

Team Selling

in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen

1. Version

vorgelegt am

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I

Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg

Universität Mannheim

2007

von

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hansjörg Stephan
Hirschbergstraße 3, 80634 München
München, im März 2007

The best moments usually occur
when a person's body or mind is stretched to its limits
in a voluntary effort to accomplish something difficult
and worthwhile.

Mihaly Csikszentmihalyi (1991), *Flow: The psychology of optimal experience*, S. 10

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.1 Inhaltlicher Schwerpunkt	1
1.2 Positionierung und Forschungsfragen	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Grundlagen der Arbeit.....	9
2.1 Zentrale Definitionen	9
2.1.1 Vertriebsteam.....	10
2.1.2 Qualität der Teamarbeit	11
2.1.3 Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen.....	12
2.1.4 Kurzfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling.....	13
2.1.5 Langfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling	15
2.2 Beitrag ausgewählter theoretischer Bezugspunkte.....	17
2.2.1 Geschäftsbeziehungsansatz	17
2.2.2 Group Syntality Theorie	22
2.2.3 Team-Modelle	27
2.3 Beitrag ausgewählter empirischer Arbeiten	35
2.3.1 Strukturierung der relevanten empirischen Forschung.....	35
2.3.2 Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen.....	37
2.3.3 Arbeiten zum Team Selling.....	45
2.3.4 Arbeiten zu Neuproduktentwicklungsteams.....	54
2.3.5 Weitere Arbeiten zu Teams in Organisationen.....	64
2.3.6 Zusammenfassung	79
2.4 Empirische Grundlagen.....	81
2.4.1 Methodische Grundlagen.....	81
2.4.2 Datengrundlage.....	95

3 Empirische Untersuchung	101
3.1 Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen	102
3.2 Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling.....	108
3.2.1 Hypothesenbildung	109
3.2.2 Konstruktmessung	120
3.2.3 Empirische Ergebnisse	126
3.3 Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling.....	130
3.3.1 Hypothesenbildung	130
3.3.2 Konstruktmessung	134
3.3.3 Empirische Ergebnisse	139
3.4 Moderierende Effekte.....	142
3.4.1 Hypothesenbildung	143
3.4.2 Konstruktmessung	145
3.4.3 Empirische Ergebnisse	146
4 State of Practice	149
4.1 Qualität der Teamarbeit.....	149
4.2 Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen	150
4.3 Kurzfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling	152
4.4 Langfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling	157
4.5 Maßnahmen zur Gestaltung des Team Selling.....	160
5 Implikationen der Arbeit	166
5.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	166
5.2 Implikationen für die Wissenschaft.....	174
5.3 Managementrelevante Handlungsempfehlungen	176
Literaturverzeichnis	180

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Forschungsschwerpunkt der Arbeit	7
Abbildung 2-1: Relevante Charakteristika des Interaktionsmodells der IMP-Group	19
Abbildung 2-2: Kooperativer Beziehungsverkauf nach Day	21
Abbildung 2-3: Kausale Interaktionskette der Teamarbeit nach Cattell 24	
Abbildung 2-4: Relevante Charakteristika des Input-Prozess-Output-Modells von McGrath (1964)	28
Abbildung 2-5: Relevante Charakteristika des Input-Prozess-Output-Modells von Gladstein (1984)...	29
Abbildung 2-6: Relevante Charakteristika des Input-Prozess-Output-Modells von Hackman (1988)...	30
Abbildung 2-7: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Tannenbaum/Beard/Salas (1992) 31	
Abbildung 2-8: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Shea/Guzzo (1987)	32
Abbildung 2-9: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Sundstrom/De Meuse/Futrell (1990)	33
Abbildung 2-10: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Cohen (1994)	34
Abbildung 3-1: Konzeptualisierung des Beziehungserfolgs in einer Geschäftsbeziehung	104
Abbildung 3-2: Vermuteter idealtypischer Verlauf einer Geschäftsbeziehung mit hohem Beziehungspotential	105
Abbildung 3-3: Hypothesen des Modells der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling im Überblick	119
Abbildung 3-4: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling	129
Abbildung 3-5: Hypothesen des Modells der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling im Überblick	134
Abbildung 3-6: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling	142
Abbildung 3-7: Hypothesen zu moderierenden Effekten im Überblick	145
Abbildung 3-8: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu moderierenden Effekten	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Betrachtete empirische Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen.....	44
Tabelle 2-2: Betrachtete empirische Arbeiten im Forschungsfeld Team Selling	54
Tabelle 2-3: Betrachtete empirische Arbeiten im Forschungsfeld Neuproduktentwicklungsteams	64
Tabelle 2-4: Betrachtete empirische Arbeiten zu Teams in Organisationen.....	79
Tabelle 2-5: Lokale Gütemaße zur Beurteilung der Konstruktmessung	89
Tabelle 2-6: Globale Gütemaße zur Beurteilung der Kausalmodelle.....	94
Tabelle 2-7: Beschreibung der Stichprobe von 155 Key Account Management Teams.....	100
Tabelle 3-1: Beurteilung der Diskriminanzvalidität zwischen der emotionalen und der rationalen Komponente in der Geschäftsbeziehung	106
Tabelle 3-2: Messung des Konstrukts „Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung“	107
Tabelle 3-3: Messung des Konstrukts „Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung“	108
Tabelle 3-4: Messung des Konstrukts „Führungsdezentralität“	120
Tabelle 3-5: Messung des Konstrukts „Aufgabeninterdependenz“	121
Tabelle 3-6: Messung des Konstrukts „Zielinterdependenz“	121
Tabelle 3-7: Messung des Konstrukts „Autonomie“	122
Tabelle 3-8: Messung des Konstrukts „Unterstützung“	123
Tabelle 3-9: Messung des Konstrukts „Kommunikationsdezentralität“	124
Tabelle 3-10: Messung des Konstrukts „Qualität der Teamarbeit“	125
Tabelle 3-11: Ergebnisse der Prüfung der Diskriminanzvalidität für das Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling.....	125
Tabelle 3-12: Messung des Konstrukts „Fähigkeiten der Teammitglieder“	136
Tabelle 3-13: Messung des Konstrukts „Teamorientierung der Unternehmenskultur“	137
Tabelle 3-14: Messung des Konstrukts „Leistungsorientierung der Unternehmenskultur“	137
Tabelle 3-15: Ergebnisse der Prüfung der Diskriminanzvalidität für das Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren	138
Tabelle 3-16: Messung des Konstrukts „Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung“	146
Tabelle 4-1: Prioritäten der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling	153
Tabelle 4-2: Prioritäten der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling	158

1 Zielsetzung der Arbeit

1.1 Inhaltlicher Schwerpunkt

Fordernde Liebe – unter dieser ungewöhnlichen Überschrift publizierten Jeffrey K. Liker und Thomas Choi im Harvard Business Manager ihre Studienergebnisse zu den Erfolgsfaktoren der japanischen Automobilhersteller Toyota und Honda auf dem amerikanischen Markt (vgl. zu den folgenden Ausführungen Liker/Choi 2005, S. 60 ff.). Die Autoren hatten die Entwicklung in der amerikanischen und japanischen Automobilindustrie über mehr als zwei Jahrzehnte studiert und sowohl 50 Manager von Toyota und Honda in den USA und Japan als auch 40 amerikanische Zulieferfirmen intensiv interviewt. Die Autoren hatten sich auf die Suche nach der Antwort auf eine einfache Frage begeben: Warum sind die Japaner im Hinblick auf die Beziehungen zu ihren Lieferanten so viel erfolgreicher als die amerikanischen Lokalmatadore Chrysler, General Motors und Ford?

Die Erkenntnisse von Liker und Choi zeigen, dass die Japaner „beide“ Teile des Wortes Geschäftsbeziehung sehr ernst nehmen. Im Gegensatz zu ihren amerikanischen Wettbewerbern, die ihre Geschäftsziele eher durch ein gezieltes Tyrannisieren ihrer Zulieferer zu erreichen versuchen, bauen die Japaner zuerst eine sehr enge Beziehung zu ihren Kernzulieferern auf. Diese Beziehungen sind geprägt durch eine intensive Kommunikation im Hinblick auf ein gegenseitiges Lernen, eine starke Vertrauensbasis aber auch durch eine umfassende Kontrolle sowie der Forderung nach Disziplin in allen Bereichen. Jeder Lieferant soll das Gefühl bekommen, dass ihm sein japanischer Partner dabei helfen will, systematisch besser zu werden. Auf der Basis dieser intensiven Beziehung wird dann das Geschäft im Sinne einer **gemeinsamen Wertschöpfung** errichtet. Durch dieses Vorgehen steigerte Honda beispielsweise die Produktivität seiner Zulieferer um 50 Prozent, verbesserte die Qualität um 30 Prozent und senkte deren Kosten um 7 Prozent. Dies alles natürlich nicht ganz uneigennützig, denn die Zulieferfirmen müssen 50 Prozent der Kosteneinsparungen mit Honda teilen (Liker/Choi 2005, S. 71).

Um diese am Beispiel deutlich gewordenen Wertschöpfungspotentiale einer hohen Kundennähe zu erschließen, bemühen sich Unternehmen in Business-to-Business

(B2B) Geschäftsbeziehungen seit Jahren (zur Kundennähe von Industriegüterunternehmen vgl. Homburg 2000). Dies gilt insbesondere für die Beziehungen zu den besonders wichtigen Schlüsselkunden eines Unternehmens, den Key Accounts (vgl. u.a. Capon 2001, Jensen 2001, Pardo 1997, Sharma 1997, Sidow 2002). Beispielfähig sei die Intention vieler Unternehmen angeführt, die Zufriedenheit und die Loyalität ihrer Kunden regelmäßig zu messen und systematisch zu steigern (vgl. u. a. Bauer/Huber/Bräutigam 1997, Beutin 2003, Homburg/Bucerius 2003). Dass hier noch immense Potentiale schlummern, zeigen die Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, wonach in der Praxis mehr als 80% der Unternehmen unterhalb des unter Profitabilitäts Gesichtspunkten optimalen Niveaus an **Kundennähe** agieren (Homburg 2000, S. 210).

Die Verlagerung einer Geschäftsbeziehung von einer reinen Transaktionsbeziehung hin zu einer gemeinsamen Wertschöpfung zwischen Anbieter und Kunde bringt auch eine Veränderung der unternehmensinternen organisatorischen Aufstellung mit sich (Weitz/Bradford 1999, S. 242). Während reine Transaktionen zwischen einem Verkäufer auf der Anbieterseite und einem Einkäufer auf der Seite des Kunden abgewickelt werden können, sollten bei einer gemeinsamen Wertschöpfung alle beteiligten Funktionsbereiche einbezogen werden. Dem für die Wertschöpfung relevanten multifunktional besetzten Personenkreis auf Kundenseite (dem Buying Center, vgl. Johnston/Bonama 1981) steht dann spiegelbildlich auf der Seite des Anbieters ein multifunktional besetztes Verkaufsteam entgegen: „As products, pre- and post-sales services, and buyer requirements become more complex, salespeople must interact more closely with one another than ever before. Team selling is now a fact of life in marketing“ (Strutton/Pelton 1998, S. 1). Es geht nicht so sehr um die Frage, ob ein Anbieter-Unternehmen überhaupt **Team Selling** betreiben sollte. Die Anforderungen der Kunden machen es oft unausweichlich, dass mehrere Personen auf Anbieterseite in die Wertschöpfung einbezogen werden. Es geht also vielmehr um die Frage, wie die organisatorische Aufstellung vom Management optimal gestaltet werden kann: „...large, complex customers are serviced by many individuals, and coordination of these individual efforts is necessary for the seller to become the preferred supplier“ (Moon/Armstrong 1994, S. 19). Dieses Zitat verdeutlicht auch, wie sich die Problematik des Team Selling in der Praxis stellt. Meistens sind bereits mehrere Personen auf Anbieterseite in eine Geschäftsbeziehung einbezogen und das Ma-

nagement steht nun vor der Aufgabe, diese Personen adäquat zu koordinieren, d.h. ein Team zu bilden (zur Notwendigkeit des Team Selling vgl. u. a. Hutt/Johnston/Rochetto 1985, Moon 1996, Moon/Armstrong 1994, Moon/Gupta 1997).

Die Koordination von Mitarbeitern in Teams ist in der Unternehmenspraxis seit langem verbreitet. Bereits im Jahr 1995 gaben 68% der Fortune-1000 Unternehmen an, dass bei ihnen Teams regelmäßig im Einsatz sind (Lawler/Mohrman/Ledford 1995). Zur schlichten Notwendigkeit von Teams im Hinblick auf die Bearbeitung komplexer und interdependenter Aufgabenstellungen in Geschäftsbeziehungen gesellen sich weitere Vorteile der **Teamarbeit**. Erstens sind Unternehmen in B2B-Geschäftsbeziehungen zunehmend dazu gezwungen, ihre vertikalen funktionalen Hierarchiestrukturen mit horizontalen, multifunktional besetzten, prozessbasierten Strukturen zu kombinieren. Für diese hybriden Organisationsstrukturen bietet sich der Einsatz multifunktional besetzter Teams an (Day 1999, S. 194). Zweitens erzwingen zunehmend komplexere und dynamischere Unternehmensumwelten schnell lernende bzw. interaktive Organisationen. Multifunktionale Teams ermöglichen hier einen besseren Informationsaustausch zwischen den "funktionalen Silos" in einem Unternehmen und auch einen besseren Informationsaustausch mit den Kunden: "The essence of interactive strategies is the use of information from the customer rather than about the customer" (Day 1999, S. 202). Darin schließt sich drittens an, dass der Einsatz von Teams auch zur Entbürokratisierung der Unternehmensstruktur beiträgt. Die Tendenz zur Bürokratie ist insbesondere in großen Unternehmen festzustellen, was deren Kundennähe negativ beeinflusst (Homburg 2000, S. 188; Simon 1991, S. 258 f.).

Die Kehrseite der Medaille ist allerdings, dass die Arbeit in Teams nicht unproblematisch ist. Nach Pelled/Eisenhardt/Xin (1999) sind beispielsweise schädliche emotionale bzw. persönliche **Konflikte** zwischen Teammitgliedern zu nennen, die die Teamarbeit schwer beschädigen können (vgl. ausführlich zur Diskussion der Ursachen der Ineffizienz von Teams Levi 2001, Tjosvold 1991b, S. 45 f.). Die erste Herausforderung für das Senior-Management in B2B-Geschäftsbeziehungen besteht folglich darin, eine hohe Qualität der Teamarbeit zwischen seinen Mitarbeitern an der Kunden-Schnittstelle sicherzustellen. Plakativ ausgedrückt müssen die Teammitglieder richtig heiß darauf sein, „gemeinsam“ Verkaufserfolge beim Kunden zu erzielen:

„A hot group is just what the name implies: a lively, high-achieving, dedicated group, usually small, whose members are turned on to an exciting and challenging task“ (Leavitt/Lipman-Blumen 1995, S. 109).

Neben einer erfolgreichen Interaktion der Mitglieder im Verkaufsteam muss das Senior Management insbesondere sicherstellen, dass das Verkaufsteam beim Kunden erfolgreich ist. Wie wir eingangs am konkreten Beispiel aufgezeigt haben, geht es dabei zum einen um den erfolgreichen Aufbau einer Beziehung zum Kunden, zum anderen um die erfolgreiche Erschließung des akquisitorischen Potentials, welches in der Geschäftsbeziehung verborgen liegt (vgl. Gutenberg 1979, S. 243 ff.). Der wirtschaftliche Erfolg, d.h. das **Geschäft aus der Beziehung**, bildet also das finale Ziel eines Vertriebsteams. Diesem finalen Ziel ist der Beziehungserfolg gewissermaßen kausal vorgelagert.

Diese beiden genannten Herausforderungen des Senior Managements im Hinblick auf die erfolgreiche Gestaltung des Team Selling bildet den inhaltlichen **Schwerpunkt unserer Arbeit**. Erstens verfolgen wir das Ziel, zentrale Faktoren zu identifizieren, mit denen das Senior Management die Teamarbeit und den Erfolg eines Vertriebsteams optimal gestalten kann. Zweitens geht es uns auch um die Priorität bei der Gestaltung dieser Faktoren. Hierzu werden wir analysieren, wie stark der Einfluss ist, den die einzelnen gestaltbaren Faktoren auf die Qualität der Teamarbeit und auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung ausüben. Um eine hohe Übertragbarkeit unserer Empfehlungen sicherzustellen, werden wir Daten einer großzahligen branchenübergreifenden Stichprobe von Verkaufsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen zu Key Accounts heranziehen und diese mit fortschrittlichen quantitativen statistischen Verfahren analysieren.

1.2 Positionierung und Forschungsfragen

James A. Narus und James C. Anderson riefen bereits vor über zehn Jahren ambitionierte Wissenschaftler dazu auf, im hochkarätig praxisrelevanten Forschungsfeld Team Selling tätig zu werden. In B2B-Geschäftsbeziehungen wären hier insbesondere Empfehlungen für die Gestaltung einer optimalen Interaktion zwischen dem Verkaufsteam auf Anbieterseite und dem Buying Center auf Kundenseite wertvoll: „Artic-

les in the business press suggest that more and more firms are turning to groups to manage marketing activities. Yet, the marketing literature is deficient in its examination of group-on-group relations. Clearly, significant conceptual, empirical, and managerial contributions must be made by academics in this area of study” (Narus/Anderson 1995, S. 39). Unsere Bestandsaufnahme der empirischen Forschungsarbeiten zum Team Selling in Abschnitt 2.3.3 wird jedoch offenbaren, dass diesem Ruf nur sehr wenige Wissenschaftler gefolgt sind. In der Nähe der Positionierung unseres Forschungsvorhabens finden sich ganze zwei Arbeiten, die ihre managementrelevanten Handlungsempfehlungen auf die Basis einer großzahligen quantitativen Stichprobe gründen können: Helfert (1998) und Stock (2003).

Bedingt durch die langjährige Praxiserfahrung des Autors hat sich die vorliegende Forschungsarbeit in diesem relativ unbestellten Forschungsfeld Team Selling durch ganz einfache praxisrelevante Fragestellungen leiten lassen. In Abschnitt 1.1 haben wir dargelegt, dass wir uns für Faktoren interessieren, mittels derer das Senior Management das Team Selling in einem Unternehmen gestalten kann. Wir hatten auch verdeutlicht, dass die in die Geschäftsbeziehung einbezogenen Mitarbeiter meistens bereits vorliegen und es im ersten Schritt um deren optimale Koordination geht. Folglich möchten wir dem Management zunächst relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbare Faktoren an die Hand geben, mit denen es ein Vertriebsteam zusammenschweißen und den Erfolg beim Kunden sicherstellen kann. Unsere erste Forschungsfrage lautet:

Forschungsfrage 1: Wie beeinflussen zentrale, vom Management relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbare Faktoren den Erfolg von Vertriebsteams in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen?

Sobald der in die Geschäftsbeziehung einbezogene Personenkreis an der Kundenschnittstelle wirksam koordiniert ist, kann das Management auch über die Gestaltung von Faktoren nachdenken, die sich nur schwer bzw. langfristig gestalten lassen. Dies führt uns zur nächsten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 2: Wie beeinflussen zentrale, vom Management nur schwer bzw. langfristig gestaltbare Faktoren den Erfolg von Vertriebsteams in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen?

Diese beiden Fragestellungen bilden den eigentlichen Forschungsschwerpunkt unserer Arbeit (vgl. Abbildung 1-1). Zudem möchten wir für die Unternehmenspraxis auch fundierte Aussagen darüber generieren, wie und mit welcher Priorität diese Faktoren gestaltet werden sollen. Wir müssen deshalb auch wissen, wie stark diese gestaltbaren Faktoren und ihre jeweiligen Facetten in der Praxis ausgeprägt sind. Die letzte Forschungsfrage lautet daher:

Forschungsfrage 3: Wie stellt dich der „State of Practice“ derzeit dar?

Neben der Ausrichtung an diesen drei Forschungsfragen soll sich unsere Untersuchung weiterhin an den folgenden Leitlinien orientieren:

- Die Untersuchung soll eine Brücke schlagen zwischen der Geschäftsbeziehungs-forschung auf der einen Seite und der Teamforschung auf der anderen Seite.
- Die Untersuchung soll eine solide theoretische Fundierung aufweisen (Homburg 2000, S. 155).
- Die Untersuchung soll sich auf wenige gestaltbare Faktoren beim Team Selling konzentrieren. Dies bedeutet, dass nur ein Partialmodell und kein Totalmodell zur Erklärung des Erfolgs von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen angestrebt wird (vgl. Homburg 2000, S. 155). Mit dieser Forderung kann die Komplexität des entstehenden Kausalmodells in Grenzen gehalten werden und damit die empirische Überprüfung des Modells überhaupt sichergestellt werden (zur Notwendigkeit der Komplexitätsbegrenzung von Kausalmodellen vgl. Baumgartner/Homburg 1996).
- Die Untersuchung soll eine hohe Generalisierbarkeit der empirischen Ergebnisse anstreben und sich daher auf eine großzahlige quantitative Stichprobe gründen (zur Dimensionalität empirischer Untersuchungen vgl. Stock 2003, S. 134 ff.).

- Die Untersuchung soll schließlich eine sinnvolle Balance zwischen wissenschaftlicher Stringenz und praktischer Relevanz gewährleisten. Dies bedeutet, dass wir „nicht“ dem Rat von Marie Curie folgen werden: „...scientific work must not be considered from the point of view of direct usefulness of it. It must be done for itself, for the beauty of science“ (Curie 1921, S. 2, zur Forderung nach wissenschaftlicher Stringenz und praktischer Relevanz vgl. Varadarajan 2003).

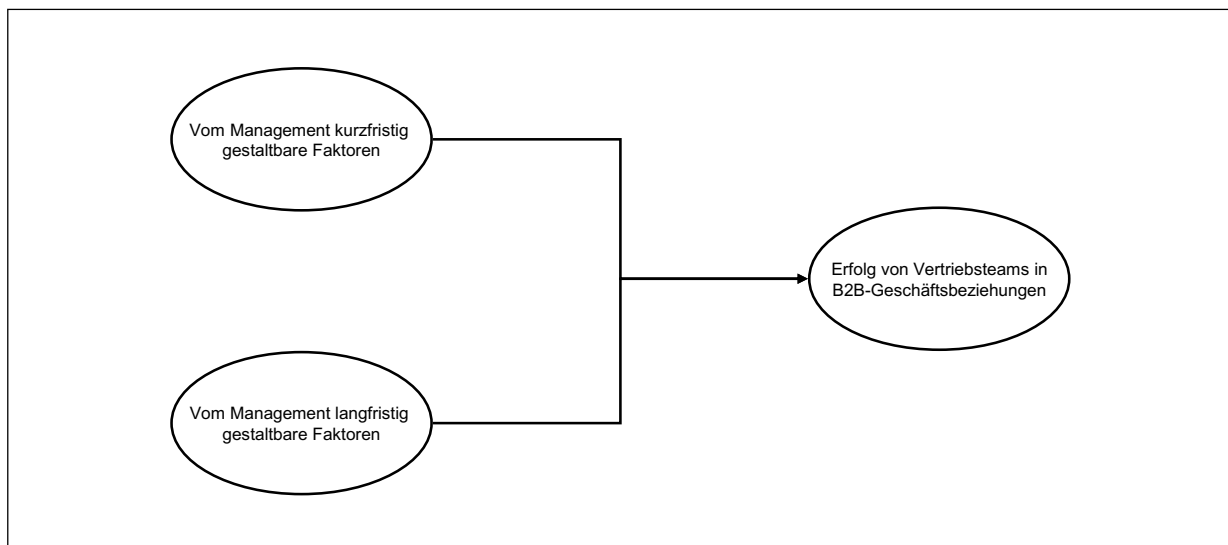


Abbildung 1-1: Forschungsschwerpunkt der Arbeit

1.3 Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden Kapitel 2 werden wir zunächst die Frage beantworten: „Um was genau geht es in unserer Arbeit?“ Um die Arbeit möglichst stringent und für den Leser verständlich zu gestalten, werden wir das Pferd gewissermaßen von hinten aufzäumen und direkt auf die Definitionen der von uns später empirisch untersuchten Konstrukte beim Team Selling eingehen. Danach werden wir die Frage beantworten: „Warum sind diese Konstrukte wichtig?“ Wir haben drei theoretische Bezugspunkte ausgewählt und die im Hinblick auf unsere Forschungsfragen relevanten empirischen Arbeiten gesichtet. In diesem Zuge werden wir die Positionierung unserer Arbeit stetig verfeinern, die zentrale Bedeutung unserer Konstrukte systematisch erhärten und auch ein Fundament für unsere Untersuchungsmodelle legen. Kapitel 2 wird

abgerundet, indem wir die verwendeten statistischen Methoden und unsere Datengrundlage vorstellen.

Kapitel 3 gibt Antwort auf die Frage: „Welches sind die Kernergebnisse unseres Forschungsprojekts?“ Wir werden zu den in Kapitel 2 vorgestellten Konstrukten Hypothesen formulieren. Diese gründen sich zum einen auf nahe liegende rationale Überlegungen. Zum anderen werden die Hypothesen durch die theoretischen Bezugspunkte und die Ergebnisse anderer empirischer Arbeiten aus Kapitel 2 fundiert. Danach gehen wir auf die Konzeptualisierung, die Operationalisierung und auf die Messung der Konstrukte ein. Schließlich werden die Ergebnisse der empirischen Überprüfung unserer Hypothesen vorgestellt.

In Kapitel 4 werden wir der Frage nachgehen: „Wo besteht in der Praxis konkret Handlungsbedarf?“ Im Rahmen einer Impact-versus-Level Analyse werden wir die Prioritäten im Hinblick auf die vom Management gestaltbaren Faktoren beim Team Selling herausarbeiten. Hierzu werden wir den Ausprägungen der einzelnen Faktoren in der Praxis (Level) ihre jeweiligen Auswirkungen (Impact) gegenüberstellen. Schließlich werden weitergehende Maßnahmen aufgezeigt, die die von uns befragten Praktiker einsetzen, um das Team Selling in ihren Unternehmen optimal zu gestalten.

Die Frage „Welche konkreten Schlussfolgerungen ergeben sich aus unserer Arbeit?“ wird schließlich im letzten Kapitel 5 beantwortet. Wir fassen die zentralen Ergebnisse unserer Arbeit kurz zusammen, zeigen auf, wo wir im Forschungsfeld Team Selling weiteren Forschungsbedarf sehen und schließen dann die Arbeit mit konkreten managementrelevanten Handlungsempfehlungen ab.

2 Grundlagen der Arbeit

Die Beantwortung der in Abschnitt 1.2 formulierten Forschungsfragen stützt sich auf konzeptionelle und empirische Grundlagen, die in diesem Kapitel dargestellt werden. Im Wesentlichen geht es dabei um

- die definitorische Abgrenzung unseres Forschungsgegenstands sowie der Konstrukte, die in unserer Arbeit empirisch untersucht werden (Abschnitt 2.1).
- ausgewählte theoretische Bezugspunkte, die die zentrale Bedeutung der von uns untersuchten Konstrukte untermauern und die theoretische Basis für unsere Hypothesen und Untersuchungsmodelle bilden (Abschnitt 2.2).
- eine umfassende Bestandsaufnahme empirischer Forschungsarbeiten zu Teams in Organisationen, die die hohe Relevanz unserer Konstrukte weitergehend unterstreichen und die empirische Basis für unsere Hypothesen und Untersuchungsmodelle bilden (Abschnitt 2.3).
- die methodischen Grundlagen und die Datengrundlage unserer Forschungsarbeit, auf deren Basis wir unsere Hypothesen überprüfen werden (Abschnitt 2.4).

2.1 Zentrale Definitionen

„If you wish to converse with me, define your terms“ (Voltaire zitiert nach Durant 1961, S. 59). Dem Ratschlag von Voltaire folgend, werden wir den Gegenstand unserer Untersuchung zunächst exakt abgrenzen. In Abschnitt 2.1.1 beschreiben wir, was wir unter einem Vertriebsteam in einer B2B-Geschäftsbeziehung genau verstehen. In den darauf folgenden Abschnitten 2.1.2 bis 2.1.5 definieren wir dann die gestaltbaren Faktoren beim Team Selling, die später im Mittelpunkt unserer empirischen Untersuchung stehen werden.

2.1.1 Vertriebsteam

Wir befassen uns mit Teams in Unternehmen. Ein Team ist eine soziale Gruppe, die aus mehreren Mitarbeitern eines Unternehmens besteht (zur sozialen Gruppe vgl. Homans 1972). Eine **Gruppe** muss mindestens drei Mitglieder haben. Dyaden sehen wir nicht als Gruppen an, da wesentliche Gruppenprozesse, wie z.B. die Bildung von Koalitionen oder auch komplexere Kommunikationsstrukturen dort nicht möglich sind (Guzzo/Shea 1992, S. 272 f.; Wiswede 1995, S. 739 ff.). Ist die Anzahl der Mitglieder in einer Gruppe hingegen zu groß, sinkt die Wahrscheinlichkeit für eine unmittelbare Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder und die Gruppe läuft zunehmend Gefahr, in Sub-Gruppen auseinander zu brechen (! 1 Quelle). Damit eine Gruppe in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder überhaupt eine soziale Einheit bilden kann, müssen externe Grenzen der Gruppe existieren (Alderfer 1987, S. 202). Diese gemeinsame Identität bzw. das Wir-Gefühl (Rosenstiel 1978, S. 240) kann sich neben einer organisatorischen Zuordnung auch auf das Vorhandensein von gemeinsamen Aufgaben und Zielen, d.h. auf eine gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz) der Gruppenmitglieder stützen (! 1 Quelle).

Betrachtet man soziale Einheiten im Kontext einer Unternehmensorganisation, so fallen darunter beispielsweise Abteilungen und Arbeitsgruppen oder die von uns untersuchten **Teams**. Eine Abteilung ist ein Stellenverbund zwischen einer Leitungs- und einer oder mehreren Ausführungsstellen (! 1 Quelle). Im Unterschied zu Teams werden Abteilungen und Arbeitsgruppen zentral geführt, während die Führungsaufgaben in einem Team auch dezentral verteilt sein können (! zur Führungsdezentralität in Teams vgl. 2 Quellen). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Interdependenz zwischen den einzelnen Mitgliedern. Diese ist in einer Abteilung am niedrigsten ausgeprägt, in einer Arbeitsgruppe tendenziell höher und in einem Team am stärksten ausgeprägt (! 1 Quelle). Man kann ein Team auch als eine besondere Form einer Arbeitsgruppe ansehen, die sich in erster Linie durch ihre Arbeitsweise, die Teamarbeit, von anderen Arbeitsgruppen unterscheidet (Salas et al. 1992, S. 5).

Bei unserer Definition eines Vertriebsteams lehnen wir uns an die Teamdefinition bei Gemünden/Högl (2000a, S. 8) an und reichern diese für unseren Untersuchungsgegenstand entsprechend an. Um der Gefahr eines Zerfalls der Untersuchungseinheit

in mehrere Subteams vorzubeugen, beschränken wir die Anzahl der Teammitglieder auf maximal zwölf (! 1 Quelle). Des Weiteren berücksichtigen wir den speziellen Vertriebskontext unserer Teams. Damit definieren wir ein **Vertriebsteam** in einer B2B-Geschäftsbeziehung als

- eine soziale Einheit von drei bis maximal zwölf Personen (Gruppe),
- deren Mitglieder von außen als solche erkannt werden und sich selbst als Mitglieder wahrnehmen (gemeinsame Identität),
- die eingegliedert in eine Organisation (Kontext),
- durch unmittelbare Zusammenarbeit (Interaktion),
- gemeinsame Aufgaben erledigen und gemeinsame Ziele verfolgen (Interdependenz),
- die sich auf verkaufs- oder verkaufsunterstützende Aktivitäten mit einem anderen Unternehmen beziehen (Interaktion mit einem Kunden).

2.1.2 Qualität der Teamarbeit

Nach der Theorie der sozialen Gruppe von Homans (1950, 1958, 1960), einem der ältesten Ansätze der Teamforschung, lassen sich im Hinblick auf das soziale Verhalten von Menschen in Gruppen grundsätzlich drei Teilbereiche unterscheiden: Aktivität (Activity), Interaktion (Interaction) und Gefühl (Sentiment). Unter **Aktivität** versteht Homans die beobachtbaren Aktionen und Tätigkeiten der Gruppenmitglieder. Die Menge und die Korrektheit dieser Aktivität lässt sich beurteilen (Homans 1960, S. 58). Die Aktivität aller Gruppenmitglieder ergibt zusammen genommen die inhaltliche Güte der Arbeit des Teams im Hinblick auf die Teamziele. Im Gegensatz dazu steht die **Interaktion**, worunter Homans das reine „In-Verbindung-Stehen“ der Gruppenmitglieder untereinander versteht (Homans 1960, S. 60). Die Qualität dieser Interaktion spiegelt demnach, wie gut im Team „zusammen“ gearbeitet wird. Der letzte Teilbereich, Gefühl, bezeichnet die inneren Zustände jedes Einzelnen in der Gruppe, wie z.B. Triebe, Emotionen oder auch die individuelle Motivation. Im Gegensatz zu Interaktionen und Aktivitäten können Gefühle nicht beobachtet werden. Die Gefühle jedes

Einzelnen determinieren jedoch dessen Interaktionen und Aktivitäten und werden wiederum von diesen selbst beeinflusst (Homans 1960, S. 62).

In Anlehnung an die Ausführungen von Homans zielen wir mit unserem Konstrukt Qualität der Teamarbeit zum einen auf die Qualität der Interaktionen zwischen den Mitgliedern in einem Vertriebsteam ab. Dieses Konstrukt umfasst damit beispielsweise Facetten wie die Koordination zwischen den Teammitgliedern (! 2 Quellen) oder auch den Teamzusammenhalt (! 2 Quellen). Zum anderen kann ein Vertriebsteam jedoch nicht, wie z.B. ein Basketballteam, weitestgehend kontextfrei agieren. Da es in einen Unternehmenskontext eingebunden ist, ist im Rahmen der Teamarbeit auch die Güte der Interaktion mit der intra-organisationalen Umwelt (Boundary Management, vgl. Ancona/Caldwell 1992a) für ein Vertriebsteam von entscheidender Bedeutung. Wir definieren die **Qualität der Teamarbeit** als die Güte der Zusammenarbeit in einem Team sowie die Güte der Interaktion eines Teams mit seiner intra-organisationalen Umwelt (Boundary Management).

2.1.3 Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen

Nachdem im letzten Abschnitt der Fokus auf der Interaktion im Vertriebsteam lag, blicken wir jetzt auf das Ziel der Aktivität eines Vertriebsteams. Im Einklang mit dem Zielansatz von Staehle (1999, S. 412) betrachten wir den Erfolg eines Vertriebsteams in einer B2B-Geschäftsbeziehung als Grad der Zielerreichung im Hinblick auf die Unternehmensziele. Nach Gutenberg (1957, 1958, 1979, 1983) ist das **Finalziel** eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens die Erzielung von Gewinn: „Gewinnerzielung stellt den Primäreffekt betriebswirtschaftlicher Betätigung dar, die Leistungserstellung dagegen den Sekundäreffekt, insofern Leistungserstellung Mittel zum Zweck maximaler Gewinnerzielung ist“ (Gutenberg 1983, S. 465). Folglich stellt der wirtschaftliche Erfolg in einer Geschäftsbeziehung das Finalziel eines Vertriebsteams dar.

Das Finalziel Gewinn ist für ein Vertriebsteam jedoch untrennbar mit einem **Modalziel** verknüpft, der Gestaltung einer optimalen Beziehung zum Kunden-Unternehmen. Die Langfristigkeit dieser Beziehung bildet eine der grundlegenden

Besonderheiten im Business-to-Business Marketing (Homburg/Krohmer 2006, S. 1056). Eine Beziehung zwischen Unternehmen hat emotionale und rationale Facetten. In emotionaler Hinsicht geht es beispielsweise um den Aufbau einer gegenseitigen Vertrauensbasis (! 1 Quelle). Ein Beispiel für eine rationale Beziehungsfacette wäre eine gezielte gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen im Hinblick auf eine größtmögliche gemeinsame Wertschöpfung (! 1 Quelle). Folglich bildet der Beziehungserfolg in einer Geschäftsbeziehung ein weiteres Ziel eines Vertriebsteams.

Wir beurteilen den Erfolg eines Vertriebsteams relativ zum jeweiligen Potential auf Kundenseite (! 1 Quelle). Damit definieren wir den **Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung** als das Ausmaß der Ausschöpfung des Beziehungspotentials in der Geschäftsbeziehung und den **wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung** als das Ausmaß der Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potentials in der Geschäftsbeziehung.

2.1.4 Kurzfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling

Wir werden sechs Faktoren beim Team Selling empirisch untersuchen, die vom Management in einem Unternehmen relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbar sind. Dabei interessiert uns, welche Auswirkungen diese Faktoren auf die Qualität der Teamarbeit eines Vertriebsteams und auf dessen Erfolg in einer B2B-Geschäftsbeziehung haben. Drei Faktoren beziehen sich konkret auf die Gestaltung des Vertriebsteams: die Führungsdezentralität im Team, die Aufgabeninterdependenz im Team und die Zielinterdependenz im Team. Mittels der anderen drei Faktoren kann das Management den Teamkontext gestalten: die Autonomie des Teams, die Unterstützung des Teams sowie die Kommunikationsdezentralität des Teams. Da diese Konstrukte sich wie ein roter Faden durch unsere Arbeit ziehen, werden wir bereits zu diesem frühen Zeitpunkt definieren, was wir unter diesen Konstrukten genau verstehen.

Unser erstes Konstrukt bezieht sich auf die Teamführung, mit deren Hilfe die Teamarbeit unabhängig von der Besetzung eines Teams beeinflusst werden kann. Die Teamführung wird im Extremfall nur von einem zentralen Teamleiter alleine durchgeführt. Im anderen Extremfall wird die Teamführung von allen Teammitgliedern im

Sinne einer demokratischen Führung gemeinsam gestaltet (vgl. Gemünden/Högl 2000, S. 49 f.). Zwischen diesen Extremfällen spannen wir mit unserer Definition ein Kontinuum auf und definieren die **Führungsdezentralität im Team** als das Ausmaß, in dem die Teamführung vom ganzen Team gemeinsam gestaltet wird (hohe Führungsdezentralität) im Gegensatz zu einer Teamführung durch einen zentralen Teamleiter (niedrige Führungsdezentralität).

Unsere nächsten beiden Faktoren zielen darauf ab, wie die Mitglieder eines Teams dazu bewegt werden können, kooperativ miteinander zu arbeiten und schädliches kompetitives Verhalten entsprechend zu vermeiden. Die Forschung zu diesen gegensätzlichen Polen des menschlichen Verhaltens, Kooperation und Wettbewerb, geht zurück auf Deutsch (1949, 1973, 1985). Später weisen Johnson und Johnson (1989) darauf hin, dass die Kooperation insbesondere durch eine Steigerung der sozialen Interdependenz zwischen den Teammitgliedern herbeigeführt werden kann: „Social interdependence exists when individuals share common goals and each individual's outcomes are affected by the actions of the others“ (Johnson/Johnson 1989, S. 167). Wir betrachten zwei Facetten der Interdependenz, die sich in der neueren Teamforschung als zentral erwiesen haben, die Aufgabeninterdependenz und die Zielinterdependenz (vgl. Wageman 1995, S. 146 f.; Sethi 2000b, S. 331 ff.; Sethi/Nicholson 2001, S. 158). In Anlehnung an Sethi (2000b, S. 337) definieren wir die **Aufgabeninterdependenz im Team** als das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder bei der Erledigung der Teamaufgaben (gemeinsame Arbeitsprodukte) und die **Zielinterdependenz im Team** als das Ausmaß, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der einzelnen Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert.

Kommen wir jetzt zu drei Konstrukten, mittels derer das Management den Teamkontext kurzfristig gestalten kann. Zunächst geht es uns um zwei Konstrukte, die sich auf den Einfluss beziehen, den das teamexterne Management auf ein Vertriebsteam ausübt. Eine Facette davon ist die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, die einem Team gewährt wird. Die **Autonomie des Teams** definieren wir in Anlehnung an Sethi (2000b, S. 337) und Stock (2003, S. 157) als das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom teamexternen Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung (externe Entscheidungsautonomie). Eine andere Facette dieses

Einflusses des Senior-Managements ist die Unterstützung, die einem Team zuteil wird (vgl. Eisenhardt 1995, S. 346). Die **Unterstützung des Teams** definieren wir als das Ausmaß, in dem das Senior-Management dem Team die erforderliche Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt.

Als letzte Facette des Teamkontexts untersuchen wir einen vom Management kurzfristig gestaltbaren Faktor, der sich darauf bezieht, wie vielen Mitgliedern aus dem Vertriebsteam der direkte Kontakt zum Kunden-Unternehmen gestattet wird. Die **Kommunikationsdezentralität des Teams** definieren wir als das Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch stehen.

2.1.5 Langfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling

(! Ganzen Abschnitt integrativ überarbeiten) Neben den kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling werden wir vier weitere Faktoren empirisch untersuchen, die sich vom Management allerdings nur schwer bzw. langfristig verändern lassen. Dies ist zum einen die Qualität der Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder im Vertriebsteam. Man könnte argumentieren, dass dieser Faktor auch kurzfristig gestaltet werden kann, indem die Teammitglieder geschickt ausgewählt und schwache Mitarbeiter schnell ausgetauscht werden. In umfangreichen Experteninterviews hat sich jedoch unsere Vermutung erhärtet, dass sich in der Praxis die Problematik meist in der Weise stellt, dass die Mitglieder eines Vertriebsteams bereits feststehen und es insbesondere um die gezielte langfristige Entwicklung ihrer Fähigkeiten geht.

Weiterhin interessiert uns die langfristig gestaltbare Balance aus Teamorientierung und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur, in die ein Vertriebsteam in einem Unternehmen eingebunden ist. Als letzten Faktor untersuchen wir die Auswirkungen des Ungleichgewichts zwischen dem Anbieter- und dem Kunden-Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung. Auch bei diesen vier langfristig gestaltbaren Faktoren interessiert uns der Einfluss, den diese Faktoren auf die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam und auf den Erfolg in der Geschäftsbeziehung ausüben.

Die **Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder** definieren wir als das Ausmaß der für die Erfüllung der Teamaufgabe geeigneten fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie das Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung (! vgl. 3 Quellen).

Für den Begriff Unternehmenskultur gibt es in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Definitionen (vgl. im Überblick Deshpandé/Webster 1989, Krohmer 1999). Wir verstehen darunter "... the pattern of shared values and beliefs, that help individuals understand organizational functioning and thus provide them for behavior in the organization" (Deshpandé/Webster 1989, S. !). Die Unternehmenskultur kann anhand folgender Dimensionen charakterisiert werden (vgl. O'Reilly/Chatman/Caldwell 1991, S. 505): 1) Teamorientierung, 2) Leistungsorientierung, 3) Innovationsstärke, 4) Stabilität, 5) Respekt vor Menschen, 6) Detailorientierung und 7) Aggressivität. Wir greifen die beiden ersten Dimensionen heraus.

Die **Teamorientierung der Unternehmenskultur** definieren wir als das Ausmaß, in dem teambezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind. Die Teamorientierung bzw. das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter oder auch die familiäre Atmosphäre sind dominante Eigenschaften der so genannten Clan-Kultur (vgl. Quinn 1988, Cameron/Freeman 1991, Deshpandé/Farley/Webster 1993). Denison/Spreitzer (1991, S. 5) sprechen in diesem Zusammenhang von „group culture“.

Im Gegensatz dazu steht die **Leistungsorientierung der Unternehmenskultur**, die wir als das Ausmaß definieren, in dem leistungsbezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind. Die Leistungsorientierung bzw. die Wettbewerbsorientierung zwischen den Mitarbeitern sind dominante Eigenschaften der so genannten Markt-Kultur (vgl. Quinn 1988, Cameron/Freeman 1991, Deshpandé/Farley/Webster 1993). Quinn/McGrath (1985, S. 326) verwenden bei leistungsorientierten Kulturen den Begriff „rational culture“.

Wir kommen zu unserem letzten langfristig gestaltbaren Faktor, der **Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung**. Diese definieren wir als das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen dem Anbieter-Unternehmen und dem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen (! 1 Quelle).

2.2 Beitrag ausgewählter theoretischer Bezugspunkte

Wir kommen zu drei ausgewählten theoretischen Bezugspunkten unserer Arbeit, die die Bedeutung der von uns untersuchten Konstrukte (vgl. Abschnitt 2.1) systematisch untermauern werden und die theoretische Basis für unsere Hypothesen und Untersuchungsmodelle bilden. Für das Verständnis der Aufgabenstellung von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen greifen wir auf den Geschäftsbeziehungsansatz zurück (Abschnitt 2.2.1). Aus der Group Syntality Theorie (Abschnitt 2.2.2) und ausgewählten Team-Modellen (Abschnitt 2.2.3) gewinnen wir im Anschluss daran wichtige theoretische Erkenntnisse im Hinblick auf die generelle Frage: „Wie funktioniert ein Team?“

2.2.1 Geschäftsbeziehungsansatz

Die Forschung nach einer optimalen Gestaltung von Geschäftsbeziehungen erfährt seit Mitte der neunziger Jahre einen vehementen Bedeutungszuwachs (Plinke 1997, S. 5). Es bildete sich das Forschungsfeld „Relationship Marketing“ heraus, dessen Ursprung in der Verschiebung der Betrachtungsperspektive von der Analyse marktbezogener Einzeltransaktionen zur ganzheitlichen Analyse von Geschäftsbeziehungen liegt (Jensen 2001, S. 52). Unter einer **Geschäftsbeziehung** verstehen wir „... langfristig angelegte, von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse und Bindungen zwischen Mitgliedern verschiedener Organisationen, die auf eine Folge von Austauschvorgängen gerichtet sind“ (Gemünden 1990, S. 34). Diese Definition umfasst einerseits Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens mit seinen Kooperationspartnern (z.B. im Rahmen von Joint Ventures) und andererseits die im Rahmen

unserer Untersuchung betrachteten Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter-Unternehmen und Kunden-Unternehmen.

Im Zuge der wissenschaftlichen Durchdringung des Phänomens Geschäftsbeziehung kann man grob zwischen personalen und organisationalen Ansätzen unterscheiden (Homburg/Krohmer 2006, S. 156). Im Rahmen der organisationalen Interaktionsansätze ist neben den Ansätzen von Gemünden (1980) und Kirsch/Kutscher (1978) insbesondere das in Abbildung 2-1 dargestellte **Interaktionsmodell der IMP-Group** für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung (Industrial Marketing and Purchasing Group, vgl. Håkansson 1982). In diesem Modell wird eine Unterteilung in vier Kernelemente vorgenommen: den Interaktionsprozess, die betroffenen Parteien (Organisationen und Individuen), die Atmosphäre und die Umwelt dieses Interaktionsprozesses. Für unsere Arbeit sind insbesondere zwei Aspekte interessant. Zum einen wird der Interaktionsprozess in zwei Komponenten unterteilt. Eine Komponente ist kurzfristig, auf die reine Transaktion fokussiert und damit eher rational gelagert. Die andere Interaktionskomponente ist langfristig, auf die Etablierung einer gemeinsamen Beziehung ausgerichtet und damit eher emotional gelagert. Der zweite interessante Aspekt ist die Tatsache, dass der Interaktionsprozess in ein interaktionspartner-spezifisches Beziehungsgeflecht eingebettet ist. Dieses situative Beziehungsgeflecht wird als Atmosphäre bezeichnet und beinhaltet Aspekte wie Machtverhältnisse, gegenseitige Abhängigkeit, Kooperationsbereitschaft und Nähe zwischen den beiden Organisationen (Håkansson 1982, S. 15 ff.). Die Atmosphäre determiniert damit maßgeblich das Potential einer Geschäftsbeziehung, was für unsere Arbeit von besonderer Bedeutung ist (vgl. Abschnitt 3.1).

Der qualitative Ansatz der IMP-Group wurde durch eine Reihe von Arbeiten erweitert. Wir gehen auf eine Auswahl an diesbezüglich richtungsweisenden Arbeiten ein (gegliedert nach dem Jahr der Entstehung) und arbeiten die für unsere Untersuchung relevanten Facetten heraus.

Dwyer/Schurr/Oh (1987) unterscheiden in ihrer konzeptionellen Arbeit zwischen Geschäftsbeziehungen, deren Fokus rein auf der Transaktion liegt (Discrete exchange) und solchen, die zudem von einer gemeinsamen Beziehung getragen werden (Bilateral relationships). Die Beziehungskomponente kann sich den Autoren zufolge

nur dann herausbilden, wenn beide Seiten in den Aufbau dieser Komponente investieren, da sie sich dadurch größere Erträge versprechen. Den eigentlichen Mehrwert ihrer Arbeit sehen wir darin, dass sie ein **Phasenmodell** für die zeitliche Entwicklung langfristiger Geschäftsbeziehungen vorlegen. Geschäftsbeziehungen durchlaufen demnach die folgenden vier Phasen: Bewusstsein (Awareness), Erkundung (Exploration), Ausweitung (Expansion) und Bindung (Commitment). Im Zuge des Durchlaufens dieser Entwicklungsphasen kommt es zur Ausprägung emotionaler (z.B. Vertrauen) und rationaler Facetten (z.B. Interdependenz) in der Geschäftsbeziehung (vgl. ausführlich Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 15 ff.).

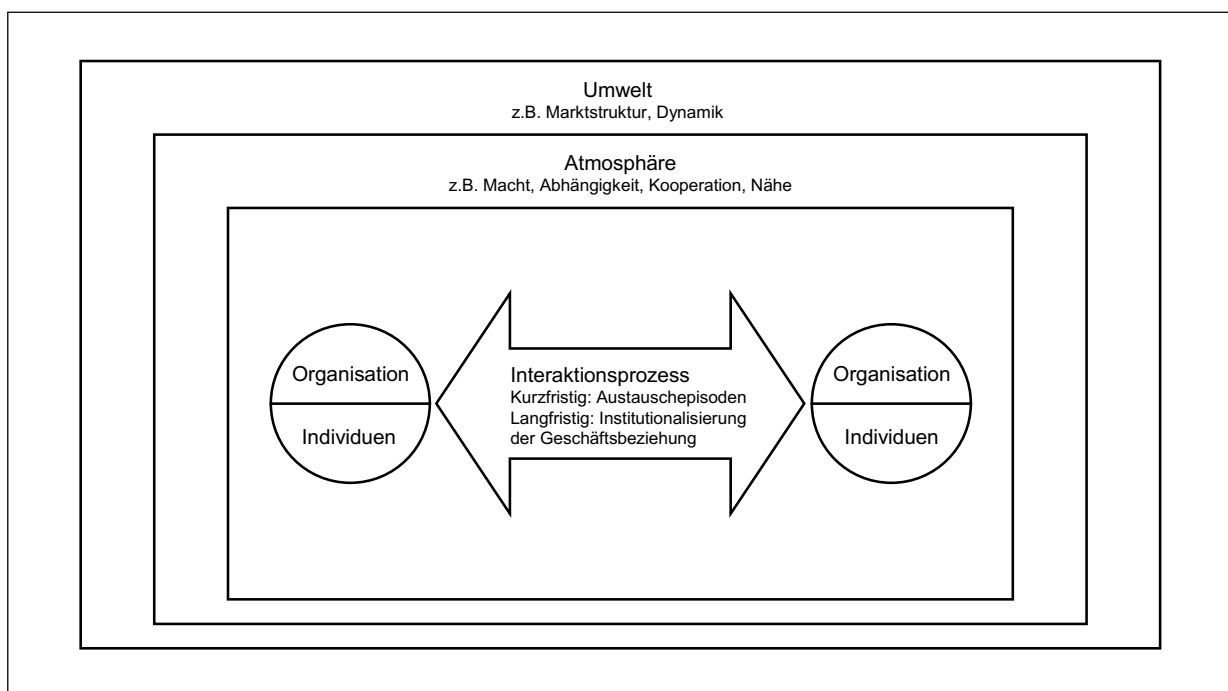


Abbildung 2-1: Relevante Charakteristika des Interaktionsmodells der IMP-Group
(in Anlehnung an Håkansson, 1982, S. 24)

In der Folge wandte sich die Forschung vermehrt der Identifikation zentraler Konstrukte der Beziehungskomponente von Geschäftsbeziehungen zu. Einen zentralen Meilenstein stellt die empirische Arbeit von Robert M. Morgan und Shelby D. Hunt (1994) dar. Die Autoren identifizieren die Konstrukte **Commitment** und **Vertrauen** als zentrale Mediatoren einer auf Kooperation hin ausgerichteten Geschäftsbeziehung. Sie definieren Commitment als „...an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it“ (Morgan/Hunt 1994, S. 23). Das Konstrukt Commitment, was in etwa mit

„innerer Verpflichtung“ übersetzt werden kann (Diller/Kusterer 1988, S. 218), entstammt ursprünglich der sozialwissenschaftlichen Forschung (Blau 1964, Thibaut/Kelley 1959; zu einem ausführlichen Überblick über die Forschung zu diesem Konstrukt vgl. Söllner 1993). Das zweite Konstrukt, Vertrauen, ist nach Morgan/Hunt (1994, S. 23) in einer Geschäftsbeziehung ausgeprägt, wenn „...one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity“. Dieses Konstrukt beruht auf der klassischen Sicht von Rotter (1967, S. 651), der Vertrauen definiert als „...a generalized expectancy held by an individual that the word of another ... can be relied on“. Neben dem empirischen Nachweis der zentralen Bedeutung dieser beiden Konstrukte können Morgan/Hunt auch belegen, dass das Vertrauen dem Commitment kausal vorgelagert ist. Zudem zeigen sie, dass die Güte der Kommunikation eine wichtige Determinante für den Aufbau von Vertrauen ist.

Die konzeptionelle Arbeit von Day (1999, S. 133 ff.) steht in einer Reihe mehrerer Arbeiten, die das **Geschäftsbeziehungskontinuum** zwischen einem „reinen Transaktionsverkauf“ auf der einen Seite und einem „kooperativen Beziehungsverkauf“ auf der anderen Seite weiter präzisieren (vgl. Heide 1994, Narus/Anderson 1995, Weitz/Bradford 1999). Reine Transaktionsverkäufe sind dadurch gekennzeichnet, dass die Perspektive sehr kurzfristig ist, die Verhandlung des Preises im Vordergrund steht und sie von Interaktionen der Vergangenheit sowie möglichen Interaktionen der Zukunft unabhängig sind. Es geht im Grunde um ein Nullsummenspiel, bei dem die Seite mit der größeren Macht gewinnt. Day (1999, S. 125) spricht hier, unserer Ansicht nach sehr treffend, von einer „entmenschlichten“ Geschäftsbeziehung. Im Gegensatz dazu sind kooperative Beziehungsverkäufe durch eine stärkere Gemeinsamkeit und Langfristigkeit geprägt (Heide 1994, S. 74). Ziel ist eine Win-Win-Situation, bei der das langfristige Potential der Geschäftsbeziehung gemeinsam erschlossen werden kann (Day 1999, S. 134).

Die **Beziehungskomponente** einer Geschäftsbeziehung wird nach Day insbesondere von einem beiderseitigen Nutzen getragen (vgl. Abbildung 2-2). Nimmt dieser ab, so wird die Geschäftsbeziehung mit der Zeit wie durch Gravitationskräfte unweigerlich auf die andere Seite des Geschäftsbeziehungskontinuums gezogen, d.h. in Richtung der reinen Transaktion (Day 1999, S. 138). Aus diesem Grund ist es wichtig, der Gegenseite den potentiellen gemeinsamen Mehrwert einer Kooperation permanent

aufzuzeigen (Day 1999, S. 139), um dann die Aufgaben und die Ziele im Hinblick eine gemeinsame Erschließung dieses Potentials gegenseitig anpassen zu können. Day fasst dies später unter dem Begriff „Customer-Relating Capability“ zusammen (Day 2003, S. 77). Wichtig für den Aufbau der Beziehungskomponente sind neben den Konstrukten Commitment und Vertrauen so genannte verbindende Elemente (connective links). Diese bewirken eine langfristige strukturelle und soziale Bindung der Geschäftspartner. Ganz entscheidend ist dabei, dass die gebundenen Ressourcen durch den generierten Mehrwert entsprechend kompensiert werden (Day 1999, S. 134).

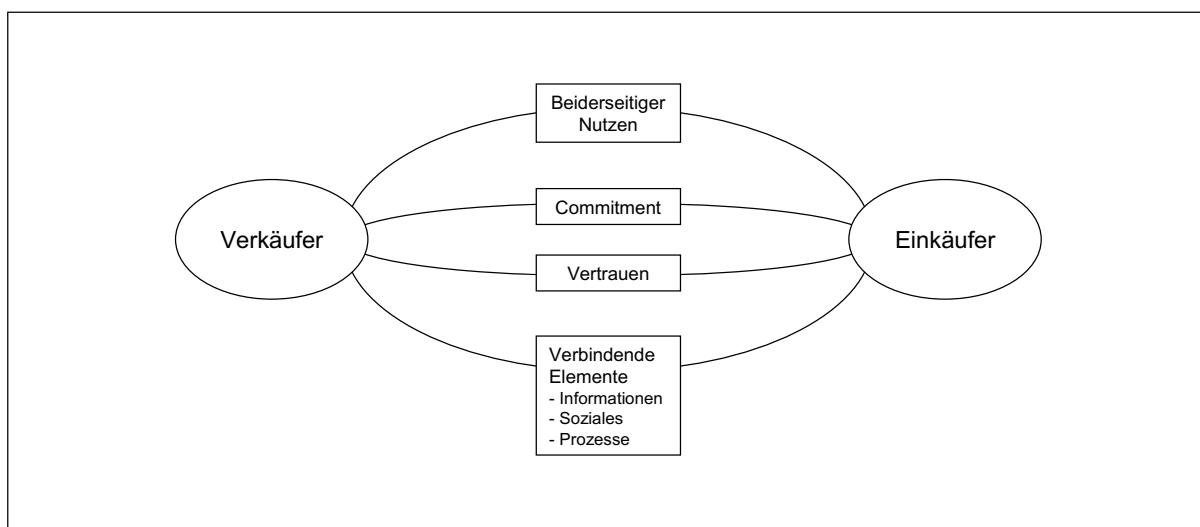


Abbildung 2-2: Kooperativer Beziehungsverkauf nach Day (in Anlehnung an Day 1999, S. 135)

Aufbauend auf dem Geschäftsbeziehungskontinuum erstellten Cannon/Perreault (1999) mittels einer empirischen Studie eine **Typologie von Geschäftsbeziehungen**. Sie identifizieren acht Typen von Geschäftsbeziehungen, die sich hinsichtlich der Intensität der Anwendung folgender so genannter „Relationship Connectors“ unterscheiden: Prozessintegration, Informationsaustausch, Rechtliche Vereinbarungen, Kooperative Normen, Investitionen in die Beziehung durch den Anbieter und Investitionen in die Beziehung durch den Nachfrager (Cannon/Perreault 1999, S. 449). Die Autoren beschränken sich dabei auf rational greifbare, direkt handlungsbezogene Elemente der Beziehung und klammern emotionale Elemente wie Vertrauen, Commitment und Langzeitorientierung bewusst aus. Sie gehen implizit davon aus, dass diese emotionalen Facetten der Geschäftsbeziehung den rationalen Facetten kausal vorgelagert sind: „...sharing proprietary information is unlikely to occur in the

absence of trust. Similarly, relationship-specific adaptations reflect a way to put long-term orientation and commitment into action" (Cannon/Perreault 1999, S. 449). Eine sehr bedeutende Erkenntnis der Autoren sehen wir darin, dass Geschäftsbeziehungen nicht notwendigerweise die von Dwyer/Schurr/Oh (1987) postulierten vier zeitlichen Phasen bis hin zur Bindung durchlaufen müssen. Die Bereitschaft, sich von einem Lieferanten durch eine enge und unter Umständen auch mit erheblichen Investitionen verbundene Beziehung abhängig zu machen, ist beispielsweise gegeben, wenn die Belieferung für den Kunden besonders wichtig ist, die Geschäftsbeziehung komplex ist und wenige alternative Lieferanten existieren. Ist dies nicht der Fall, so kann eine Geschäftsbeziehung auch langfristig auf wenige „Relationship Connectors“ beschränkt bleiben (Cannon/Perreault 1999, S. 453).

Wir fassen die **Implikationen** des Geschäftsbeziehungsansatzes für unsere Arbeit kurz zusammen. Je größer das gemeinsame Wertschöpfungspotential zwischen einem Anbieter-Unternehmen und einem Kunden-Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung ist, desto wichtiger ist die Ausprägung zentraler Beziehungsfacetten. Hierbei geht es nicht nur um die Gestaltung rationaler Facetten sondern auch um die Gestaltung emotionaler Beziehungsfacetten. Zunächst steht eine adäquate Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern und der Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens im Vordergrund. In der Folge kommt es dann zu einer gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen im Hinblick auf die Erschließung derjenigen Potentiale, die nur gemeinsam erschlossen werden können. Langfristig wird eine Geschäftsbeziehung dann von einem gegenseitigen langfristigen Commitment der Geschäftspartner getragen. Ausdruck dieses Commitments sind z.B. geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen.

2.2.2 Group Syntality Theorie

Die Group Syntality Theorie wurde im Jahr 1948 von Raymond B. Cattell begründet (Cattell, 1948a, 1948b). Cattells Anliegen bestand darin, eine Grundlage für eine sinnvolle Beschreibung und Messung von Gruppen schaffen. Die Beschreibung der „Persönlichkeit“ einer Gruppe zu jedem Zeitpunkt stellte für ihn eine grundlegende Basis dar, um nachfolgend allgemeine Gesetzmäßigkeiten des Gruppenverhaltens

ableiten zu können (Shaw/Constanzo 1970, S. 302). Die Theorie besteht aus den zwei Teilen „Dimensionen einer Gruppe“ (Dimensions of a group) und „Dynamik des Gruppenpotentials“ (Dynamics of Syntality). Bei den **Dimensionen einer Gruppe** unterscheidet Cattell zwischen den Fähigkeiten der Gruppenmitglieder (Population traits), der Struktur der Gruppe (Structural characteristics) und dem Gruppenpotential (Syntality traits; Cattell 1948b, S. 53).

Die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder sind die für die Gruppenarbeit relevanten individuellen Charakteristika der einzelnen Mitglieder (z.B. die Intelligenz), die diese in die Gruppe einbringen. Betrachtet wird dabei der jeweilige Gruppendurchschnitt bezüglich dieser Merkmale. Die Struktur der Gruppe beschreibt die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Dieses organisatorische Muster der Gruppe beinhaltet Facetten wie Führungsstruktur, Rollen und Interaktionsverhalten. Das Gruppenpotential definiert Cattell als „...that which permits the psychologist to predict what the group as a whole will do when the stimulus situation has been defined“ (Cattell 1951b, S. 181). Die Reaktion einer Gruppe als Ganzes (R), ihr Potential (O) sowie die jeweilige Situation (S), mit der sich eine Gruppe konfrontiert sieht, fasst Cattell in ein mathematisches Formelgerüst (Cattell 1951a, S. 25):

$$R = f(O, S)$$

Diese Formel kann durch Aufschlüsselung des Gruppenpotentials in seine einzelnen Facetten sowie anschließende Zuordnung der ihnen korrespondierenden Situations-Facetten erweitert werden zu:

$$R_j = S_1F_1 + S_2F_2 + \dots S_nF_n + S_jF_j$$

R_j ist die Reaktion der Gruppe in einer spezifischen Situation j , die F_j sind die Facetten ihres Potentials und die S_j sind die Facetten der Situation, die den korrespondierenden Potential-Facetten Bedeutung verleihen. Interessant wird Cattells Konzept des Gruppenpotentials insbesondere im Hinblick auf die Messung der Leistung eines Gruppenführers. Einen Gruppenführer definiert er als „... a person who produces a group syntality different from that which would have existed had he not been present in the group, and his leadership ability is measured by the magnitude of the changes which he produces along all dimensions of syntality“ (Cattell 1951b, S. 182). Die

Leistung (L) eines Gruppenführers (X) ergibt sich demnach als Summe der durch ihn beeinflussten Facetten des Gruppenpotentials:

$$L = F_{1X} + F_{2X} + F_{3X} + \dots$$

Basierend auf dieser Betrachtung kann Cattell das Konzept der Gruppenführung umfassend erweitern: „A leader is a person who has a demonstrable influence upon group syntality. And we measure leadership by the magnitude of the syntality change (from the mean) produced by that person, i.e. by the difference between syntality under his leadership and the syntality under the leadership of the average or modal leader” (Cattell 1951b, S. 175). Da jedes Gruppenmitglied das Potential einer Gruppe beeinflusst, ist auch jedes Gruppen-Mitglieder zu einem gewissen Grad als Gruppen-Führer anzusehen (Cattell 1951 a, S. 26).

Das Zusammenspiel der drei Dimensionen einer Gruppe (Fähigkeiten der Gruppenmitglieder, Struktur der Gruppe und Gruppenpotential) ist nach Cattell zwar sehr vielschichtig, der zugrunde liegende Basismechanismus ist jedoch relativ einfacher Natur: „... the general causal sequence is through the interaction of population with the environmental situation producing structure and from this the syntality characteristics” (Cattell 1951 a, S. 181; vgl. Abbildung 2-3).

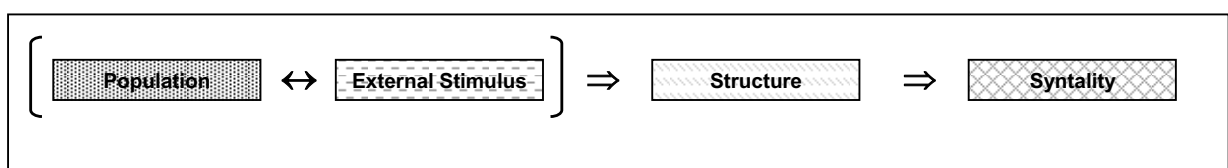


Abbildung 2-3: Kausale Interaktionskette der Teamarbeit nach Cattell

Bedeutsam für unsere Arbeit sind auch Cattells Anmerkungen zum Einfluss kultureller Facetten auf die drei Dimensionen einer Gruppe. Zum einen reflektiert sich die kulturelle Tradition in den individuellen Charakteristika der Gruppenmitglieder und prägt damit die sich ergebende Persönlichkeit der Gruppe. Zum anderen sind auch die strukturellen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern kulturabhängig, was schließlich auch das Gruppenpotential beeinflusst (Shaw/Constanzo 1970, S. 304).

Nach der Beschreibung von Gruppen anhand dieser drei Dimensionen wendet sich Cattell der Psychodynamik von Gruppen zu. Unter der Überschrift **Dynamik des Gruppenpotentials** (Dynamics of Syntality) formuliert er sieben Theoreme, woraus wir jetzt ein paar relevante Aspekte heranziehen (Cattell 1948b, S. 55 ff.). Nach Cattell hat jede Gruppe den gleichen Ursprung: "Groups are devised for achieving individual satisfaction and exist only when they provide a means to the ends of individual ergic goals" (Cattell 1948b, S. 55). Zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen den individuellen Investitionen der Gruppenmitglieder und der Existenz einer Gruppe führt er ein Energiekonzept ein. Die drei Teile dieses Konzepts bezeichnet er mit Synergie (synergy), effektiver Synergie (effective synergy) und Instandhaltungssynergie (maintenance synergy).

Die Synergie ist die Summe der individuellen Energien, die die einzelnen Mitglieder in die Gruppe einbringen. Cattell zitiert in diesem Zusammenhang den berühmten Satz von Jean Jacques Rousseau: „the general will is not the same as the will of all“ (Rousseau 1762). Demnach heben sich die individuell in die Gruppe eingebrachten Energien der Mitglieder teilweise in internen Gruppenfriktionen auf. Dieser Teil der Synergie, der von der Gruppe mit höchster Priorität aufgewendet werden muss, um die Gruppe überhaupt zusammenzuhalten (Gewährleistung der Kohäsion), wird als Instandhaltungssynergie bezeichnet. Der verbleibende Teil der Synergie, die effektive Synergie, kann von der Gruppe für die Erreichung von Gruppenzielen verwendet werden. Cattell bemerkt, dass die Instandhaltungssynergie im Vergleich zur effektiven Synergie relativ groß ist. Im Extremfall, d.h. wenn der Versuch unternommen wird, eine Gruppe aufzulösen, kann es vorkommen, dass die gesamte Energie für die Kohäsion der Gruppe aufgewendet wird (Cattell 1948b, S. 55).

Die Synergie einer Gruppe ergibt sich als resultierender Vektor der Energievektoren ihrer Mitglieder. Die Höhe dieser Synergie wird folglich determiniert durch die Anzahl der Gruppenmitglieder und die Intensität der Bedürfnisbefriedigung, die die Mitglieder durch die Gruppe erfahren sowie durch die Richtung dieser individuellen Vektoren (Cattell 1948b, S. 56).

Die Mitarbeit in einer Gruppe kann für ein Individuum nur ein untergeordnetes Medium darstellen, um ein übergeordnetes persönliches Ziel zu erreichen. Cattell führt zur

Erläuterung dieses Sachverhalts folgendes Beispiel an: „An emigré doctor may acquire citizenship (Group 1) in order that he may belong to his professional group (Group 2) in order that he may maintain his family (Group 3)” (Cattell 1948b, S. 57).

Während der Gruppenarbeit stabilisieren sich diejenigen Aktionsmuster, die für die Mitglieder Belohnung generieren. Cattell sieht hier monetäre Anreize als eine primäre Möglichkeit an, um die dynamischen Energien in einer Gruppe in die gewünschte Richtung zu lenken. Die Belohnung ist für Cattell „...one of the bridges from psychology to economics“ (Cattell 1948b, S. 59). Allerdings stabilisieren sich die Aktionsmuster bei Gruppen wesentlich langsamer als bei Individuen, da die Belohnung mit dem Beitrag des einzelnen Mitglieds oft nur indirekt und schwer in Verbindung gebracht werden kann. Cattell folgert daraus, dass Teams in der Regel wesentlich langsamer lernen als einzelne Individuen.

Das Potential einer Gruppe und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder sind nach Cattell interdependent und verändern sich in einem stetigen Gleichklang, dies insbesondere hinsichtlich Lernfähigkeit und dynamischer Stabilität. Beispielsweise sieht er die Ursache der Stabilität der Struktur einer Gruppe in der Stabilität der Einstellungen und Gefühle ihrer Mitglieder begründet (Cattell 1948b, S. 59).

Cattell leitet aus seinen Theoremen mehrere Implikationen für die weitere Forschung ab (Cattell 1948b, S. 60 f.). Folgende Implikationen sind für die von uns untersuchten Teams von besonderer Bedeutung:

- (1) Das Potential einer Gruppe variiert hinsichtlich Höhe und Qualität wesentlich stärker als das Potential eines Individuums.
- (2) Aufgrund der sehr sensiblen Interdependenzen innerhalb von Gruppen sind diese wesentlich anfälliger für den Abfluss von Energie als dies bei einzelnen Individuen der Fall ist.

Die Group Syntality Theorie leistet zunächst einen übergreifenden **Beitrag** zu den von uns betrachteten kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. Da diese Faktoren die Struktur innerhalb eines Teams beeinflussen, d.h. Einzelindividuen überhaupt zu einem Team zusammenfügen, determinieren sie die Höhe des sich ergebenden Teampotentials. Cattells Theorie unterstreicht weiterhin die Bedeutung

der strukturgenerierenden Konstrukte Führungsdezentralität und Zielinterdependenz. Mittels Erhöhung der Führungsdezentralität kann das latente Führungspotential aller Teammitglieder erschlossen werden. Im Rahmen der Zielinterdependenz (z.B. in Form von teambasierten Vergütungssystemen) kann durch Belohnung Mehrwert generierender Interaktionsmuster im Team dazu beitragen werden, dass diese sich nachhaltig stabilisieren.

Hinsichtlich der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling unterstreicht die Theorie zunächst die zentrale Bedeutung des Konstrukts Fähigkeiten der Teammitglieder. Insbesondere kann eine hohe Ausprägung der Facetten Kompatibilität und Konfliktfähigkeit der Teammitglieder einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dass wenig Energie für die Kohäsion eines Teams aufgewendet werden muss. Damit steht mehr Energie für die Erreichung der Teamziele zur Verfügung. Auch weist die Group Syntality Theorie auf den übergreifenden Einfluss kultureller Facetten hin. Diese prägen die Fähigkeiten der Teammitglieder, die Struktur des Teams und damit auch die Höhe des sich ergebenden Teampotentials.

2.2.3 Team-Modelle

Neben dem Geschäftsbeziehungsansatz und der Group Syntality Theorie möchten wir unsere Arbeit auch durch ausgewählte Teammodelle theoretisch fundieren. Teammodelle fassen Erfolgsfaktoren aggregiert zusammen, die in der sehr fragmentiert vorliegenden Teamforschung identifiziert wurden (zu einer Übersicht über Teammodelle vgl. Gemünden/Högl 2001, Yeatts/Hyten 1998). Sie folgen in der Regel einem so genannten „Input-Prozess-Output“-Schema, d.h. es wird in einem Modell die Wirkung von mehreren unabhängigen Variablen (Input) über den mediierenden Teamprozess auf den Teamerfolg (Output) dargestellt. Wir werden die für uns bedeutendsten Input-Prozess-Output-Teammodelle kurz darstellen und dabei auf die für unsere Arbeit relevanten Charakteristika eingehen. Danach wenden wir uns drei weiteren Teammodellen zu, die das dominierende Input-Prozess-Output-Schema wieder verlassen.

Joseph McGrath (1964) war der erste Wissenschaftler, der eine Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Teams in dieser aggregierten Weise vornahm. Basierend auf einer umfassenden Recherche der Forschungsergebnisse identifizierte er eine Vielzahl von Input-Erfolgsfaktoren, die er in drei Dimensionen untergliederte. Diese Input-Faktoren wirken indirekt über den Gruppenprozess auf zwei Output-Dimensionen (Abbildung 2.4). Der Denkansatz von McGrath ist insbesondere deshalb sehr bedeutend, da er eine Vielzahl von Wissenschaftlern dazu inspirierte, dieser Input-Prozess-Output-Systematisierung zu folgen (Yeatts/Hyten 1998, S. 25). Auch unsere Arbeit basiert auf diesem integrativen Bezugsrahmen.

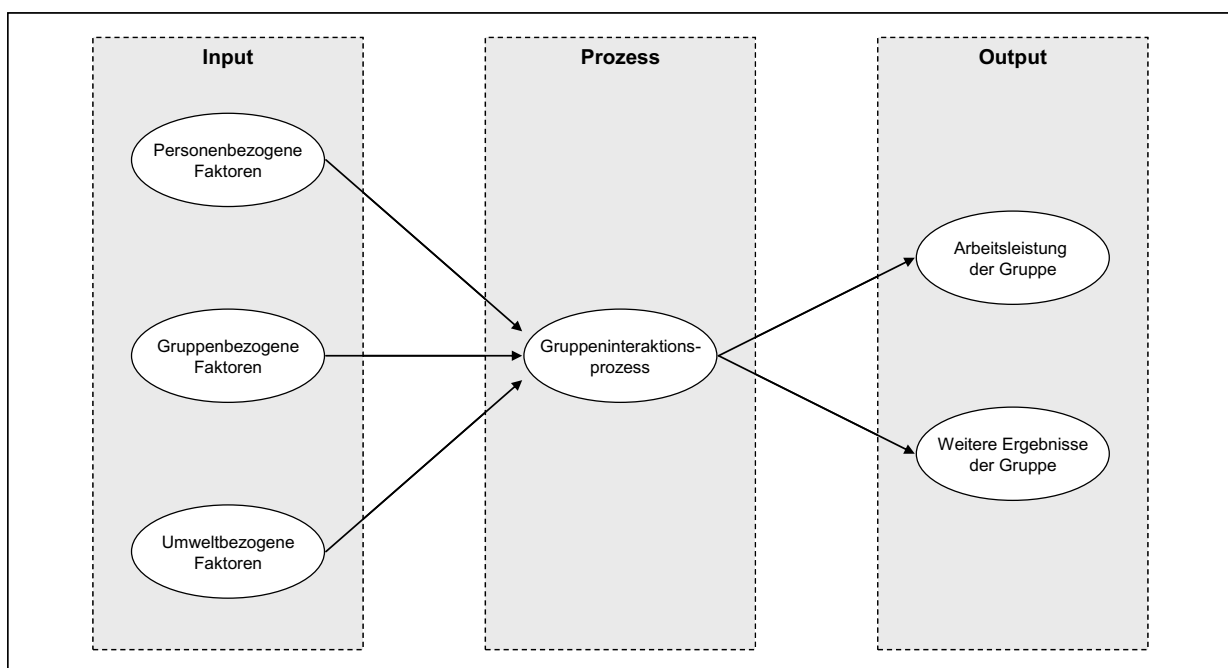


Abbildung 2-4: Relevante Charakteristika des Input-Prozess-Output-Modells von McGrath (1964)

Deborah L. Gladstein (1984) entwickelte das Modell von McGrath weiter (Gladstein 1984, S. 502). In ihrem nachfolgend dargestellten theoretischen Modell wirken die Input-Faktoren nicht nur indirekt über den Gruppenprozess sondern auch direkt auf den Erfolg (vgl. Abbildung 2-5). Zudem unterstellt Sie einen moderierenden Einfluss der Gruppenaufgabe auf den Effekt zwischen dem Gruppenprozess und der Gruppeneffektivität. Die Gruppenaufgabe beinhaltet dabei Facetten wie Aufgabenkomplexität, Aufgabeninterdependenz und Umweltunsicherheit. Je nach Ausprägung dieser Facetten verändert sich die Bedeutung des Gruppenprozesses. Dies insbesondere hinsichtlich der Anforderungen an die Informationsverarbeitung im Team (Gladstein

1984, S. 501). Die theoretische Fundierung dieses moderierenden Effekts bildet der Informationsverarbeitungsansatz, wonach eine Gruppe eine Informationsverarbeitungskapazität besitzen muss, die den diesbezüglichen Anforderungen der Gruppenaufgabe entspricht (Driver/Streufer 1969, Galbraith 1973, Tushman/Nadler 1978).

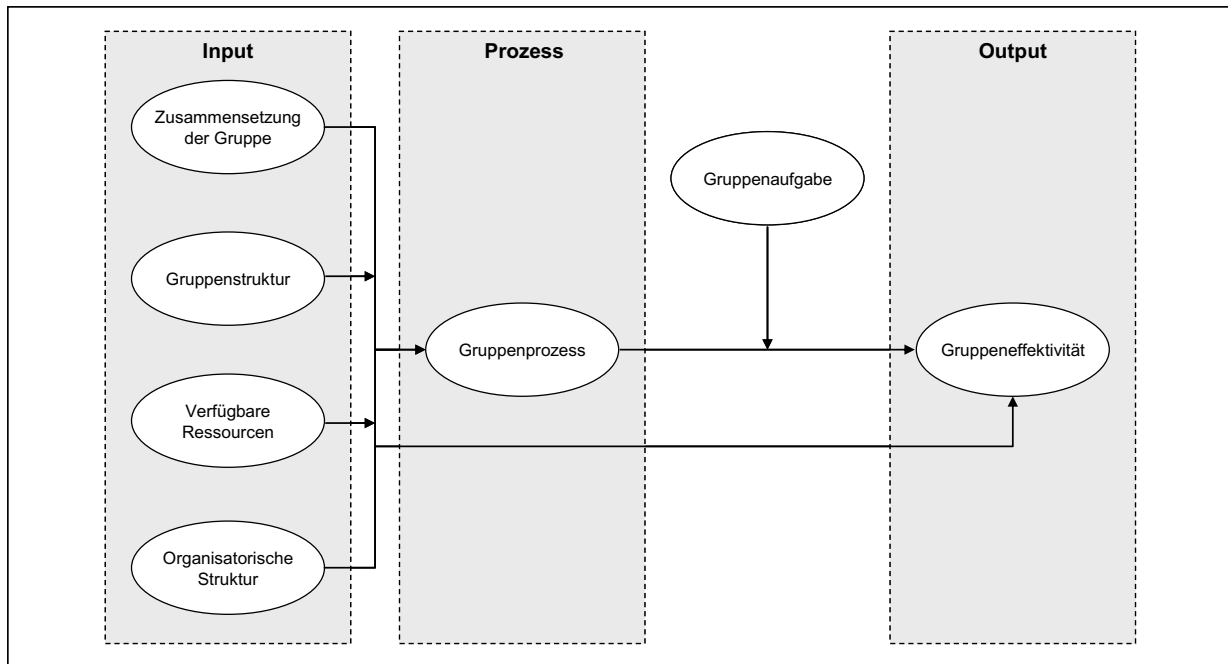


Abbildung 2-5: Relevante Charakteristika des Input-Prozess-Output-Modells von Gladstein (1984)

Den moderierenden Effekt der Anforderungen der Gruppenaufgabe bzw. der Arbeitstechnologie unterstreicht auch das in Abbildung 2-6 dargestellte normative Modell der Gruppeneffektivität von **Hackmann (1988, 1990)**. Die Bezeichnung „normativ“ wählte Hackmann deshalb, weil er nicht nur den Teamerfolg erklären, sondern insbesondere konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung des Erfolgs von Teams aufzeigen wollte (Hackman 1988, S. 331). Diesem normativen Denkansatz folgen auch wir in unserer vorliegenden Arbeit. Eine weitere relevante Charakteristik ist der postulierte moderierende Einfluss der Gruppensynergie. Hackmanns Überlegungen fügen sich damit nahtlos an das Energiekonzept der Group Syntality Theorie an (vgl. Kapitel 2.2.2). Hackman postuliert, dass die durch die Inputfaktoren generierte Energie eines Teams weiter verstärkt werden kann. Dies kann durch externe Hilfestellungen geschehen, die dabei helfen, die Koordination und Kooperation im Team zu erhöhen und eventuelle Reibungsverluste zu reduzieren. Diese synergie-generierenden Hilfestellungen münden in einer Teamkultur, die ein sehr hohes Team-Commitment sowie

einen starken Willen zur Zielerreichung bei jedem Teammitglied freisetzt: „When individuals value their membership in the group and find it rewarding to work collaboratively with their teammates, they work considerably harder than they would otherwise“ (Hackman 1988, S. 326).

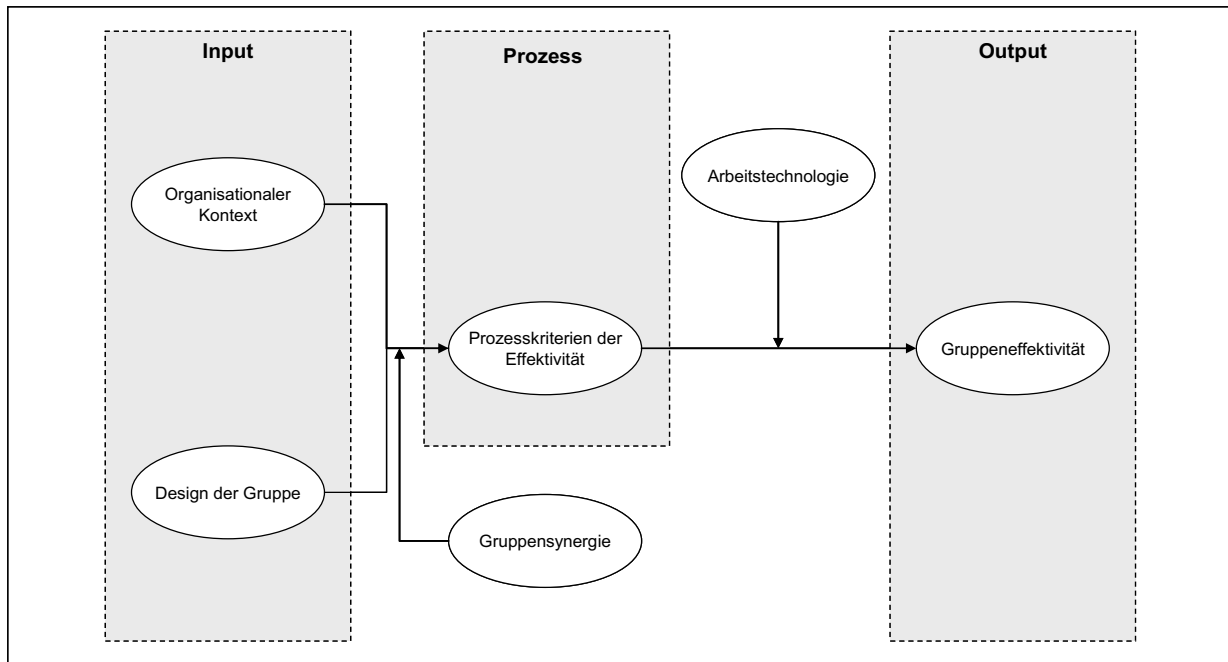


Abbildung 2-6: Relevante Charakteristika des Input-Prozess-Output-Modells von Hackman (1988)

Tannenbaum, Beard und Salas (1992) entwickelten ihr in Abbildung 2-7 dargestelltes Teammodell auf der Basis der Arbeiten von Gladstein (1984) und Hackman (1988). Ziel der Autoren war es, einen ganzheitlichen konzeptionellen Bezugsrahmen für Teams zu entwickeln (Tannenbaum/Beard/Salas 1992, S. 120 ff.). Das Modell veranschaulicht die hohe Komplexität der Interdependenzen bei der Teamarbeit sehr deutlich. Diese Komplexität bezieht sich erstens auf die umfangreichen Interdependenzen der Faktordimensionen auf der Input- und auf der Outputseite des Modells. Zweitens gehen die Autoren davon aus, dass die organisationalen und situativen Kontexteinflüsse die gesamte Wirkungsstruktur des Modells überlagern. Schließlich stellen Sie als erste den iterativen Charakter von Input-Prozess-Output-Modellen explizit heraus, indem sie eine Feedbackschleife für die kausale Wirkung des Outputs auf den Input einführen. Dieses Postulat ergibt sich auch aus dem gruppenbezogenen Lebenszykluskonzept, welches auf der grundlegenden Annahme basiert, dass neu gebildete Gruppen nicht sofort voll leistungsfähig sind (Gersick 1988,

Tuckman/Jensen 1977). Vielmehr durchlaufen sie mehrere Phasen mit sehr unterschiedlichen Leistungsniveaus (vgl. die Teamentwicklungsphasen Forming, Storming, Norming und Performing bei v. Rosenstiel 2000, S. 262). Es ist leicht ersichtlich, dass ein derart komplexes ganzheitliches Teammodell empirisch nicht überprüfbar wäre. Zur Validierung des iterativen Prozesses müssten beispielsweise Längsschnittdaten von Teams erhoben werden.

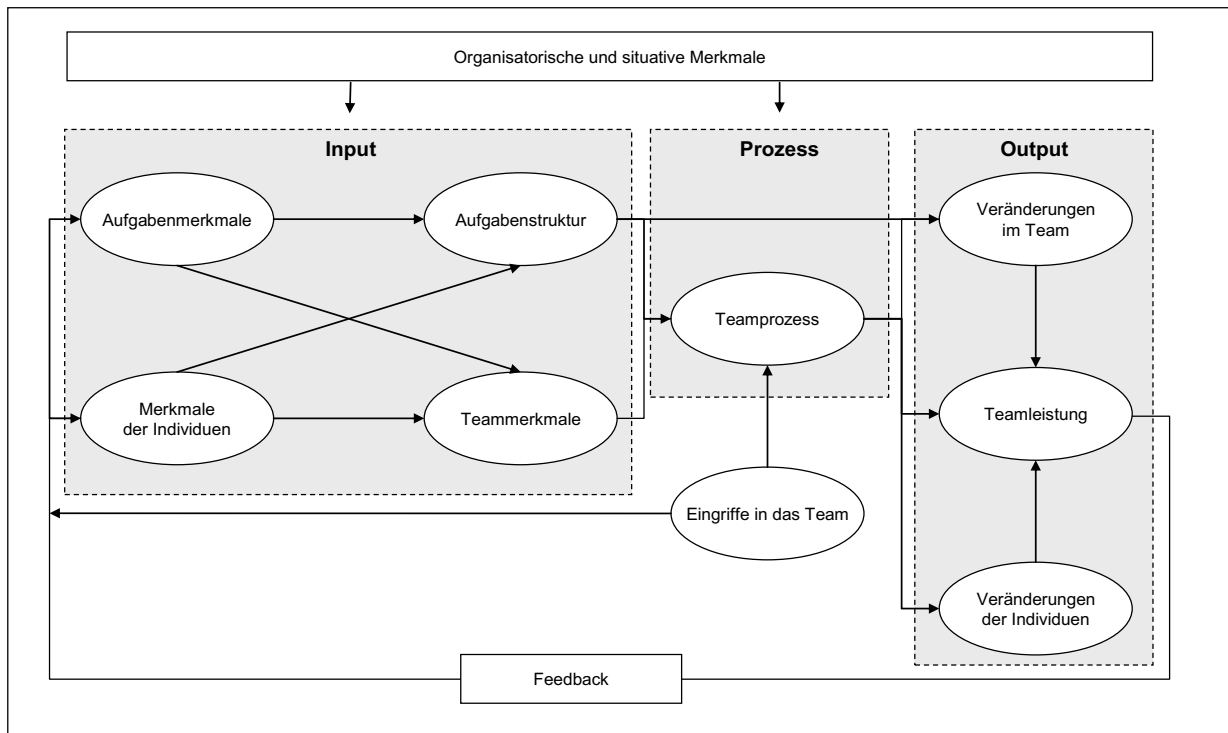


Abbildung 2-7: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Tannenbaum/Beard/Salas (1992)

Angesichts der von Tannenbaum, Beard und Salas (1992) postulierten Komplexität der Abhängigkeitsstrukturen werden wir an unsere untersuchten Kausalmodelle (vgl. Abschnitte 3.2.1 und 3.3.1) zwei Anforderungen stellen. Zum einen sollen die Modelle auf wenige zentrale Variablen konzentriert werden, um sie empirisch belegen zu können. Zum anderen sollen nur solche Faktoren einbezogen werden, die von Managern direkt beeinflusst werden können. Damit lehnen wir uns an **Shea/Guzzo (1987a, 1987b)** an, die diese beiden Anforderungen an das in Abbildung 2-8 dargestellte Input-Output-Teammodell stellten (Shea/Guzzo 1987b, S. 328 f.). Neben der Begrenzung der Komplexität des Modells und der geforderten Managementrelevanz werden wir eine weitere interessante Facette dieses Modells in unserer Untersu-

chung aufgreifen: den von Shea/Guzzo postulierten moderierenden Effekt der Aufgabeninterdependenz auf den kausalen Zusammenhang zwischen der Zielinterdependenz und dem Teamerfolg (Aufgabenbezogene Gruppeneffektivität). Demnach wäre es nur sinnvoll, eine hohe Zielinterdependenz im Team zu gestalten (beispielsweise durch ein teambasiertes Vergütungssystem), wenn die Teamaufgabe auch eine hohe Zusammenarbeit der Teammitglieder erfordert (Shea/Guzzo 1987a, S. 26).

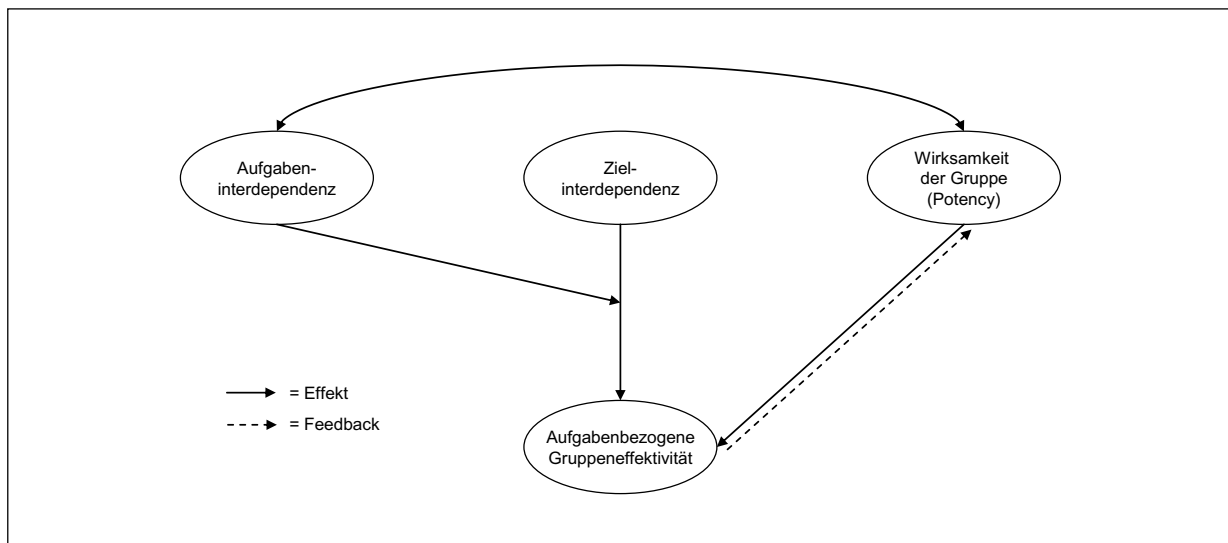


Abbildung 2-8: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Shea/Guzzo (1987)

Als weiteres Teammodell, welches das dominierende Input-Prozess-Output-Schema verlässt, möchten wir den kreativen Ansatz von **Sundstrom/DeMeuse/Futrell (1990)** heranziehen, den die Autoren selbst als „Ecological Approach“ bezeichnen (Sundstrom/DeMeuse/Futrell 1990, S. 120). Der Ansatz beschränkt sich auf vier zentrale Dimensionen der Teamarbeit: Organisationaler Kontext, Grenzen (Boundaries), Teamentwicklung und Teameffektivität (vgl. Abbildung 2-9). Im Unterschied zu den anderen Teammodellen unterstreichen die Autoren eindrucksvoll die sehr hohe zyklische Interdependenz zwischen allen diesen Dimensionen. Weiterhin stellen Sie die Teamgrenzen als eine zentrale Dimension heraus. Sie fordern ein ausgewogenes Maß an Differenzierung von und Integration in die das Team umgebende Organisation. Diese Balance sollte in Abhängigkeit von der Teamaufgabe situativ gestaltet werden. Zu offene Teams laufen Gefahr, ihre Identität zu verlieren. Im anderen Ext-

remfall besteht das Risiko der Isolation. Dies beispielsweise gegenüber wichtigen Managern, Kunden oder Lieferanten (Sundstrom/DeMeuse/Futrell 1990, S. 125).

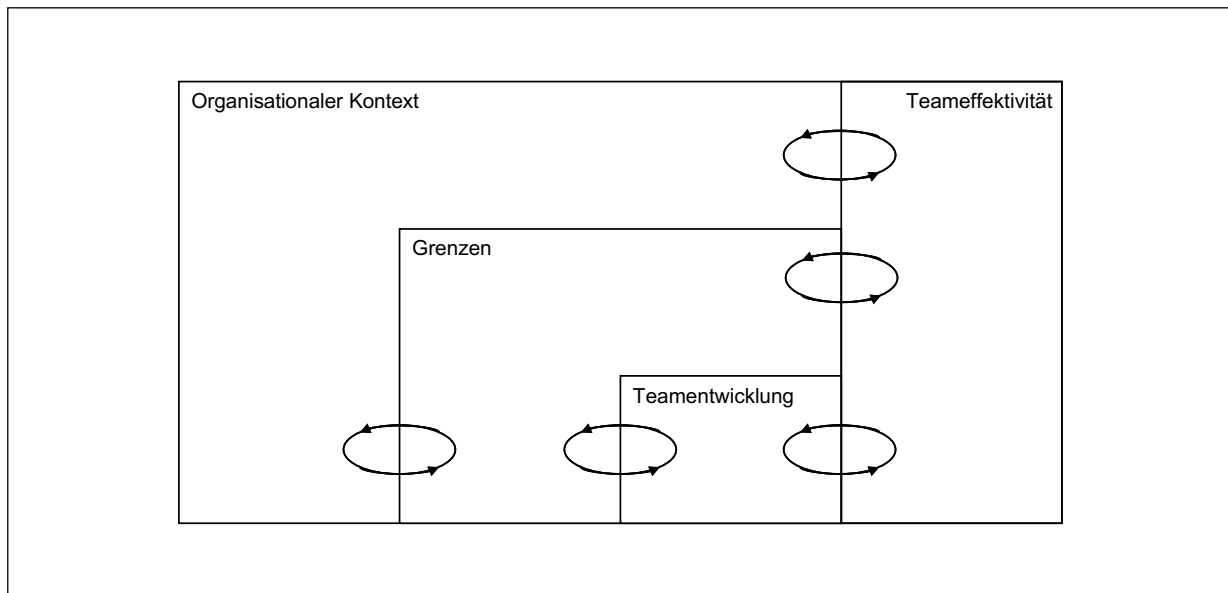


Abbildung 2-9: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Sundstrom/De Meuse/Futrell (1990)

Abschließend zu den Teammodellen möchten wir zwei interessante Facetten des in Abbildung 2-10 dargestellten Input-Output-Modells von **Susan G. Cohen (1994)** aufgreifen. Dieses Modell ist deshalb ein Input-Output-Modell, weil sie die prozessbezogenen Fähigkeiten von Teams (z.b. die Fähigkeit zur Koordination) als Facetten der Input-Dimension Gruppencharakteristika ansieht. Durch die Einbeziehung dieser zeitpunktbezogenen Fähigkeiten eines Teams als Input, kann sie der zyklischen Komponente der Teamarbeit damit implizit in ihrem Modell Ausdruck verleihen (Cohen/Ledford/Spreitzer 1996, S. 647). Weiterhin unterstreicht sie die Bedeutung der führungsbezogenen Verhaltensweisen aller Teammitglieder. Sie bezieht sich auf die Arbeit von Manz und Sims (1987, S. 114), die die folgenden sechs sogenannten „Supervisory behaviors“ identifizierten, mit denen selbstgeführte Teams ihre Leistungsfähigkeit steigern können: Self-reinforcement, Self-Criticism, Self-Goal-Setting, Self-Observation/Evaluation, Self-Expectation und Rehearsal. Die Fähigkeit der Teammitglieder zur Eigenführung muss nach Manz/Sims (1987, S. 106 ff.) von einem team-internen oder team-externen Führer bzw. Koordinator systematisch aufgebaut werden: „The best of all leaders is the one who helps people so that, eventually, they don't need him“ (Laotse, zitiert nach Manz/Sims 1987, S. 106).

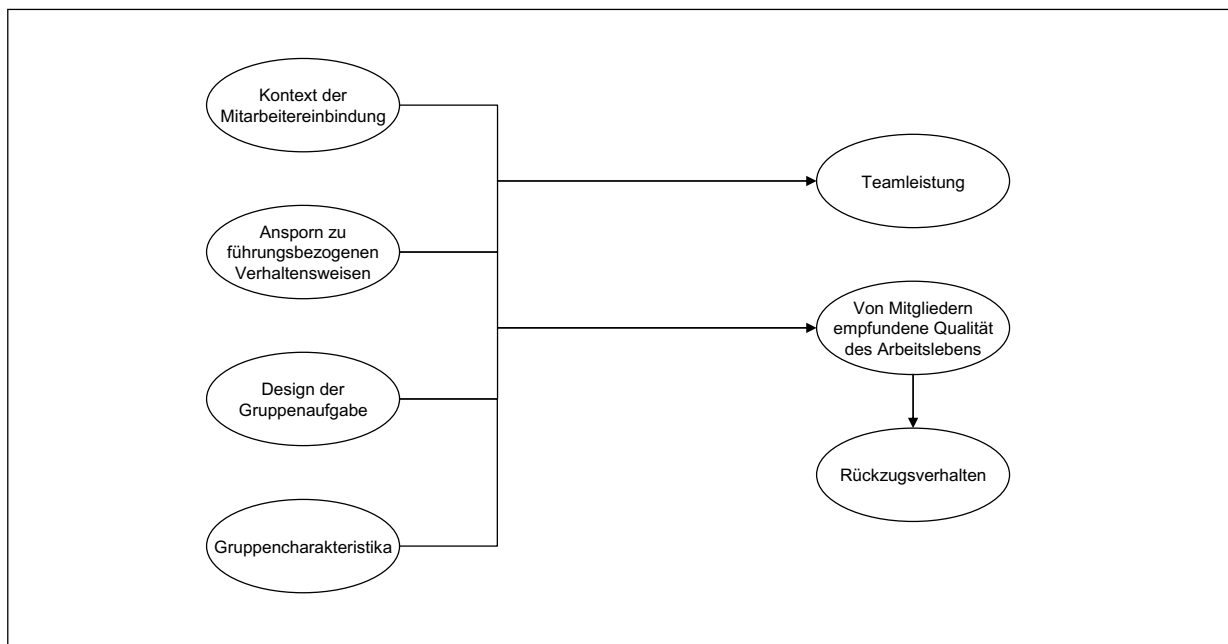


Abbildung 2-10: Relevante Charakteristika des Input-Output-Modells von Cohen (1994)

Wie bereits eingangs in diesem Kapitel erwähnt, fassen die einzelnen Teammodelle jeweils eine Vielzahl von Forschungsergebnissen zu einzelnen Facetten der Teamarbeit aggregiert zusammen. Neben der dargelegten übergreifenden **Relevanz der Teammodelle für unsere Arbeit** unterstreichen sie auch ganz konkret die Erfolgsrelevanz der von uns untersuchten Input-Faktoren. Unsere kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling (Abschnitt 2.1.4) werden durch die folgenden Teammodelle unterstützt: Führungsdezentralität (Cohen 1994), Aufgabeninterdependenz (Hackman 1988, Shea/Guzzo 1987, Tannenbaum/Beard/Salas 1992), Zielinterdependenz (Cohen 1994, Hackman 1988, Shea/Guzzo 1987, Sundstrom/DeMeuse/Futrell 1990), Autonomie (Hackman 1988, Sundstrom/DeMeuse/Futrell 1990), Unterstützung (Cohen 1994, Hackman 1988, Sundstrom/DeMeuse/Futrell 1990, Tannenbaum/Beard/Salas 1992) und Kommunikationsdezentralität (Tannenbaum/Beard/Salas 1992: Intergroup Relations).

Die Erfolgsrelevanz unserer langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling (Abschnitt 2.1.5) wird durch die folgenden Teammodelle gestützt: Fähigkeiten der Teammitglieder (Cohen 1994, Hackman 1988), Teamorientierung und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur (Tannenbaum/Beard/Salas 1992, Sundstrom/

DeMeuse/Futrell 1990), Asymmetrie (Tannenbaum/Beard/Salas 1992: Intergroup Relations).

2.3 Beitrag ausgewählter empirischer Arbeiten

Nachdem wir im vorangegangenen Abschnitt 2.2 anhand von drei theoretischen Bezugspunkten eine Basisfundierung unserer Untersuchung erarbeitet haben, wenden wir uns jetzt der Bestandsaufnahme zentraler empirischer Forschungsergebnisse zu. Zunächst werden wir die Forschungsergebnisse strukturieren, das heißt in Forschungsrichtungen aufgliedern (Abschnitt 2.3.1). Danach werden die für unsere Untersuchung relevanten Ergebnisse dieser Forschungsrichtungen aufgezeigt (Abschnitte 2.3.2 bis 2.3.6).

2.3.1 Strukturierung der relevanten empirischen Forschung

Die für unsere Arbeit **relevanten Forschungsrichtungen** ergeben sich direkt aus dem Gegenstand unserer Untersuchung. Wir befassen uns mit Teams, die an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen wirken, um den Erfolg dieser Geschäftsbeziehungen sicherzustellen. Folglich schlägt unsere Arbeit eine Brücke zwischen der Geschäftsbeziehungsforschung auf der einen Seite und der Teamforschung auf der anderen Seite. Im Rahmen der Geschäftsbeziehungsforschung konzentrieren wir uns auf Arbeiten, die sich mit dem Erfolg der Beziehungskomponente (der Beziehung) sowie mit dem Erfolg der wirtschaftlichen Komponente (dem Geschäft) von Geschäftsbeziehungen befassen (Abschnitt 2.3.2). Danach betrachten wir im Rahmen der Teamforschung zunächst Arbeiten, die sich mit Vertriebsteams befassen (Abschnitt 2.3.2). Da in diesem Forschungsfeld nur relativ wenige empirische Arbeiten vorliegen, müssen wir auf artverwandte Forschungsergebnisse zurückgreifen. Nahe verwandt sehen wir die Forschung zu Neuproduktentwicklungsteams (Abschnitt 2.3.4). Diese Teams sind häufig auch multifunktional zusammengesetzt, die Aufgabenstellung ist ähnlich komplex und bedingt eine hohe Interdependenz der Teammitglieder. Deshalb denken wir, dass die in dieser Forschungsrichtung identifizierten Erfolgsfaktoren gut auf unsere Untersuchung über-

tragbar sind. Schließlich wenden wir uns auch der sehr umfassenden weiteren Forschung zu Teams zu, wobei wir uns schwerpunktmäßig auf die Arbeiten konzentrieren, die Teams in einem organisationalen Kontext untersuchen (Abschnitt 2.3.6).

Für die **Auswahl der Arbeiten** innerhalb der vier Forschungsrichtungen waren mehrere Kriterien ausschlaggebend, um eine angemessene wissenschaftliche Qualität der Ergebnisse sicherzustellen. Erstens ziehen wir schwerpunktmäßig aktuelle Arbeiten heran, die innerhalb der letzten zehn Jahre, das heißt von 1995 bis einschließlich 2004 publiziert wurden. Damit beziehen wir bewusst auch solche Forschungsergebnisse mit ein, die erst nach unserer im März 2003 begonnenen empirischen Erhebung veröffentlicht wurden. Zweitens konzentrieren wir uns auf empirische Arbeiten, die auf einer großzahligen Stichprobe basieren. Drittens sollen die Arbeiten in führenden deutschen und internationalen Journals publiziert worden sein und folglich einen anonymen Prozess der Begutachtung durch mehrere Experten durchlaufen haben (vgl. ! Bezug Journalpyramide CH).

(! Absatz überarbeiten) Die unter Anwendung dieser Kriterien herangezogenen Arbeiten stellen wir getrennt nach Forschungsrichtungen am Ende jedes Abschnitts übersichtlich in **Literaturtabellen** dar (Rubrik: Ausgewählte empirische Arbeiten). Hier geben wir zunächst alle Konstrukte an, die in der jeweiligen Arbeit betrachtet wurden. Im Falle einer Untersuchung der kausalen Struktur dieser Konstrukte folgen wir in allen Forschungsrichtungen der Input-Prozess-Output-Logik der Teamforschung und unterteilen die Konstrukte in Input-Variablen, Mediator-Variablen (Prozess), Output-Variablen sowie Moderator-Variablen. Zudem behalten wir aus Gründen der Präzision in den Literaturtabellen die englischen Originalbezeichnungen der Konstrukte bei. Um angesichts der Breite der Forschung eine adäquate Stringenz und Fokussierung im Hinblick auf den generierten Mehrwert für unsere Untersuchung zu gewährleisten, konzentrieren wir uns auf die Implikationen dieser Arbeiten für das Umfeld der von uns untersuchten Konstrukte. Sehr bedeutende Arbeiten werden punktuell vertieft. Um die Vollständigkeit der Darstellung zu gewährleisten und gleichzeitig die Kürze zu wahren, listen wir am Ende der Literaturtabellen auch Arbeiten auf, die wir nur am Rande heranziehen werden, da Sie unseren genannten Kriterien nicht genügen oder für unsere Untersuchung nur von nachgelagerter Relevanz sind (Rubrik: Weitere empirische Arbeiten).

2.3.2 Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen

Aufbauend auf dem bereits dargelegten Geschäftsbeziehungsansatz (vgl. Abschnitt 2.2.1) befassen wir uns zunächst mit dem Beitrag empirischer Arbeiten im Hinblick auf die Ausprägung einzelner Facetten der emotionalen und der rationalen Beziehungskomponente zwischen zwei Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Danach werden Forschungsergebnisse betrachtet, die von übergreifender Relevanz sind. Diese geben Aufschluss über die Interdependenz, den phasenweisen Aufbau und die zyklische Entwicklung dieser beiden Komponenten. Abschließend wenden wir uns Arbeiten zu, die einen Erklärungsbeitrag zum wirtschaftlichen Erfolg liefern, der aus der erfolgreichen Ausprägung der Beziehungsfacetten resultiert.

Kommunikation wurde von Mohr/Nevin (1990, S. 36) bezeichnet als „...the glue that holds together a channel of distribution“. Es folgte eine Fülle von Arbeiten, die die hohe Bedeutung der Kommunikation in Geschäftsbeziehungen untermauerten (u.a. Johlke et al. 2000, Mohr/Fischer/Nevin 1996, Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000). Erste Hinweise für die emotionale Seite der Kommunikation (in unserer Untersuchung mit **sozialer Austausch** bezeichnet) liefert die konzeptionelle Betrachtung von Hutt/Johnston/Ronchetto (1985, S. 35): „The buying and selling organizations are depicted in a power-dependence relationship whose operating mechanisms include social exchange (e.g., friendship) and mutual adaptation“. Die Arbeit von Nielsen (Nielsen 1998, S. 455) bestätigt empirisch, dass die durch den persönlichen Kontakt mehrerer Funktionsträger aus beiden Unternehmen generierte zwischenmenschliche Nähe den gegenseitigen Informationsaustausch und die Güte des kooperativen Arbeitens positiv beeinflusst. Die Bedeutung des nicht formalen Anteils der Kommunikation (Informality) für den Erfolg von Key Account Managern unterstreicht die Untersuchung von Schultz und Evans (2002, S. 28). Schließlich weisen die Ergebnisse von Nicholson/Compeau/Sethi (2001) einen starken positiven Einfluss der gegenseitigen Zuneigung (Interpersonal Liking) auf das gegenseitige Vertrauen nach. Dieses Konstrukt, definiert als „...attraction to the rep such that the buyer would desire to be around the other out of choice, even if business ties were to terminate“ (Nicholson/Compeau/Sethi 2001, S. 5), sehen wir in einem sehr engen Zusammenhang mit dem Teil der Kommunikation, der über das rein Geschäftliche hinausgeht. Weitere wissenschaftliche Unterstützung erfährt die emotionale Facette der Kommunikation

im Vertrieb durch die Arbeiten von Sharma/Levy (2003, S. 526: Salespeople's affect towards customers) und Pugh (2001, S. 1018: Emotional contagion; vgl. zu diesem Konstrukt ausführlich Hatfield/Cacioppo/Rapson 1994).

Es herrscht wissenschaftlicher Konsens über die hohe Bedeutung von **Vertrauen** in Geschäftsbeziehungen, die auf eine langfristige gemeinsame Wertschöpfung ausgerichtet sind: „It is now well established that trust supports exchange and helps partners project their exchange relationships into the future“ bemerken hierzu Doney/Cannon (1997, S. 36) in ihrem breiten Überblick über die bereits identifizierten Determinanten des Vertrauens (S. 38 ff.). Interessant ist insbesondere ihr Ergebnis, demzufolge sich die Kriterien und der Prozess sehr unterscheiden, je nachdem ob es um den Aufbau von Vertrauen zu einem Anbieter-Unternehmen oder zu der Person des Verkäufers dieses Unternehmens geht (S. 45). Die Bedeutung vertrauensbildender Maßnahmen, insbesondere für das Anbieter-Unternehmen, zeigt auch die Arbeit von Homburg/Giering/Menon (2003, S. 50). Sie weisen einen negativ moderierenden Effekt des Vertrauens nach auf die positive Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und der Absicht, die Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten auszuweiten. Die Beziehung wird durch das in der Vergangenheit generierte Vertrauen damit resistenter gegenüber Schwankungen bei der Kundenzufriedenheit. Die Arbeit von Selnes/Sallis (2003) verdeutlicht schließlich die Kehrseite eines überhöhten gegenseitigen Vertrauens. Sie identifizieren einen negativ moderierenden Effekt des Vertrauens auf den positiven Effekt zwischen gegenseitigem Lernen (relationship learning) und dem Erfolg der Geschäftsbeziehung. Die Autoren sprechen von den versteckten Kosten eines zu hohen Vertrauens. Diese können beispielsweise aus der Vermeidung negativer aber wichtiger Informationen resultieren (Wahrung der Harmonie in der Beziehung), der steigenden Gefahr des Opportunismus (einseitiges Ausnutzen) sowie aus dem Verlust an Kreativität. Folglich plädieren sie für ein optimales Maß an Vertrauen (S.91). Weiterführend zu der Bedeutung des Konstrukts Vertrauen seien die neueren Arbeiten von Lau/Chin (2003), Miyamoto/Rexha (2004) und Razzaque/Boon (2003) angeführt.

Nach der im Rahmen des Geschäftsbeziehungsansatzes diskutierten Commitment-Trust-Theorie wird die Beziehung zwischen einem Anbieter- und einem Kunden-Unternehmen auf der höchsten Stufe von einem gegenseitigen Commitment getra-

gen (vgl. Abschnitt 2.2.1). Einen Beitrag zur emotionalen Facette dieser Bindung, die wir in unserer Untersuchung mit **sozialer Bindung** bezeichnen, liefert zunächst die Arbeit von Ganesan (1994). Er unterteilt die Determinanten der Langzeitorientierung einer Geschäftsbeziehung in gegenseitige Abhängigkeit (rationale Seite) sowie in die zwei Vertrauens-Facetten Glaubwürdigkeit und Wohlwollen (emotionale Seite). Bei diesen emotionalen Facetten kann er jedoch nur eine positive Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit und der Langzeitorientierung nachweisen (S. 12). Zimmer (1999, S. 28 f.) konzeptualisiert das Konstrukt Commitment anhand der rationalen Dimension „Innere Verpflichtung“ (Wissen, auf einen bestimmten Partner festgelegt zu sein) und der emotionalen Dimension „Innere Verbundenheit“ (Positive emotionale Orientierung und Glauben an gemeinsame Ziele). Andere Arbeiten unterscheiden zwischen einem affektiven und einem kalkulativen Commitment (! 2 Quellen). Cannon/Perreault (1999, S. 449) identifizieren schließlich die Ausprägung gemeinsamer kooperativer Normen als elementaren Bestandteil einer engen Bindung zwischen zwei Unternehmen. Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang insbesondere das Forschungsergebnis von Rokkan/Heide/Wathne (2003, S. 220 f.). Die Autoren können nachweisen, dass die Ausprägung kooperativer Normen (Norms of solidarity) das Risiko einseitiger Investitionen in Geschäftsbeziehungen signifikant verändert. Bei einer niedrigen Ausprägung kooperativer Normen erhöhen einseitige Investitionen das Risiko opportunistischen Verhaltens der Gegenseite, bei einer hohen Ausprägung reduzieren einseitige Investitionen hingegen dieses Risiko: „We found that a strong norm of solidarity caused a shift in the effect of specific investments from expropriation to bonding (S. 221). Einen breiten Überblick über die Forschungsergebnisse zum Commitment in Geschäftsbeziehungen vermitteln die Arbeiten von Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), Söllner (1993) und Zimmer (1999).

Wir wenden uns jetzt den Beiträgen empirischer Arbeiten zu den Facetten der rationalen Komponente von Geschäftsbeziehungen zu. Eine Basisfacette dieser Komponente ist der **sachbezogene Austausch** zwischen zwei Geschäftspartnern. Cannon/Perreault (1999) weisen nach, dass eine gewisse Höhe an Informationsaustausch, von ihnen definiert als „...open sharing of information that may be useful to both parties“ (S. 441), in jeder Geschäftsbeziehung gegeben sein muss. Je enger diese Beziehung ist, desto höher ist auch dieser Informationsaustausch ausgeprägt (S. 449). Schulz/Evans (2002, S. 28) belegen insbesondere die Bedeutung des „stra-

tegischen Gehalts“ der Kommunikation von Key Account Managern auf den Erfolg ihrer Geschäftsbeziehungen. Homburg/Giering/Menon (2003, S. 50) zeigen einen negativ moderierenden Einfluss der Güte des Informationsaustauschs auf die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Die negativen Auswirkungen von phasenweisen Einbrüchen bei der Kundenzufriedenheit werden folglich durch die Güte der Kommunikation abgemildert, die Geschäftsbeziehung wird dadurch stabiler. Die zentrale Bedeutung des sachbezogenen Austauschs ergibt sich weiterhin aus den Arbeiten von Mohr/Spekman (1994), Mohr/Fisher/Nevin (1996) und Ivens (2004).

Aufbauend auf der Kommunikation findet ein Koordinationsmechanismus zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen statt. Zu der rationalen Seite dieser Koordination, in unserer Untersuchung mit **gegenseitiger Anpassung von Aufgaben und Zielen** bezeichnet, leistet zunächst die Arbeit von Jap (1999, S. 470) einen Beitrag. Die Autorin kann in Ihrer Studie die Faktoren Zielkongruenz sowie komplementäre Fähigkeiten als zentrale Determinanten der Koordinationsbemühungen zweier Unternehmen nachweisen. Diese Koordinationsbemühungen manifestieren sich durch „...an ongoing effort to exploit existing synergies and idiosyncratic opportunities between the firms“ (S. 464). Sie benutzt für diese gegenseitige Koordination, die einzig und allein auf die Generierung von Mehrwert für beide Seiten ausgerichtet ist, den sehr treffenden Begriff „Pie-Expansion Efforts“ (S. 461). Homburg/Schneider/Fassnacht (2003, S. 43) identifizieren die Einbeziehung des Kunden in die Entscheidungsprozesse des Lieferanten sowie vor allem die Ähnlichkeit der Unternehmen als Determinanten ihrer erfolgreichen Kooperation. Ähnlichkeit wird von den Autoren anhand mehrerer strategie- und kulturbezogener Facetten operationalisiert (S. 51). Insbesondere in strategiebezogener Hinsicht können sich Unternehmen demnach im Zuge der Anpassung von Aufgaben und Zielen mit der Zeit ähnlich werden. Subramani/Venkatraman (2003, S. 48 f.) modellieren diese gemeinsamen Koordinationsbemühungen zweier Unternehmen schließlich anhand der Dimensionen Quasi-Integration sowie Umfang gemeinsamer Entscheidungen. Eine weitere Fundierung dieser gegenseitigen Koordinationsmechanismen im Hinblick auf die Generierung eines gemeinsamen Mehrwerts leisten Brennan/Turnbull/Wilson (2003), Kim/Hsieh (2003) und Razzaque/Boon (2003).

Die höchste Stufe der rationalen Beziehungskomponente bildet die Tätigkeit geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen. Dieser Integrationsmechanismus, von uns mit **struktureller Bindung** bezeichnet, beinhaltet „...investments in adaptations to process, product, or procedures specific to the needs or capabilities of an exchange partner...relationship-specific adaptations reflect an aspect of calculative commitment...Adaptations can provide value to one or both parties to the extent that these investments reduce costs, increase revenues, or create dependence“ (Cannon/Perreault 1999, S. 443). Enge kooperative Geschäftsbeziehungen müssen nicht zwingend Investitionen nach sich ziehen und wenn, so können diese auch asymmetrisch getätigt werden (vgl. die Cluster „Collaborative“ und „Customer is king“ in der Taxonomie von Cannon/Perreault 1999, S. 449). Geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen haben einen starken positiven Einfluss auf das gegenseitige Commitment in einer Geschäftsbeziehung (Anderson/Weitz 1992, S. 25 ff.). Zudem wird das Commitment eines Geschäftspartners jeweils von dem wahrgenommenen Commitment der Gegenseite beeinflusst. Als negative Konsequenz dieser Investitionen, insbesondere einseitig vorgenommener und damit asymmetrischer Investitionen, wird das zunehmende Risiko opportunistischen Verhaltens diskutiert (Gierl 2000, 2004). Dieses Risiko kann beispielsweise durch die gemeinsame Festlegung von Geschäftsbeziehungsnormen reduziert werden (Rokkan/Heide/Wathne 2003, S. 221) oder auch durch explizite gemeinsame Verträge abgesichert werden. Letztere üben jedoch einen negativen Einfluss auf das wahrgenommene Commitment aus (Jap/Ganesan 2000, S. 241). Weitere Fundierung erfährt diese Beziehungsfacette einer Geschäftsbeziehung durch die Arbeiten von Buvik/John (2000) und Subramani/Venkatraman (2003).

Wir wenden uns jetzt kurz empirischen Forschungsergebnissen zu, die für unsere Arbeit von übergreifender Relevanz sind. Aufbauend auf den konzeptionellen Vorüberlegungen von Dwyer/Schurr/Oh (1987, S. 11 ff.) und Wilson (1995, S. 335 ff.) deuten die empirischen Forschungsergebnisse zum einen auf einen phasenweisen Aufbau der emotionalen und der rationalen Komponente von Geschäftsbeziehungen hin. Im Hinblick auf die rationalen Facetten zeigen beispielsweise die Ergebnisse von Cannon/Perreault (1999, S. 449), dass zunehmend enger werdende Geschäftsbeziehungen einen stetig zunehmenden sachbezogenen Informationsaustausch sowie eine system-, prozess- und geschäftsablaufbezogene Integration beider Unterneh-

men nach sich ziehen. In emotionaler Hinsicht ist Vertrauen als zentrale Determinante des Commitments vielfach nachgewiesen worden (Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999, S. 226; Homburg/Giering/Menon 2003, S. 51; Morgan/Hunt 1994, S. 22). Zudem weisen die Forschungsergebnisse auf eine Interdependenz der rationalen und der emotionalen Komponente hin. Insbesondere die Interdependenz zwischen Vertrauen und geschäftsbeziehungsspezifischen Investitionen wurde umfassend empirisch bestätigt (Ganesan 1994, S. 1; Miyamoto/Rexha 2004, S. 317). Diese Beziehung ergibt sich auch intuitiv, wenn man sich verdeutlicht, dass Vertrauen die Vorhersehbarkeit der Aktionen der Gegenseite erhöht sowie das Risiko eines opportunistischen Verhaltens reduziert (Jap 1999, S. 466). Schließlich legen die Forschungsergebnisse von Anderson/Weitz (1992, S. 19 ff.) eine zyklische Entwicklung nahe, bei der sich einzelne Beziehungsfacetten schrittweise gegenseitig verstärken.

Die erfolgreiche Ausbildung der emotionalen und der rationalen Facetten einer Beziehung zwischen zwei Unternehmen ist letztlich kein Selbstzweck. Es handelt sich dabei sicher nicht um „the marriage between buyer and seller“ (Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 14) sondern letztlich um einen kalkulativen bzw. berechnenden Bindungsprozess, der auf die Generierung eines wirtschaftlich greifbaren Mehrwerts abzielt: „Buyers and suppliers are willing to accept the risks associated with coordination efforts and idiosyncratic investments because they are motivated by the achievement of strategic outcomes (larger pie shares)“ (Jap 1999, S. 466). Dass dieser kalkulative Prozess der Erhöhung der Kundennähe die Ressourcenbindung rechtfertigt und einen angemessenen **wirtschaftlichen Erfolg** generiert, wurde in mehreren Studien belegt (u.a. Jap 1999, S. 1; Kalwani/Narayandas 1995, S. 1; Workman/Homburg/Jensen 2003, S. 14). Homburg (2000a, S. 199) kann zeigen, dass die positive Assoziation zwischen Kundennähe und Profitabilität insbesondere auf der Fähigkeit kundennaher Unternehmen basiert, ihre Ressourcen effizient einzusetzen. Auch legen seine Ergebnisse einen umgekehrt U-förmigen Verlauf für diesen Effekt nahe. Im Bereich sehr hoher Kundennähe würden die Kostenauswirkungen folglich die Nutzensauswirkungen übersteigen.

Abschließend möchten wir zwei Schwachstellen der bisherigen empirischen Forschung im Hinblick auf den Erfolg von B2B-Geschäftsbeziehungen anführen, die für die **Positionierung unserer Arbeit** wichtig sind. Erstens liegen die Erkenntnisse zu

den einzelnen Facetten der emotionalen und der rationalen Komponente von Geschäftsbeziehungen nur sehr fragmentiert vor. Wir streben eine integrative Betrachtung aller Beziehungsfacetten an. Zweitens werden wir den Erfolg eines Anbieter-Unternehmens als Potentialausschöpfung konzeptualisieren. Auch dies wurde unserem Wissen nach bislang in keiner Arbeit vorgenommen. Zusammenfassend gibt Tabelle 2-1 einen Überblick über die betrachteten Arbeiten sowie über den Schwerpunkt bzw. die untersuchten Konstrukte derjenigen Arbeiten, die für unsere Untersuchung von besonderer Relevanz sind. Breitere Literaturüberblicke in diesem Forschungsfeld finden sich bei Homburg (2000, S. 7 ff.) und Jensen (2001, S. 26 ff.).

Ausgewählte empirische Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Buvik/John (Journal of Marketing, 2000)	Ex post transaction costs, Vertical coordination, Uncertainty, Supplier asset specificity, OEM asset specificity
Cannon/Perreault (Journal of Marketing Research, 1999)	Input: Availability of alternatives, Supply market dynamism, Importance of supply, Complexity of supply; Mediatoren: Information exchange, Operational linkages, Legal bonds, Cooperative norms, Adaptations by sellers, Adaptations by buyers; Output: Customer satisfaction, Customer evaluation of supplier performance
Doney/Cannon (Journal of Marketing, 1997)	Input: Characteristics of the supplier firm, Characteristics of the supplier firm relationship, Characteristics of the salesperson, Characteristics of the salesperson relationship; Mediatoren: Buying firm's trust of supplier firm, Buying firm's trust of salesperson, Purchase choice; Output: Anticipated future interaction
Ganesan (Journal of Marketing, 1994)	Input: Environmental diversity, Environmental volatility, Transaction specific investments by retailer, Perception of specific investments by vendor, Reputation of the vendor, Retailer's experience with the vendor, Satisfaction with previous outcomes; Mediatoren: Dependence of retailer on vendor, Perception of vendor's dependence on retailer, Vendor's credibility (trust), Vendor's benevolence (trust); Output: Retailer's long-term orientation
Homburg/Giering/Menon (Journal of Business-to-Business Marketing, 2003)	Input: Customer Satisfaction, Trust, Information exchanges, Joint working arrangements, Flexibility of the supplier, Age of the relationship; Output: Customer loyalty; Moderatoren: Trust, Information exchanges, Joint working arrangements, Flexibility of the supplier, Age of the relationship
Homburg/Schneider/Fassnacht (Journal of Business-to-Business Marketing, 2003)	Input: Similarity; Mediatoren: Participation in decision processes, Cooperation, Distributor power; Output: Relationship effectiveness for the manufacturer
Jap (Journal of Marketing Research, 1999)	Input: Dyad's environmental factors (Environmental dynamism, Environmental demand), Dyad's organizational properties (Goal congruence of the dyad, Complementary capabilities of the dyad), Interpersonal states (Beliefs in interpersonal trustworthiness); Mediatoren: Coordination effort, Idiosyncratic investments; Output: Profit performance, Realized competitive advantages

Ausgewählte empirische Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Jap/Ganesan (Journal of Marketing Research, 2000)	Input: Retailer's transaction-specific investments (TSIs), Control mechanisms (Supplier's TSIs, Relational norms, Explicit contracts); Mediator: Retailer's perception of supplier commitment to the relationship; Output: Evaluation of supplier's performance, Conflict level, Relationship satisfaction; Moderator: Relationship phase (Exploration, Building, Maturity, Decline)
Kalwani/Narayandas (Journal of Marketing, 1995)	Input: Long-term relationship; Output: Level of sales, Inventory holding and control costs, Selling price, Profitability
Lau/Chin (Journal of Business-to-Business Marketing, 2003)	Input: Moral philosophies (Relativism, Idealism), Organizational culture (Clan, Market, Hierarchical, Adhocracy), Salesforce control systems (Behavior-based), Motivational orientation (Extrinsic motivation, Intrinsic motivation); Output: Trustworthiness of salespeople (Character, Commitment, Conviction, Competence, Courage)
Miyamoto/Rexha (Journal of Business Research, 2004)	Input: Perceived supplier relation-specific investments; Mediatoren: Perceived supplier relation-specific interaction competence (Responding behavior, Alerting behavior, Initiating behavior, Task compliance), Perceived supplier commitment, Customer relationship satisfaction; Output: Contractual trust, Competence trust, Goodwill trust
Nicholson/Compeau/Sethi (Journal of the Academy of Marketing Science, 2001)	Input: Similarity of business values, Frequency of personal interaction; Mediator: Interpersonal liking; Output: Interpersonal trust
Razzaque/Boon (Journal of Business-to-Business Marketing, 2003)	Buyer's trust in the supplier, Buyer's dependence on the supplier, Buyer's satisfaction in the relationship, Buyer's commitment to the supplier, Buyer's tendency to cooperate with the supplier
Rokkan/Heide/Wathne (Journal of Marketing, 2003)	Supplier opportunism, Buyer-specific investments, Extendedness, Norm of solidarity
Schultz/Evans (Journal of Personal Selling & Sales Management, 2002)	Input: Collaborative communication (Informality, Bi-directionality, Frequency, Strategic content); Output: Key account representative role performance, Trust in key account representative, Synergistic solutions
Selnes/Sallis (Journal of Marketing, 2003)	Input: Collaborative commitment, Internal complexity, Environmental uncertainty, Transaction-specific assets, Relational trust; Mediator: Relationship learning; Output: Relationship performance
Subramani/Venkatraman (Academy of Management Journal, 2003)	Input: Process specificity, Domain knowledge specificity, Physical-asset specificity, Site specificity; Output: Quasi integration, Joint decision making
Weitere empirische Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen	
Anderson/Weitz (1992), Artz (1999), Bensaou/Anderson (1999), Brashear et al. (2003), Brennan/Turnbull/Wilson (2003), Cannon/Achrol/Gundlach (2000), Coulter/Coulter (2003), Eriksson/Sharma (2003), Friman et al. (2002), Geyskens/Steenkamp/Kumar (1999), Gierl (2000), Gierl (2004), Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), Homburg (2000a), Homburg/Stock (2004), Ivens (2004), Johnson/Barksdale/Boles (2003), Joshi/Stump (1999), Kim/Hsieh (2003), Kumar/Scheer/Steenkamp (1995), Lam et al. (2004), Mohr/Spekman (1994), Mohr/Fisher/Nevin (1996), Morgan/Hunt (1994), Nielson (1998), Ping (2003), Pugh (2001), Rose/Shoham (2004), Sharma/Levy (2003), Smith/Barclay (1997), Smith/Barclay (1999), Söllner (1993), Wathne/Heide (2004), Wetzels/Ruyter/van Birgelen (1998), Workman/Homburg/Jensen (2003), Zimmer (1999)	

Tabelle 2-1: Betrachtete empirische Arbeiten zum Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen

2.3.3 Arbeiten zum Team Selling

Im Zuge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Gestaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen (vgl. Abschnitt 2.2.1) entstanden auch erste **konzeptionelle Beiträge** zum Team Selling. Den Ausgangspunkt bildete das Konzept des „Buying Centers“ auf Kundenseite (Webster/Wind 1972, Johnston/Bonoma 1981). Die empirischen Ergebnisse von Johnston/Bonoma (1981, S. 154) verdeutlichen, dass die horizontale und vertikale Interdependenz auf Kundenseite mit zunehmender Wichtigkeit, Neuigkeit sowie Komplexität der Einkaufssituation ansteigt. Dieser multipersonalen und multifunktionalen Vernetzung auf der Seite des Kunden sollte spiegelbildlich ein „Selling Center“ auf Anbieterseite gegenübergestellt werden: „Thus, high transactional interdependence on the buying side increases the need for mutual adaptation and coordination on the selling side“ (Hutt/Johnston/Ronchetto 1985, S. 37). Die adäquate Aufstellung auf Anbieterseite ergibt sich folglich situativ in Abhängigkeit von der aus der Geschäftsbeziehung resultierenden Interdependenz (Spekman/Johnston 1986, S. 521).

Die Grenze dieses Selling Centers sehen Smith/Barclay (1990, S. 6) in der Personengruppe auf Anbieterseite, die in direktem Kundenkontakt steht. Dieses Team wird mit den folgenden kundenspezifischen Aufgaben betraut, deren Inhalte sich im Zuge des Übergangs von einer reinen Transaktionsbeziehung hin zu einer gemeinsamen Kooperation fundamental verändern: (1) Kommunikation, (2) Verhandlung, (3) Problemlösung, (4) Koordination und (5) Anpassung (Narus/Anderson 1995, S. 25).

Darauf aufbauend differenzieren Moon/Armstrong (1994, S. 20 ff.) zwischen zwei Personengruppen auf Anbieterseite, dem „Core Selling Team“ und dem „Selling Center“. Das Core Selling Team ist auf den jeweiligen Kunden fokussiert, mit der Pflege der Geschäftsbeziehung betraut und die Mitgliedschaft im Team ist langfristig stabil. Diese Art von Teams steht auch im Mittelpunkt unserer Untersuchung. Das Selling Center hingegen ist ähnlich wie das Buying Center auf die jeweilige Transaktion fokussiert, das Ziel ist die erfolgreiche Erfüllung einer singulären Verkaufstransaktion und die Mitglieder werden jeweils situativ hinzugezogen. Für die Funktionsweise dieses Selling Center entwickeln Moon/Gupta (1997, S. 33) ein am Buying Center angelehntes konzeptionelles Input-Prozess-Output Modell. Schließlich wird in

dieser Forschungsrichtung beim Verkaufserfolg zunehmend differenziert zwischen der erfolgreichen Ausprägung der Beziehungsfacetten einerseits und dem generierten wirtschaftlich-operativen Erfolg der Geschäftsbeziehung andererseits (Narus/Anderson 1995, S. 24; Moon 1996, S. 40).

Wenden wir uns jetzt den Beiträgen **empirischer Arbeiten** zu. Jackson et al. (1999, S. 155) gehen der Frage nach, unter welchen Umständen Anbieter-Unternehmen überhaupt Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen einsetzen. Sie identifizieren die folgenden Determinanten: der Kunde kauft zum ersten Mal ein komplexes Produkt, hohe Informationsbedürfnisse des Kunden, Erfordernis einer speziellen Behandlung des Kunden, Einbezug von mehreren Personen auf Kundenseite in den Kaufentscheidungsprozess, ein relativ großes Verkaufspotential für den Anbieter oder Verkauf eines neuen Produkts für den Anbieter.

Im Rahmen der von uns untersuchten **kurzfristig gestaltbaren Faktoren** beim Team Selling untersucht Deborah Gladstein die Auswirkungen einer aktiven **Teamführung**. Diese hat einen positiven Einfluss auf die Qualität des Gruppenprozesses, die Güte der Interaktion des Teams mit seiner Umwelt (Boundary Management) sowie auf die Gruppeneffektivität (Gladstein 1984, S. 511). Stock (2003, S. 287 f.) weist einen umgekehrt U-förmigen Verlauf des zunächst positiven Einflusses der Intensität der Teamführung auf die Kooperation im Team und auf die Prozessqualität der Entscheidungsfindung nach. Eine extreme Einflussnahme durch den Teamleiter sollte folglich vermieden werden. Für die Eindämmung aufgabenbezogener Konflikte im Team kann sie jedoch eine durchgängig positive Auswirkung der Intensität der Teamführung konstatieren. De Jong/de Ruyter/Lemmink (2004, S. 26) weisen die positive Wirkung der Führungsdezentralität (Tolerance for self-management) auf die Kundenorientierung von Verkaufsteams im Finanzdienstleistungsbereich nach. Den positiven Einfluss des Einsatzes verhaltensbezogener Führungsinstrumente im Vergleich zu einer rein ergebnisbezogenen Kontrolle unterstreicht die Studie im Dienstleistungsbereich von Piercy/Carvens/Lane (2001, S. 44). Die Autoren sprechen sich für den Einsatz weiblicher Teamleiter aus, da Frauen tendenziell stärker verhaltensbezogen führen, als Männer dies tun (S. 39). Auch die positive Auswirkung der Stimmung eines Teamleiters (Leader positive mood) auf den Verkaufserfolg von

Teams im Einzelhandel wurde empirisch bestätigt (George 1995, S. 787; George/Bettenhausen 1990, S. 706).

In der Arbeit von Stock (2003, S. 206) werden die aufgabenbezogenen und die zielbezogenen Facetten der Interdependenz eines Vertriebsteams in einem Konstrukt kombiniert. Hohe **Interdependenz** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Teammitglieder in hohem Maße aufeinander angewiesen sind. Es zeigt sich, dass die Interdependenz im Wesentlichen indirekt über drei prozessbezogene Mediatoren (Ausmaß personenbezogener Konflikte, Ausmaß aufgabenbezogener Konflikte sowie Prozessqualität der Entscheidungsfindung) auf den Teamerfolg wirkt. Der vermutete positive Einfluss der Interdependenz auf die Kooperation und Kommunikation im Team konnte jedoch nicht bestätigt werden (S. 252).

Helfert (1998, S. 149 ff.) konzeptualisiert die entscheidungsbezogene **Autonomie** eines Vertriebsteams als eine Facette des Konstrukts „Qualität des organisationalen Kontexts“. Ihre Studie im B2B-Marketing belegt positive Effekte dieses Faktors auf die Qualität der Gruppenprozesse und auf die Erfüllung der Geschäftsbeziehungsaufgaben durch das Team. Aus der Arbeit von Stock (2003, S. 251 ff.) ergibt sich, dass die Entscheidungsautonomie von Teams den Teamerfolg in erster Linie indirekt über den Gruppenprozess positiv beeinflusst. Kirkman et al. (2004, S. 181 ff.) betrachten Autonomie als eine Facette des Konstrukts „Team Empowerment“. Bei den von ihnen betrachteten virtuellen Vertriebsteams im Dienstleistungsbereich wirkt diese Variable positiv auf den Teamerfolg.

Auch die Facette **Unterstützung** des Teams durch Ressourcen fließt bei Helfert (1998, S. 149 ff.) in den aggregierten Faktor Qualität des organisationalen Kontexts ein und beeinflusst sowohl den Teamprozess als auch den Teamerfolg positiv. Besonders in Geschäftsbeziehungen zu Key Accounts bildet der Zugang des Key Account Managers (bzw. seines Teams) zu Marketing- und Vertriebsressourcen einen zentralen Erfolgsfaktor (Workman/Homburg/Jensen 2003, S. 14). Diese bislang größte Studie zu den Erfolgsfaktoren im Key Account Management beschränkte sich jedoch nicht auf die Betrachtung von Teamkonstellationen auf Anbieterseite sondern untersuchte die Erfolgsfaktoren von Geschäftsbeziehungen zu Key Accounts allgemein.

Als weitere kurzfristig gestaltbare Faktoren wurden die Auswirkungen einer suboptimalen Teamgröße und die Existenz von Normen betrachtet. Eine suboptimale Teamgröße beeinflusst die Qualität der Gruppenprozesse negativ (Helfert 1998, S. 162; Stock 2004, S. 801). Zwischen Normen, definiert als „...das Ausmaß der von den Teammitgliedern geteilten Erwartungen in Bezug auf gewünschte Verhaltensweisen“ (Stock 2004, S. 788) und der Qualität der Teamprozesse existiert ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang. Das weitgehende Fehlen von Normen legt eine leistungsreduzierende Verhaltensunsicherheit der Teammitglieder nahe, während eine hohe Präsenz von Normen den persönlichen Freiraum und damit die Bereitschaft zur Kooperation stark einzuschränken scheint (Stock 2003, S. 289 f.). Die hohe Bedeutung von Teamnormen im Hinblick auf die Qualität der Informationsverarbeitung im Team unterstreicht auch die Studie von Deeter-Schmelz/Ramsey (2003).

Da kurzfristig in erster Linie teambezogene Merkmale gestaltbar sind (z.B. die Interdependenz im Team), ist für unsere Untersuchung das folgende Ergebnis von besonderer Relevanz. Mittels der Gestaltung teambezogener Merkmale lässt sich der Teamerfolg primär indirekt über die Verbesserung der Teamprozesse steigern (Stock 2003, S. 255).

Wenden wir uns **langfristig gestaltbaren Faktoren** beim Team Selling zu und betrachten wir empirische Ergebnisse im Hinblick auf die erforderlichen **Fähigkeiten der Teammitglieder**. Hier wurden zunächst die persönlichen Merkmale Fachkompetenz und soziale Kompetenz als Erfolgsfaktoren identifiziert (Helfert 1998, S. 162; Stock 2003, S. 249). Auch wurde die Gefahr einer zu großen demographischen Heterogenität im Team aufgezeigt (McNeilly/Russ 2000, S. 280 ff.). Teams sollten in persönlicher, fachlicher und zielbezogener Hinsicht angemessen homogen zusammengesetzt sein. Diese teambezogene Homogenität wirkt indirekt über den Teamprozess positiv auf den Teamerfolg (Stock 2003, S. 254). In fachbezogener Hinsicht kann ein Team jedoch auch zu homogen sein, was die zunächst kooperationsfördernde, dann aber umgekehrt U-förmig verlaufende Wirkung dieser Facette nahe legt (Stock 2003, S. 286). Die Notwendigkeit eines optimalen Ausmaßes an aufgabenbezogenen Konflikten im Team (zunächst positive, ab einem gewissen Grad jedoch negative Auswirkung) bei gleichzeitiger Vermeidung personenbezogener Konflikte

(durchgängig negative Auswirkung) weist auf die hohe Bedeutung der Konfliktfähigkeit von Teammitgliedern hin (Stock 2003, S. 292). Weiterhin ergaben sich positive Auswirkungen für die persönlichen Merkmale Teamorientierung (Dixon/Gassenheimer/Feldman 2003, S. 213 ff.; Stock 2003, S. 248 ff.), Flexibilität (De Jong/de Ruyter/Lemmink 2004, S. 29) sowie für die Erfahrung der Teammitglieder (Gladstein 1984, S. 511).

Im Hinblick auf die positive Auswirkung einzelner Facetten der **Unternehmenskultur** auf den Erfolg von Vertriebsteams gibt die Studie von Workman/Homburg/Jensen (2003, S. 10 ff.) erste Hinweise. Der Teamgeist eines Key Account Management Teams, definiert als „...the extend to which people involved in the management of key accounts feel obligated to common goals and to each other“ (S. 10), ist die Determinante, die in der Studie den größten Einfluss auf die Effektivität der jeweiligen Geschäftsbeziehung hat. Diesen Teamgeist sehen die Autoren maßgeblich von der Kundenorientierung der Unternehmenskultur getragen: „KAM team esprit de corps is related to the development of an organizational culture that supports customers“ (Workman/Homburg/Jensen , S. 10).

Als weitere langfristig gestaltbare Faktoren mit hoher Relevanz für unsere Untersuchung wurden Teamentwicklungsmaßnahmen sowie die Interorganisationalität von Teams untersucht. Teamtrainings wirken sich positiv auf die Qualität der Gruppenprozesse und die Erfüllung der Geschäftsbeziehungsaufgaben eines Teams aus (Helfert 1998, S. 134). Diesbezügliche Trainings sollten das pro-soziale Verhalten der Teammitglieder (George/Bettenhausen 1990, S. 705) sowie deren aufgabenspezifische Fähigkeiten und Motivation steigern (Churchill et al. 1985, S. 117).

Die zahlenmäßige Zusammensetzung des Teams sowie die Machtverteilung zwischen den Mitgliedern des Anbieter bzw. des Kundenunternehmens fasst Stock (2003, S. 167 ff.) in dem Konstrukt „Grad der Interorganisationalität eines Teams“ zusammen. Sie kommt zu dem Schluss, dass Interorganisationalität sich schwach positiv auf den Teamerfolg auswirkt, dass ein Team jedoch auch zu interorganisational sein kann. Insbesondere bei einer hohen Ausprägung der Rahmenbedingungen Marktdynamik, technologische Dynamik, Wettbewerbsintensität, aufgabenbezogene

Dynamik und aufgabenbezogene Komplexität sind interorganisationale Teams besonders erfolgreich (Stock 2003, S. 324).

Falls mehrere Personen eines Anbieter-Unternehmens in eine Geschäftsbeziehung zu einem Kunden-Unternehmen einbezogen sind, so kann es als wissenschaftlicher Konsens angesehen werden, dass die **Qualität der Teamarbeit** dieser Personen den Erfolg der Geschäftsbeziehung positiv beeinflusst (Gladstein 1984, S. 512; Helfert 1998, S. 162; Stock 2003, S. 256).

Folgende ausgewählte interaktionsbezogene Facetten sind z.B. Ausdruck einer hohen Qualität der Teamarbeit: Kommunikation (Helfert 1998, S. 162; Gladstein 1984, S. 511), Teamzusammenhalt oder auch Kohäsion (Helfert 1998, S. 162; Stock 2003, S. 256), Prozessqualität der Entscheidungsfindung (Stock 2003, S. 256), Gegenseitige Unterstützung (Gladstein 1984, S. 511) und Teamgeist (Workman/Homburg/Jensen 2003, S. 14). Die Kooperation der Teammitglieder sowie das Ausmaß der aufgabenbezogenen Konflikte im Team sind bis zu einem gewissen Grad förderlich, danach reduzieren sie jedoch die Effektivität eines Teams (vgl. die Ausführungen zu nichtlinearen Effekten dieser Konstrukte bei Stock 2003, S. 291 f.). Eine durchgängig schädliche Auswirkung haben jedoch personenbezogene Konflikte (Stock 2003, S. 294). Da eine adäquate Kompatibilität der Mitglieder von Vertriebsteams jedoch oft nicht gegeben ist, kann die konfliktreduzierende affektive Nähe auch durch gewisse „Liebenswürdigkeit suggerierende“ Verhaltensweisen (Ingratiation Behaviors) kompensiert werden. Strutton/Peltron (1998, S. 8 f.) weisen den positiven Effekt verschiedener solcher Anbieterungs-Taktiken auf den Teamzusammenhalt nach. Insbesondere im Vertrieb erweist sich dieser Ansatz als Erfolg versprechend: „Salespeople are, after all, principal practioners of the art of influence“ (Strutton/Peltron 1998, S. 1).

Übergreifende Implikationen zu Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen liefert zunächst die Arbeit von Workman/Homburg/Jensen (2003, S. 14). Es besteht keine zwingende Notwendigkeit für den Einsatz eines Teams, falls die Geschäftsbeziehung auch von einer Verkaufsperson alleine betreut werden kann. Die Auswirkung des bloßen Einsatzes eines kundenbezogenen Teams erweist sich als nicht signifikant im Hinblick auf die Effektivität der Geschäftsbeziehung. Für den Fall, dass mehrere

Personen eines Anbieter-Unternehmens im Rahmen der Betreuung eines Kunden-Unternehmens zusammenarbeiten müssen, konzeptualisieren Helfert/Vith (1999, S. 556 ff.) das übergreifende Konstrukt „Qualität des Teamdesigns“ (TDQ). Dieses setzt sich aus den drei Dimensionen Qualität der Teamzusammenstellung, Qualität der Gruppenprozesse sowie der Qualität des organisationalen Kontexts zusammen. Die Autorinnen können zeigen, dass Kundenteams mit einem hohen TDQ das Verkaufspotential, das Produktentwicklungspotential und das Marktzutrittspotential ihrer Geschäftsbeziehung um bis zu 30% besser ausschöpfen als Teams mit einem niedrigen TDQ (S. 560).

Tabelle 2-2 fasst die betrachteten empirischen Arbeiten im Forschungsfeld Team Selling zusammen. Aufgrund der geringen wissenschaftlichen Durchdringung dieser Thematik haben wir auch auf Arbeiten zurückgegriffen, die unseren eingangs genannten Qualitätskriterien nicht genügen bzw. deren Schwerpunkt nicht auf der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen liegt. Es ist unschwer ersichtlich, dass hier ein immenser Forschungsbedarf besteht. Abschließend möchten wir unsere Arbeit gegenüber den anderen empirischen Arbeiten in diesem Feld abgrenzen. Wir stellen unsere Arbeit auf vier **Positionierungspfeiler**:

- **Untersuchungsobjekt:** Unsere Studie konzentriert sich ausschließlich auf die Analyse von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen. Weitergehend erhöhen wir die Präzision, indem wir die Größe der von uns untersuchten Teams auf maximal 12 Mitglieder beschränken (Minimierung der Gefahr eines Zerfalls des Untersuchungsobjekts in mehrere Subteams).
- **Konzeptualisierung des Erfolg:** Wir konzeptualisieren den Teamerfolg als Beziehungserfolg einerseits (Potentialausschöpfung rationaler und emotionaler Beziehungsfacetten) sowie einem nachgelagerten wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftsbeziehung andererseits.
- **Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse:** Diesem Ziel versuchen wir durch eine große Stichprobe an Vertriebsteams der größten Unternehmen aus fünf Zielbranchen sowie der Wahl eines Multi-Informant-Ansatzes gerecht zu werden.

- **Managementrelevanz der Ergebnisse:** Für die von uns angestrebte Betrachtung direkter und indirekter Effekte gestaltbarer Faktoren innerhalb von kausalen Ketten (Input-Prozess-Output-Modell) ist der Einsatz multivariater Verfahren zwingend erforderlich (Homburg/Krohmer 2006, S. 357 ff.). Hier liegt insbesondere eine differenzierte und vergleichende Betrachtung kurzfristig und langfristig gestaltbarer Faktoren unseres Wissens nach noch nicht vor. Zudem betreten wir Neuland bei der Analyse der Auswirkungen folgender Konstrukte in diesem Kontext: Kommunikationsdezentralität, Teamorientierung und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur sowie Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung.

Mehrere Arbeiten in diesem Forschungsfeld untersuchen nicht speziell Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen (z.B. Deeter-Schmelz/Ramsey 2003, Dixon/Gassenheimer/Feldman Barr 2003, Piercy/Carvens/Lane 2001, Workman/Homburg/Jensen 2003), rekrutieren ihre Stichprobe nur aus einer Branche (z.B. De Jong/de Ruyter/Lemmink 2004, McNeilly/Russ 2000) oder setzen keine anspruchsvollen multivariaten Verfahren zur Analyse kausaler Ketten ein (Kirkman et al. 2004, Strutton/Pelton 2003). Mit unserer wissenschaftlichen Positionierung reduzieren sich **relevante Überschneidungen** auf zwei Arbeiten: Helfert (1998) und Stock (2003).

Die Forschungsergebnisse von **Helfert (1998)** sehen wir als relativ schwer verallgemeinerbar an, da sich die Stichprobe nur aus Softwareherstellern und Werbeagenturen rekrutiert (S. 103). Auch ist die Managementrelevanz der Ergebnisse nur sehr beschränkt gegeben, da differenzierte Aussagen über direkte und indirekte Wirkungen einzelner gestaltbarer Faktoren kaum möglich sind. Beispielsweise aggregiert die Autorin die Faktoren Teamentwicklungsmaßnahmen, Ressourcenzugang und Entscheidungsautonomie des Teams zu einem übergeordneten Konstrukt (Qualität des organisationalen Kontexts). Erstaunlich ist auch, dass die Qualität der Teamarbeit keinen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftsbeziehungen haben soll (S. 134). Schließlich wird die Höhe des Teamerfolgs (Erfüllung der Geschäftsbeziehungsaufgaben durch das Team und Beziehungseffektivität) nur absolut, nicht jedoch in Relation zur Höhe des Kundenpotentials gemessen (S. 113 ff.).

Die Arbeit von **Stock (2003)** befasst sich mit einem breiteren Untersuchungsobjekt, Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen. Von den 245 untersuchten Teams in ihrer Stichprobe sind nur 86 permanente Kundenbetreuungsteams. Der Rest setzt sich aus Neuproduktentwicklungsteams und kundenbezogenen Projektteams zusammen. Als kritisch erachten wir die Größe der in die Stichprobe einbezogenen Teams. 66 Teams haben zwischen 11 und 20 Mitgliedern, 23 sogar mehr als 20 Mitglieder (S. 187). Weiterhin wird der Teamerfolg anhand sehr allgemeiner Kriterien der Effektivität und der Effizienz gemessen und lässt daher nur bedingt vertriebsspezifische Schlüsse zu (S. 214). Schließlich ist die Autorin aufgrund der Komplexität des von ihr gewählten Kausalmodells dazu gezwungen, die Struktur in Teilmodelle aufzubrechen, was den direkten Vergleich der Wirkung einzelner gestaltbarer Faktoren stark beeinträchtigt und damit die Managementrelevanz reduziert.

Ausgewählte empirische Arbeiten mit hohen Implikationen für das Team Selling	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
De Jong/de Ruyter/ Lemmink S (Journal of Marketing, 2004)	Input: Tolerance for self-management, Flexibility of team members, Interteam support, Intrateam support; Mediator: SMT service climate; Output: Perceived service quality, Share of customer, Sales productivity; Moderator: Service type (Routine, Nonroutine)
Dixon/Gassenheimer/ Feldman Barr (Journal of Personal Selling and Sales Management, 2003)	Lone wolf, Affective trust, Cognitive trust, Autonomy, Team orientation
Helfert (Dissertation, 1998)	Input: Qualifikationen im Team, Qualität des organisationalen Kontexts, Suboptimale Teamgröße; Mediatoren: Qualität der Gruppenprozesse, Erfüllung der Geschäftsbeziehungsaufgaben durch das Team, Beziehungsatmosphäre, Output: Beziehungseffektivität
Helfert/Vith (Industrial Marketing Management, 1999)	Team Design Quality (Quality of team composition, Quality of group processes, Quality of the organizational context)
Kirkman et al. (Academy of Management Journal, 2004)	Input: Team empowerment; Output: Virtual team performance (Process improvement, Customer satisfaction); Moderator: Extent of face-to-face interaction
McNeilly/Russ (Journal of Personal Selling & Sales Management, 2000)	Input: Demographic differences between the sales manager and the sales rep (Age, Education, Gender); Mediator: Frequency of interaction between the sales manager and the sales rep; Output: Role stress of the sales rep, Sales reps' opportunities for advancement, Sales rep's organizational attachment, Sales rep's performance
Piercy/Carvens/Lane (Journal of Personal Selling & Sales Management 2001)	Sales manager gender, Salesperson gender, Sales management control strategy, Organizational commitment, Intrinsic motivation, Job anxiety, Job involvement, Role conflict, Role ambiguity, Propensity to leave, Burnout, Job satisfaction, Performance

Ausgewählte empirische Arbeiten mit hohen Implikationen für das Team Selling	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Stock (Habilitation, 2003)	Modell 1: Input: Personenbezogene Merkmale (Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Teamorientierung), Teambezogene Merkmale (Homogenität, Kohäsion, Interdependenz, Intensität der Teamführung, Präsenz von Normen, Entscheidungsautonomie); Mediator: Merkmale der Teamprozesse (Ausmaß der Kooperation, Ausmaß der Kommunikation, Ausmaß der Konflikte, Prozessqualität der Entscheidungsfindung); Output: Teamerfolg (Effizienz, Effektivität); Moderator: Grad der Interorganisationalität des Teams Modell 2: Input: Grad der Interorganisationalität des Teams; Output: Teamerfolg (Effizienz, Effektivität); Moderatoren: Umweltbezogene Rahmenbedingungen (Marktdynamik, Technologische Dynamik, Wettbewerbsintensität), Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen (Aufgabenbezogene Komplexität, Aufgabenbezogene Dynamik, Grad der Spezifität der Leistung)
Stock (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2004)	Input: Präsenz von Normen; Output: Ausmaß der Kooperation, Prozessqualität der Entscheidungsfindung, Ausmaß aufgabenbezogener Konflikte, Ausmaß personenbezogener Konflikte; Kontrollvariablen: Größe des Teams, Fachliche Homogenität der Teammitglieder, Unternehmensgröße
Strutton/Pelton (Journal of Business Research, 1998)	Input: Ingratiation influence tactics used in the sales team (Favor rendering, Attitudinal conformity, Self-promotion, Other-enhancement, Behavioral conformity, Court & counsel); Output: Lateral interpersonal attachment in the sales team
Workman/Homburg/Jensen (Journal of the Academy of Marketing Sciences, 2003)	Input: Activities (Intensity, Proactiveness), Actors (Top Management involvement, Use of teams), Resources (KAM Team esprit de corps, Control over marketing and sales resources), Formalization (KAM Approach formalization); Mediatoren: KAM Effectiveness, Performance in the Market; Output: Profitability; Kontrollvariablen: Market dynamism, Competitive intensity
Weitere empirische Arbeiten mit Implikationen für das Team Selling	
Deeter-Schmelz/Ramsey (2003), George (1995), George/Bettenhausen (1990), Gladstein (1984), Jackson et al. (1999), Moon (1996)	

Tabelle 2-2: Betrachtete empirische Arbeiten im Forschungsfeld Team Selling

2.3.4 Arbeiten zu Neuproduktentwicklungsteams

Ein struktureller Mechanismus, der sich für die Neuproduktentwicklung (NPE) als sehr Erfolg versprechend erwiesen hat, ist der Einsatz multifunktional besetzter NPETeams (Hackman/Wageman 1995, Clark/Fujimoto 1991). Ähnlich wie die von uns untersuchten multifunktional besetzten Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen benötigen auch NPE-Teams ein gewisses Maß an Flexibilität, kreativen Freiraum sowie partizipative Entscheidungsprozesse. Zudem stellt sich bei beiden Teamarten die Problematik einer optimalen Ausrichtung, Steuerung und Unterstüt-

zung des Teams durch das obere Management (Bonner/Ruekert/Walker Jr. 2002, S. 236). Nach einer sehr umfassenden Studie in den USA setzen Best-Practice-Unternehmen in 50 bis 60% aller NPE-Projekte multifunktionale Teams ein. Diese Zahl steigt sogar auf 85%, wenn es sich um hoch innovative Projekte handelt (Griffin 1997, S. 431). Nach der Arbeit von McDonough III (2000, S. 230) sind insbesondere folgende prozessbezogenen Gründe für den Einsatz multifunktionaler NPE-Teams entscheidend: (1) Notwendigkeit einer multifunktionalen Interaktion, (2) klar definierte Zuständigkeit, (3) Prozessoptimierung, (4) Motivation und (5) bessere Ressourcennutzung. Die hohe Relevanz der NPE-Forschung für unser Untersuchungsobjekt wird aus dieser Aufzählung unmittelbar deutlich. Wir gehen jetzt auf zentrale quantitative Forschungsergebnisse ein, die wir für unser Forschungsprojekt als wichtig erachten:

Der Leiter eines NPE-Projekts ist die verbindende Schnittstelle zwischen dem Senior Management und dem Projektteam. Die empirische Forschung belegt, dass die Qualität des Projektleiters einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität des NPE-Prozesses und auf die Güte des entstehenden Produkts ausübt. Zentrale Charakteristika dieser Person sind eine hohe Durchsetzungsfähigkeit (Macht) im Unternehmen sowie die Fähigkeit, verschiedene Faktoren zu einer kohärenten Produktvision zusammenzuführen und diese auch adäquat zu vermitteln (vgl. die Zusammenführung der empirischen Forschungsergebnisse zu den Fähigkeiten von NPE-Projektleitern bei Brown/Eisenhardt 1995, S. 369 ff.). Speziell im Hinblick auf die **Führung** eines NPE-Teams generiert lediglich die Arbeit von Lovelace/Shapiro/Weingart (2001) einen relevanten Beitrag für unser Forschungsprojekt. Eine hohe Qualität der Teamführung erhöht die Motivation der Teammitglieder, eigene Einwände bzw. Zweifel in die Teamarbeit einzubringen und reduziert zugleich die Ausprägung aufgabenbezogener Konflikte im Team (Lovelace/Shapiro/Weingart 2001, S. 786 ff.).

Auch für die Gestaltung der **Aufgabeninterdependenz** können wir aus den betrachteten Forschungsarbeiten nur wenige Erkenntnisse gewinnen. Nach Sethi (2000b, S. 330) hat die Höhe der Aufgabeninterdependenz in NPE-Teams per se keine Auswirkung auf die prozessbezogene Facette Gruppenpersönlichkeit (Superordinate Identity) und auf den Erfolg von NPE-Projekten. Ein sehr differenziertes Bild für den Kontext der Neuproduktentwicklung vermitteln Olson/Walker/Ruekert (1995, S. 48 ff.).

Die aufgabenbezogene Interdependenz steigt mit dem geforderten Innovationsgrad bzw. mit der Schwierigkeit der Entwicklungsaufgabe an. Entscheidend für den Erfolg ist letztlich, dass mit zunehmender Interdependenz auf partizipativere Koordinationsmechanismen zurückgegriffen wird. Der Fit ist entscheidend, d.h. ein hoher angestrebter Innovationsgrad sollte zwangsläufig den Einsatz komplexerer Teamstrukturen nach sich ziehen. Speziell in der Neuproduktentwicklung kommt erschwerend hinzu, dass sich die notwendige Zusammenarbeit zwischen den einbezogenen Funktionen (z.B. Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb) im Zeitablauf des Projekts stark verschieben kann (Olson/Walker/Ruekert/Bonner 2001, S. 258).

Die Auswirkungen einzelner Facetten der **Zielinterdependenz** sind umstritten. Dies trifft insbesondere für die in der Praxis relativ wenig eingesetzten teambasierten Vergütungssysteme zu (Griffin 1997, S. 431). Nach Bonner/Ruekert/Walker (2002, S. 240) hat diese Art der Vergütung keinen Einfluss auf den Erfolg von NPE-Projekten. Differenzierter wird diese Facette in der Arbeit von Sarin/Mahajan (2001) analysiert. Sofern die individuellen Beiträge der einzelnen Teammitglieder leicht zu bewerten sind, führt eine individuelle stellenbasierte Vergütung zu einer höheren Zufriedenheit im Team. Interessant ist das Ergebnis für den Fall, dass die individuellen Beiträge nicht leicht zu bewerten sind. Dann beeinflusst nämlich sowohl eine differenzierte individuelle Vergütung als auch eine Gleichvergütung (Equal rewards) die Zufriedenheit der Teammitglieder und die Teamleistung negativ (S. 42). Sarin und Mahajan sprechen sich deshalb für optimierte Beurteilungssysteme aus, um die schädliche Wahrnehmung von Unfairness im Team, bedingt durch Ungenauigkeiten bei der Verteilung finanzieller Belohnungen, zu minimieren (S. 47). Sethi (2000b) und Sethi/Nicholson (2001) untersuchen das übergreifende Konstrukt Zielinterdependenz im Team. Diese beschreibt das Ausmaß, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der einzelnen Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert (Sethi/Nicholson 2001, S. 331). Die Zielinterdependenz determiniert maßgeblich die Qualität des Teamprozesses (Sethi/Nicholson 2001, S. 164) und trägt zum Aufbau einer Gruppenpersönlichkeit bei. Die Gruppenpersönlichkeit umfasst die kognitiven Aspekte der Beziehung eines Teammitglieds zu seinem Team im Unterschied zur sozialen Kohäsion, die die affektiven Aspekte umfasst. Der positive Einfluss der Zielinterdependenz wird noch verstärkt, wenn die Aufgabeninterdependenz im Team hoch ist (Sethi 2000b, S. 332 ff.).

Eine hohe **Autonomie** eines NPE-Teams wirkt sich positiv aus. Erstens trägt die Teamautonomie direkt zum Aufbau einer Gruppenpersönlichkeit bei (Sethi 2000b, S. 339). Zweitens hat die frühzeitige und aktive Teilnahme der Teammitglieder an den Entscheidungen hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung (z.B. Ziele, Budgets, Zeitpläne) einen direkten positiven Einfluss auf den Projekterfolg. Wohingegen die Einmischung des teamexternen Managements während des Prozesses der Leistungserbringung nur negative Auswirkungen mit sich bringt (Bonner/Ruekert/Walker 2002, S. 240). Der positive Einfluss der Teamautonomie reduziert sich, wenn die Kommunikation und der Kontakt zwischen den beteiligten Abteilungen in einem Unternehmen generell stark ausgeprägt ist (vgl. den negativ moderierenden Effekt des Konstrukts „Interdepartmental connectedness“; Sethi 2000b, S. 339).

In hoch-innovativen Unternehmen gelingt es dem oberen Management, ihr Unternehmen auf dem schwierigen Grad zwischen Struktur und Chaos förmlich zu „dirigieren“ und damit eine kontinuierliche Generierung innovativer Produkte zu ermöglichen (Brown/Eisenhardt 1997, Waltrop 1992). Bezogen auf die Erfolgsfaktoren von Entwicklungsprojekten unterstreichen Brown/Eisenhardt (1995, S. 346) in ihrer Verdichtung der Forschungsergebnisse diese zentrale Rolle des oberen Managements. Das optimale Maß an **Unterstützung** sowie die geschickte Kontrolle haben einen zentralen Einfluss auf die Geschwindigkeit und die Produktivität von Entwicklungsprojekten. Konkret im Hinblick auf die Unterstützung von NPE-Teams sind die empirischen Ergebnisse allerdings widersprüchlich. Högl (1998, S. 156) kann keinen Zusammenhang zwischen der Unterstützung von NPE-Teams durch materielle Ressourcen und der Qualität der Teamarbeit nachweisen. In der Arbeit von Bonner/Ruekert/Walker (2002, S. 240) wirkt jegliche Einflussnahme durch das obere Management negativ auf den Projekterfolg. Sethi/Smith/Park (2001, S. 78 ff.) postulieren schließlich einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen der unterstützenden Einflussnahme durch das obere Management und der Innovationsleistung von NPE-Teams. Sie können jedoch nur einen durchgängig positiven Effekt nachweisen. Diese Ergebnisse legen die folgende Hypothese nahe: „However, as upper managers go beyond a facilitative/integrative role to a more directive role, one which actively changes decisions and redirects the team during the project, there can be negative ramifications“ (Bonner/Ruekert/Walker 2002, S. 242). Bei der optimalen Gestaltung dieser subtilen

Balance zwischen Unterstützung und Autonomie von NPE-Teams einerseits sowie Kontrolle und Intervention durch das obere Management andererseits sehen wir noch erheblichen Forschungsbedarf.

Als weitere kurzfristig gestaltbare Faktoren, die für die Leistung eines NPE-Teams förderlich sind, konnte beispielsweise die räumliche Nähe der Teammitglieder (Sethi 2000b, Sethi/Nicholson 2001) sowie die Vernetzung des Teams mit den relevanten Unternehmensfunktionen (Denison/Hart/Kahn 1996) identifiziert werden.

Betrachten wir den zusätzlichen Erkenntnisbeitrag der NPE-Forschung zu unseren langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. Bezogen auf die Variable **Fähigkeiten der Teammitglieder** wird zunächst der positive Einfluss multifunktional besetzter Teams auf den Erfolg von NPE-Projekten unterstrichen (Brown/Eisenhardt 1995, S. 346; Eisenhardt/Tabrizi 1995, S. 102). Im betrachteten Zeitraum wurde in dieser Forschungsrichtung insbesondere die Auswirkung der Heterogenität der Teammitglieder untersucht (vgl. u.a. Ancona/Caldwell 1992b, Keller 2001, Pelled/Eisenhardt/Xin 1999). Relevant ist für unsere Untersuchung zum einen, dass die fachliche Heterogenität der Teammitglieder ihre positive Wirkung insbesondere indirekt über die Verbesserung der teamexternen Kommunikation entfaltet, d.h. der Kontakt des Teams zu wichtigen Funktionen im Unternehmen kann dadurch verbessert werden (Ancona/Caldwell 1992b, S. 332 ff.; Keller 2001, S. 551 ff.). Weiterhin bringt die Heterogenität zwei Arten von Konflikten mit sich. Einerseits sind dies leistungsfördernde aufgabenbezogene Auseinandersetzungen der Teammitglieder, die primär durch die fachliche Heterogenität verursacht werden. Andererseits kommt es aber auch zu leistungsmindernden persönlich-emotionalen Konflikten. Unterschiede bei der Dauer der Firmenzugehörigkeit der Teammitglieder (Tenure) verstärken emotionale Konflikte, während Altersunterschiede diese Konflikte reduzieren. Heterogenität beim Geschlecht zeigt hier keine Auswirkungen (Pelled/Eisenhardt/Xin 1999, S. 16).

Diese gegenläufigen Effekte der Heterogenität werden in den Arbeiten von Reagans/Zuckerman (2001) und Reagans/Zuckerman/McEvily (2004) auf den Punkt gebracht. Mit zunehmender demographischer Heterogenität verringert sich die teaminterne Dichte („Internal density...team members of different demographic categories are presumed to have relatively weak relationships with one another“;

Reagans/Zuckerman/McEvily 2004, S. 103) und vergrößert sich gleichzeitig die teamexterne Reichweite („Amount of range in the team's external network...team members of different demographic categories are presumed to be able to reach different constituencies outside the team“; Reagans/Zuckerman/McEvily 2004, S. 103). Die Autoren können zeigen, dass die Teamleistung sowohl von der teaminternen Dichte als auch von der teamexternen Reichweite positiv beeinflusst wird (Reagans/Zuckerman/McEvily 2004, S. 125). Die Kunst liegt folglich in der Gestaltung einer Teambalance bezüglich aller Facetten der Heterogenität, d. h. die persönlichen und fachlichen Eigenschaften der Teammitglieder müssen sich optimal gegenseitig ergänzen: „A team that does not develop the connections among their members, which enable it to coordinate effectively, faces an uphill battle. However, when such networks remain concentrated among homogeneous sets of individuals, the team fails to generate the learning that can only come from interactions among different individuals“; Reagans/Zuckerman 2001, S. 512 f.).

Die Auswirkungen der Qualitätsorientierung als eine Facette der **Unternehmenskultur** untersuchen Sethi (2000a) und Sethi/Nicholson (2001). Qualitätsorientierung wird definiert als „the extent to which a firm lays emphasis on quality, creates a commitment of quality among its employees, and practices total quality management“ (Sethi 2000a, S. 5). Der starke und auf ein optimales Ergebnis hin „kanalisierende“ Einfluss der Unternehmenskultur wird in diesen Arbeiten sehr deutlich. Im Vergleich zu den gestaltbaren teambezogenen Facetten übt die Qualitätsorientierung in beiden Arbeiten einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Qualität des Neuprodukts und auf dessen Markterfolg aus (Sethi 2000a, S. 9; Sethi/Nicholson 2001, S. 164). Zudem verringert die Qualitätsorientierung der Unternehmenskultur den positiven Einfluss der Informationsintegration eines Teams (Fähigkeit zur Einbeziehung von Informationen verschiedener Funktionsbereiche) auf die Produktqualität. Dieses Ergebnis bedeutet, dass auch ein Team mit diesbezüglich geringen Fähigkeiten in einem Unternehmen mit einer hohen Qualitätsorientierung qualitativ hochwertige Produkte hervorbringen kann (Sethi 2000a, S. 10).

Wir möchten an dieser Stelle kurz auf einen weiteren langfristig gestaltbaren Faktor eingehen, der auch für das Team Selling von besonderem Interesse ist: der Team-Lebensdauer (vgl. u.a. Katz 1982, Sethi 2000b, Sethi/Nicholson 2001). Bei Teams

mit einer zu geringen Lebensdauer ist die teaminterne Kommunikation zu wenig ausgeprägt. Bei Teams mit einer zu langen Lebensdauer ist hingegen die teamexterne Kommunikation zu schwach, d.h. das Team isoliert sich immer mehr von seiner Außenwelt (Katz 1982, S. 95). Das Optimum scheint situativ dort zu liegen, wo sich die Innen- und die Außenorientierung eines NPE-Teams in der Balance befinden (Brown/Eisenhardt 1995, S. 368).

Auch in dieser Forschungsrichtung besteht Konsens der empirischen Ergebnisse dahingehend, dass die **Qualität der Teamarbeit** eines NPE-Teams die effizienzbezogenen Erfolgsgrößen Geschwindigkeit und Produktivität maßgeblich positiv beeinflusst. Die Produkteffektivität wird hingegen insbesondere durch den Projektleiter, das Senior Management sowie einbezogene Kunden beeinflusst, indem dieser Personenkreis eine klare Produkt-Vision generiert. Der finanzielle Erfolg resultiert schließlich aus dieser kanalisierenden Produkt-Vision in Kombination mit einem effizienten Prozess (vgl. hierzu die Zusammenführung der Forschungsergebnisse bei Brown/Eisenhardt 1995, S. 346). Die Forschung zu den Facetten der Teamarbeit in NPE-Teams liefert für unser Forschungsobjekt insbesondere wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf die Gestaltung des Gleichgewichts zwischen dem nach innen orientierten Teamzusammenhalt und dem nach außen orientierten Boundary Management.

Den **Teamzusammenhalt** unterteilen Sethi/Smith/Park (2001) in eine kognitive Facette (Superordinate identity) und eine affektive Facette (Social cohesion). Es zeigt sich, dass die kognitive Facette die Innovationsleistung eines Teams durchgängig positiv beeinflusst. Die affektive Facette der Kohäsion hat hingegen zwei negative Auswirkungen, wenn sie über ein moderates Maß hinausgeht. Erstens wirkt sie dann direkt negativ auf die Innovationsleistung und zweitens reduziert sie auch den positiven Effekt der kognitiven Facette des Zusammenhalts (Sethi/Smith/Park 2001, S.). Die kognitive Seite der Kohäsion wird insbesondere durch die Zielinterdependenz der Teammitglieder und durch die Autonomie des Teams determiniert (Sethi 2000b, S. 339). Das subtile Zusammenspiel kognitiver und affektiver Facetten offenbart sich auch in den Arbeiten zu kohäsionsgefährdenden teaminternen Konflikten (vgl. Gobeili/Koenig/Bechinger 1998, Lovelace/Shapiro/Weingart 2001, Pelled/Eisenhardt/Xin 1999). Während emotionale Konflikte zwischen den Teammitgliedern durchgängig

negative Auswirkungen haben (Pelled/Eisenhardt/Xin 1999), sind die Ergebnisse zu den Auswirkungen aufgabenbezogener Konflikte nicht konsistent (Lovelace/Shapiro/Weingart 2001, S. 786 f.; Pelled/Eisenhardt/Xin 1999, S. 22 f.). Als wichtiger Erfolgsfaktor offenbarte sich in diesem Zusammenhang die Art „wie“ in einem Team mit aufkommenden Konflikten umgegangen wird, d.h. die Art der Kommunikation bzw. die Güte des Konfliktmanagements (Lovelace/Shapiro/Weingart 2001, S. 779; Gobeli/Koenig/Bechinger 1998, S. 433 f.).

Die Aktivitäten eines Teams im Hinblick auf das Management seiner organisationalen Umwelt, auch als **Boundary Management** bezeichnet, wurden zuerst in den Arbeiten von Ancona und Caldwell (1990, 1992a) untersucht. Ihre Arbeiten legen nahe, dass neben der Häufigkeit der teamexternen Kommunikation auch die Art dieser Aktivitäten für den Teamerfolg entscheidend ist. Konkret identifizieren sie folgende Facetten der Teamarbeit, die auf das Management der teamexternen organisationalen Umwelt abzielen:

- „Ambassadorial activities provide access to the power structure of the organization as members promote the team, secure resources, and protect the team from excessive interference.
- Task-coordinator activities provide access to the workflow structure; they are aimed at managing horizontal dependence. Through coordination, negotiation, and feedback, these activities allow for a tighter coupling with other organizational units, often filling many of the gaps left by formal integrating systems.
- Scouting activities provide access to the information structure; they are aimed at adding to the expertise of the group. These activities allow the group to update its information base, providing new ideas about technologies and markets” (Ancona/Caldwell 1992a, S. 659).

Die Arbeit von Lynn/Skov/Abel (1999, S. 444 ff.) unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Adquise und Verarbeitung wichtiger teamexterner Informationen im Hinblick auf die Lerneffekte von NPE-Teams (Team Learning). Spätere Arbeiten weisen dann auf die subtile Interdependenz der Faktoren Boundary Management und Kohäsion hin. Durch die Erhöhung der Heterogenität der Teammitglieder in funktionaler und demographischer Hinsicht kann zwar der Erfolgsfaktor

Boundary Management gesteigert werden, gleichzeitig geht jedoch die nicht weniger wichtige teaminterne Kohäsion zurück (Keller 2001, S. 552; Reagans/Zuckerman 2001, S. 510 ff., Reagans/Zuckerman/McEvily 2004, S. 125 ff.).

Hinweise zur **Konzeptualisierung der Qualität der Teamarbeit** von NPE-Teams generiert die Arbeit von Högl/Gemünden (2001, S. 435 ff.). Die Autoren konzeptualisieren das Konstrukt anhand der sechs Facetten Kommunikation, Koordination, Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge, Gegenseitige Unterstützung, Einsatz und Kohäsion. Anhand dieser Facetten können sie ganze 72% der Varianz dieses Konstrukts erklären. Speziell im Hinblick auf die hohe Bedeutung eines dynamischen und kreativen Interaktionsprozesses in NPE-Teams kreieren Sethi/Nicholson (2001, S. 155 ff.) auf der Basis der Arbeiten zu „Hot groups“ von Leavitt (1996) und Leavitt/Lipman-Blumen (1995) das Prozesskonstrukt „Charged Behavior“. Dieses aufgeladene Verhalten wird definiert als “the extent to which cross-functional product development teams are enthusiastically and jointly driven to develop superior new products“ und umfasst die Facetten „enjoyment, commitment, open information sharing, challenging ideas, and cooperation“ (Sethi/Nicholson 2001, S. 156).

Übergreifende Implikationen dieser Forschungsrichtung für das Team Selling bestehen in zweierlei Hinsicht. Wie auch beim Team Selling so besteht auch bei der Neuproduktentwicklung oft die Notwendigkeit zur gegenseitigen Abstimmung unterschiedlicher NPE-Teams (Denison/Hart/Kahn 1996, S. 1017). Diese Interteam-Koordination bei Multiteam R&D-Projekten steht im Mittelpunkt der Studie von Högl/Weinkauff/Gemünden (2004). Eine weitere Parallele zwischen NPE-Teams und Verkaufsteams ist der Trend zu globalen Teams (Zupancic 2001; McDonough III./Kahn/Barczak 2001). Globale NPE-Teams stellen im Vergleich zu lokalen NPE-Teams aufgrund der kulturellen Heterogenität der Teammitglieder sowie der räumlichen Distanz erheblich größere Anforderungen an das Verhalten der Teammitglieder und an die Qualität des Projektmanagements (McDonough III./Kahn/Barczak 2001, S. 114 ff.).

Zusammenfassend gibt Tabelle 2-3 einen Überblick über die von uns betrachteten Arbeiten in diesem Forschungsfeld. Für eine weitere Anreicherung verweisen wir auf die breiteren und anders gelagerten Darstellungen bei Högl (1998, S. 50 ff.) und Stringfellow (1998, S. 7 ff.).

Ausgewählte empirische Arbeiten mit hohen Implikationen für das Team Selling	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Bonner/Ruekert/Walker (Journal of Product Innovation Management, 2002)	Input: Formal controls (Process control, Output control, Team rewards), Interactive controls (Team operational control influence, Team strategic control influence, Management intervention); Output: Project performance; Moderatoren: Product innovativeness, Product program integration
Eisenhardt/Tabrizi (Administrative Science Quarterly, 1995)	Input: Planning, Supplier involvement, CAD usage, Project overlap, Multifunctional team, Reward for schedule attainment, Number of design iterations, Test, Time between milestones, Power of the project leader; Output: Development time
Gobeli/Koenig/Bechinger (Journal of Product Innovation Management, 1998)	Input: Context, Conflict intensity, Conflict management styles (Confrontation, Give and take, Withdrawal, Smoothing, Forcing); Output: Overall success, Customer satisfaction, Member satisfaction
Högl/Gemünden (Organizational Science, 2001)	Input: Teamwork quality (Communication, Coordination, Balance of member contributions, Mutual support, Effort, Cohesion); Output: Team performance (Effectiveness, Efficiency), Personal success (Work satisfaction, Learning)
Keller (Academy of Management Journal, 2001)	Input: Functional diversity; Prozess: External communication, Internal communication, Job stress; Output: Technical quality, Schedule performance, Budget performance, Group cohesiveness
Lovelace/Shapiro/Weingart (Academy of Management Journal, 2001)	Input: Functional diversity, Leader effectiveness; Prozess: Intrateam task disagreement, Freedom to express doubts; Output: Team performance (Innovativeness, Constraint adherence); Moderatoren: Freedom to express doubts, Collaborative communications, Contentious communications
Lynn/Skov/Abel (Journal of Product Innovation Management, 1999)	Input: Practices (Recording information, Filling information, Reviewing information, Goal clarity, Goal stability, Vision support, New product development process); Prozess: Learning (Information acquisition, Information implementation); Output: Speed, New product success
Olson/Walker/Ruekert (Journal of Marketing, 1995)	Input: Amount of experience with the new product, Mediatoren: Task difficulty, Interdependence, Resource flows, Formalness of coordination mechanisms, Fit (Amount of experience with the new product, Formalness of coordination mechanisms); Output: Outcomes (Product/Process, Psychosocial)
Pelled/Eisenhardt/Xin (Administrative Science Quarterly, 1999)	Input: Diversity (Functional background, Tenure, Age, Gender, Race); Mediatoren: Intragroup task conflict, Intragroup emotional conflict; Output: Cognitive task performance; Moderatoren: Task routineness, Group longevity
Reagans/Zuckerman (Organization Science, 2001)	Input: Demographic diversity; Mediatoren: Network density, Network heterogeneity; Output: Performance
Reagans/Zuckerman/McEvily (Administrative Science Quarterly, 2004)	Input: Demographic diversity; Mediatoren: Internal network density, External network range; Output: Performance

Ausgewählte empirische Arbeiten mit hohen Implikationen für das Team Selling	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Sarin/Mahajan (Journal of Marketing, 2001)	Input: Equal rewards, Position-based rewards, Outcome-based rewards, Process-based rewards; Output: Self-rated performance, Team member satisfaction, Speed to market, Innovation, Adherence to budget and schedule, Product quality, Market performance; Moderatoren: Ease of individual evaluation, Length of development cycle, Project/product complexity, Project risk, Competitive intensity, Industry dynamism
Sethi (Journal of Marketing, 2000)	Input: Team factors (Information integration, Functional diversity), Contextual influences (Customers' influence, Quality orientation, Product innovativeness, Time pressure); Output: Product quality; Moderatoren: Information integration, Quality orientation
Sethi (Journal of the Academy of Marketing Science, 2000)	Input: Autonomy, Outcome interdependence, Task interdependence, Physical proximity, Team longevity, Interdepartmental connectedness; Mediator: Superordinate identity; Output: New product performance; Moderatoren: Task interdependence, Interdepartmental connectedness
Sethi/Nicholson (Journal of Product Innovation Management, 2001)	Input: Structural factors (Physical proximity, Team longevity, Outcome interdependence), Contextual factors (Interdepartmental connectedness, Senior management encouragement to take risk, Exposure to customer input, Extent of competition, Quality orientation); Mediator: Charged behavior; Output: New product market performance
Sethi/Smith/Park (Journal of Marketing Research, 2001)	Input: Contextual influences (Extent of project monitoring, Customers' influence, Encouragement to take risk), Team characteristics (Social cohesion, Superordinate identity, Functional diversity); Output: Innovativeness; Moderatoren: Social cohesion, Functional diversity, Encouragement to take risk
Weitere Arbeiten mit Implikationen für das Team Selling	
Ancona/Caldwell (1990), Ancona/Caldwell (1992a), Ancona/Caldwell (1992b), Brown/Eisenhardt (1995), Denison/Hart/Kahn (1996), Högl (1998), Högl/Weinkauff/Gemünden (2004), Katz (1982), McDonough III. (2000), McDonough III./Kahn/Barczak (2001), Olson/Walker/Ruekert/Bonner (2001)	

Tabelle 2-3: Betrachtete empirische Arbeiten im Forschungsfeld Neuproduktentwicklungsteams

2.3.5 Weitere Arbeiten zu Teams in Organisationen

Wir stoßen jetzt auf die unterste Ebene bei der Bestandsaufnahme relevanter empirischer Forschungsergebnisse im Hinblick auf die von uns untersuchten Vertriebsteams. Im vorangegangenen Abschnitt hatten wir bereits den Vertrieb als Teamkontext verlassen. Bei den empirischen Arbeiten, die wir in diesem Abschnitt vorstellen werden, sind zwei weitere Charakteristika unseres Forschungsobjekts nicht notwendigerweise gegeben: eine multifunktionale Zusammensetzung und eine gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder im Hinblick auf die Erledigung der Teamaufgaben (Interdependenz). Um eine hinreichende Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse auf unsere Untersuchung sicherzustellen, werden wir lediglich die Restriktion beibe-

halten, dass die untersuchten Teams in einen Unternehmenskontext eingebunden sein müssen (z.B. Produktionsteams, Projektteams, Serviceteams oder Top-Management-Teams). Damit schließen wir uns der Auffassung an, dass ein organisationaler Kontext einen maßgeblichen Einfluss auf die Wirkungsmechanismen der eingebetteten Teams ausübt (Hackman 1990, S. 11; Hackman/Walton 1986, S. 84).

Die betriebswirtschaftliche Forschung zu den Erfolgsfaktoren von Gruppen in Organisationen begann Anfang der 80er Jahre (Arrow/McGrath/Berdahl 2000, S. 11 ff.; Goodman/Ravlin/Argote 1986, S. 14 ff.). In dieses Forschungsfeld flossen die umfangreichen Ergebnisse der Kleingruppenforschung ein, deren Wurzeln in der Sozialpsychologie bis an das Ende des 19. Jahrhunderts zurückreichen (vgl. zur Kleingruppenforschung ausführlich: Fischer/Wiswede 1997, Schneider 1985, Shaw 1981). Auch hier werden wir uns wieder schwerpunktmäßig am Erkenntnisbeitrag für unsere Untersuchung leiten lassen und die Forschungsergebnisse zum Umfeld der von uns untersuchten kurzfristig und langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling komprimiert wiedergeben. Umfangreichere und auch anders gelagerte Literaturüberblicke in diesem Forschungsfeld finden sich bei Bettenhausen (1991, S. 345 ff.), Högl (1998, S. 10 ff.), Stock (2003, S. 21 ff.), Yeatts/Hyten (1998, S. 57 ff.) und insbesondere bei Cohen/Bailey (1997, S. 239 ff.).

Untersuchungen zu den Auswirkungen einer demokratischen **Führung** in Teams haben in der sozialpsychologischen Forschung eine lange Tradition. Es wurde mehrfach bestätigt, dass ein partizipativer Führungsstil zu einer höheren Zufriedenheit der Teammitglieder führt (Preston/Heintz 1949, Shaw 1955, Rosenbaum/Rosenbaum 1971). Charles Manz und Henry Sims brachten diesen Erfolgsfaktor in den 80er Jahren in die betriebswirtschaftliche Forschung ein (Manz/Sims 1986, 1987, 1989, 1991, 1993): „The most appropriate leader today is one who can lead others to lead themselves“ (Manz/Sims 1991, S. 18). Cohen/Chang/Ledford (1997, S. 290 ff.) bestätigen den von Manz/Sims postulierten Faktor „Eigenführung eines Teams“ (Team Self-Management Leadership) als ein Konstrukt zweiter Ordnung, das sich aus sechs Dimensionen zusammensetzt. Entgegen ihrer Erwartung können sie jedoch keine Auswirkung dieser Variable auf den Teamerfolg traditioneller Arbeitsteams nachweisen. Bei autonomen Teams (Self-Managing Work Teams) hat die Eigenführung sogar negative Auswirkungen (Cohen/Ledford/Spreitzer 1996, S. 664). Die Arbeit von

Wageman (2001) weist hingegen auf einen stark positiven Effekt der Eigenführung autonomer Teams auf den Teamerfolg hin. Die Eigenführung wird dabei vor allem durch die Güte des teamexternen Coachings determiniert, d. h. ein Team muss zu einer demokratischen Führung zuerst hingeführt werden (Wagemann 2001, S. 572).

Weiterhin wurde gezeigt, dass der Einfluss, den Teammitglieder auf die Entscheidungen des Teamleiters ausüben können, positive Auswirkungen hat (Korsgaard/Schweiger/Sapienza 1995, S. 76; Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 413). Speziell in multifunktional besetzten Teams ist dabei der Einfluss eines Teammitglieds auf die Teamentscheidungen vor allem vom Wert seiner funktionalen Erfahrungen abhängig, die er in das Team einbringt (Bunderson 2003, S. 469).

Die sozialpsychologische Forschung zur gegenseitigen Abhängigkeit bzw. **Interdependenz** von Individuen in Gruppen begann in den 50er Jahren. Folgende beispielhafte Ergebnisse wurden generiert: (1) In kooperativen Situationen sind Gruppen erfolgreicher und die zwischenmenschlichen Beziehungen sind besser als in kompetitiven Situationen (Blau 1954, Deutsch 1949); (2) die Möglichkeit, durch Kooperation größere Belohnungen zu erlangen, führt zu Koalitionen von Individuen (Gamson 1961a, 1961b); (3) die Erhöhung der Zielinterdependenz führt in Gruppen mit interdependenten Aufgaben zu einem höheren Einsatz der Teammitglieder (Berkowitz 1957); (4) in Schulklassen führt eine hohe Aufgabeninterdependenz zu besseren Lerneffekten. Diese Effekte können durch Gruppenbelohnungen noch gesteigert werden (Mesch et al., 1988); (5) allgemein führt eine Erhöhung der Aufgabeninterdependenz in Gruppen zu mehr Kommunikation, größerer gegenseitiger Hilfe und besserer Informationsteilung (Crawford/Haaland 1972); (6) Gruppenbelohnungen verstärken das kooperative Verhalten (Miller/Hamblin 1963); (7) bei hochinterdependenten Aufgaben führen individuelle oder hybride Belohnungen im Vergleich zu Teambelohnungen zu einer relativ schwachen Gruppenleistung (Rosenbaum et al. 1980); (8) eine positive Interdependenz führt in Gruppen zu konstruktiven Konflikten und erhöht die Gruppeneffektivität wohingegen eine negative Interdependenz destruktive Konflikte nach sich zieht und die Gruppenleistung reduziert (Johnson et al. 1981, Tjosvold/Deemer 1980, Tjosvold/Field 1983, Tjosvold/Wedley/Field 1986): „In the case of positive interdependence, conflict issues are accompanied by a perceived positive relation between the attainment of one's own and the others'

goals: the parties involved stand or fall together. In the case of negative interdependence, conflict issues are accompanied by a perceived negative relation between the attainment of one's own and the others' goals: if one party swims, the others must sink" (Janssen/Van de Vliert/Veenstra 1999, S. 117 f.).

In der Forschung zu Teams in Organisationen standen insbesondere zwei Aspekte der Interdependenz im Vordergrund. Erstens wurde untersucht, welche Auswirkungen eine gegenseitige Abhängigkeit von Teammitgliedern hat (Bishop/Scott 2000, Campion/Papper/Medsker 1996, Steward/Barrick 2000) und zweitens, wie die Balance zwischen Aufgaben- und Zielinterdependenz optimal zu konfigurieren ist (Van der Vegt/Emans/Van de Vliert 2001, Van der Vegt/Van de Vliert/Oosterhof 2003, Wageman 1995). Die wahrgenommene Aufgabeninterdependenz in einem Team beeinflusst sowohl das Commitment der Teammitglieder zu ihrem Team als auch ihr organisationales Commitment positiv (Bishop/Scott 2000, S. 446). Im Falle konzeptioneller Teamaufgaben besteht ein U-förmiger Zusammenhang zwischen Interdependenz und Teamleistung, bei primär ausführenden Teamaufgaben hingegen ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang (Steward/Barrick 2000, S. 143). Insbesondere beim Zusammentreffen aufgabenbezogener und persönlicher Konflikte in Teams führt eine positive Interdependenz zu einer Verbesserung des integrativen Verhaltens der Teammitglieder, zu besseren Teamentscheidungen und auch zu einer höheren affektiven Akzeptanz (Janssen/Van de Vliert/Veenstra 1999, S. 134).

Im Hinblick auf die Gestaltung einer optimalen Balance zwischen der Aufgabeninterdependenz und der Zielinterdependenz in einer Gruppe sehen wir die Arbeit von Wageman (1995) als richtungsweisend an. Mittels Erhöhung der Aufgabeninterdependenz kann insbesondere die Güte der Kooperation beeinflusst werden, wohingegen die Zielinterdependenz den Einsatz der Gruppenmitglieder determiniert. Gruppen sind dann am erfolgreichsten, wenn die Aufgaben und die Ziele entweder nur individuell (d.h. niedrige Aufgaben- und niedrige Zielinterdependenz) oder nur gruppenbezogen sind (d.h. hohe Aufgaben- und hohe Zielinterdependenz). Hybride Konstellationen (d.h. hohe Aufgaben- bei niedriger Zielinterdependenz oder umgekehrt) reduzieren hingegen die Qualität der Gruppenprozesse und führen zu Unzufriedenheit der Gruppenmitglieder (Wagemann 1995, S. 145). Den negativen Einfluss einer hybriden Konstellation unterstreichen Van der Vegt/Van de Vliert/Oosterhof (2003).

Nur in dieser hybriden Konstellation beeinflusst die Höhe der informationsbezogenen Heterogenität der Teammitglieder sowohl den Teamgeist als auch das gegenseitige soziale Verhalten negativ. Die informationsbezogene Heterogenität resultiert aus der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder bzgl. Ausbildung und Funktionsbereich. Das soziale Verhalten umfasst sowohl das gegenseitige Helfen als auch das, dem gemeinsamen Teamziel untergeordnete, loyale Verhalten jedes Einzelnen (Van der Vegt/Van de Vliert/Oosterhof 2003, S. 715 ff.). Schließlich wird das Zusammenspiel von Aufgabeninterdependenz, Zielinterdependenz und individueller Zufriedenheit der Teammitglieder von Van der Vegt/Emans/Van de Vliert (2001) untersucht. Die Betrachtung der affektiven Facette Zufriedenheit ist im Gegensatz zu rein rationalen Leistungskriterien deshalb so bedeutend, da sie direkter Ausdruck des psychischen und physischen Wohlbefindens jedes einzelnen Teammitglieds ist und damit den langfristigen Fortbestand eines Teams als soziales System überhaupt erst ermöglicht (Sonnentag 1996). Die Autoren können zeigen, dass die Höhe der Aufgabeninterdependenz nur dann positiv auf die Zufriedenheit der Teammitglieder wirkt, wenn gleichzeitig die Zielinterdependenz im Team hoch ist (Van der Vegt/Emans/Van de Vliert 2001, S. 63 f.).

Das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom team-externen Management geht vornehmlich auf die Arbeit von Hackman (1987) zurück. Teams können ihren Erfolg umso stärker selbst beeinflussen, je höher der Grad ihrer **Autonomie** ist. Dies führt zu einer Unterscheidung von drei Grundtypen (Hackman 1987, S. 331):

- Geführte Teams (Manager-led Teams): Teams mit einer geringen Autonomie führen lediglich konkret vorgegebene Aufgaben aus.
- Selbstgeführte Teams (Self-managing Teams): Teams mit einer mittleren Autonomie können den Prozess ihrer Leistungserbringung selbst gestalten und überwachen.
- Selbstgestaltende Teams (Self-designing Teams): Teams mit einer hohen Autonomie können darüber hinaus ihr Team als Leistungseinheit selbst gestalten (z.B. Festlegung von Zielen, Strukturierung der Aufgaben oder Zusammensetzung des Teams).

Der mittlere Autonomiegrad bildete in der Folge einen Schwerpunkt der Forschung. Selbstgeführte Teams wurden in Verbindung gebracht mit einer höheren Produktivität (Cohen/Ledford 1994, S. 13), höheren Zufriedenheit und organisationalem Commitment der Teammitglieder (Cordery/Mueller/Smith 1991, S. 473) sowie mit einer höheren Qualität der Teamarbeit (Seers/Petty/Cashman 1995, S. 18). Die Metaanalyse von Wagner (1994) und die Erkenntnisse späterer Forschungsarbeiten legen jedoch die Vermutung nahe, dass der optimale Grad an Autonomie jeweils situativ gestaltet werden sollte. Nach Janz/Colquitt/Noe (1997, S. 877) geht der positive Einfluss der Autonomie auf die Motivation mit steigender Interdependenz der Teammitglieder zurück. In die entgegengesetzte Richtung weisen die Ergebnisse von Liden/Wayne/Bradway (1997, 175 f.). Die positive Beziehung zwischen der entscheidungsbezogenen Autonomie eines Teams und seiner Leistung wird hier mit steigender Aufgabeninterdependenz der Teammitglieder verstärkt. Als besonders relevant erachten wir die Untersuchung von Stewart/Barrick (2000, S. 141 ff.). Die Autoren können zeigen, dass bei konzeptionellen Teamaufgaben ein linear positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Autonomie und der Teamleistung besteht, bei primär ausführenden Aufgaben hingegen ein linear negativer Zusammenhang.

Je mehr ein Team durch Ressourcen unterstützt wird, z.B. in Form von Informationssystemen oder Trainingsmaßnahmen, desto erfolgreicher ist es. Diesbezüglich besteht Konsens der empirischen Forschungsergebnisse (Campion/Papper/Medzker 1996, S. 449; Magjuka/Baldwin 1991, S. 804 f.; Vinokur-Kaplan 1995, S. 316). Eine Aussage zu den Auswirkungen der **Unterstützung** durch das team-externe Management gestaltet sich jedoch schwieriger. Manche Arbeiten belegen positive Auswirkungen (Campion/Papper/Medzker 1996, Lechler 1997). Eine etwas differenziertere Betrachtung der Unterstützung selbstgeführter Teams nimmt Wageman (2001) vor. Sie untersucht die Auswirkungen des Coachings, verstanden als direkte Einwirkung eines teamexternen Managers auf ein Team. Dabei ist das Ziel, den Teamprozess zu verbessern und damit eine höhere Teamleistung zu generieren. Ihre Ergebnisse zeigen, dass gutes Coaching zwar zu einem besseren Eigenführungsverhalten und zu einer höheren Qualität der Gruppenprozesse führt, jedoch nicht zu einer höheren Teamleistung und zu einer größeren Zufriedenheit der Teammitglieder (Wageman 2001, S. 570).

Richten wir jetzt den Blick auf den Erkenntnisbeitrag für unsere langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. In der frühen sozialpsychologischen Forschung wurde ein großer Fundus an Erkenntnissen zu persönlichen Eigenschaften und **Fähigkeiten von Gruppenmitgliedern** generiert. Wir möchten beispielhaft einige Ergebnisse herausgreifen, die wir für unser Forschungsprojekt als besonders relevant erachten. Die für das Funktionieren der Gruppenarbeit extrem wichtige zwischenmenschliche Anziehung wird maßgeblich von der Ähnlichkeit der inneren Einstellung der Gruppenmitglieder determiniert (Byrne 1961, Byrne/Nelson 1964). Förderlich für die Gruppenarbeit sind sozial-einfühlsame Menschen (Bouchard 1969), ausgeglichene Gruppenmitglieder (Cervin 1956, Haythorn 1953) sowie Individuen, die generell eher einen Hang zu anderen Menschen als zu materiellen Dingen haben (Haythorn 1953). Weiterhin wurde der positive Effekt folgender Facetten der Heterogenität in Gruppen bestätigt: Unterschiedliche Persönlichkeitsprofile der Gruppenmitglieder (Hoffman 1959, Hoffman/Maier 1961), Heterogenität in Bezug auf relevante Fähigkeiten (Goldman 1965, Laughlin/Branch/Johnson 1969) und Geschlechtsunterschiede in Gruppen (Eskilson/Wiley 1967, Reitan/Shaw 1964). Insbesondere die Einbindung weiblicher Gruppenmitglieder scheint förderlich zu sein, da diese sich weniger kompetitiv verhalten (Uesugi/Vinacke 1963) und sich auch eher der Meinung der Gruppenmehrheit anschließen (größere Konsensfähigkeit), als dies bei Männern der Fall ist (Reitan/Shaw 1964). Schließlich unterstreicht die sozialpsychologische Forschung die hohe Bedeutung der Kompatibilität von Gruppenmitgliedern. Vor allen Dingen sollten sich die individuellen Bedürfnisse und die persönlichen Charaktereigenschaften der Individuen in der Gruppe gegenseitig ergänzen (Schutz 1955, Shaw 1959, Shaw/Harkey 1976).

In der empirischen Forschung zu Teams in Organisationen wurden die Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie teils repliziert und teils auf den Unternehmenskontext hin erweitert. Folgende positive persönliche Eigenschaften von Teammitgliedern konnten z.B. identifiziert werden: Qualität der geistigen Fähigkeiten (Barrick et al. 1998, S. 386; Neumann/Wright 1999, S. 376), persönliche Offenheit (Amason/Sapienza 1997, S. 509 f.), Selbstbewusstsein (Neumann/Wright 1999, S. 376), Pflichtbewusstsein, Gefälligkeit, Extrovertiertheit und emotionale Stabilität (Barrick et al. 1998, S. 386). Auch ist eine lange Firmenzugehörigkeit der Teammitglieder für die Konsistenz der Arbeit eines Teams förderlich (Finkelstein/Hambrick 1990, S. 494 f.). Schließlich

kann die Güte der Informationsteilung im Team gesteigert werden, wenn die Teammitglieder nicht nur reine Spezialisten sind, sondern über eine breite funktionale Erfahrung verfügen (Bunderson/Sutcliffe 2002, S. 888).

Die Auswirkungen einer demographischen **Heterogenität** wurden vornehmlich im Kontext von Top Management Teams (TMTs) beleuchtet. Einige Arbeiten weisen auf eher positive Auswirkungen hin, so beispielsweise Hambrick/Cho/Chen (1996, S. 673 ff.) für die Unterschiedlichkeit bezüglich des funktionalen Hintergrunds, der Ausbildung der Teammitglieder und der Länge ihrer Firmenzugehörigkeit sowie Elron (1997, S. 393 ff.) für die kulturelle Heterogenität in TMTs. Aus anderen Arbeiten resultieren sowohl positive als auch negative Konsequenzen der Heterogenität, geprägt nicht zuletzt vom situativen Kontext des Teams (Carpenter 2002, S. 280 ff.; Carpenter/Fredrickson 2001, S. 540 ff.). Interessant ist auch, dass die Fähigkeit zum strategischen Konsens in einem TMT unter einer zunehmenden demographischen Heterogenität seiner Mitglieder leidet (Knight et al. 1999, S. 456). Verlassen wir den Kontext von TMTs, so belegen auch andere Arbeiten, dass eine zunehmende Heterogenität sowohl positive als auch negative Begleiterscheinungen mit sich bringt. Die folgenden Facetten entpuppen sich z.B. als zweischneidiges Schwert: Altersunterschiede (Chattopadhyay 1999, S. 284), Geschlechtsunterschiede (Chatman/O'Reilly 2004, S. 198) und Heterogenität bezüglich der funktionalen Identität der Teammitglieder (Randel/Jaussi 2003, S. 771).

Diese zwiespältigen Ergebnisse lassen sich damit begründen, dass Heterogenität zwangsläufig zu teaminternen Konflikten führt. Beispielsweise ziehen Unterschiede beim Geschlecht und bei der Dauer der Firmenzugehörigkeit schädliche emotionale Konflikte im Team nach sich (Pelled 1996, S. 239). Besonders anschaulich wird die Komplexität dieser Thematik in der Arbeit von Jehn/Northcraft/Neale (1999, S. 752). Die Autoren zeigen die vielschichtigen Interdependenzen auf zwischen den verschiedenen Facetten der Heterogenität und den sich daraus ergebenden positiven aufgabenbezogenen Konflikten und schädlichen Beziehungskonflikten.

Die von uns untersuchten Teams sind per se heterogen zusammengesetzt. Folglich sind für uns Forschungsarbeiten von besonderem Wert, die Erkenntnisse darüber generieren, wie das Potential der Heterogenität optimal genutzt werden kann und die

Kosten der Koordination im Team gleichzeitig in Grenzen gehalten werden können. Beispielhafte identifizierte Facetten sind hier die Qualität der teaminternen verbalen Auseinandersetzung (Simons/Pelled/Smith 1999, S. 668), die gegenseitige affektive Kompatibilität der Teammitglieder (Barsade et al. 2000, S. 824 ff.) oder auch die Dezentralität der Machtverteilung im Team (Bunderson 2003, S. 469).

Zu unseren gestaltbaren **Facetten der Unternehmenskultur** können die betrachteten empirischen Arbeiten in diesem Forschungsfeld keinen direkten Beitrag leisten. Einen indirekten Beitrag generieren die Studien von Kirkman/Shapiro (1997, 2001). Die Autoren untersuchen den Einfluss landeskultureller Facetten auf die Höhe des Widerstandes, den die Mitglieder selbstgeführter Teams der Teamarbeit und der Eigenführung entgegenbringen. Diese beiden Widerstände gehen zurück, je höher die kulturellen Facetten Kollektivismus („the tendency to value group welfare more than one's own“; Kirkman/Sharpiro 2001, S. 558) und Leistungsorientierung („doing orientation...the extend to which people have a strong work ethic and are goal oriented“; Kirkman/Sharpiro 2001, S. 558) in einem Land ausgeprägt sind (Kirkman/Shapiro 2001, S. 563).

Wenden wir uns dem **Teamprozess** zu. Hier sind für uns aus der sozialpsychologischen Forschung drei Aspekte von besonderem Interesse. Erstens wurden die Auswirkungen der Kohäsion umfassend untersucht. Eine höhere Gruppenkohäsion verstärkt die Kommunikation zwischen den Individuen (French 1941, Lott/Lott 1961), verbessert das Muster und den Gehalt ihrer Interaktionen (Shaw/Shaw 1962), erhöht ihre Motivation und Zufriedenheit (Exline 1957), verstärkt aber auch den Konformitätsdruck auf die Gruppenmitglieder (Berkowitz 1954, Schachter 1951, Wyer 1966). Drei umfassende Metaanalysen bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Gruppenkohäsion und der Gruppenleistung (Evans/Dion 1991, Mullen/Copper 1994, Gully/Devine/Whitney 1995). Zweitens wurde festgestellt, dass sich in Gruppen zwangsläufig Verhaltensnormen herausbilden, die es der Gruppe gestatten, das Verhalten ihrer Mitglieder zu kontrollieren. Individuelle Verstöße gegen diese Normen führen zunächst zu Gruppensanktionen, ernsthafte und dauerhafte Verstöße haben dann die Ablehnung des Delinquenten oder sogar seinen Ausschluss aus der Gruppe zur Folge (Farrell 1979, Geller et al. 1974, Levine/Saxe/Harris 1956, Schachter 1951). Drittens wurden zentrale und dezentrale

Kommunikationsnetzwerke in Gruppen auf ihre Effizienzauswirkungen hin untersucht. Bei komplexen Gruppenaufgaben sind dezentrale, bei einfachen Gruppenaufgaben hingegen zentrale Kommunikationsstrukturen geeigneter (Guetzkow/Simon 1955, Leavitt 1951, Mulder 1960, Shaw 1954).

Die empirischen Arbeiten zu Teams in Organisationen unterstreichen zunächst die hohe Bedeutung der **Kohäsion**. Hier weist die auf 64 Studien basierende Meta-Analyse von Beal et al. (2003) darauf hin, dass die Kohäsion in stärkerem Maße die Qualität des Teamprozesses (Performance behaviors) als den Gruppenerfolg (Performance outcomes) positiv beeinflusst. Hinsichtlich der beiden Erfolgsdimensionen Effektivität und Effizienz stellt sich zudem heraus, dass die Kohäsion in erster Linie die Gruppeneffizienz erhöht (Beal et al. 2003, S. 989 ff.).

Weiterhin generiert dieses Forschungsfeld interessante Erkenntnisse zu einem für uns sehr relevanten Konstrukt: dem **Lernen im Team** ("team learning...an ongoing process of reflection and action, characterized by asking questions, seeking feedback, experimenting, reflecting on results, and discussing errors or unexpected outcomes of actions"; Edmondson 1999, S. 353). Die Qualität dieses Lernens im Team übt einen maßgeblichen Einfluss auf den Teamerfolg aus (Edmondson 1999, S. 367). Eine wichtige Determinante dieses Faktors ist die empfundene psychische Sicherheit der Teammitglieder („team psychological safety...a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking“; Edmondson 1999, S. 354). Weitere Anreicherung erhält dieses Konstrukt durch die Arbeiten von Austin (2003) und Bunder-son/Sutcliffe (2003).

Schließlich werden in diesem Forschungsfeld die komplexen **Konflikte** beleuchtet, die bei der Interaktion von Individuen in Gruppen zwangsläufig auftreten („conflict is an awareness on the part of the parties involved of discrepancies, incompatible wishes, or irreconcilable desires; Jehn/Mannix 2001, S. 238). Hilfreich ist die Unterteilung von Jehn (1995, 1997) in eine affektive, zwischenmenschliche Konfliktkomponente (Relationship conflict) und eine kognitive, aufgabenbezogene Konfliktkomponente (Task conflict). Diese Komponenten beschreiben Jehn/Mannix (2001) basierend auf umfangreichen Vorarbeiten aus der Sozialpsychologie (u.a. Guetzkow/Gyr 1954, Wall/Nolan 1986) wie folgt:

- „Relationship conflict...an awareness of interpersonal incompatibilities, includes affective components such as feeling tension and friction. Relationship conflict involves personal issues such as dislike among group members and feelings such as annoyance, frustration, and irritation...
- Task conflict...an awareness of differences in viewpoints and opinions pertaining to a group task. Similar to cognitive conflict, it pertains to conflict about ideas and differences of opinion about the task” (Jehn/Mannix 2001, S. 238).

Frühe empirische Arbeiten legen nahe, dass kognitive, aufgabenbezogene Konflikte leistungsfördernd sind. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Teams komplexeren, nicht-routinemäßigen Aufgabenstellungen gegenüberstehen, die naturgemäß eine stärkere Interaktion der Individuen, eine höhere Qualität der Teamentscheidungen oder eine größere gemeinsame kreative Leistung erfordern (Amason 1996, S. 135 ff., Jehn 1995, S. 271 ff.).

Diese vereinfachte Sichtweise widerlegt allerdings die Meta-Analyse von De Dreu/Weingart (2003). Einbezogen wurden 30 hochkarätige empirische Arbeiten, die zwischen 1991 und 2001 veröffentlicht wurden. Die Autoren zeigen, dass die beiden Konfliktkomponenten zwar trennscharf sind, jedoch in hohem Maße miteinander korrelieren. Die Ausprägung einer Konfliktkomponente zieht die Ausprägung der anderen Konfliktkomponente zwangsläufig nach sich. Weiterhin korrelieren affektive Konflikte stark negativ mit der Zufriedenheit der Teammitglieder sowie schwächer, aber auch signifikant negativ mit der Teamleistung. Kognitive, aufgabenbezogene Konflikte korrelieren weniger stark, jedoch auch signifikant negativ mit der Zufriedenheit der Teammitglieder. Interessant ist insbesondere, dass entgegen der Vermutung auch die aufgabenbezogenen Konflikte im Durchschnitt aller Studien negativ mit der Teamleistung korrelieren. Die Metaanalyse zeigt auch, dass die negativen Auswirkungen aufgabenbezogener Konflikte wesentlich geringer ausfallen, wenn die Korrelation zwischen den beiden Konfliktkomponenten schwach ausgeprägt ist (De Dreu/Weingart 2003, S. 744, ff.).

Angesichts der starken Heterogenität der Forschungsergebnisse in der Metaanalyse von De Dreu/Weingart (2003) vertreten wir die Ansicht, dass sich diese Thematik nicht in simplifizierte und allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten gießen lässt. Im Hin-

blick auf die von uns untersuchten Vertriebsteams interessiert uns vornehmlich, wie das Potential einer aufgabenbezogenen Auseinandersetzung der Teammitglieder erschlossen werden kann. Einige Arbeiten zeigen Weg auf, wie die unvermeidlichen Konflikte in eine leistungsfördernde Bahn gelenkt werden können. Es lassen sich prinzipiell drei Ansätze unterscheiden. Erstens kann der Zusammenhang zwischen aufgabenbezogenen und affektiven Konflikten abgeschwächt werden. Simons/Peterson (2000, S. 107) identifizieren einen diesbezüglich negativ moderierenden Effekt des teaminternen Vertrauens. Zweitens kann die Konflikt-Effektivität im Team („Conflict efficacy...the team's beliefs that it can deal with issues to manage the team's conflicts productively; Alper/Tjosvold/Law 2000, S. 627) dadurch gesteigert werden, dass im Team Konflikte auf kooperative und nicht auf kompetitive Weise angegangen werden (Alper/Tjosvold/Law 2000, S. 634). Die Potentiale aufgabenbezogener Konflikte können sich insbesondere dann entfalten, wenn in einem Team kooperative Normen stark ausgeprägt sind (De Dreu/West 2001, S. 1191; Jehn 1995, S. 274; Simons/Peterson S. 107 f.) und die Teammitglieder eine hohe psychische Sicherheit im Team verspüren (Edmondson 1999, S. 366). Ein dritter Ansatz besteht darin, dass man leistungsfördernde Konfliktstrukturen anstrebt, die sich im Zeitablauf der Teamarbeit aber verschieben. Hier zeigt eine Längsschnittsstudie auf, durch welche Konfliktstrukturen sich erfolgreiche Teams von weniger erfolgreichen Teams abheben (Jehn/Mannix 2001, S. 247 ff.).

Abschließend ein Blick auf Arbeiten von übergreifender Relevanz. Hier sehen wir insbesondere Studien, die die Auswirkungen sehr breiter mehrdimensionaler Konstrukte der Teamarbeit aufzeigen. Diese Meta-Konstrukte bilden eine übergreifende thematische Klammer für mehrere Konstrukte. Ein sehr bedeutendes Beispiel ist das Konstrukt **Team Empowerment**, welches ungefähr mit empfundener Bevollmächtigung eines Teams übersetzt werden könnte. Das Konstrukt umfasst vier Dimensionen: Wirksamkeit („Potency...the collective belief of a team that it can be effective“; Kirkman/Rosen 1999, S. 59), Bedeutung („Meaningfulness...refers to a team's experiencing its tasks as important, valuable, and worthwhile; Kirkman/Rosen 1999, S. 59), Autonomie und Einfluss („Team members experience impact...when a team produces work that is significant and important for an organization“; Kirkman/Rosen 1999, S. 59). Die für das Empowerment bestätigten positiven Auswirkungen auf die Leistung von Einzelindividuen (Spreitzer 1995, S. 1460, Spreitzer/Kizilos/Nason

1997, S. 695 ff.) konnten auch auf das Empowerment von Teams übertragen werden (Kirkman/Rosen 1999, S. 69; Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 407). Insbesondere konnte die hohe Bedeutung der Empowerment-Facette **Potency** für den Erfolg von Teams umfassend bestätigt werden (vgl. hierzu die Ergebnisse einer Metanalyse basierend auf 64 Studien: Gully et al. 2002). Weiterhin besteht ein reziproker Zusammenhang zwischen Potency und der Teameffektivität. Das bedeutet, dass der Teamerfolg der Vergangenheit die empfundene Wirksamkeit eines Teams steigert und damit auch den Teamerfolg der Zukunft positiv beeinflusst (vgl. die Längsschnittsstudie von Pearce/Gallagher/Ensley 2002, S. 117 f.). Als weitere übergreifende, leistungsfördernde Konstrukte seien an dieser Stelle die „Qualität des Mitarbeiter Involvement Kontexts“ (Cohen/Ledford/Spreitzer, S. 651, ff.) sowie die „Güte des Teamdesigns“ (Wagemann 2001, S. 562) angeführt.

Um der Vollständigkeit zu genügen, verweisen wir noch auf weitere empirische Arbeiten mit übergreifenden Implikationen. Zum einen sind dies Studien, die die Auswirkungen von Erfolgsfaktoren der Teamarbeit in stabilen und turbulenten Teamumfeldern miteinander vergleichen (z.B. Eisenhardt/Schoonhoven 1990, Keck 1997, West/Schwenk 1996). Zum anderen sei die Arbeit von Weinkauff/Woywode (2004) angeführt, die die Erfolgsfaktoren virtueller Teams untersucht. Diese Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Teammitglieder geografisch verteilt sind und über nationale und organisatorische Grenzen hinweg interdependent an einer Aufgabe arbeiten (Weinkauff/Woywode 2004, S. 393).

Abschließend gibt Tabelle 2-4 einen Überblick über die empirischen Arbeiten, die wir aus diesem Forschungsfeld für unsere Arbeit herangezogen haben.

Ausgewählte empirische Arbeiten mit hohen Implikationen für das Team Selling	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Alper/Tjosvold/Law (Personnel Psychology, 2000)	Input: Cooperative conflict resolution, Competitive conflict resolution; Mediator: Conflict efficacy; Output: Supervisory effectiveness rating
Amason (Academy of Management Journal, 1996)	Input: Cognitive conflict, Affective conflict; Output: Decision quality, Commitment to decisions, Understanding of decisions, Affective acceptance of TMT members
Amason/Sapienza (Journal of Management, 1997)	Input: TMT size, TMT's openness, Mutuality among TMT members; Output: Cognitive conflict, Affective conflict; Moderator: Mutuality among TMT members
Barsade et al. (Administrative Science Quarterly, 2000)	Input: Individual affect, Affective team composition; Output: Individual attitudes, Group processes, Performance
Bunderson (Academy of Management Journal, 2003)	Input: Metafunctional expertise, Functional background similarity; Output: Workflow centrality, Decision involvement; Moderator: Power centralization
Cohen/Ledford/Spreitzer (Human Relations, 1996)	Input: Group task design, Encouraging supervisory behaviors, Group characteristics, Employee involvement context; Output: Quality of work life, Team rating of performance, Manager rating of performance, Absenteeism
Edmondson (Administrative Science Quarterly, 1999)	Input: Context support, Team leader coaching; Mediatoren: Team psychological safety, Team efficacy, Team learning behavior; Output: Team performance
Janssen/Van De Vliert/Veenstra (Journal of Management, 1999)	Input: Positive interdependence; Mediatoren: Integrative behavior, Distributive behavior; Output: Decision quality, Affective acceptance; Moderatoren: Task conflict, Person conflict
Jehn (Administrative Science Quarterly, 1995)	Input: Relationship conflict, Task conflict; Output: Team member's satisfaction, Team member's liking of other group members, Team member's intent to remain in the group, Individual performance, Group performance; Moderatoren: Type of task (routine, nonroutine), Task interdependence, Group conflict norms
Jehn/Mannix (Academy of Management Journal, 2001)	Input: Group value consensus; Mediatoren: Group atmosphere, Intragroup conflict (Process conflict, Relationship conflict, Task conflict); Output: Group performance
Jehn/Northcraft/Neale (Administrative Science Quarterly, 1999)	Input: Social category diversity, Value diversity, Informational diversity; Mediatoren: Task conflict, Process conflict, Relationship conflict; Output: Group member morale, Group performance; Moderatoren: Value diversity, Social category diversity, Task type (complex, routine), Task interdependence
Kirkman/Rosen (Academy of Management Journal, 1999)	Input: External team leader behavior, Production/service responsibilities, Team-based human resources policies, Social structure; Mediator: Team empowerment (Potency, Meaningfulness, Autonomy, Impact); Output: Productivity, Proactivity, Customer service, Job satisfaction, Organizational commitment, Team commitment
Kirkman/Shapiro (Academy of Management Journal, 2001)	Input: Collectivism, Power distance, Doing orientation, Determinism; Mediator: Resistance to teams, Resistance to self-management; Output: Job satisfaction, Organizational commitment; Moderator: Country

Ausgewählte empirische Arbeiten mit hohen Implikationen für das Team Selling	
Autoren (Journal, Jahr)	Untersuchte Konstrukte (Originalbezeichnung)
Knight et al. (Strategic Management Journal, 1999)	Input: Location, Functional diversity, Age diversity, Educational diversity, Employment tenure diversity; Mediatoren: Interpersonal conflict, Agreement seeking; Output: Strategic consensus
Korsgaard/Schweiger/Sapienza (Academy of Management Journal, 1995)	Input: Leader's consideration of team members' input; Mediatoren: Procedural fairness; Output: Decision commitment, Attachment to group, Trust in leader; Moderator: Team members' influence over final decision
Liden/Wayne/Bradway (Human Relations, 1997)	Input: Group control, Output: Group performance, Moderator: Task interdependence
Liden/Wayne/Sparrowe (Journal of Applied Psychology, 2000)	Input: Job characteristics, Leader-member exchange, Team-member exchange; Mediator: Empowerment (Meaning, Impact, Competence, Self-determination); Output: Work satisfaction, Organizational commitment, Job performance
Randel/Jaussi (Academy of Management Journal, 2003)	Input: Functional background identity; Output: Individual performance in cross-functional teams; Moderatoren: Dissimilarity with other team members, Membership in a team's minority or majority
Simons/Pelled/Smith (Academy of Management Journal, 1999)	Input: TMT diversity (Team age diversity, Company tenure diversity, Functional background diversity, Educational-level diversity, Environmental uncertainty diversity); Mediator: Decision comprehensiveness; Output: Organizational performance; Moderator: TMT debate
Simons/Peterson (Journal of Applied Psychology, 2000)	Input: Task conflict; Output: Relationship conflict; Moderatoren: Intragroup trust, Aggressive conflict management tactics
Stewart/Barrick (Academy of Management Journal, 2000)	Input: Interdependence, Team self-leadership; Mediator: Intrateam processes; Output: Work team performance; Moderator: Task type (Conceptual tasks, Behavioral tasks)
Van der Vegt/Emans/Van de Vliet (Personnel Psychology, 2001)	Task interdependence, Goal interdependence, Job satisfaction, Team satisfaction
Van der Vegt/Van de Vliet/Oosterhof (Academy of Management Journal, 2003)	Informational dissimilarity (Educational level, Educational background, Functional specialty), Task interdependence, Goal interdependence, Team identification, Organizational citizenship behavior (Helping behavior, Loyal behavior)
Wageman (Administrative Science Quarterly, 1995)	Input: Task interdependence (Individual, Hybrid, Group), Outcome interdependence (Individual, Hybrid, Group); Output: Group performance, Group norms, Quality of group process, Experienced interdependence, Work satisfaction, Work motivation, Learning; Moderator: Preference for autonomy
Wageman (Organization Science, 2001)	Input: Team design (Direction, Optimal diversity, Appropriate size, Stability of membership, Task interdependence, Task goals, Core strategy norms, Group rewards, Available information, Available training, Material resources), Leader coaching behavior (Cues/rewards for self-management, Problem-solving consultation, Process consultation, Negative signals, Intervention in the task, Identifying team problems); Output: Collective responsibility, Monitoring own performance, Managing own performance, Overall self-management, Overall performance, Quality of process, Member satisfaction

Weitere Arbeiten mit Implikationen für das Team Selling

Austin (2003), Banker et. al. (1996), Barrick et al. (1998), Beal et al. (2003), Bishop/Scott (2000), Bunderson/Sutcliffe (2002), Bunderson/Sutcliffe (2003), Campion/Papper/Medsker (1996), Carpenter (2002), Carpenter/Fredrickson (2001), Chatman/O'Reilly (2004), Chattopadhyay (1999), Chen/Klimoski (2003), Cohen/Chang/Ledford (1997), Cohen/Ledford (1994), Cordery/Mueller/Smith (1991), De Dreu/Weingart (2003), De Dreu/West (2001), Eisenhardt/Schoonhoven (1990), Elron (1997), Finkelstein/Hambrick (1990), Gully et al. (2002), Hambrick/Cho/Chen (1996), Iaquinto/Fredrickson (1997), Janz/Colquitt/Noe (1997), Keck (1997), Kidwell/Mossholder/Bennett (1997), Lechler (1997), Magjuka/Baldwin (1991), Michel/Hambrick (1992), Neumann/Wright (1999), Pearce/Gallagher/Ensley (2002), Pelled (1996), Peterson et al. (2003), Robinson/O'Leary-Kelly (1998), Seers (1989), Seers/Petty/Cashman (1995), Smith et al. (1994), Sparrowe et. al. (2001), Vinokur-Kaplan (1995), Weinkauff/Woywode (2004), West/Schwenk (1996)

Tabelle 2-4: Betrachtete empirische Arbeiten zu Teams in Organisationen

2.3.6 Zusammenfassung

Wir schließen jetzt die Bestandsaufnahme der für unsere Untersuchung relevanten empirischen Forschungsergebnisse ab und fassen den **Erkenntnisbeitrag** im Hinblick auf die Positionierung unserer eigenen Arbeit zusammen.

Den Kern unserer Arbeit bildet die Herleitung und die empirische Verifizierung von Input-Prozess-Output-Modellen für Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen. In Abschnitt 2.3.2 haben wir den Erkenntnisbeitrag der Geschäftsbeziehungs-forschung für die Output-Seite unserer Teammodelle dargelegt. Diese Ergebnisse fundieren die Bedeutung mehrerer emotionaler Facetten (Sozialer Austausch, Vertrauen, Soziale Bindung) und rationaler Facetten (Sachbezogener Austausch, Gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen, Strukturelle Bindung) der Beziehungskomponente von B2B-Geschäftsbeziehungen. Zudem deutet die bisherige Forschung auf einen phasenweisen Aufbau, eine gegenseitige Interdependenz sowie auf eine zyklische Entwicklung der Beziehungsfacetten hin. Für unsere Arbeit sehen wir die folgende **Forschungslücke auf der Output-Seite von Teammodellen**:

- 1) Es fehlen empirische Arbeiten, die eine breite integrative Betrachtung mehrerer emotionaler und rationaler Beziehungsfacetten vornehmen.
- 2) Es wurde bis dato keine explizite Unterteilung der Beziehungsfacetten in eine emotionale und in eine rationale Beziehungskomponente vorgenommen.
- 3) Der Erfolg in Geschäftsbeziehungen wurde bislang als absolute Höhe der Ausprägung verschiedener Erfolgsfacetten konzeptualisiert. Dieser Ansatz kann nä-

her an die Realität angepasst werden, indem der Erfolg als Potentialausschöpfung verstanden wird, d.h. relativ zum vorliegenden Potential in der Geschäftsbeziehung konzeptualisiert wird.

In der Folge schlugen wir dann die Brücke von der Geschäftsbeziehungs-forschung zur Teamforschung. Im Zuge unserer Darlegung der Forschungsarbeiten zum Team Selling in Abschnitt 2.3.3 wurde deutlich, dass unserer Arbeit im Prinzip nur zwei Forschungsarbeiten inhaltlich nahe stehen: Helfert (1998) und Stock (2003). Hier haben wir eine Abgrenzung vorgenommen, indem wir die Schwachstellen dieser Arbeiten im Hinblick auf die Positionierung unserer Arbeit umrissen haben.

Die in den Abschnitten 2.3.3 bis 2.3.5 vorgestellten Ergebnisse der Teamforschung fundieren zum einen die zentrale Bedeutung mehrerer von uns untersuchter gestaltbarer Teamfaktoren. Dies sind die Konstrukte Führungsdezentralität, Aufgaben- und Zielinterdependenz, Autonomie, Unterstützung, Fähigkeiten von Teammitgliedern sowie die Prozessvariable Qualität der Teamarbeit. Weiterhin können wir aus diesen Arbeiten Erkenntnisse für die Konzeptualisierung und Operationalisierung dieser Konstrukte ableiten. Konkret sehen wir für unsere Arbeit die folgende **Forschungslücke auf der Input-Seite von Teammodellen**:

- 1) Bisher gibt es sehr wenige Forschungsarbeiten, die insofern eine sehr hohe Managementrelevanz erzielen, als dass sie eine integrative, vergleichende Betrachtung mehrerer gestaltbarer Faktoren der Teamarbeit untersuchen. Am ehestens kommt diesem Anspruch die Untersuchung von Stock (2003) sowie die Arbeiten zu Neuproduktentwicklungsteams von Sethi (2000a, 2000b), Sethi/Nicholson (2001) und Sethi/Smith/Park (2001) nahe. Eine explizite Unterteilung und getrennte Betrachtung kurzfristig und langfristig gestaltbarer Faktoren existiert bis dato noch nicht.
- 2) Die Auswirkungen der Konstrukte Kommunikationsdezentralität, Teamorientierung und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur sowie Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung wurden im Kontext der Teamarbeit bis dato noch nicht untersucht. Für die Konstrukte Führungsdezentralität, Aufgaben- und Zielinterdependenz sowie Autonomie ist nach unserer Bestandsaufnahme zu konstatieren, dass die Forschungsergebnisse eine erhebliche Inkonsistenz aufweisen.

2.4 Empirische Grundlagen

Nachdem wir in den vorangegangenen Kapiteln das konzeptionelle Fundament für unsere Arbeit gelegt haben, wenden wir uns jetzt den empirischen Grundlagen unserer Arbeit zu. Hierbei geht es um

- methodische Grundlagen der Konstruktmessung und der Analyse von Abhängigkeiten zwischen Konstrukten (Abschnitt 2.4.1) sowie um
- die Datengrundlage unserer empirischen Untersuchung (Abschnitt 2.4.2).

2.4.1 Methodische Grundlagen

Unserer Arbeit liegt eine positivistische Orientierung zugrunde, die in der heutigen Marketingforschung weit verbreitet ist (Homburg 2000a, S. 53). Diese Sichtweise basiert auf der Überzeugung, dass Beobachtung und Erfahrung eine wesentliche Quelle sind, um die Wahrheit zu erschließen (Schischkoff 1982, S. 550). Die in unserer Arbeit aufgeworfenen Fragestellungen werden wir demnach empirisch untersuchen. Zudem orientieren wir uns an den Prinzipien des **wissenschaftlichen Realismus**, der die Existenz einer außerhalb des Bewusstseins liegenden Wirklichkeit unterstellt, der man sich auf empirisch-induktivem Wege nähern kann (Hunt 1990, S. 9). Diese Herangehensweise steht im Gegensatz zum kritischen Rationalismus von Popper (1959, 1963), der nur eine deduktive Schlussweise zulässt.

Gemäß dem wissenschaftlichen Realismus werden wir **Hypothesen** mit der empirischen Realität konfrontieren. Im Falle der Konsistenz einer Hypothese mit der Beobachtung sprechen wir von der Bestätigung dieser Hypothese. Damit verfolgt die vorliegende Arbeit zusammen mit anderen wissenschaftlichen Arbeiten auf diesem Gebiet das Ziel, der Wahrheit in einem kumulativen Prozess zunehmend näher zu kommen (Prinzip der schrittweise zunehmenden Bestätigung; Carnap 1953, S. 48).

Schließlich geht der wissenschaftliche Realismus von der **Unvollkommenheit der Messung** aus (Hunt 1990). Untersuchte Größen stellen so genannte latente Konstrukte dar (Homburg/Giering 1996), die durch fehlerbehaftete Indikatoren gemessen werden können (Hunt 1991, S. 386). Durch die in dieser Arbeit verwendete Methodik

der Kausalanalyse kann diese Messfehlerproblematik explizit berücksichtigt werden (Bagozzi 1980, Jöreskog/Sörbom 1982).

Unsere Hypothesen befassen sich mit den Wirkungsbeziehungen zwischen theoretischen **Konstrukten**. Nach Bagozzi/Fornell (1982, S. 24) ist ein theoretisches Konstrukt eine „abstract entity which represents the true nonobservable state of nature of a phenomenon“.

Um ein Konstrukt erfassen zu können, ist zunächst die Erarbeitung seiner relevanten Dimensionen erforderlich. Man spricht von der **Konzeptualisierung** des Konstrukts. Darauf aufbauend müssen geeignete Skalen entwickelt werden, um das Konstrukt zu messen: die **Operationalisierung** des Konstrukts (Homburg 2000a, S. 13).

Derartige Konstrukte (auch latente Variablen genannt) entziehen sich einer direkten Messung. Daher ergibt sich die Notwendigkeit, sie über empirisch erfassbare **Indikatorvariablen** (auch Indikatoren oder Items genannt) indirekt zu messen. In unserer Arbeit kommen reflektive Indikatoren zum Einsatz, d.h. das jeweilige Konstrukt verursacht die Ausprägungen der ihm zugeordneten Indikatorvariablen (Homburg/Giering 1996, S. 6). Um ein Konstrukt möglichst präzise zu erfassen, greifen wir auf eine optimale Auswahl prinzipiell möglicher Indikatoren zurück.

Die **Güte der Messung** unserer Konstrukte wird anhand der Dimensionen Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) beurteilt. Nach Peter und Churchill (1986, S. 4) ist die **Reliabilität** „...the degree to which measures are free from random error and thus reliability coefficients estimate the amount of systematic variance in a measure“. Die jeweiligen Indikatoren stellen dann eine reliable Messung eines Konstrukts dar, wenn ein wesentlicher Anteil ihrer Varianz (Streuung) durch die Beziehung zu diesem Konstrukt erklärt wird (Peter 1979, S. 7). Die Beurteilung der Reliabilität wird in der Marketingforschung in erster Linie anhand der Internen-Konsistenz-Reliabilität vorgenommen, die die Korrelation der Indikatoren eines Konstrukts untereinander beurteilt. Wir schließen uns dieser Vorgehensweise an, da die Beurteilung anderer Formen der Reliabilität (z.B. die Wiederholungsreliabilität) ein zu aufwendiges Erhebungsdesign bedingen würde (Hildebrandt 1998, S. 88).

Eine hohe Güte der Messung hinsichtlich der **Validität** ist gegeben, „...when the differences in observed scores reflect true differences on the characteristics one is attempting to measure and nothing else...“ (Churchill 1979, S. 65). Hier wird die konzeptionelle Richtigkeit einer Messung beurteilt. Die jeweiligen Indikatoren bilden ein valides Messinstrument, wenn sie auch wirklich den Sachverhalt messen, den man zu messen beabsichtigt (Homburg/Giering 1996, S. 7). Im Rahmen unserer Messmodelle erachten wir folgende Facetten der Validität als relevant:

- **Inhaltsvalidität:** „Content validity focuses on the adequacy with which the domain of the characteristic is captured by the measure“ (Churchill 1991, S. 490). Ein Messinstrument besitzt eine hohe Inhaltsvalidität, wenn das inhaltliche Spektrum eines Konstrukts durch die zugeordneten Indikatoren hinreichend abgedeckt ist (Churchill 1991, S. 490). Sie wird in unserer Untersuchung durch eine möglichst genaue qualitativ-inhaltliche Abgrenzung der betrachteten Konstrukte sichergestellt (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 28).
- **Konvergenzvalidität:** „Convergent validity is the degree to which two or more attempts to measure the same concept are in agreement“ (Bagozzi/Phillips 1982, S. 468). Eine hohe Konvergenzvalidität eines Messinstruments ist gegeben, wenn die Indikatoren eines Konstrukts stark miteinander korrelieren (Peter 1981, S. 136), was wir mit Hilfe von konfirmatorischen Faktorenanalysen überprüfen.
- **Diskriminanzvalidität:** „Discriminant validity is the degree to which measures of distinct concepts differ“ (Bagozzi/Phillips 1982, S. 469). Ein Messinstrument erfüllt dieses Kriterium, wenn die Konstrukte untereinander Trennschärfe besitzen. Hier fordern wir, dass die Indikatoren eines Konstrukts untereinander stärker korrelieren als mit Indikatoren anderer Konstrukte (Bagozzi/Yi/Phillips 1991, S. 425).
- **Nomologische Validität:** „Nomological validity represents the degree to which predictions based on a concept are confirmed within the context of a larger theory (Bagozzi 1979, S. 24). Die Überprüfung dieses Kriteriums erfordert das Vorhandensein einer abgesicherten übergeordneten Theorie hinsichtlich der Abhängigkeitsbeziehungen der untersuchten Konstrukte (Homburg 2000a, S. 75). Da dies für unsere Untersuchung nicht gegeben ist, ist die Überprüfung der nomologischen Validität nicht möglich.

Ist ein Messinstrument valide im Hinblick auf diese genannten Facetten, so ist es frei von systematischen Fehlern. Die Erfüllung der Reliabilität bildet dafür eine notwendige aber nicht hinreichende Vorbedingung, indem sie die Absenz von Zufallsfehlern beurteilt (Carmines/Zeller 1979, S. 13). Um dem Anspruch an diese beiden Gütekriterien gerecht zu werden, wird in der Marketingforschung insbesondere die Verwendung von Multi-Item-Skalen für die Konstruktmessung gefordert: „Most constructs by definition are too complex to be measured effectively with a single item, and multi-item scales are necessary for appropriate reliability and validity assessment“ (Peters 1979, S. 16). Bis auf eine Ausnahme (Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung) werden alle Konstruktmessungen unserer Untersuchung diesem Anspruch gerecht.

Um die Güte der Messung hinsichtlich Reliabilität und Validität zu beurteilen, unterscheidet man in Anlehnung an Homburg (2000a, S. 75) zwischen Kriterien der ersten und der zweiten Generation. Von den aus der Psychologie/Psychometrie der 50er Jahre stammenden Methoden der ersten Generation verwenden wir in unserer Untersuchung folgende lokale Gütemaße zur Beurteilung der Qualität unserer Faktoren sowie der ihnen zugeordneten Indikatoren (vgl. Konstruktmessung: Abschnitte 3.2.2, 3.3.2 und 3.4.2):

- die exploratorische Faktorenanalyse
- das Cronbachsche Alpha und
- die Item-to-Total-Korrelation.

Zunächst werden die Indikatoren mittels der **exploratorischen Faktorenanalyse** einzelnen Faktoren zugeordnet, wobei a priori keine Hypothesen bezüglich der Faktorenstruktur formuliert werden. Ziel ist die Entdeckung einer der Gesamtheit der Indikatoren zugrunde liegenden minimalen Anzahl an Faktoren (vgl. zu dieser Methode ausführlich Backhaus et al. 2000; Hüttner/Schwarting 2000). Nach dem Kaiser-Kriterium ist die optimale Anzahl zu extrahierender Faktoren gleich der Zahl der Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins (Kaiser 1974). Der Eigenwert eines Faktors errechnet sich aus der Summe der quadrierten Faktorladungen seiner ihm zugeordneten Indikatoren.

In Anlehnung an Homburg/Giering (1996, S. 8) sind auf Basis der exploratorischen Faktorenanalyse erste Aussagen hinsichtlich der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der Messung möglich. Im Falle von Konvergenzvalidität lassen sich die einzelnen Indikatoren eindeutig einem Faktor zuordnen. Wir fordern für ihre Faktorladungen einen Mindestwert von 0,4. Liegt zudem Diskriminanzvalidität vor, dann laden diese Indikatoren auf alle anderen Faktoren mit weniger als 0,4. Entscheidend für die Güte der Messung unserer Faktoren ist darüber hinaus, dass sie mindestens 50% der Varianz ihrer zugeordneten Indikatoren erklären sollen (Peterson 2000, S. 263 f.).

Zur Beurteilung der Internen-Konsistenz-Reliabilität unserer Messung ziehen wir das **Cronbachsche Alpha** heran (Cronbach, 1947). Dieses Kriterium ist einer der am häufigsten verwendeten Reliabilitätsmaße der ersten Generation (Finn/Kayandé 1997, Voss/Stern/Fotopoulos 1998). Die Reliabilität einer Messung steigt dabei von Null (niedrigster möglicher Wert) bis Eins (höchster möglicher Wert) an. In unserer Untersuchung werden wir für das Cronbachsche Alpha in Anlehnung an Nunnally (1978, S. 245) einen Schwellenwert für eine akzeptable Interne-Konsistenz-Reliabilität von 0,7 fordern.

Um den Wert des Cronbachschen Alphas für einen Faktor zu steigern, kann man schrittweise seine Indikatoren mit den niedrigsten **Item to Total-Korrelationen** eliminieren (Churchill 1979, S. 68 f.). Dieses dritte Gütekriterium der ersten Generation ist ein Maß für die Höhe der Korrelation eines Indikators mit der Summe der Indikatoren, die demselben Faktor angehören. Hohe Werte für alle Indikatoren sprechen auch für ein hohes Maß an Konvergenzvalidität (Nunnally 1978, S. 274), wobei aus der Literatur kein expliziter Schwellenwert hervorgeht.

Da die Forschung zahlreiche Schwachpunkte dieser Gütekriterien der ersten Generation konstatiert (Fornell 1986, Bagozzi/Yi/Phillips 1991), treffen wir auf ihrer Basis nur erste grundlegende Aussagen zur Güte der Messung unserer Modellkonstrukte (vgl. Abschnitte 3.2.2., 3.3.2. und 3.4.2.). Neben sehr restriktiver Annahmen (Gerbing/Anderson 1988, S. 190) und relativ schwer nachvollziehbarer Kriterien (Bagozzi/Yi/Phillips 1991, S. 428), wird insbesondere die mangelnde explizite Schät-

zung von Messfehlern sowie die nicht mögliche inferenzstatistische Prüfung und Beurteilung von Validitätsaspekten kritisiert (Homburg 2000a, S. 90).

In der heutigen Marketingforschung wird zusätzlich auf **Güterkriterien der zweiten Generation** zurückgegriffen, die die Reliabilitäts- und Validitätsprüfung erheblich verbessern (Homburg/Pflesser 2000a, S. 415). Diese Kriterien bauen auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf (vgl. zu diesem Verfahren Jöreskog 1966, 1967 und 1969), die einen Spezialfall der Kausalanalyse (auch Kovarianzstrukturanalyse genannt) darstellt (Homburg 1989, S. 2; Diamantopoulos 1994, S. 105 f.). Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse wird im Gegensatz zur exploratorischen Faktorenanalyse die Zuordnung der Indikatoren zu den einzelnen Faktoren vorab vorgenommen. Diese Zuordnung (das Messmodell) wird dann bei der Modellevaluation hinsichtlich ihrer Konsistenz zu den empirischen Daten geprüft (Homburg/Baumgartner 1995b, S. 163).

In unserer Untersuchung kommen folgende lokale Gütemaße der zweiten Generation zum Einsatz, um die Qualität unserer Faktoren sowie der ihnen zugeordneten Indikatoren zu beurteilen (vgl. Konstruktmessung: Abschnitte 3.2.2, 3.3.2 und 3.4.2):

- die Indikatorreliabilität
- der t-Wert der Faktorladungen
- die Faktorreliabilität
- die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)
- der χ^2 -Differenztest
- das Fornell-Larcker-Kriterium

Die **Indikatorreliabilität** (im Wertebereich von Null bis Eins ansteigend) ist ein Maß für die Höhe der erklärten Varianz eines Indikators durch seinen zugrunde liegenden Faktor. Die restliche Varianz ergibt sich folglich durch den Messfehler. In unserer Untersuchung werden wir uns dem von Bagozzi/Baumgartner (1994, S. 402) geforderten Schwellenwert von 0,4 für eine zufrieden stellende Indikatorreliabilität anschließen. Nur in Ausnahmefällen werden wir unter diesen Schwellenwert gehen, falls die betreffende Indikatorvariable eine für uns inhaltlich bedeutende Facette des

zugrunde liegenden Faktors repräsentiert (inhaltliche Spreizung des Faktors). Dieses Vorgehen ist im Einklang mit Stimmen, die die Forderung nach einem Mindestwert für die Indikatorreliabilität grundsätzlich in Frage stellen (Bagozzi/Yi 1988, S. 82; Homburg 1992, S. 506).

Zusätzlich wird die Faktorladung jedes Indikators auf Signifikanz getestet. Diese ist bei einem einseitigen Test auf dem 5%-Niveau signifikant größer als Null, wenn der **t-Wert der Faktorladung** mindestens 1,645 beträgt (Homburg/Giering 1996, S. 11).

Nachdem ein optimales Set von Indikatoren identifiziert ist, die hinreichend gut durch den interessierenden Faktor gemessen werden, ist nun die wesentliche Frage zu beantworten: Wie gut wird dieser Faktor durch seine Indikatoren gemessen? Eine Facette dieser Frage beantwortet die **Faktorreliabilität** (im Wertebereich von Null bis Eins ansteigend), die in unserer Untersuchung in Anlehnung an Bagozzi/Yi (1988, S. 82) ab einem Schwellenwert von 0,6 als zufrieden stellend angesehen wird.

Die andere Facette dieser Frage ist die **durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)** eines Faktors durch das Set seiner Indikatoren. Bagozzi/Yi (1988, S. 82) fordern einen DEV-Wert (im Wertebereich von Null bis Eins ansteigend) von mindestens 0,5. Die Nennung von pauschalen Mindestwerten erscheint jedoch auch hier problematisch: „...it is difficult to justify such guideline without considering the context of a given measurement procedure“ (Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 403). Daher sehen wir es nicht als problematisch an, wenn wir bei einem von uns untersuchten moderierenden Faktor (vgl. Abschnitt 3.4.2) diesen Schwellenwert geringfügig unterschreiten müssen.

Nachdem wir mit den bisher dargestellten lokalen Gütemaßen insbesondere die Reliabilität und die Konvergenzvalidität unserer Konstruktmessung beurteilen können, wenden wir uns jetzt der im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse möglichen Beurteilung der **Diskriminanzvalidität** zu. Mit ihrem Nachweis stellen wir sicher, dass die postulierte inhaltliche Trennschärfe der verschiedenen Konstrukte untereinander durch unsere empirischen Daten gestützt werden kann (Homburg/Giering 1996, S. 7). Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität setzen wir den

χ^2 -Differenztest (Jöreskog 1977, S. 273; Homburg/Dobratz 1992, S. 123 f.) sowie das Fornell-Larcker-Kriterium (Fornell/Larcker 1981) ein.

Im Rahmen des **χ^2 -Differenztests** messen wir in einem Konstruktverbund zweimal nacheinander die gleiche Gruppe von Faktoren. Der Unterschied zwischen den beiden Messungen besteht darin, dass wir einmal die Korrelation zwischen zwei Faktoren auf Eins fixieren. Verbunden mit dieser inhaltlichen Gleichsetzung dieser beiden Konstrukte formulieren wir die Nullhypothese, dass diese Modellrestriktion zu keiner signifikanten Verschlechterung der Anpassung dieses Modells an unsere empirischen Daten führt. Die Nullhypothese kann auf dem 5%-Niveau abgelehnt werden, falls die Differenz der χ^2 -Werte der beiden Messmodelle größer als 3,841 ist. Ist dies der Fall, kann davon ausgegangen werden, dass die beiden Faktoren nicht den gleichen Sachverhalt messen und damit Diskriminanzvalidität zwischen ihnen gegeben ist.

Ein wesentlich restriktiveres Kriterium für die Beurteilung der Diskriminanzvalidität ist das **Fornell-Larcker-Kriterium**. Die inhaltliche Trennschärfe zwischen zwei Faktoren ist nach Fornell/Larcker (1981, S. 46) erst dann vollständig gegeben, wenn die beiden Werte für ihre durchschnittlich erfasste Varianz größer sind als die quadrierte Korrelation zwischen ihnen.

Nachfolgend geben wir einen Überblick über die in unserer Untersuchung verwendeten lokalen Gütemaße und der zugehörigen Anspruchsniveaus. Diese Maße werden wir insbesondere im Rahmen der Beurteilung der Güte der Konstruktmessung heranziehen (vgl. Abschnitte 3.2.2, 3.3.2 und 3.4.2). Es sei darauf hingewiesen, dass das Gesamtbild der Messung über alle Kriterien für die Beurteilung der Güte der Konstruktmessung entscheidend ist. Eine geringfügige Verletzung einzelner Kriterien führt deshalb nicht direkt zur Ablehnung eines Messmodells (vgl. zu dieser Sichtweise Homburg/Baumgartner 1995b, S. 172).

Verwendete lokale Gütemaße	Anspruchsniveau
Erklärte Varianz der exploratorischen Faktorenanalyse	$\geq 0,5$
Cronbachsches Alpha	$\geq 0,7$
Item to Total-Korrelation	Kein Mindestwert. Elimination von Indikatoren mit niedrigen Werten zur Erhöhung des Cronbachschen Alphas
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
t-Wert der Faktorladung	$\geq 1,645$
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$
χ^2 -Differenztest	Differenz der χ^2 -Werte $\geq 3,841$
Fornell-Larcker-Kriterium	DEV (Faktor i) quadrierte Korrelation zwischen Faktor i und Faktor j für alle $i \neq j$

Tabelle 2-5: Lokale Gütemaße zur Beurteilung der Konstruktmessung

Nachdem wir die methodischen Grundlagen zum Verständnis unserer Konstruktmessung gelegt haben, wenden wir uns jetzt den Beziehungen zwischen den von uns untersuchten Konstrukten zu. Unsere ersten beiden Forschungsfragen befassen sich mit der Analyse von Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den vom Management gestaltbaren Faktoren und dem Erfolg von Vertriebsteams. Zur Analyse dieser gerichteten Abhängigkeiten zwischen den Faktoren kommt in unserer Untersuchung eines der leistungsfähigsten multivariaten dependenzanalytischen Verfahren zum Einsatz: die Kausalanalyse (Homburg 1992, S. 499).

Mit der **Kausalanalyse** können mittels der Berechnung von Kovarianzen der beobachteten Variablen (der messbaren Indikatoren) Rückschlüsse auf die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den nicht beobachteten Variablen (den latenten Variablen bzw. Konstrukten, denen die Indikatoren vorab zugeordnet werden) gezogen werden (Homburg 1989, S. 2). Die Kausalanalyse ist für die vorliegende Untersuchung insbesondere deshalb geeignet, da sie Auskunft über die Richtung und die Stärke direkter und indirekter Effekte innerhalb von kausalen Ketten gibt. Einschränkend zu diesem Verfahren muss bemerkt werden, dass die Komplexität eines zu analysierenden Kausalmodells begrenzt sein muss (Homburg/Baumgartner 1996). Diesem Sachverhalt haben wir mit unseren beiden, in den Abschnitten 3.2.1 und 3.3.1 vorgestellten Modellen Rechnung getragen.

Die Kausalanalyse haben wir auf der Basis des sehr weit verbreiteten **LISREL-Ansatzes** durchgeführt (Homburg/Sütterlin 1990, Jöreskog 1978). Die Auswertungen unserer Untersuchung wurden mit der Software LISREL-8.5.4 durchgeführt. Ein Kausalmodell wird diesem Ansatz folgend durch zwei Messmodelle und ein Strukturmodell spezifiziert, die in der Schreibweise der LISREL-Notation folgendermaßen aussehen (vgl. zu den folgenden Ausführungen Jöreskog/Sörbom 1982):

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \text{ und } x = \Lambda_x \xi + \delta \text{ und (Messmodelle)}$$

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta \text{ (Strukturmodell)}$$

In den beiden **Messmodellen** wird festgelegt, welche Konstrukte in ein Kausalmodell einbezogen werden und wie diese gemessen werden. Der Vektor y beinhaltet die Indikatoren der latenten endogenen (abhängigen) Variablen η , der Vektor x die Indikatoren der latenten exogenen (unabhängigen) Variablen ξ . Λ_y und Λ_x stellen die Matrizen der Faktorladungen dieser Indikatorvariablen dar, die Vektoren ε und δ repräsentieren deren Messfehler. Demnach stellen die Indikatoren jeweils fehlerbehaftete Messungen der zugrunde liegenden latenten Variablen dar.

Das **Strukturmodell** beinhaltet unsere Hypothesen bezüglich der postulierten Beziehungen zwischen den exogenen und den endogenen Konstrukten im jeweiligen Kausalmodell. B , die Matrix der Strukturkoeffizienten β_i , beschreibt die Effekte zwischen den endogenen Variablen. Γ , die Matrix der Strukturkoeffizienten γ_i , modelliert die Effekte der exogenen Variablen auf die endogenen Variablen. Der Vektor ζ repräsentiert die Fehlergrößen des Strukturmodells.

An dieser Stelle wird der zentrale Vorteil der Kausalanalyse für die vorliegende Untersuchung sehr deutlich. Sie gestattet die Untersuchung von postulierten gerichteten Abhängigkeiten zwischen Konstrukten. Die Messung dieser Konstrukte wird anhand von zwei Modellen der konfirmatorischen Faktorenanalyse vorgenommen, einem aus der Psychometrie entlehnten Verfahren. Dies kombiniert die Kausalanalyse mit der ursprünglich aus der Ökonometrie stammenden Strukturgleichungsanalyse, die die Untersuchung gerichteter Abhängigkeiten gestattet.

Auf der Basis eines von uns vorab postulierten Kausalmodells kann die **Kovarianzmatrix** Σ der empirisch gemessenen Indikatorvariablen x und y unter geeigneten Voraussetzungen als Funktion von acht Parametermatrizen ausgedrückt werden. Φ , Ψ , θ_ε und θ_δ repräsentieren hierbei die Kovarianzmatrizen der bereits eingeführten Vektoren ξ , ζ , ε und δ (Homburg 1989, S. 153):

$$\Sigma = \Sigma(B, \Gamma, \Lambda_y, \Lambda_x, \Phi, \Psi, \theta_\varepsilon, \theta_\delta) = \Sigma(\alpha), \alpha = \text{Matrix aller zu schätzender Parameter}$$

Im Rahmen der Kausalanalyse wird jetzt ein Vektor α' von **Parameterschätzern** erzeugt und iterativ solange optimiert, bis die vom Modell erzeugte Kovarianzmatrix $\Sigma' = \Sigma'(\alpha')$ der empirisch ermittelten Kovarianzmatrix der Indikatoren (S) hinreichend ähnlich ist. Die Software LISREL löst dabei ein nichtlineares Minimierungsproblem, was sich als Diskrepanzfunktion zweier symmetrischer Kovarianzmatrizen folgendermaßen darstellt (vgl. hierzu ausführlich Homburg 1989, S. 170; Homburg/Pflesser 2000b, S. 645):

$$F_s(\alpha) = F(S, \Sigma(\alpha)) \rightarrow \min.$$

Die genaue Form dieser Diskrepanzfunktion hängt von der jeweils verwendeten **Schätzmethode** ab (zum Vergleich verschiedener Schätzmethoden vgl. Homburg 1989, S. 167 ff.). In unserer Untersuchung wurde das gewöhnliche Verfahren der Kleinsten Quadrate verwendet, auch ULS (Unweighted Least Squares) genannt. Der zentrale Vorteil dieses Schätzverfahrens für unsere Arbeit besteht darin, dass es sich als relativ robust gegen kleine Stichprobenumfänge erwiesen hat (Balderjahn 1986).

Wenn die Kovarianzmatrix der Indikatoren ausreichende Informationen für eine eindeutige Schätzung der Modellparameter enthält, kann die Kausalanalyse das vorab spezifizierte Modell identifizieren (Homburg/Baumgartner 1995b, S. 175). Dies ist hingegen nicht möglich, falls eine weitere, von der empirischen Kovarianzmatrix verschiedene Kovarianzmatrix existiert, die zur gleichen Parameterschätzung führt (Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 390). Eine notwendige Bedingung für die **Identifikation eines Modells** besteht darin, dass die Zahl der zu schätzenden Parameter (t) höchstens so groß sein darf wie die Anzahl der empirischen Varianzen und Kovarianzen:

$$t \leq \frac{1}{2}q(q+1)$$

Ein hinreichendes Kriterium für eine Modellidentifikation ist derzeit noch nicht bekannt. Ergänzend haben wir in unserer Untersuchung auf weitere Indizien für nicht identifizierte Modelle (z.B. negative Fehlervarianzen) geachtet (Bollen 1989, S. 326 ff.).

Neben den bereits angeführten lokalen Gütekriterien der zweiten Generation zur Beurteilung der Messgüte einzelner Indikatoren und Faktoren, existieren auch eine Reihe von **globalen Gütemaßen der zweiten Generation**. Mit Hilfe dieser Kriterien prüfen wir, wie gut die Gesamtheit der im jeweiligen Kausalmodell postulierten Beziehungen (unsere Hypothesen) mit unseren empirischen Daten konsistent ist (vgl. Abschnitte 3.2.1, 3.2.3, 3.3.1 und 3.3.3). Folgende globale Gütemaße werden wir heranziehen:

- den Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test)
- den Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)
- den Goodness of Fit-Index (GFI)
- den Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)

Mit dem **χ^2 -Test** wird die Richtigkeit eines spezifizierten Modells beurteilt. Er basiert auf der Nullhypothese, dass das Modell richtig ist und folglich die empirische und die vom Modell generierte Kovarianzmatrix übereinstimmen (Homburg 1989, S. 188). Die Beurteilung des χ^2 -Wertes erfolgt anhand der Wahrscheinlichkeit (p) einen größeren als den tatsächlich ermittelten χ^2 -Wert zu erhalten, obwohl das spezifizierte Modell richtig ist. Bei einem p-Wert von mindestens 0,05 kann das Modell auf dem 5%-Niveau nicht abgelehnt werden (Homburg 2000a, S. 92). Das χ^2 -Maß wird kontrovers diskutiert, insbesondere bei relativ kleinen Stichproben (Homburg 1989, S. 188). Wir folgen der Empfehlung, den Quotienten aus dem χ^2 -Wert und der Anzahl der Freiheitsgrade als deskriptives Maß zu verwenden und hierfür einen Wert niedriger als drei für eine gute Modellanpassung zu fordern (Homburg 2000a, S. 93). Deskriptive Anpassungsmaße beruhen nicht auf statistischen Tests, wie dies beim χ^2 -

Test und beim RMSEA der Fall ist, sondern im Wesentlichen auf Faustregeln (Homburg/Baumgartner 1995b, S. 166).

Das globale Gütemaß **RMSEA** (Root Mean Squared Error of Approximation, Steiger 1990) ist eines der aussagekräftigsten globalen Gütemaße (Diamantopoulos/Siguaw 2000, S. 85). Der RMSEA-Wert besagt "...how well would the model, with unknown but optimally chosen parameter values, fit the population covariance matrix if it were available" (Browne/Cudeck 1993, S. 137). Das Maß macht unter expliziter Einbeziehung der Modellkomplexität eine Aussage über den Grad der Annäherung eines Modells an die Realität. In Anlehnung an Browne/Cudeck (1993) fordern wir für eine akzeptable Modellanpassung, dass der RMSEA-Wert die Schwelle von 0,8 nicht überschreitet.

Der **Goodness of Fit-Index (GFI)** ist ein globales deskriptives Anpassungsmaß. Mit Hilfe des GFI-Wertes können wir beurteilen, wie gut unser jeweils postuliertes Modell die aus unseren empirischen Daten folgende Kovarianzmatrix reproduziert. Die Güte steigt im Wertebereich des GFI von Null bis Eins an. In Anlehnung an Homburg/Baumgartner (1995b, S. 167 f.) fordern wir für eine ausreichende Güte unserer Kausalmodelle einen Mindestwert von 0,9.

Der **Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI)** unterscheidet sich vom GFI nur darin, dass er die Anzahl an Freiheitsgraden eines Modells berücksichtigt. Modelle mit einer großen Zahl an Freiheitsgraden werden honoriert, überparameterisierte Modelle hingegen bestraft (Homburg/Giering 1996, S. 10). Auch beim AGFI-Wert schließen wir uns dem in der Literatur meist geforderten Mindestwert von 0,9 an (Homburg/Baumgartner 1995b, S. 167 f.).

Nachfolgend geben wir einen Überblick über die in unserer empirischen Untersuchung verwendeten globalen Gütemaße und der zugehörigen Anspruchsniveaus. Diese werden wir insbesondere im Rahmen der Beurteilung der Güte unserer Kausalmodelle heranziehen (vgl. Abschnitte 3.2.3 und 3.3.3).

Verwendete globale Gütemaße	Anspruchsniveau
χ^2/df	≤ 3
RMSEA	$\leq 0,8$
GFI	$\geq 0,9$
AGFI	$\geq 0,9$

Tabelle 2-6: Globale Gütemaße zur Beurteilung der Kausalmodelle

Nachdem wir die Grundlagen für die Beurteilung der Güte unserer Konstruktmessung sowie der Güte unserer Kausalmodelle gelegt haben, wenden wir uns jetzt dem Erklärungsgehalt unserer Modelle zu (vgl. Abschnitte 3.2.3. und 3.3.3.). Hierbei ist zunächst die von der LISREL-Software geschätzte **quadrierte multiple Korrelation (R^2)** der endogenen (abhängigen) Variablen von Interesse. Der R^2 -Wert besagt, wie hoch der Anteil der Varianz der endogenen Variablen (η_i) ist, der durch die, auf sie wirkenden Variablen (ξ_i bzw. η_j , mit $j \neq i$) erklärt wird (Homburg 1992, S. 505). Der R^2 -Wert bewegt sich in einem Wertebereich von Null (Anteil erklärter Varianz = 0%) bis Eins (Anteil erklärter Varianz = 100%).

Neben dem Anteil der erklärten Varianz einer endogenen Variablen ist die Richtung und die Stärke der Effekte von Bedeutung, die andere latente Variablen auf sie ausüben. Die von der LISREL-Software geschätzten standardisierten Beta-Koeffizienten (β_{ij}) und Yamma-Koeffizienten (γ_{ij}) geben hierüber Aufschluss. Zu jedem dieser Effekte wird eine statistische Signifikanz angegeben, auf deren Basis wir die zugrunde liegende Hypothese entweder annehmen oder ablehnen (Homburg/Krohmer 2006, S. 366 f.).

Neben der Untersuchung direkter und indirekter Effekte mittels der Kausalanalyse werden in unserer empirischen Untersuchung auch **moderierende Effekte** betrachtet. Wir greifen hierbei auf die Methode der moderierten Regressionsanalyse zurück. Im Folgenden werden wir zunächst auf die bivariate Regressionsanalyse eingehen, auf der unsere gewählte Methode basiert.

Die **bivariate Regressionsanalyse** stellt einen Spezialfall der linearen Regressionsanalyse dar, die zu den flexibelsten und am häufigsten eingesetzten statistischen Analyseverfahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung gehört (Backhaus et al.

2003, S. 46). Mit der bivariaten Regressionsanalyse wird die Auswirkung von einer unabhängigen Variable x auf eine abhängige Variable y untersucht:

$$y = a + b \cdot x$$

Bei der Betrachtung eines moderierenden Effekts im Rahmen der bivariaten Regressionsanalyse geht man davon aus, dass die Stärke des Effekts (b), den die Variable x auf die Variable y ausübt, von einem **Moderator** z beeinflusst wird (vgl. ausführlich zu Moderatoren McClelland/Judd 1993, S. 376 f.). Mathematisch ausgedrückt ist b demnach eine Funktion von z ($b = c + d \cdot z$) und die ursprüngliche bivariate Regressionsgleichung nimmt durch Einsetzen die folgende Form an:

$$y = a + (c + d \cdot z) \cdot x = a + c \cdot x + d \cdot z \cdot x$$

Im Falle eines **positiv moderierenden Effekts** von z ist der Regressionsparameter d positiv signifikant. Der Effekt der unabhängigen Variablen x auf die abhängige Variable y ist dann bei hohen Ausprägungen des Moderators z stärker als bei niedrigen Ausprägungen. Hingegen ist bei einem **negativ moderierenden Effekt** von z der Regressionsparameter d negativ signifikant. Der Effekt der unabhängigen Variablen x auf die abhängige Variable y wird dann bei hohen Ausprägungen des Moderators z abgeschwächt.

Wichtig ist im Rahmen unserer Untersuchung auch die jeweilige Signifikanz des Parameters c . Dieser gibt Aufschluss darüber, ob die Variable x auch einen von der moderierenden Variable unabhängigen Effekt auf y ausübt. Da diese jeweiligen Basiseffekte auch im Rahmen unserer Kausalmodelle untersucht werden, sollten sich die Ergebnisse der beiden Methoden entsprechend decken.

2.4.2 Datengrundlage

Die Beantwortung unserer drei Forschungsfragen nehmen wir auf der Basis von empirischen Untersuchungen vor. In diesem Abschnitt gehen wir auf die Datengrundlage unserer empirischen Untersuchungen ein. Wir blicken zunächst auf unsere Analyseeinheit, dann auf unsere befragten Ansprechpartner und die gewählte Befra-

gungsform. Abschließend wird die effektive Stichprobe beschrieben, auf deren Grundlage wir unsere Hypothesen empirisch überprüfen werden.

Von entscheidender Bedeutung bei Datenerhebungen ist die Festlegung der **Analyseeinheit**. Es geht darum, das Analyseobjekt präzise zu beschreiben. Unsere Analyseeinheit wird durch Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen zu besonders wichtigen Kunden repräsentiert, so genannten Key Account Management Teams (KAM-Teams). In Anlehnung an unsere Definition eines Vertriebsteams aus Abschnitt 2.1.1 umfasst unsere effektive Stichprobe nur KAM-Teams, die mindestens drei und maximal zwölf Mitglieder umfassen. Weiterhin muss ein gewisses Maß an gemeinsamer Identität der Teammitglieder gewährleistet sein. Dies bedeutet, dass die Mitglieder eines KAM-Teams von außen auch als Team erkannt werden und sich selbst als Mitglieder dieses Teams wahrnehmen. Schließlich wird sichergestellt, dass die Teams in unserer Stichprobe auch verkaufs- oder verkaufsunterstützend für einen Schlüsselkunden tätig sind.

Wir kommen zu unseren **Ansprechpartnern**. Als Informanten befragen wir Teammitglieder aus KAM-Teams. In Anlehnung an die Empfehlung von Narus und Anderson beziehen wir unsere Daten also von Schlüsselinformanten (key informants; vgl. Brown/Lusch 1992, Kumar/Stern/Anderson 1993, Phillips 1981,) aus dem Anbieter-Unternehmen: „...given the difficulty in obtaining responses from both sides of the dyad, researchers might choose to survey only one side of the dyad (e.g. supplier teams)...however, researchers might also choose to have respondents speculate on the structure and framing of their counterpart team. Such an approach has been used frequently and productively in marketing channels research“ (Narus/Anderson 1995, S. 38). Um die Validität und Reliabilität unserer Datengrundlage zu steigern, befragen wir jeweils zwei Teammitglieder und aggregieren die Daten auf Individual-ebene danach durch Durchschnittsbildung zur Teamebene. Diese Vorgehensweise ist in der empirischen Teamforschung weit verbreitet (Sarin/Mahajan 2001, S. 41).

Wir blicken jetzt auf unsere Befragungsform und gehen in diesem Zusammenhang auf die Datenerhebungsmethode, die Stichprobenbildung und auf den konkreten Ablauf unserer Befragung ein. Die **Datenerhebungsmethode** sollte in erster Linie von der Zielsetzung der Untersuchung abhängig gemacht werden. Unsere Intention

ist es, branchenübergreifend Empfehlungen für die optimale Gestaltung des Team Selling in B2B-Geschäftsbeziehungen abzuleiten. Somit benötigen wir eine repräsentative branchenübergreifende Stichprobe, was auch einen gewissen Stichprobenumfang erforderlich macht. Die Notwendigkeit einer relativ großen Stichprobe ergibt sich auch aus der vorgesehenen Anwendung von statistischen Methoden der zweiten Generation, mit denen wir die Validität und die Reliabilität beurteilen werden (vgl. Abschnitt 2.4.1). Die zugrunde liegende konfirmatorische Faktorenanalyse basiert auf asymptotischen statistischen Näherungsverfahren (Jöreskog 1969), die bei kleinen Stichproben problematisch sind (Homburg/Baumgartner 1995a). Die schriftliche Befragung erschien uns im Hinblick auf die Generierung einer großzahligen Stichprobe am geeignetsten. Für diese Befragungsform spricht weiterhin der verhältnismäßig geringe Zeitaufwand und die vergleichsweise niedrigen Kosten (für eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile der Methoden zur Generierung von Datengrundlagen vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 93 ff.; Homburg/Krohmer 2006, S. 262 ff.)

In unserer Befragung haben wir quantitative und qualitative Methoden miteinander kombiniert. Es wird häufig kritisiert, dass sich die Marketingforschung zu einseitig auf quantitative inferenzstatistische Methoden stützt (vgl. z.B. Deshpandé 1983, S. 105 ff., Bonoma 1995, Tomczak 1992) und qualitative Methoden, wie z.B. un- oder halbstrukturierte Interviews, Fallstudien (Eisenhardt 1989) oder Fokusgruppen (Calder 1977) eher vernachlässigt. Wir sind mit Homburg (2000, S. 61) der Auffassung, dass qualitative und quantitative Forschungsmethoden einander sinnvoll ergänzen sollten. Dieser Linie folgend haben wir im Vorfeld der Erstellung unseres Fragebogens zunächst umfangreiche halbstrukturierte Interviews mit Experten aus der Unternehmenspraxis geführt. Im **Fragebogen** selbst wurden dann quantitative und qualitative Elemente miteinander verwoben. Beispielsweise mussten die Befragten bewerten, wie stark jede einzelne Facette der gestaltbaren Faktoren (z.B. die Facetten des Faktors Führungsdezentralität) in ihrem KAM-Team ausgeprägt ist. Diese Bewertung haben wir auf einer Ordinalskala abgefragt (quantitativer Teil). Zu jedem gestaltbaren Faktor beim Team Selling konnten die Befragten zudem eine offene Frage nach diesbezüglichen konkreten Maßnahmen in ihren Unternehmen beantworten (qualitativer Teil). Beispielsweise haben wir im Hinblick auf den Faktor Autonomie die Frage

gestellt: „Durch welche konkreten Maßnahmen wird die Unabhängigkeit (Autonomie) des Teams in Ihrem Unternehmen sichergestellt?“

Besonders wichtig ist bei einer empirischen Untersuchung die **Stichprobenbildung**. Sie erfolgt auf der Basis der Definition der Grundgesamtheit. Diese wird für uns durch alle Teams auf Unternehmensseite repräsentiert, die in B2B-Geschäftsbeziehungen zu Key Accounts an der Schnittstelle zum Kunden permanent (d.h. ohne zeitliche Befristung) eingesetzt sind und deren Mitgliederzahl zwischen drei und maximal zwölf Personen liegt. Der Branchenschwerpunkt wurde auf die Branchen Automobil-Zulieferer, Computer/Elektrotechnik, Maschinenbau, Chemie und Konsumgüter gelegt. Zudem sollten nur Unternehmen einbezogen werden, die innerhalb dieser fünf Branchen zu den jeweils 100 umsatzstärksten gehörten. Diese Forderung ergab sich, weil in kleineren Unternehmen oftmals keine Teamstrukturen an der Kundenschnittstelle anzutreffen waren. Meist ist in diesen kleinen Unternehmen nur ein Key Account Manager im Einsatz, der eventuell noch durch einen Assistenten unterstützt wird.

Wenden wir uns jetzt dem genauen **Ablauf unserer Untersuchung** zu. Unsere Daten haben wir im Zeitraum von Februar 2003 bis Januar 2004 erhoben. Zunächst wurden die 100 umsatzstärksten Unternehmen in den genannten fünf Zielbranchen mit der Hoppenstedt Firmendatenbank identifiziert und dann die Namen und Anschriften der jeweiligen Vertriebsleiter telefonisch verifiziert. Im März führten wir dann 20 halbstrukturierte telefonische Experteninterviews mit Key Account Managern, die in ein KAM-Team eingebunden waren. Die Ergebnisse flossen in den schriftlichen Fragebogen ein, der in der finalen Version Ende März vorlag. Danach wurden bis November 2003 sukzessive Vertriebsleiter angeschrieben und anschließend telefonisch für die Teilnahme an der Studie bewegt. Jeder teilnehmende Vertriebsleiter sollte jeweils zwei zu befragende Teammitglieder aus maximal fünf seiner KAM-Teams benennen. Die Mindestanforderungen an diese Teams waren: (1) Drei bis maximal zwölf Mitglieder, (2) eine gemeinsame Teamidentität und (3) verkaufs- oder verkaufsunterstützende Tätigkeiten der Teammitglieder für einen gemeinsamen, anonym bleibenden Key Account. Als Teilnehmeranreiz wurden sowohl den Vertriebsleitern als auch den befragten Teammitgliedern jeweils zwei Freixemplare aus der Schriftenreihe „Management Know-how“ des Instituts für Marktorientierte Unter-

nehmensführung (IMU) der Universität Mannheim im Wert von ca. 50 € angeboten. Zusätzlich wurde ein Ergebnisbericht zur Studie in Aussicht gestellt. Sobald zwei Teammitglieder von einem Vertriebsleiter benannt waren, wurde an diese Personen jeweils ein individualisierter Fragebogen versandt. Schließlich nahmen wir eine umfassende telefonische Nachfassaktion der Fragebögen im Zeitraum von Juni 2003 bis Januar 2004 vor. Insgesamt wurden 448 Fragebögen versandt, wovon 344 zurück erhalten werden konnten. Dies entspricht einer effektiven Rücklaufquote von 77%, was wir als sehr zufriedenstellend ansehen. Im Anschluss daran wurden alle diejenigen Fragebögen restriktiv aussortiert, die unsere genannten Mindestanforderungen an ein KAM-Team nicht erfüllen konnten oder die sehr umfangreiche Antwortlücken aufwiesen.

279 Fragebögen von 155 KAM-Teams aus 71 Unternehmen bilden letztendlich unsere effektive Stichprobe und damit die Grundlage für unsere empirischen Analysen. Die Branchenverteilung dieser 155 Teams ist wie folgt: Automobilzulieferer (32 Teams), Computer/Elektrotechnik (18 Teams), Maschinenbau (30 Teams), Chemie (29 Teams), Konsumgüter (31 Teams) und Sonstige (15 Teams). Bei 124 Teams konnten zwei Teammitglieder befragt werden und bei 31 Teams nur ein Teammitglied.

In Tabelle 2-8 sind weitere Kerndaten der befragten KAM-Teams und ihrer zugehörigen Geschäftsbereiche aufgeführt. Es ist offensichtlich, dass wir eine Stichprobe aus sehr großen Unternehmen generieren konnten. Die Geschäftsbereiche der befragten Teams machen im Durchschnitt 250-500 Mio. € Umsatz, haben ca. 2000 Mitarbeiter und zeichnen sich durch eine sehr hohe Umsatzkonzentration auf wenige Key Accounts aus. Hierbei möchten wir betonen, dass es ohne die exzellente Reputation von Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und der Universität Mannheim nicht möglich gewesen wäre, diese Unternehmen für die Teilnahme an der Studie zu begeistern. Nach unserer Kenntnis steht uns damit die bislang hochkarätigste Datengrundlage zum Team Selling in B2B-Geschäftsbeziehungen im deutschsprachigen Raum zur Verfügung. Eine Auswahl der 71 teilnehmenden Unternehmen mag dies verdeutlichen: Adidas, ABB, BASF, Basell, Bayer, Bosch Siemens, Bosch Rexroth, Celanese, Continental, Coca Cola, Degussa, Deutz, Diehl, Dynamit Nobel, ExxonMobil, Festo, Getrag, Henkel, Homag, Infineon, IWK, Klüber, Karmann, Kraft Foods, Knorr-

Bremse, Kolbenschmidt, L'Oréal, Lucent, MAN Roland, Melitta, Nestlé, Oetker, Osram, Otis, Peguform, Philip Morris, Philips, Rohde & Schwarz, RWE, Procter & Gamble, ThyssenKrupp, Schindler, Schwarzkopf & Henkel, Siemens, SKF, Voith Siemens, Wacker, Webasto, Wella, ZF Friedrichshafen.

Anzahl der Teammitglieder	Mittelwert: 6,6, Standardabweichung: 2,7
Anteil des Kunden am Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs in dem das Team tätig ist (Anteil am Gesamtumsatz: Anteil der Teams)	<1%: 3,0%, 1-5%: 19,5%, 5-10%: 25,9%, 10-20%: 21,1%, 20-35%: 17,7%, 35-50%: 8,6%, 50-75%: 1,9%, >75%: 2,3%
Umsatzrang des Kunden	Mittelwert: 4, Standardabweichung: 3,3
Ertragsrang des Kunden	Mittelwert: 5, Standardabweichung: 3,3
Anteil der 3 größten Kunden am Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs	1-5%: 2,8%, 5-10%: 8,0%, 10-20%: 6,8%, 20-35%: 27,2%, 35-50%: 22,4%, 50-75%: 22,8%, >75%: 10,0%
Umsatz des Geschäftsbereichs (Mio. €) in dem das Team tätig ist	<10: 7,8%, 10-20: 6,3%, 20-50: 7,4%, 50-100: 12,5%, 100-250: 14,8%, 250-500: 15,2%, 500-1000: 18,2%, >1000: 17,3%
Anzahl der Mitarbeiter des Geschäftsbereichs	Mittelwert: 2150
Anzahl der Mitarbeiter im Vertrieb	Mittelwert: 140
Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des Umsatzes des Geschäftsbereichs (letzte 3 Jahre)	>30%: 2,8%, 20-30%: 4,0%, 10-20%: 17,7%, 5-10%: 24,9%, 0-5%: 36,5%, 0 - -5%: 5,2%, -5% - -10%: 5,6%, < -10%: 3,2%
Berufserfahrung der Befragten (Anzahl Jahre)	Mittelwert: 15, Standardabweichung: 9

Tabelle 2-7: Beschreibung der Stichprobe von 155 Key Account Management Teams

3 Empirische Untersuchung

Im vorangegangenen Kapitel 2 haben wir die Grundlagen für unsere empirische Untersuchung gelegt. Hier standen zunächst die Definitionen unserer untersuchten Konstrukte im Vordergrund (Abschnitt 2.1). Danach haben wir mit drei theoretischen Bezugspunkten das unterste Fundament unserer Arbeit gelegt (Abschnitt 2.2). Die nächste fundierende Ebene bildeten ausgewählte empirische Arbeiten innerhalb mehrerer relevanter Forschungsrichtungen (Abschnitt 2.3). Die empirischen Grundlagen in Abschnitt 2.4 rundeten das Kapitel ab.

(! Absatz überarbeiten) Jetzt wenden wir uns unserer empirischen Untersuchung zu. Zunächst blicken wir auf die Output-Seite der entstehenden Modelle, d.h. auf die beiden Erfolgskomponenten „Beziehungserfolg“ und „wirtschaftlicher Erfolg“ in der Geschäftsbeziehung. Wir werden diese Erfolgskomponenten konzeptualisieren, operationalisieren und dann auf die Güte ihrer Messung eingehen (Abschnitt 3.1). In den darauf folgenden Abschnitten 3.2, 3.3 und 3.4 formulieren wir dann Hypothesen zu kurzfristig gestaltbaren Faktoren (Abschnitt 3.2.1), langfristig gestaltbaren Faktoren (Abschnitt 3.3.1) und zu moderierenden Effekten (Abschnitt 3.4.1). Im Idealfall können wir eine Hypothese auf ein starkes Fundament legen, d.h. sie stützt sich auf unsere theoretischen Bezugspunkte und auf die Ergebnisse anderer empirischer Arbeiten. Weniger stark ist eine Hypothese fundiert, falls wir sie nur durch konzeptionelle wissenschaftliche Beiträge stützen können. Die schwächste Fundierung genießt eine Hypothese, wenn sie nur durch unsere eigenen rationalen Überlegungen sowie durch unsere im Vorfeld der Untersuchung geführten Expertengespräche gestützt werden kann.

(! Absatz überarbeiten) Das gewählte Datenanalyseverfahren zwingt uns, die Komplexität der untersuchten Kausalmodelle in Grenzen zu halten und damit auch die Zahl der untersuchten Konstrukte zu limitieren (vgl. Baumgartner/Homburg 1996). Gleichzeitig streben wir in unserer Untersuchung eine Balance aus wissenschaftlicher Stringenz und praktischer Relevanz an (Varadarajan 2003, S. 369). Diesem Anspruch versuchen wir zu entsprechen, indem wir einerseits Hypothesen zu traditionellen Konstrukten der Teamforschung formulieren, deren hohe Bedeutung bereits durch viele wissenschaftliche Untersuchungen belegt ist (Erhöhung der Stringenz)

und dies andererseits durch Hypothesen zu vergleichsweise neuen Konstrukten ausgleichen, die eine relativ schwache wissenschaftliche Fundierung aufweisen (Erhöhung der Relevanz).

Im Anschluss an die Formulierung unserer Hypothesen gehen wir auf die Konzeptualisierung/Operationalisierung und auf die Güte der Messung unserer ausgewählten Konstrukte ein (Abschnitte 3.2.2, 3.3.2 und 3.4.2). Den jeweiligen Abschluss bilden die empirischen Ergebnisse unserer Untersuchung (Abschnitte 3.2.3, 3.3.3 und 3.4.3). Hier wird sich für jede unserer Hypothesen zeigen, ob sie auf der Grundlage unserer Stichprobe bestätigt werden kann oder aber verworfen werden muss. Weiterhin gestatten die angewandten multivariaten Datenanalyseverfahren auch Aussagen zur Stärke der jeweiligen Effekte.

3.1 Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen

Wir blicken zuerst auf den Output, den Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen gestalten. In Abschnitt 2.1.3 wurde der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung als Modalziel und der wirtschaftliche Erfolg in der Geschäftsbeziehung als Finalziel eines Vertriebsteams eingeführt. Unter dem Beziehungserfolg verstehen wir das Ausmaß der Ausschöpfung des Beziehungspotentials in der Geschäftsbeziehung und unter dem wirtschaftlichen Erfolg das Ausmaß der Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potentials in der Geschäftsbeziehung.

Im Rahmen unserer Bestandsaufnahme der empirischen Forschungsarbeiten zum Erfolg in B2B-Geschäftsbeziehungen in Abschnitt 2.3.2 ergab sich, dass der Beziehungserfolg im Kern die Gestaltung von jeweils drei Facetten der emotionalen Beziehungskomponente (Sozialer Austausch, Vertrauen, Soziale Bindung) und der rationalen Beziehungskomponente (Sachbezogener Austausch, Anpassung von Aufgaben und Zielen, Strukturelle Bindung) zwischen einem Anbieter-Unternehmen und einem Kunden-Unternehmen umfasst. Diese sechs Facetten haben wir in ein Zwei-Achsen-Schemata überführt (vgl. Abbildung 3-1), in dem sich beide Komponenten jeweils in drei gleichlautenden Phasen ausprägen: 1. Phase „Kommunikation“, 2. Phase „Koordination“ und 3. Phase „Integration“ (zu diesen drei Phasen vgl. ähnlich

auch Gemünden/Helfert 1997, S. 251, Narus/Anderson 1995, S. 22 f., Ruekert/Walker 1987, S. 3). Bei der Kommunikation geht es rational gesehen um einen gegenseitigen sachbezogenen Informationsaustausch (z.B. Austausch von Informationen über eigene Kosten, Planzahlen oder Neuprodukte) und in emotionaler Hinsicht um einen über das rein Geschäftliche hinausgehenden gegenseitigen persönlichen bzw. sozialen Austausch. Die Kommunikationsebene bildet die Basis für einen gegenseitigen Koordinationsmechanismus. Dieser beinhaltet emotional den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens und rational eine gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen im Hinblick auf die gemeinsame Erschließung des Potentials der Geschäftsbeziehung. Auf der obersten Stufe kommt es schließlich zu einer langfristig angelegten Integration bzw. Vernetzung beider Geschäftspartner. Diese wird in emotionaler Hinsicht von einer gegenseitigen sozialen Bindung bzw. einem affektiven Commitment getragen (! 2 Quellen zum affektiven Commitment). Der rationale Teil der Integration, die strukturelle Bindung, umfasst geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen beider Partner, die für die gemeinsame Erschließung der Potentiale der Geschäftsbeziehung notwendig sind (z.B. gegenseitige Anpassung von Systemen, Prozessen, Produkten oder Technologien). Diese rationale Verbundenheit kann auch als kalkulatives Commitment der Geschäftspartner interpretiert werden (! 2 Quellen zum kalkulativen Commitment).

Wir gehen davon aus, dass sich jede B2B-Geschäftsbeziehung durch ein kundenspezifisches Potential dieser einzelnen rationalen und emotionalen Beziehungsfacetten auszeichnet und dass daher jede Geschäftsbeziehung im Zeitablauf einen individuellen Entwicklungspfad innerhalb dieser beiden Achsen durchläuft. Ohne ein ausreichendes emotionales Potential ist beispielsweise davon auszugehen, dass sich die Geschäftsbeziehung zu einer möglichst effizienten Abwicklung der gemeinsamen Transaktionen hin entwickeln wird. Eine optimale Ausgangskonstellation für eine hohe gemeinsame Ausschöpfung des in der Geschäftsbeziehung latent vorhandenen wirtschaftlichen Potentials sehen wir dann gegeben, wenn beide Komponenten ein großes Potential aufweisen. In diesem Fall postulieren wir die in Abbildung 3-2 dargestellte idealtypische Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im Hinblick auf eine größtmögliche gemeinsame Wertschöpfung. Im Einklang mit anderen empirischen Forschungsergebnissen gehen wir auch davon aus, dass die Ausprägung einer emotionalen Facette (insbesondere des gegenseitigen Vertrauens) jeweils die Basis für

die Ausprägung der entsprechenden rationalen Facette bildet (Ganesan 1994, S. 1; Jap 1999, S. 461; Miyamoto/Rexha 2004, S. 317).

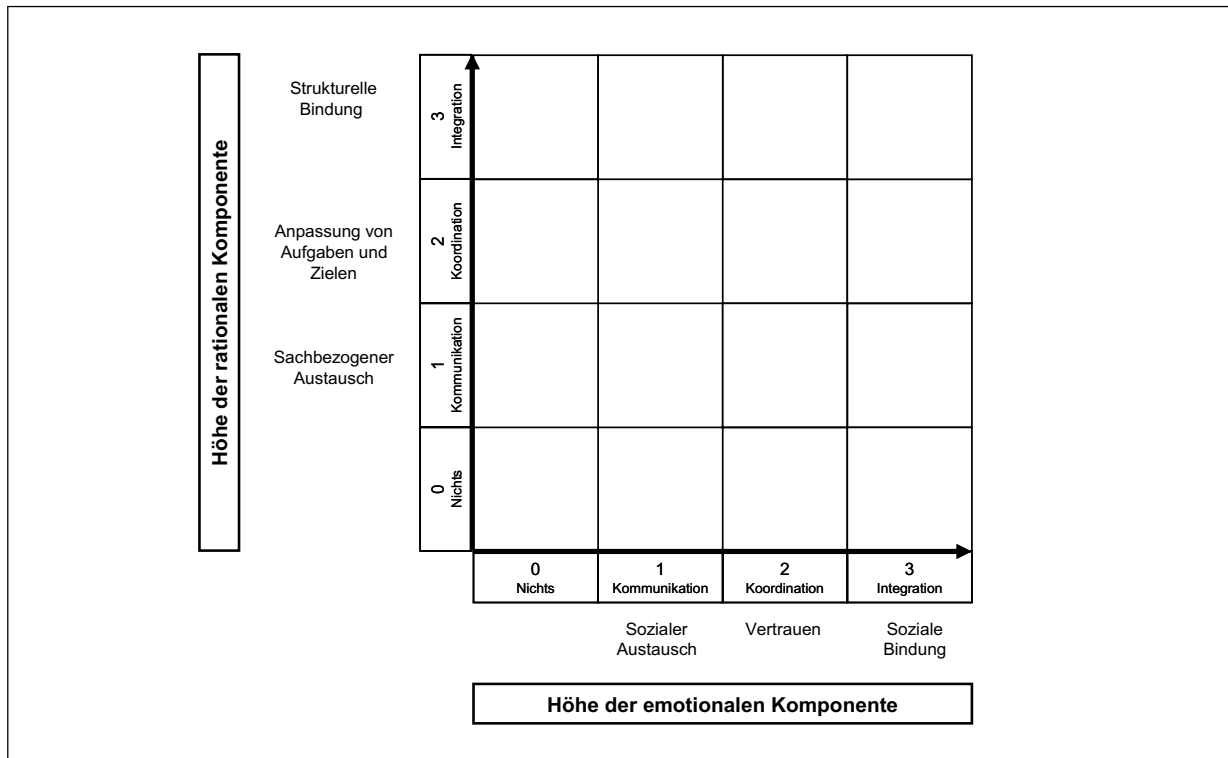


Abbildung 3-1: Konzeptualisierung des Beziehungserfolgs in einer Geschäftsbeziehung

Wir kommen zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Beziehungserfolgs in der Geschäftsbeziehung. Den Beziehungserfolg konzeptualisieren wir als das Ausmaß der Ausschöpfung des Beziehungspotentials in einer Geschäftsbeziehung. Dieses Beziehungspotential ist für uns die maximale Bereitschaft eines Kunden-Unternehmens hinsichtlich der Ausprägung der rationalen Komponente und der emotionalen Komponente in der Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter-Unternehmen. Die rationale Komponente umfasst den gegenseitigen sachbezogenen Austausch, die gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen sowie die gegenseitige strukturelle Bindung. Die emotionale Komponente beinhaltet den gegenseitigen sozialen Austausch, das gegenseitige Vertrauen sowie die gegenseitige soziale Bindung.

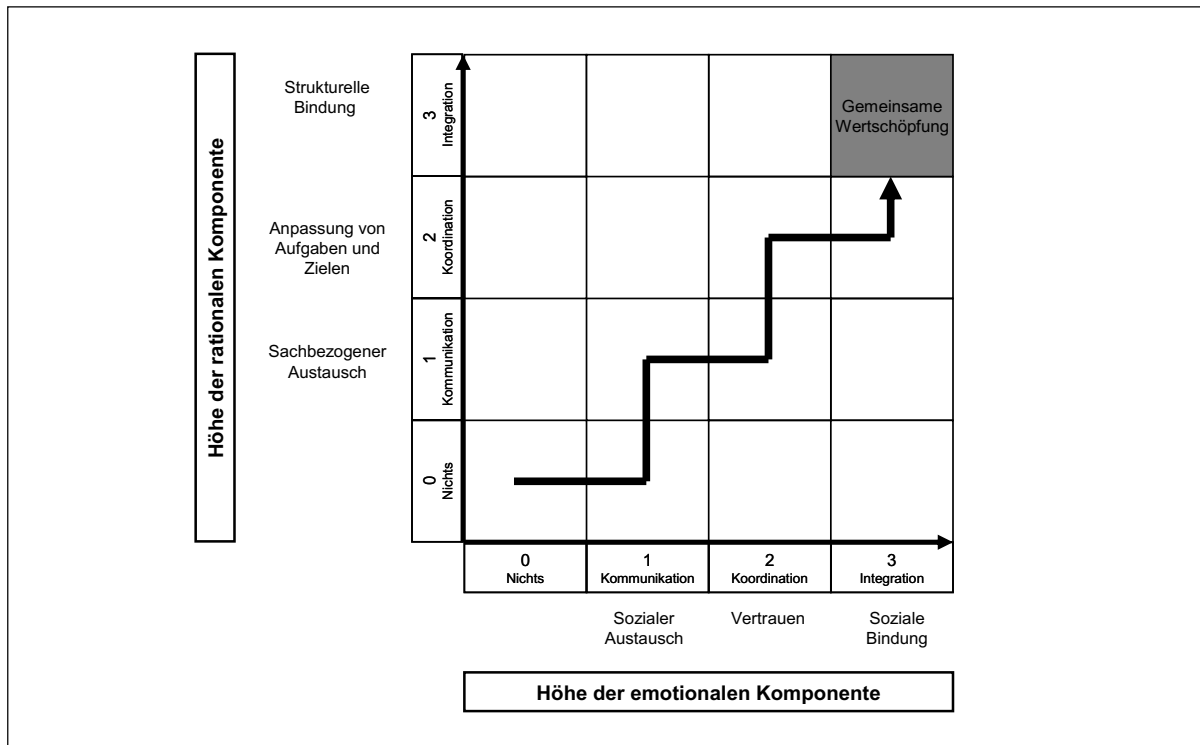


Abbildung 3-2: Vermuteter idealtypischer Verlauf einer Geschäftsbeziehung mit hohem Beziehungspotential

Betrachtet man nur eine Beziehungsfacette, so ist der Erfolg eines Vertriebsteams nicht in der absoluten Höhe der Ausprägung dieser Facette zu sehen, sondern in deren **Potentialausschöpfung** beim Kunden-Unternehmen. Die Potentialausschöpfung berechnen wir als Quotient aus dem erzielten Niveau dieser Facette in der Geschäftsbeziehung (Zähler des Quotienten) und der absoluten Höhe der Bereitschaft des Kunden (Nenner des Quotienten). Für jede unserer sechs Beziehungsfacetten mussten die von uns befragten Teammitglieder das maximale Potential eines Kunden und das von ihrem Team in dieser Geschäftsbeziehung erreichte Niveau beurteilen. Das maximale Potential bezog sich auf die maximale grundsätzliche Bereitschaft des Kunden. Diese Bereitschaft gilt prinzipiell für alle Geschäftsbeziehungen des Kunden zu seinen Lieferanten und ist damit unabhängig von der Beziehung des befragten Teams zu diesem Kunden. Die Teilnehmer waren dazu angehalten, hier ihre bestmögliche persönliche Einschätzung vorzunehmen. Danach beurteilten die Teilnehmer das derzeit erreichte Niveau ihrer Beziehung zu diesem Kunden. Die Obergrenze für den Wert des Niveaus bildete folglich der von den Teilnehmern geschätzte Wert für das maximale Potential bei diesem Kunden. Am Beispiel der emotionalen Facette Vertrauen sei dies veranschaulicht. Die Teilnehmer sollten ihre Zu-

stimmung zu den folgenden beiden Aussagen jeweils auf einer 11-Punkte-Skala von 0 (Stimme gar nicht zu) bis 10 (Stimme voll zu) geben:

- A) Maximales Potential des Kunden: Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, Vertrauen zu seinen Lieferanten aufzubauen.
- B) Ihr erreichtes Niveau: Wir haben mit dem Kunden ein sehr gutes Vertrauensverhältnis.

Bei einem maximalen Potential von 8 (Zustimmung eines Teilnehmers zu Aussage A) und einem erreichten Niveau von 4 (Zustimmung dieses Teilnehmers zu Aussage B) errechnet sich für die Potentialausschöpfung ein Wert von $4/8 = 0,5$. Der Wertebereich für die Potentialausschöpfung liegt damit zwischen 0 (Potential zu 0% ausgeschöpft) und 1 (Potential zu 100% ausgeschöpft).

Wir kommen zurück auf unser in Abbildung 3-1 dargestelltes Zwei-Achsen-Schemata für den Beziehungserfolg. Um zwischen einem Beziehungserfolg der rationalen Komponente und einem Beziehungserfolg der emotionalen Komponente unterscheiden zu können, muss die inhaltliche Trennschärfe zwischen diesen beiden Achsen gegeben sein. Diese Diskriminanzvalidität wird anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums beurteilt (Abschnitt 2.4.1). In Tabelle 3-1 sehen wir, dass die quadrierte Korrelation zwischen den beiden Erfolgskomponenten erheblich größer ist, als deren durchschnittlich erfasste Varianz. Damit ist die Trennschärfe zwischen diesen beiden Beziehungskomponenten nicht hinreichend gegeben. Dieses Ergebnis erachten wir als sehr relevant für die Praxis. Es besagt, dass die emotionalen und die rationalen Beziehungsfacetten in einer Geschäftsbeziehung sehr eng miteinander verzahnt sind. Das bedeutet für ein Anbieter-Unternehmen, dass es, wenn überhaupt, dann beide Beziehungskomponenten in der Geschäftsbeziehung zu einem Kunden-Unternehmen gezielt gestalten muss.

Bezeichnung der Konstrukte		1	2
	DEV	0,55	0,55
1. Potentialausschöpfung der emotionalen Komponente in der Geschäftsbeziehung	0,55	-	
2. Potentialausschöpfung der rationalen Komponente in der Geschäftsbeziehung	0,55	0,69	-

Tabelle 3-1: Beurteilung der Diskriminanzvalidität zwischen der emotionalen und der rationalen Komponente in der Geschäftsbeziehung

Aufgrund der fehlenden Diskriminanzvalidität haben wir die drei Facetten der rationalen Komponente und die drei Facetten der emotionalen Komponente zu einem Konstrukt aggregiert, dem **Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung**. Das Ergebnis der Messung dieses Konstrukts ist in Tabelle 3-2 angegeben. Bis auf ein Detail erfüllen alle Gütekriterien der Konstruktmessung unsere geforderten Anspruchsniveaus (vgl. Tabelle 2-5 in Abschnitt 2.4.1). Lediglich die Indikatorreliabilität der Potentialausschöpfung des gegenseitigen sozialen Austauschs bleibt mit 0,38 leicht hinter dem geforderten Mindestwert von 0,4 zurück. Unsere bereits dargelegten inhaltlichen Überlegungen sprechen jedoch dafür, diesen Indikator beizubehalten.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Potentialausschöpfung des gegenseitigen sachbezogenen Informationsaustauschs	0,59	0,44	27,56
Potentialausschöpfung der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen	0,72	0,63	32,07
Potentialausschöpfung der gegenseitigen strukturellen Bindung	0,64	0,49	31,82
Potentialausschöpfung des gegenseitigen sozialen Austauschs	0,57	0,38	24,69
Potentialausschöpfung des gegenseitigen Vertrauens	0,66	0,52	22,90
Potentialausschöpfung der gegenseitigen sozialen Bindung	0,68	0,54	31,01
Informationen zum Faktor „Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung“			
Cronbachsches Alpha:	0,85	Erklärte Varianz:	0,57
Faktorreliabilität:	0,86	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,50

Tabelle 3-2: Messung des Konstrukts „Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung“

Das dem Beziehungserfolg nachgelagerte finale Ziel, den **wirtschaftlichen Erfolg**, hatten wir definiert als das Ausmaß der Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potentials in der Geschäftsbeziehung. Die sechs Indikatoren zur Messung dieses Konstrukts sind in Tabelle 3-3 wiedergegeben. In Anlehnung an die Empfehlung von Smith/Barclay (1993, S. 9) wurden sowohl objektive als auch subjektive Kriterien für die Operationalisierung dieses Konstrukts herangezogen. Objektive, direkt quantitativ messbare Größen des wirtschaftlichen Erfolgs in der Geschäftsbeziehung sind der Umsatz, der Absatz und der resultierende Gewinn. Hingegen sind die Höhe der gemeinsamen Wertschöpfung, der Erfolg der Neuprodukteinführungen beim Kunden

und die Kundenzufriedenheit solche Größen, deren Bewertung mehr oder weniger subjektiv erfolgt. Diese Größen sind dem wirtschaftlichen Erfolg kausal vorgelagert und damit Stellschrauben für eine nachhaltige Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs in einer Geschäftsbeziehung (! 1 Quelle). Insgesamt erfüllt die Messung des wirtschaftlichen Erfolgs in einer Geschäftsbeziehung anhand dieser sechs Indikatoren alle unsere Gütekriterien.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Während der letzten drei Jahre haben wir bei diesem Kunden das Umsatzpotential voll ausgeschöpft.	0,84	0,80	104,71
Während der letzten drei Jahre haben wir bei diesem Kunden das Gewinnpotential (Ertragspotential) voll ausgeschöpft.	0,73	0,60	91,45
Während der letzten drei Jahre haben wir bei diesem Kunden das Absatzpotential voll ausgeschöpft.	0,84	0,81	104,46
Während der letzten drei Jahre haben wir eine hohe gemeinsame Wertschöpfung mit diesem Kunden erreicht (Ausschöpfung des gemeinsamen Potentials der Geschäftsbeziehung zusammen mit dem Kunden).	0,88	0,85	100,12
Während der letzten drei Jahre haben wir bei diesem Kunden mit hohem Erfolg neue Produkte eingeführt.	0,67	0,44	92,20
Während der letzten drei Jahre haben wir bei diesem Kunden eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht.	0,62	0,42	61,81
Informationen zum Faktor „Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung“			
Cronbachsches Alpha:	0,91	Erklärte Varianz:	0,70
Faktorreliabilität:	0,92	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,66

Tabelle 3-3: Messung des Konstrukts „Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung“

3.2 Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

Nach der Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erfolgskomponenten blicken wir jetzt auf Faktoren, die diesen Erfolg beeinflussen und die vom Management relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbar sind. Im folgenden Abschnitt 3.2.1 formulieren wir diesbezügliche Hypothesen. Im Anschluss an jede Hypothese erfolgt ihre Herleitung. Wir argumentieren für jede Hypothese zunächst rein rational (niederste Ebene der Fundierung einer Hypothese). Danach stützen wir die Hypothese durch ausgewählte Theorien (vgl. Abschnitt 2.2). Die höchste Stufe der Fundierung bilden gleich-

lautende Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen (vgl. Abschnitt 2.3). Danach werden wir die Konstrukte konzeptualisieren, operationalisieren und auf der Basis unserer Stichprobe messen (Abschnitt 3.2.2). Schließlich beurteilen wir die Güte unseres entstandenen Modells der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling übergreifend (Abschnitt 3.3.3).

3.2.1 Hypothesenbildung

Unsere ersten beiden Hypothesen beziehen sich auf die Auswirkungen einer demokratischen Führung in einem Vertriebsteam auf die Qualität der Teamarbeit und auf den Beziehungserfolg in einer Geschäftsbeziehung. Die **Führungsdezentralität** hatten wir definiert als das Ausmaß, in dem die Teamführung vom ganzen Team gemeinsam gestaltet wird (hohe Führungsdezentralität) im Gegensatz zu einer Teamführung durch einen zentralen Teamleiter (niedrige Führungsdezentralität). Die Qualität der Teamarbeit beschreibt die Güte der Zusammenarbeit in einem Team sowie die Güte der Interaktion eines Teams mit seiner intra-organisationalen Umwelt (Boundary Management). Der Beziehungserfolg wurde eingeführt als das Ausmaß der Ausschöpfung des Beziehungspotentials in einer Geschäftsbeziehung (vgl. Abschnitt 2.1). Wir unterstellen folgende Effekte:

H₁: Die Führungsdezentralität im Team beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₂: Die Führungsdezentralität im Team beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

In Kapitel 2.1.2 hatten wir bereits dargelegt, dass wir mit dem Konstrukt Qualität der Teamarbeit in Anlehnung an Homans (1960, S. 60) auf die Qualität der Interaktion im Vertriebsteam abzielen. Den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung sehen wir hingegen als das Ergebnis der Aktivität des Vertriebsteams an (vgl. Homans 1960, S. 58). Rational begründen wir Hypothese H₁ damit, dass durch eine demokratische Führung die Einbeziehung aller Teammitglieder steigt und sich damit zwangsläufig eine stärkere Interaktion der Teammitglieder einstellt. Bei der Hypothese H₂ argumentieren wir, dass eine demokratische Führung allen Teammitgliedern die Einbrin-

gung ihres Know-hows erleichtert, was wiederum zu einem besseren Ergebnis der Aktivität des Teams, d.h. zu einem höheren Beziehungserfolg führt.

Auch unsere konzeptionellen Bezugspunkte (vgl. Kapitel 2.2) stützen diese Hypothesen. Nach der Group Syntality Theorie kann mittels Erhöhung der Führungsdezentralität das latente Führungspotential aller Teammitglieder erschlossen werden, d.h. jedes Teammitglied hat dann die Möglichkeit, alle Facetten des Gruppenpotentials optimal zu beeinflussen (Cattell 1951a, S. 26; Cattell 1951b, S. 175). Weiterhin unterstreicht auch das Input-Output-Modell von Cohen (vgl. Abschnitt 2.2.3), dass durch eine Verstärkung der Eigenführung eines Teams (Encouraging supervisory behaviors) unter Einbeziehung aller Teammitglieder die Leistungsfähigkeit dieses Teams gesteigert werden kann.

Schließlich liefern auch empirische Ergebnisse Indizien für diese Zusammenhänge. De Jong/de Ruyter/Lemmink (2004, S. 26) belegen den positiven Einfluss der Führungsdezentralität (Tolerance for Self-Management) auf die Kundenorientierung von Verkaufsteams im Finanzdienstleistungsbereich. Der Studie von Lovelace/Shapiro/Weingart (2001, S. 786 ff.) zufolge erhöht eine hohe Qualität der Teamführung in Neuproduktentwicklungsteams (NPE-Teams) die Motivation der Teammitglieder, eigene Einwände bzw. Zweifel in die Teamarbeit einzubringen und reduziert gleichzeitig schädliche aufgabenbezogene Konflikte im Team. Auch wurde mehrfach bestätigt, dass ein partizipativer Führungsstil zu einer höheren Zufriedenheit von Teammitgliedern führt (Preston/Heintz 1949, Shaw 1955, Rosenbaum/Rosenbaum 1971). Die Studienergebnisse von Stock (2003) weisen hingegen eher auf einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen Führungsdezentralität und Erfolg hin. Für Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunden-Unternehmen zeigt sie, dass sowohl eine zu extreme Einflussnahme als auch ein zu passives Führungsverhalten eines Teamleiters negative Auswirkungen auf das Ausmaß der Kooperation und auf die Prozessqualität der Entscheidungsfindung im Team hat (Stock 2003, S. 287). Hier hat sich die Begleitung des Teams durch einen team-externen Coach als ein Erfolgsfaktor erwiesen, damit ein Team insbesondere in der Anfangsphase der demokratischen Führung die Orientierung beibehält (zum Erfolgsfaktor Coaching vgl. Stock 2000, Wageman 2001).

Kommen wir zum Faktor **Aufgabeninterdependenz** im Team. Dieses Konstrukt wurde in Abschnitt 2.1.4 definiert als das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder bei der Erledigung der Teamaufgaben (gemeinsame Arbeitsprodukte). Wir formulieren die folgenden Hypothesen:

H₃: Die Aufgabeninterdependenz im Team beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₄: Die Aufgabeninterdependenz im Team beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung negativ.

Hinsichtlich H₃ argumentieren wir, dass eine hohe Aufgabeninterdependenz mit sich bringt, dass die Mitglieder in einem Vertriebsteam in hohem Maße aufeinander angewiesen sind. Damit steigt die Notwendigkeit zur Interaktion im Team. Gleichzeitig gehen wir aber auch davon aus, dass ohne eine derartige Überlappung die Aufgabeninhalte von den Teammitgliedern reibungsloser bewältigt werden können. Die Höhe der Aufgabeninterdependenz wird maßgeblich durch die Komplexität der Vertriebsaufgabe, d.h. durch die Anforderungen des Kunden determiniert. Je höher diese kundengetriebene Aufgabeninterdependenz im Team ist, desto schwieriger wird es für das zuständige Vertriebsteam sein, diese Komplexität zu bewältigen. Wir gehen deshalb davon aus, dass die Aufgabeninterdependenz das Ergebnis der Aktivität eines Vertriebsteams, d.h. den Erfolg in der Geschäftsbeziehung, negativ beeinflusst (H₄).

Wenden wir uns der Fundierung durch unsere theoretischen Bezugspunkte zu. Zum einen wird im Input-Output-Modell von Shea/Guzzo (1987) postuliert, dass die Aufgabeninterdependenz die Wirksamkeit einer Gruppe maßgeblich determiniert (vgl. Abschnitt 2.2.3). Thibaut/Kelley (1959) argumentieren im Rahmen ihrer Theorie der Gruppeninteraktion, dass die Notwendigkeit eines gemeinsamen Engagements zur Erreichung eines Ziels ein „Wir-Gefühl“ im Team fördert. Dieses Wir-Gefühl stellt eine soziale Belohnung für die Teammitglieder dar (Thibaut/Kelley 1959, S. 66).

Empirischen Support für H₃ ziehen wir insbesondere aus der Arbeit zu NPE-Teams von Wageman (1995, S. 145), wonach mittels Erhöhung der Aufgabeninterdependenz die Güte der Kooperation im Team verbessert werden kann. H₄ wird durch die

frühe Arbeit von Shaw und Briscoe (1966) gestützt. Die Forscher können nachweisen, dass die Gruppenleistung negativ mit den Kooperationserfordernissen der Gruppenaufgabe korreliert (Shaw 1981, S. 387). Spätere Arbeiten weisen darauf hin, dass es für den Teamerfolg zum einen entscheidend ist, dass mit zunehmender aufgabenbezogener Interdependenz auf partizipativere Koordinationsmechanismen (komplexere Teamstrukturen) zurückgegriffen wird (Olson et al. 2001, S. 258). Zum anderen sollte die Interdependenz von den Teammitgliedern als positiv erlebt werden (Janssen/Van de Vliert/Veenstra 1999, S. 134).

Betrachten wir die zweite Facette der Interdependenz, die von Managern kurzfristig gestaltet werden kann. Die **Zielinterdependenz** im Team beschreibt das Ausmaß, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der einzelnen Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert (vgl. Abschnitt 2.1.4). Wir postulieren:

H₅: Die Zielinterdependenz im Team beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₆: Die Zielinterdependenz im Team beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Auch bei einer höheren Zielinterdependenz im Team ist es intuitiv einleuchtend, dass die Teammitglieder stärker aufeinander angewiesen sind und folglich enger kooperieren müssen, als wenn sie nur individuelle Ziele verfolgen. Da die Zielsetzungen eines Vertriebsteams auch geschäftsbeziehungsspezifische Ziele umfassen (z.B. Vorgaben bzgl. Umsatz oder Kundenzufriedenheit), sollte dies auch positive Auswirkungen auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung haben.

Ein theoretisches Fundament erfahren diese Hypothesen zum einen durch die Group Syntality Theorie (vgl. Abschnitt 2.2.2). Cattell sieht monetäre Teamanreize als eine primäre Möglichkeit an, um die dynamischen Energien in einer Gruppe in die gewünschte Richtung zu lenken. Dadurch lassen sich diejenigen Aktionsmuster festigen, die für das Team die größtmögliche Belohnung generieren (Cattell 1948b, S. 59). Auch die Teammodelle von Cohen (1994), Hackman (1988), Shea/Guzzo (1987) und Sundstrom/DeMeuse/Futrell (1990) postulieren positive Einflüsse dieses Faktors auf den Teamprozess und auf den Teamerfolg (vgl. Abschnitt 2.2.3). Des Weiteren sei hier die Social Loafing Theorie angeführt (vgl. Latané/Williams/Harkins 1979,

Williams/Harkins/Latané 1981, Williams/Karau 1991, Williams et al. 1989). Diese Theorie befasst sich mit den Ursachen und den Auswirkungen individueller Motivationsverluste, was umgangssprachlich mit „Trittbrettfahren“ umschrieben wird. Die Socials Loafers bzw. Trittbrettfahrer partizipieren vom Erfolg der Gruppe, ohne sich entsprechend selbst zu engagieren (Comer 1995, S. 649). Dem Social Loafing Effekt kann u.a. dadurch begegnet werden, dass die gemeinsame Zielsetzung sowohl für jedes einzelne Teammitglied als auch für das gesamte Team einen hohen Wert darstellt (vgl. die Meta-Analyse von 70 Studien bei Karau/Williams 1993). Weitere empirische Studien weisen positive Auswirkungen einer hohen Zielinterdependenz auf den Einsatz von Teammitgliedern (Berkowitz 1957; Wageman 1995, S. 145) und auf die Qualität des Teamprozesses (Sethi /Nicholson 2001, S. 164) nach.

Wir wenden uns jetzt drei Faktoren zu, mit denen Manager den Teamkontext kurzfristig gestalten können. Dies ist zum einen die **Autonomie** eines Teams, in Abschnitt 2.1.4 eingeführt als das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom team-externen Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung (externe Entscheidungsautonomie). Wir unterstellen folgende Effekte:

H₇: Die Autonomie des Teams beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₈: Die Autonomie des Teams beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Rational argumentieren wir, dass es für Teammitglieder eine Belohnung bzw. einen Vertrauensbeweis darstellt, wenn ihrem Team durch das Senior-Management eine gewisse Unabhängigkeit zugestanden wird. Dies wird zu einer höheren Motivation jedes Einzelnen im Team führen. Weiterhin gehen wir auch davon aus, dass das geschäftsbeziehungsspezifische Know-how im Vertriebsteam größer ist als im team-externen Management. Folglich wird es für die Qualität der Entscheidungen förderlich sein, wenn auch die Entscheidungskompetenz beim Vertriebsteam liegt.

Die Auswirkungen der Autonomie werden von Hackman (1988) im Rahmen seines normativen Modells der Gruppeneffektivität diskutiert (vgl. Abschnitt 2.2.3). Nach Hackman steigt mit dem Grad der Autonomie eines Teams auch das Spektrum der Strategien, auf die das Team zur Steigerung seines Erfolgs zurückgreifen kann

(Hackman 1988, S. 331). Weiterhin wird dieses Postulat durch die Aussagen der Boundary Theory erhärtet (vgl. Adams 1976, Aldrich/Herkner 1977). Diese Theorie befasst sich u.a. mit der Reduktion von Unsicherheit an interorganisationalen Grenzen. Es wird argumentiert, dass die Unsicherheit bei inter-organisationalen Transaktionen größer ist als bei intra-organisationalen Transaktionen. Wenn es einer Organisation nicht gelingt, diese Unsicherheit zu reduzieren, kann das im Extremfall sogar ihre Überlebensfähigkeit gefährden. Die Boundary Theory benennt die Entscheidungsautonomie der Grenzmitarbeiter einer Organisation als einen zentralen Ansatzpunkt, um diese Unsicherheit zu reduzieren (Adams 1976, S. 1195).

Kommen wir zur empirischen Fundierung. Unsere Bestandsaufnahme der empirischen Arbeiten in Abschnitt 2.3 zeigte einen breiten empirischen Konsens der positiven Auswirkungen der Team-Autonomie auf die Qualität der Interaktion im Team und auf den Teamerfolg. Für das Forschungsfeld Team Selling stehen hier exemplarisch die Ergebnisse der Arbeiten von Helfert (1998, S. 149 ff.), Stock (2003, S. 251 ff.) und Kirkman et al. (2004, S. 181 ff.). Nach Stock beeinflusst die Autonomie den Erfolg dabei in erster Linie indirekt über die Qualität des Teamprozesses. Allerdings zeigte sich auch, dass eine hohe Teamautonomie nur für komplexe bzw. konzeptionelle Aufgabenstellungen von Vorteil ist (Steward/Barrick 2000, S. 141 ff.) und sich die positiven Auswirkungen der Autonomie mit steigender Aufgabeninterdependenz verstärken (Liden/Wayne/Bradway 1997, S. 175 f.). Folglich sollte der optimale Grad an Autonomie jeweils situativ in Abhängigkeit von der Teamaufgabe gestaltet werden (vgl. die Metaanalyse von Wagner 1994).

Die positiven Auswirkungen der Entscheidungsautonomie werden auch in der Literatur zum Konzept des Empowerment betont (Burpitt/Bigoness 1997, Ford/Fottler 1995). Im Rahmen des Empowerment wird Teammitgliedern generell mehr Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten über ihre Arbeit zugestanden (Levi 2001, S. 142). Es liegen inzwischen hinreichende Erkenntnisse vor, dass Empowerment sowohl die Interaktion zwischen Mitarbeitern fördert als auch den Teamerfolg positiv beeinflusst (Kirkman/Rosen 1999, S. 69; Liden/Wayne/Sparrowe 2000, S. 407).

Der zweite kurzfristig gestaltbare Kontext-Faktor ist die **Unterstützung** eines Teams, definiert als das Ausmaß, in dem das Senior-Management dem Team die erforderli-

che Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt (vgl. Abschnitt 2.1.4). Unsere Hypothesen lauten:

H₉: Die Unterstützung des Teams beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₁₀: Die Unterstützung des Teams beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Wir betrachten es als intuitiv naheliegend, dass eine Geschäftsbeziehung besser gestaltet werden kann, wenn das betreuende Team auf Anbieterseite über die notwendige interne Durchsetzungsfähigkeit verfügt und schnell auf benötigte Ressourcen zurückgreifen kann. Aus theoretischer Sicht wird dieses Postulat von mehreren Teammodellen gestützt (vgl. Abschnitt 2.2.3). Durch externe Hilfestellungen kann die Gruppensynergie gesteigert werden und gleichzeitig werden Prozessverluste bei der Gruppenarbeit reduziert (Hackman (1988, S. !). Die Unterstützung von Teams durch Teamtrainingsmaßnahmen, Ressourcen, Macht und einen adäquaten Informationszugang bildet einen integralen Bestandteil des organisationalen Kontexts (Sundstrom/DeMeuse/Futrell 1990, S. !; Cohen 1994, S. !)

In empirischer Hinsicht stützen sich diese Hypothesen insbesondere auf zwei Arbeiten aus dem Forschungsgebiet Team Selling. Die Ergebnisse von Helfert (1998, S. 149 ff.) zeigen, dass die Unterstützung eines Teams durch Ressourcen den Teamprozess verbessert und den Teamerfolg von Kundenbetreuungsteams steigert. Workman/Homburg/Jensen (2003, S. 14) identifizieren den Zugang eines Key Account Teams zu Marketing- und Vertriebsressourcen als einen zentralen Erfolgsfaktor in B2B-Geschäftsbeziehungen. Arbeiten anderer Forschungsfelder (vgl. 2.3.4 und 2.3.5) liefern jedoch auch Indizien dafür, dass zwischen einem positiven unterstützenden Team-Coaching und einer schädlichen übermäßigen Einflussnahme durch das Senior Management ein sehr schmaler Grad besteht (Bonner/Walker/Ruekert 2002, S. 240; Sethi/Smith/Park 2001, S. 78 ff.; Wagemann 2001, S. 570).

Als letzten kurzfristig gestaltbaren Kontext-Faktor betrachten wir die **Kommunikationsdezentralität** eines Teams, definiert als das Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch

stehen (Abschnitt 2.1.4). Wir unterstellen die folgenden Auswirkungen dieses Faktors:

H₁₁: Die Kommunikationsdezentralität des Teams beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₁₂: Die Kommunikationsdezentralität des Teams beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Die zentrale Bedeutung der Kommunikationsdezentralität eines Vertriebsteams entstammt den Experteninterviews, die wir im Vorfeld unserer empirischen Untersuchung durchgeführt haben (vgl. Abschnitt 2.4.2). Die befragten Unternehmensvertreter argumentierten, dass die Interaktion zwischen den Vertretern verschiedener Funktionen im Verkaufsteam erst dann richtig funktioniert, wenn diese Personen auch in direktem Kontakt mit dem Kunden-Unternehmen stehen. Erst dann könnten Sie sich selbst ein Bild von den Anforderungen des Kunden und den sich daraus ergebenden Ansatzpunkten für eine gemeinsame Wertschöpfung machen (*H₁₁*). Weiterhin wurde von den Experten angemerkt, dass es sich auch im Hinblick auf die Güte der Beziehung zum Kunden-Unternehmen auszahlt, wenn nicht nur ein Key Account Manager sondern mehrere Personen des Vertriebsteams in einem direkten Austausch mit den Mitgliedern des Buying Centers stehen. Dies würde insbesondere die Qualität und die Schnelligkeit der inter-organisationalen Kommunikation sowie den Umfang der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen verbessern (*H₁₂*).

Ein theoretisches Indiz für diese Hypothesen findet sich im IPO-Teammodell von Tannenbaum/Beard/Salas (vgl. Abschnitt 2.2.3). Dort werden Intergruppenbeziehungen als eines der organisatorischen und situativen Merkmale angesehen, die alle Effekte im Teammodell ganzheitlich überlagern. Im Zusammenhang mit diesen Intergruppenbeziehungen möchten wir auch auf die Theorie der realen Konflikte verweisen (vgl. u.a. Sherif 1951, Sherif et al. 1961, Sherif/Sherif 1953). Nach dieser Theorie kommt es nur dann zur Intergruppenkooperation, wenn von den beteiligten Gruppen eine gegenseitige Abhängigkeit im Hinblick auf die Zielerreichung wahrgenommen wird (Sherif 1966, S. 75). Übertragen auf unsere Arbeit sehen wir hier das Vertriebsteam auf Anbieterseite, welches mit dem Einkaufsteam auf Kundenseite interagiert.

Je mehr Personen im Vertriebsteam direkten Kontakt zum Kunden haben, desto besser wird die Wahrnehmung dieser gegenseitigen Abhängigkeit im Team sein. Ein empirisches Indiz für H_{12} finden wir bei Nielsen (1998, S. 455). Demnach wird durch den persönlichen Kontakt „mehrerer“ Funktionsträger aus beiden Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung zwischenmenschliche Nähe generiert, die wiederum einen positiven Einfluss auf den gegenseitigen Informationsaustausch und auf die Güte des kooperativen Arbeitens hat.

Verlassen wir die kurzfristig gestaltbaren Faktoren und wenden wir uns der **Teamarbeit** und dem Output eines Vertriebsteams in einer B2B-Geschäftsbeziehung zu. Beim Output hatten wir eine Unterscheidung zwischen dem Beziehungserfolg und dem wirtschaftlichen Erfolg in einer Geschäftsbeziehung vorgenommen. Der wirtschaftliche Erfolg beschreibt das Ausmaß der Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potentials in der Geschäftsbeziehung (vgl. Abschnitt 2.1.3). Wir stellen die folgenden Hypothesen auf:

H₁₃: Die Qualität der Teamarbeit des Teams beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

H₁₄: Die Qualität der Teamarbeit des Teams beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Hier argumentieren wir, dass sich die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit im Vertriebsteam aus der Komplexität der Aufgabenstellungen ergibt. Diese Komplexität wird maßgeblich durch die Anforderungen des Kunden-Unternehmens determiniert. Je höher die Qualität der Interaktion zwischen den Mitarbeitern im Vertriebsteam ist, desto besser werden diese Aufgaben bewältigt werden können. Dies wird naheliegenderweise das Ergebnis der Aktivität des Teams, d.h. den Erfolg beim Kunden positiv beeinflussen. Die Group Syntality Theorie aus Abschnitt 2.2.2 betont, dass für die Erreichung von Gruppenzielen die Größe des Gesamtenergievektors eines Teams entscheidend ist, der aus den individuellen Energien der Mitglieder resultiert. Je weniger individuelle Energien in Gruppenfraktionen verloren gehen (d.h. je höher die Qualität der Teamarbeit ist), desto größer ist dieser Gesamtenergievektor (! 1 Quelle). Weiterhin wird der positive Einfluss der Qualität des Teamprozesses auf den

Teamerfolg von allen in Abschnitt 2.2.3 vorgestellten Input-Prozess-Output-Modellen postuliert.

Auch in empirischer Hinsicht können die positiven Auswirkungen einer hohen Qualität der Teamarbeit auf den Erfolg eines Vertriebsteams als wissenschaftlicher Konsens angesehen werden (vgl. Abschnitt 2.3.3 bis 2.3.5). Wir gehen daher davon aus, dass unsere empirischen Ergebnisse die Hypothesen H_{13} und H_{14} bestätigen werden. Was uns hier im Kern interessiert und was unseres Wissens nach bis dato noch nie untersucht wurde, ist ein Vergleich der Stärke dieser beiden direkten Auswirkungen der Qualität der Teamarbeit. Wir möchten wissen, wie stark der Beziehungserfolg in einer Geschäftsbeziehung (sofern dieser überhaupt angestrebt wird), durch eine hohe Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam positiv beeinflusst werden kann. Im direkten Vergleich zur Stärke dieses Effektes soll unsere Empirie auch zeigen, wie stark der wirtschaftliche Erfolg in einer Geschäftsbeziehung von der Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam direkt positiv beeinflusst werden kann, selbst wenn das Anbieter-Unternehmen „keinen“ Beziehungserfolg zum Kunden-Unternehmen angestrebt.

Abschließend postulieren wir den folgenden Effekt zwischen unseren beiden **Erfolgskomponenten**:

H_{15} : Der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Rational gesehen gehen wir davon aus, dass ein hoher Beziehungserfolg die einzige Möglichkeit für ein Anbieter-Unternehmen darstellt, um auch diejenigen wirtschaftlichen Potentiale der Geschäftsbeziehung zu erschließen, die nur „gemeinsam“ mit dem Kunden-Unternehmen erschlossen werden können. Beispiele hierfür wären Einsparungen in der Logistik durch eine gegenseitige Anpassung der Systeme oder auch die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte.

Unser theoretisches Fundament für H_{15} bildet der Geschäftsbeziehungsansatz (vgl. Abschnitt 2.2.1). Dort wird argumentiert, dass die Win-Win-Situation (Day 1999, S. 134) mit einem Kunden-Unternehmen nur erzielt werden kann, wenn systematisch eine Beziehung zu diesem aufgebaut wird (vgl. Abbildung 2-2 in Abschnitt 2.2.1).

Empirische Indizien für diesen Zusammenhang finden sich in der Geschäftsbeziehungsforschung (vgl. Abschnitt 2.3.2). Hier konnte der positive Zusammenhang zwischen Kundennähe und wirtschaftlichem Erfolg mehrfach bestätigt werden (Jap 1999, S. 1; Homburg 2000a, S. 199; Kalwani/Narayandas 1995, S. 1; Workman/Homburg/Jensen 2003, S. 14). Auch durch eine empirische Arbeit zum Team Selling wird H_{15} gestützt. Auf der Basis einer Stichprobe von Softwareherstellern und Werbeagenturen konnte gezeigt werden, dass die Erfüllung der Geschäftsaufgaben durch ein Kundenbeziehungsteam zu einer höheren Effektivität der von ihm betreuten Geschäftsbeziehung führt (Helfert 1998, S. 162).

Abbildung 3-3 gibt abschließend einen Überblick über alle Hypothesen innerhalb unseres Modells der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. In der Folge wird es uns zum einen darum gehen, ob wir die postulierten Zusammenhänge H_1 bis H_{15} empirisch bestätigen können (konfirmatorischer Teil unserer Empirie). Zum anderen möchten wir die jeweiligen Stärken der direkten und indirekten Effekte miteinander vergleichen (exploratorischer Teil unserer Empirie).

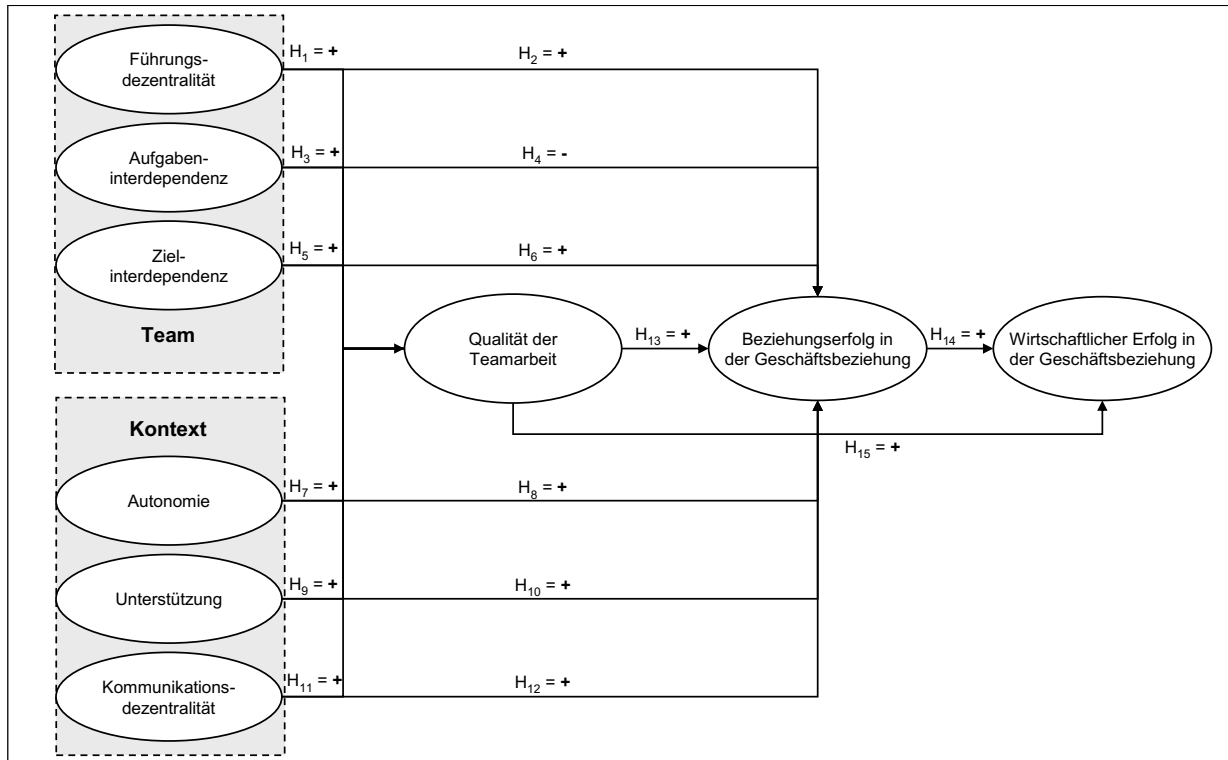


Abbildung 3-3: Hypothesen des Modells der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling im Überblick

3.2.2 Konstruktmessung

Der kurzfristig gestaltbare Faktor **Führungsdezentralität** beschreibt das Ausmaß, in dem die Teamführung vom ganzen Team gemeinsam gestaltet wird (hohe Führungsdezentralität) im Gegensatz zu einer Teamführung durch einen zentralen Teamleiter (niedrige Führungsdezentralität). Die Operationalisierung dieses Konstrukts wird in Anlehnung an Högl/Gemünden (2000, S. 55) vorgenommen. Wir betrachten sowohl Merkmale der gemeinsamen Zielausrichtung (Zielqualität und Feedback) als auch der teaminternen Entscheidungsstruktur. Tabelle 3-4 zeigt, dass alle Indikatorreliabilitäten deutlich über dem Schwellenwert von 0,4 liegen. Auch werden die Schwellenwerte für das Cronbachsche Alpha (0,7), die erklärte Varianz der exploratorischen Faktorenanalyse (0,5), die Faktorreliabilität (0,6) sowie für die durchschnittlich erfasste Varianz (0,5) deutlich überschritten.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Führungsdezentralität“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Ziele des Teams werden von allen Teammitgliedern gemeinsam festgelegt.	0,70	0,61	52,24
Die Teamleistung wird vom ganzen Team gemeinsam beurteilt.	0,73	0,73	52,24
Das Team fällt wichtige Entscheidungen für das Team (z.B. Aufgabenorganisation im Team, Setzen von Teilzielen des Teams, wichtige Sachfragen, etc.) meistens gemeinsam.	0,65	0,51	52,24
Informationen zum Faktor „Führungsdezentralität“			
Cronbachsches Alpha:	0,83	Erklärte Varianz:	0,75
Faktorreliabilität:	0,83	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,62

Tabelle 3-4: Messung des Konstrukts „Führungsdezentralität“

Kommen wir zu den zwei Faktoren, mit denen sich die Interdependenz der Teammitglieder kurzfristig gestalten lässt, die **Aufgabeninterdependenz** und die **Zielinterdependenz**. Die Aufgabeninterdependenz beschreibt das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder bei der Erledigung der Teamaufgaben (gemeinsame Arbeitsprodukte). Die Zielinterdependenz wurde eingeführt als das Ausmaß, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der einzelnen Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert. Beide Faktoren werden in

Anlehnung an Sethi (2000b, S. 342 f.) operationalisiert. Unsere in den Tabellen 3-5 und 3-6 dargestellten Messergebnisse beider Faktoren erfüllen alle geforderten Gütekriterien.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Aufgabeninterdependenz“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Teamaufgaben können nur erfüllt werden, wenn die Teammitglieder eng zusammenarbeiten.	0,64	0,65	25,11
Die Teamaufgaben können nur erfüllt werden, wenn die Teammitglieder wichtige Entscheidungen gemeinsam treffen.	0,58	0,44	25,11
Die Teamaufgaben können nur erfüllt werden, wenn verschiedene Funktionsbereiche eng zusammenarbeiten.	0,61	0,54	25,11
Informationen zum Faktor „Aufgabeninterdependenz“			
Cronbachsches Alpha:	0,76	Erklärte Varianz:	0,69
Faktorreliabilität:	0,78	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,54

Tabelle 3-5: Messung des Konstrukts „Aufgabeninterdependenz“

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Zielinterdependenz“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Teammitglieder verfolgen eher gemeinsame Teamziele als individuelle Ziele.	0,63	0,46	58,13
Die Teammitglieder sind eher verantwortlich für die Erreichung gemeinsamer Teamziele als für die Erreichung individueller Ziele.	0,76	0,65	71,09
Die Teammitglieder werden eher nach der Leistung des gesamten Teams beurteilt als nach ihrer individuellen Leistung.	0,76	0,74	74,21
Die Vergütung der Teammitglieder richtet sich eher nach der Erreichung von Teamzielen als nach der Erreichung individueller Ziele.	0,67	0,57	74,22
Informationen zum Faktor „Zielinterdependenz“			
Cronbachsches Alpha:	0,85	Erklärte Varianz:	0,70
Faktorreliabilität:	0,86	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,60

Tabelle 3-6: Messung des Konstrukts „Zielinterdependenz“

Blicken wir jetzt auf drei kurzfristig gestaltbaren Faktoren, mittels derer der Teamkontext vom Management optimiert werden kann. Den ersten Faktor, die **Autonomie** des Vertriebsteams, hatten wir definiert als das Ausmaß der Unabhängigkeit eines

Teams vom teamexternen Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung (externe Entscheidungsautonomie). Die ersten drei Indikatoren werden in Anlehnung an die Operationalisierung der Autonomie von Neuproduktentwicklungsteams bei Sethi (2000b, S. 342) formuliert (vgl. Tabelle 3-7). Ein weiteres Kriterium, welches speziell für den Vertriebskontext relevant ist, entstammt unseren Experteninterviews. Demnach ist für die Autonomie eines Vertriebsteams auch entscheidend, inwiefern der Kontakt zum Kunden auch wirklich über das Team läuft und nicht über Manager, die nicht zum Team gehören. Obwohl die Indikatorreliabilität dieses vierten Indikators unter dem geforderten Mindestwert von 0,4 liegt, sind wir dieser inhaltlichen Anreicherung des Konstrukts nachgekommen. Alle weiteren Gütekriterien werden in vollem Umfang erfüllt.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Autonomie“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Manager, die nicht zum Team gehören, mischen sich selten in die Arbeit des Teams ein.	0,68	0,62	41,66
Das Team kann Entscheidungen hinsichtlich der Leistungserbringung (das „Was“) alleine fällen, das heißt ohne Einmischung von Managern, die nicht zum Team gehören.	0,61	0,51	41,14
Das Team kann die Teamarbeit (das „Wie“) alleine gestalten, das heißt ohne Einmischung von Managern, die nicht zum Team gehören.	0,71	0,65	38,40
Der Kontakt des Unternehmens zum Kunden läuft in erster Linie über das Team und nicht über Manager, die nicht zum Team gehören.	0,52	0,33	30,31
Informationen zum Faktor „Autonomie“			
Cronbachsches Alpha:	0,80	Erklärte Varianz:	0,64
Faktorreliabilität:	0,82	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,53

Tabelle 3-7: Messung des Konstrukts „Autonomie“

Der nächste kontextbezogene Faktor ist die **Unterstützung** des Vertriebsteams, definiert als das Ausmaß, in dem das Senior-Management dem Team die erforderliche Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt. In die Operationalisierung dieses Faktors werden folgende Facetten einbezogen: die Unterstützung durch die Macht des Senior-Managements (Brown/Eisenhardt 1995, S. 346) und die Unterstützung durch zentrale Ressourcen (Gemünden/Helfert 1997, S. 251; Work-

man/Homburg/Jensen 2003, S. 14.). Alle Gütekriterien der Konstruktmessung werden erfüllt (vgl. Tabelle 3-8).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Unterstützung“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Das Team wird durch die eigene Unternehmensorganisation gut unterstützt (Qualität der Unterstützung von außen durch Macht sowie durch personelle und materielle Ressourcen).	0,74	0,61	50,99
Das Team wird durch das Management von außen gut hierarchisch unterstützt (Unterstützung durch Macht).	0,75	0,63	51,40
Das Team wird von außen gut personell unterstützt.	0,81	0,80	54,55
Das Team wird von außen gut materiell unterstützt.	0,76	0,67	54,90
Informationen zum Faktor „Unterstützung“			
Cronbachsches Alpha:	0,89	Erklärte Varianz:	0,76
Faktorreliabilität:	0,89	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,68

Tabelle 3-8: Messung des Konstrukts „Unterstützung“

Kommen wir zum letzten unserer kurzfristig gestaltbaren Faktoren, der **Kommunikationsdezentralität**. Diese beschreibt das Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch stehen (vgl. Abschnitt 2.1.4). Dieses Konstrukt ist unseres Wissens nach in der wissenschaftlichen Teamforschung noch nicht untersucht worden. Die Anregung zu diesem Konstrukt entstammt unseren Experteninterviews. Die Operationalisierung dieser personellen Breite der Kommunikation anhand der beiden Facetten sach- bzw. aufgabenbezogener Informationsaustausch und sozialer bzw. persönlicher Austausch wurde in Anlehnung an Nielson (1998) vorgenommen: „Successful relationships are viewed as involving extensive person-to-person contact by numerous functional participants from each firm that results in close personal and working relationships“ (Nielson 1998, S. 443). Das Ergebnis der Messung des Faktors Kommunikationsdezentralität ist in Tabelle 3-9 wiedergegeben.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Kommunikationsdezentralität“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Mehrere Teammitglieder stehen in einem sachbezogenen Informationsaustausch mit dem Kunden.	0,57	_*	_*
Mehrere Teammitglieder stehen in einem sozialen Austausch mit dem Kunden.	0,57	_*	_*
Informationen zum Faktor „Kommunikationsdezentralität“			
Cronbachsches Alpha:	0,73	Erklärte Varianz:	0,79
Faktorreliabilität:	_*	Durchschnittlich erfasste Varianz:	_*
*: Bei zwei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell eine negative Zahl von Freiheitsgraden. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ist daher nicht möglich.			

Tabelle 3-9: Messung des Konstrukts „Kommunikationsdezentralität“

Verlassen wir die Input-Seite unseres Modells und kommen wir zum Teamprozess und dem Team-Output. Der Teamprozess wird durch das Konstrukt **Qualität der Teamarbeit** repräsentiert. Es beschreibt die Güte der Zusammenarbeit im Team und die Güte der Interaktion des Teams mit seiner intra-organisationalen Umwelt. Bei der Operationalisierung greifen wir zurück auf die sechs teaminternen Facetten der Teamarbeit bei Högl/Gemünden (2001, S. 443): Kommunikation, Koordination, Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge, gegenseitige Unterstützung, Einsatz und Kohäsion. Diese Operationalisierung bereichern wir durch eine teamexterne Facette der Teamarbeit an, der Häufigkeit der externen Kommunikation (zum Boundary Management vgl. Ancona/Caldwell 1992a, S. 660). Die inhaltliche Anreicherung des Konstrukts behalten wir bei, obwohl die Indikatorreliabilität dieses Indikators unter dem geforderten Mindestwert von 0,4 liegt. Alle weiteren Gütekriterien der Konstrukt-messung werden jedoch in vollem Umfang erfüllt (vgl. Tabelle 3-10).

Prüfen wir abschließend, ob die inhaltliche Trennschärfe zwischen allen Konstrukten in unserem Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling gewährleistet ist. Die **Diskriminanzvalidität**, beurteilt anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums (vgl. Tabelle 3-11), ist in vollem Umfang erfüllt. Die quadrierte Korrelation zwischen zwei Faktoren ist jeweils kleiner als deren durchschnittlich erfasste Varianz (DEV).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Qualität der Teamarbeit“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Qualität der Teamarbeit ist hoch.	0,78	0,67	41,85
Die Teamarbeit ist durch eine gute Kommunikation im Team gekennzeichnet (ausreichend häufige, informelle, direkte und offene Kommunikation).	0,75	0,60	43,04
Während der Teamarbeit sind die Arbeitseinsätze der einzelnen Teammitglieder gut strukturiert und koordiniert.	0,78	0,66	47,12
Alle Teammitglieder können sich gut in die Teamarbeit einbringen (Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge).	0,78	0,65	45,99
Während der Teamarbeit unterstützen sich die Teammitglieder gegenseitig bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben.	0,73	0,57	52,90
Die Teammitglieder bringen ihren vollen Einsatz in die Teamarbeit ein.	0,77	0,66	49,63
Die Teamarbeit ist durch ein hohes Maß an Teamgeist (Zusammenhalt) gekennzeichnet.	0,82	0,76	54,68
Das Team kommuniziert häufig mit Mitgliedern des Unternehmens, die nicht zum Team gehören (Häufigkeit der externen Kommunikation).	0,54	0,32	36,11
Informationen zum Faktor „Qualität der Teamarbeit“			
Cronbachsches Alpha:	0,92	Erklärte Varianz:	0,66
Faktorreliabilität:	0,93	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,61

Tabelle 3-10: Messung des Konstrukts „Qualität der Teamarbeit“

Konstrukte		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	DEV	0,61	0,50	0,66	0,62	0,54	0,60	0,53	0,68	0,61
1. Qualität der Teamarbeit	0,61	-								
2. Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung	0,50	0,12	-							
3. Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung	0,66	0,30	0,36	-						
4. Führungsdezentralität	0,62	0,26	0,10	0,12	-					
5. Aufgabeninterdependenz	0,54	0,23	0,03	0,07	0,44	-				
6. Zielinterdependenz	0,60	0,24	0,04	0,08	0,23	0,37	-			
7. Autonomie	0,53	0,15	0,01	0,04	0,07	0,04	0,09	-		
8. Unterstützung	0,68	0,31	0,04	0,10	0,18	0,10	0,15	0,31	-	
9. Kommunikationsdezentralität	0,61	0,18	0,18	0,14	0,16	0,35	0,12	0,03	0,03	-

Tabelle 3-11: Ergebnisse der Prüfung der Diskriminanzvalidität für das Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

3.2.3 Empirische Ergebnisse

Unsere Hypothesen H_1 bis H_{15} , die zusammen genommen unser Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling bilden, werden mit Hilfe der Kausalanalyse untersucht (vgl. Abschnitt 2.4.1). In dem zugrunde liegenden Kausalmodell (vgl. Abbildung 3-4) bilden diese gestaltbaren Faktoren die exogenen Variablen ξ_1 bis ξ_6 und erklären den Teamprozess und den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung (vgl. die endogenen Variablen η_1 und η_2). Diese beiden endogenen Variablen erklären wiederum das Finalziel eines Vertriebsteams, den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung (vgl. die endogene Variable η_3). Damit umfasst unser Strukturmodell neben den gerichteten Abhängigkeitsbeziehungen zwischen sechs exogenen Variablen und zwei endogenen Variablen (γ_{11} - γ_{26}) auch die gerichteten Beziehungen zwischen den endogenen Variablen (β_{21} , β_{31} und β_{32}).

Die Ergebnisse der empirischen Überprüfung unseres Modells sind in Abbildung 3-4 aufgeführt. Insgesamt zeigt sich, dass die globalen Maße zur **Beurteilung der Modellgüte** generell gute Werte aufweisen ($\chi^2/df = 2,03$; RMSEA = 0,084; AGFI = 0,95; GFI = 0,96), die bis auf eine sehr leichte Abweichung beim RMSEA (gefordert war ein Höchstwert von 0,08) innerhalb der in der einschlägigen Literatur empfohlenen Grenzen liegen (vgl. Tabelle 2-6 in Abschnitt 2.4.1). Als ein weiteres Qualitätskriterium sehen wir die Tatsache an, dass dieses Modell von der Lisrel-Software bereits nach einer sehr geringen Anzahl an Iterationen identifiziert wird. Folglich beschreibt das Modell die in unseren empirischen Daten vorgefundenen Strukturen insgesamt gut.

Als lokale Gütemaße betrachten wir die quadrierten multiplen Korrelationen der abhängigen Variablen. Diese entsprechen dem Varianzanteil der betreffenden Variablen (R^2), der durch das Strukturmodell erklärt wird. Insgesamt erklären die von uns ausgewählten kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling 47% der Varianz der Qualität der Teamarbeit in einem Vertriebsteam. Hinsichtlich des Erfolgs werden 31% des Beziehungserfolgs und sogar 50% der Varianz des wirtschaftlichen Erfolgs in der Geschäftsbeziehung nur durch diese sechs Variablen erklärt. Diese Werte können als sehr gut bezeichnet werden (zur genauen Interpretation von Erklärungsgehalten in Kausalmodellen vgl. Homburg/Pflesser 2000b, S. 650 ff.). Damit ist es

uns wirklich gelungen, „zentrale“ kurzfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling zu identifizieren.

Blicken wir auf unser Hypothesengerüst und die Stärke der jeweiligen identifizierten Effekte. Zur Vereinfachung werden wir in der Folge von einem (relativ zu den anderen Effekten im Modell) sehr starken Effekt sprechen, wenn der Betrag eines Pfadkoeffizienten größer ist als 0,3. Bei einem Wert größer 0,15 sprechen wir von einem starken Effekt und bei niedrigeren signifikanten Werten nur von einem Effekt.

Die Hypothesen 1 und 2 werden bestätigt. Es besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß, in dem die Teamführung vom ganzen Vertriebsteam gemeinsam gestaltet wird und der Qualität seiner Teamarbeit. Weiterhin wird auch der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung von der **Führungsdezentralität** im Vertriebsteam sehr stark positiv beeinflusst.

Auch unsere Hypothesen hinsichtlich des Einflusses der **Aufgabeninterdependenz** und der **Zielinterdependenz** ($H_3 - H_6$) bewähren sich empirisch. Beide Faktoren verstärken die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam, wobei der starke positive Einfluss der Zielinterdependenz dominiert. Der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung wird nur vom Ausmaß der Zielinterdependenz positiv beeinflusst. Hier ist der sehr starke negative Einfluss der Aufgabeninterdependenz dominant. Je höher also das Ausmaß ist, in dem die aus der Geschäftsbeziehung resultierenden Aufgaben eine Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder erfordern, desto geringer ist der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Mit anderen Worten bedeutet dieses Ergebnis, dass die Komplexität, die ein Kunden-Unternehmen an ein Anbieter-Unternehmen heranträgt, reduziert werden sollte. In diesem Zuge sollte das Management dafür sorgen, dass die Aufgabenüberschneidungen zwischen den einzelnen Mitgliedern im Vertriebsteam gezielt „entflechtet“ werden.

Kommen wir zum Grad der Einflussnahme des Senior Managements auf ein Vertriebsteam, repräsentiert durch die Variablen **Autonomie** und **Unterstützung**. Die Autonomie eines Vertriebsteams wirkt positiv (Bestätigung von H_7), das Ausmaß der Unterstützung durch das Senior-Management sogar sehr stark positiv auf die Qualität der Teamarbeit (Bestätigung von H_9). Hingegen unserer Erwartung zeigt sich

jedoch, dass beide Faktoren nicht positiv, sondern sogar schwach negativ auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung wirken. Damit können wir H_8 und H_{10} auf der Basis unserer Daten nicht bestätigen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass der Grad der Autonomie eines Vertriebsteams und das Ausmaß der Unterstützung vom Management sehr sorgfältig gestaltet werden sollte. Wir sehen dieses Ergebnis in einer Linie mit zwei anderen empirischen Arbeiten. Steward und Barrick (2000, S. 141 ff.) können zeigen, dass eine hohe Autonomie eines Teams nur dann förderlich ist, wenn die Teamaufgabe konzeptioneller und nicht rein operativer Natur ist. Bonner, Ruekert und Walker (2002, S. 242) weisen nach, dass nur eine „unterstützende“ Rolle des Senior Managements positive Auswirkungen auf den Erfolg von NPE-Teams hat. Sobald diese Unterstützung ins einflussnehmende bzw. direktive kippt, hat sie negative Auswirkungen.

Kommen wir zu den Auswirkungen der **Kommunikationsdezentralität**, dem Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch stehen. Beide Hypothesen, H_{11} und H_{12} , werden bestätigt. Die Kommunikationsdezentralität wirkt stark positiv auf die Qualität der Teamarbeit und sogar sehr stark positiv auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Dieser letzte Effekt (γ_{26}) bildet den stärksten Einzeleffekt im gesamten Modell. Dies finden wir in sofern beachtlich, als dass dieser Gestaltungsfaktor unseres Wissens nach in der Forschung zum Team Selling noch keinerlei Beachtung erfahren hat.

Betrachten wir die Hypothesen zu den Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den endogenen Faktoren im Modell. Hier werden zunächst die Hypothesen H_{13} und H_{14} bestätigt. Die **Qualität der Teamarbeit** im Vertriebsteam hat einen starken positiven Einfluss auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung und sogar einen sehr starken direkten positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung. Dieses Ergebnis halten wir für sehr wichtig. Selbst wenn keine Beziehung zum Kunden-Unternehmen angestrebt wird oder wenn kundenseitig kein Beziehungspotenzial vorhanden ist, ist dennoch die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam für den wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftsbeziehung von sehr hoher Bedeutung. Abschließend wird auch H_{15} bestätigt. Der **Beziehungserfolg in der**

Geschäftsbeziehung determiniert den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung sehr stark positiv.

Analysieren wir jetzt kurz übergreifend die Auswirkungen unserer sechs kurzfristig gestaltbaren Faktoren. Es fällt auf, dass die Qualität des Teamprozesses primär mittels der Faktoren Unterstützung, Führungsdezentralität, Zielinterdependenz und Kommunikationsdezentralität gesteigert werden kann. Der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung lässt sich in erster Linie dadurch positiv beeinflussen, dass die Aufgabeninterdependenz im Vertriebsteam reduziert wird. Gleichzeitig sollte das Vertriebsteam dann mittels Erhöhung der Führungsdezentralität und der Kommunikationsdezentralität gezielt „zum Kunden hin geöffnet“ werden. Wir werden die direkten und indirekten Effekte in unserem Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling noch ausführlicher zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen unserer Impact-versus-Level-Analyse diskutieren (vgl. Abschnitt 4.3).

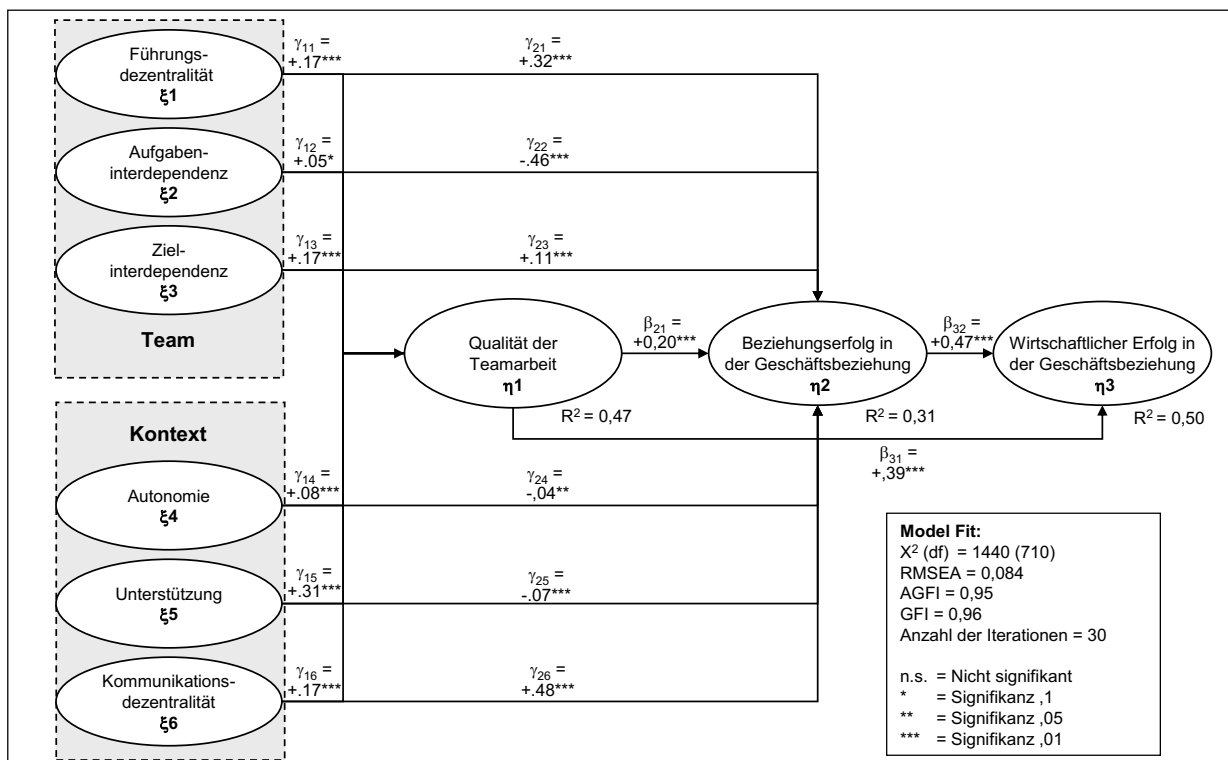


Abbildung 3-4: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

3.3 Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

Wir kommen jetzt zu Faktoren beim Team Selling, die vom Management nur schwer bzw. langfristig gestaltbar sind. Zunächst formulieren wir im kommenden Abschnitt 3.3.1 Hypothesen zu diesen Faktoren. Diese begründen wir zuerst durch rein rationale Argumente, danach erfolgt eine Fundierung durch ausgewählte Theorien (vgl. Abschnitt 2.2) und Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen (vgl. Abschnitt 2.3). Danach werden die Konstrukte konzeptualisiert/operationalisiert und auf der Basis unserer Stichprobe gemessen (Abschnitt 3.3.2). Der letzte Abschnitt befasst sich mit den empirischen Ergebnissen zu unserem Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling (Abschnitt 3.3.3).

3.3.1 Hypothesenbildung

Im Mittelpunkt der ersten beiden Hypothesen stehen die **Fähigkeiten der Mitglieder eines Vertriebsteams**. Das Konstrukt beschreibt die für die Erfüllung der Teamaufgabe geeigneten fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie das Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung (vgl. Abschnitt 2.1.5). Wir postulieren folgende Auswirkungen im Hinblick auf die Qualität der Interaktion im Vertriebsteam (H_{16}) und im Hinblick auf das Ergebnis der Aktivität eines Vertriebsteams (H_{17}):

H_{16} : Die Fähigkeiten der Teammitglieder beeinflussen die Qualität der Teamarbeit positiv.

H_{17} : Die Fähigkeiten der Teammitglieder beeinflussen den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

(! Absatz überarbeiten) Die postulierten Effekte sind intuitiv sehr nahe liegend. Wir gehen davon aus, dass die Qualität der Interaktion im Team in erster Linie von den geeigneten persönlichen bzw. sozialen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie dem Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung determiniert wird. Weiterhin argumentieren wir, dass die geeigneten fachlichen Fähigkeiten der Teammitglieder primär die rationalen Facetten des Beziehungserfolgs in der Geschäftsbeziehung

(z.B. die Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen) positiv beeinflussen werden. Die emotionalen Facetten des Beziehungserfolgs (z.B. die Höhe des gegenseitigen Vertrauens) sehen wir hingegen eher durch die persönlichen Eigenschaften der Teammitglieder determiniert. Bei diesen beiden Hypothesen interessiert uns in erster Linie das exploratorische Ergebnis unserer Empirie, d.h. der direkte Vergleich der Stärke dieser beiden Effekte.

Für Raymond B. Cattell wird die Gesamtenergie einer Gruppe in erster Linie von den individuellen Energien der Gruppenmitglieder, d.h. von deren Fähigkeiten getragen (vgl. die Group Syntality Theorie, Abschnitt 2.2.2). Die Group Syntality Theorie unterstreicht auch die hohe Bedeutung der Kompatibilität von Teammitgliedern. Dies in dem Sinne, dass die effektive Energie eines Teams umso größer ist, je weniger Energie für die Aufrechterhaltung der Gruppenkohäsion aufgewendet werden muss (vgl. Cattells Ausführungen zur „Maintenance Synergy“ in Gruppen; Cattell 1948b, S. 55). Weitere theoretische Fundierung für H_{16} und H_{17} liefern unsere in Abschnitt 2.2.3 diskutierten Team-Modelle. Sowohl der Teamprozess (u.a. McGrath 1964) als auch der Teamerfolg (u.a. Cohen 1994) wird durch die Fähigkeiten der Teammitglieder maßgeblich determiniert. Dieses Postulat wird auch durch die in den Abschnitten 2.3.3 bis 2.3.5 diskutierten empirischen Arbeiten ausnahmslos gestützt. Exemplarisch für das Forschungsfeld Team Selling seien die Ergebnisse von Helfert (1998, S. 162) und Stock (2003, S. 249 ff.) angeführt.

Kommen wir zur **Unternehmenskultur** als langfristig gestaltbarem Faktor beim Team Selling (vgl. Abschnitt 2.1.5). Für das Ausmaß, in dem teambezogene respektive leistungsbezogene Werte der Unternehmenskultur in einem Unternehmen ausgeprägt sind, postulieren wir folgende Effekte:

H₁₈: Die Teamorientierung der Unternehmenskultur beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₁₉: Die Teamorientierung der Unternehmenskultur beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

H₂₀: Die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur beeinflusst die Qualität der Teamarbeit positiv.

H₂₁: Die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv.

Wir orientieren uns bei diesen vier Hypothesen in erster Linie an den konzeptionellen Ausführungen von Brodbeck/Frese/Javidan (2002, S. 16), demzufolge sich erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert durch eine Balance aus Teamorientierung und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur auf hohem Niveau aufzeichnen werden. Weiter gehen wir davon aus, dass die Teamorientierung der Unternehmenskultur in erster Linie die Qualität der Interaktion im Vertriebsteam positiv beeinflussen wird während das Ergebnis der Aktivität (der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung) maßgeblich durch die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur getragen sein wird.

Die Group Syntality Theorie postuliert positive Auswirkungen der kulturellen Tradition, in die eine Gruppe eingebunden ist. Die kulturelle Tradition determiniert das Potential einer Gruppe, indem es die individuellen Charakteristika der Gruppenmitglieder und die strukturellen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern prägt (Shaw/Costanzo 1970, S. 304). Dieser übergreifende Einfluss der Unternehmenskultur auf die Arbeit von Teams wird auch durch zwei Teammodelle erhärtet. Tannenbaum/Beard/Salas (vgl. Abbildung 2-6 in Abschnitt 2.2.3: Organisatorisches Klima als eine Facette der organisatorischen Merkmale) und Sundstrom/DeMeuse/Futrell (vgl. Abbildung 2-9 in Abschnitt 2.2.3: Organisationskultur als eine Facette des organisationalen Kontexts).

In empirischer Hinsicht sehen wir die positiven Auswirkungen beider Kulturfacetten auf die Qualität der Teamarbeit (H₁₈ und H₂₀) durch das Ergebnis der bislang größten internationalen Studie zu den Erfolgsfaktoren im Key Account Management gestützt. Der Teamgeist (Esprit de corps) im Key Account Management Team erwies sich als diejenige Determinante mit dem größten Einfluss auf die Effektivität der jeweiligen Geschäftsbeziehung. Den Teamgeist sehen die Autoren maßgeblich von einer kundenorientierten Unternehmenskultur getragen (Workman/Homburg/Jensen 2003, S. 10 ff.). Diesen Typ von Unternehmenskultur spiegelt am ehesten die so genannte „Adhocracy-Kultur“ (vgl. Mintzberg 1979, Mintzberg 1991, Mintzberg/McHugh 1985), die Teamorientierung und Leistungsorientierung auf einem hohen Niveau vereint

(Cameron/Freeman 1991). Die positiven Auswirkungen beider Kulturfacetten auf das Ergebnis der Aktivität eines Vertriebsteams (H_{19} und H_{21}) stützen wir auf die Erkenntnis bei Homburg (2000, S. 198 f.), wonach Unternehmen mit einer Adhocracy-Kultur die höchste Kundennähe erreichen.

Wir kommen abschließen zu einem externen Faktor, der vom Management nur schwer bzw. langfristig verändert werden kann: der **Asymmetrie** in der Geschäftsbeziehung. Sie beschreibt das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen dem Anbieter-Unternehmen und dem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen (vgl. Abschnitt 2.1.5). Wir unterstellen folgende Effekte:

H_{22} : Die Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung beeinflusst die Qualität der Teamarbeit negativ.

H_{23} : Die Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung beeinflusst den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung negativ.

Diese beiden Hypothesen entstammen unseren Experteninterviews, die wir im Vorfeld unserer empirischen Untersuchung geführt haben. Die Unternehmensvertreter argumentierten, dass eine hohe Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung Ausdruck einer hohen einseitigen Abhängigkeit bzw. eines starken Machtungleichgewichts ist. Dies würde die Motivation eines Anbieter-Unternehmens reduzieren, etwaige verbleibende Beziehungspotentiale beim Kunden-Unternehmen zu erschließen (H_{23}). Im Zuge dieser reduzierten Zusammenarbeit zwischen dem Anbieter- und dem Kunden-Unternehmen würden natürlich auch die kundenbezogenen Aufgabenstellungen eines Vertriebsteams an Komplexität verlieren. Damit würde eine optimale Interaktion im Team an Bedeutung verlieren (H_{22}).

Konzeptionelle Indizien für diese Hypothesen finden wir bei Narus/Anderson (1995, S. 30): „the more balanced the dependence within a collaborative relationship, the more positively that supplier team and a customer team will frame their relationship“. Empirische Hinweise finden sich nur ansatzweise in der Geschäftsbeziehungs-forschung (Abschnitt 2.3.2). Hier wurde beispielsweise eine mangelnde Zielkongruenz

in Verbindung gebracht mit verminderten Koordinationsbemühungen zweier Unternehmen (Jap 1999, S. 470).

Abbildung 3-5 vermittelt einen Überblick über alle Hypothesen innerhalb unseres Modells der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. Die Hypothesen zwischen den Konstrukten auf der Prozess- und auf der Output-Seite dieses Modells (H_{13} , H_{14} und H_{15}) haben wir entsprechend aus Abschnitt 3.2 unverändert übernommen.

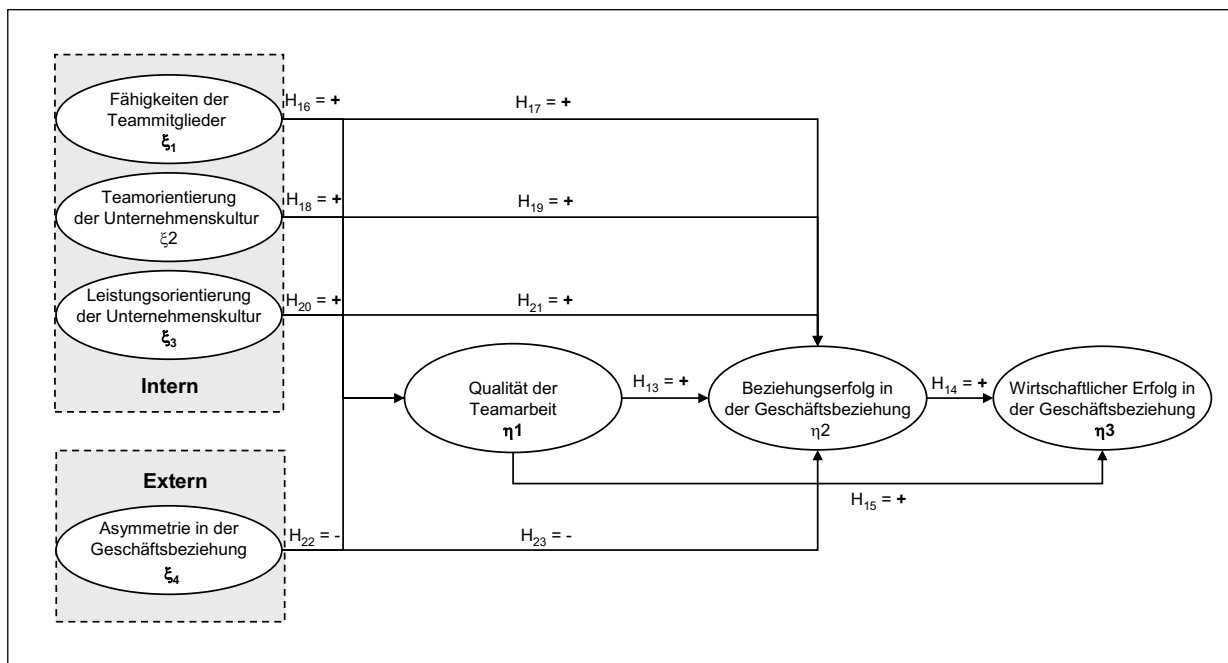


Abbildung 3-5: Hypothesen des Modells der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling im Überblick

3.3.2 Konstruktmessung

(! Absatz überarbeiten, Bezug zu Konzeptualisierungen bei Gemünden/Helfert (1998, S. !) und Gemünden/Högl (1998, S. !) herstellen). Unseren ersten langfristig gestaltbaren Faktor, die **Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder**, hatten wir definiert als das Ausmaß der für die Erfüllung der Teamaufgabe geeigneten fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie das Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung (vgl. Abschnitt 2.1.5). Dieses sehr facettenreiche Konstrukt wird sehr umfassend anhand von zwölf Indikatoren operationalisiert.

Im Bereich der fachlichen Fähigkeiten der Teammitglieder werden zum einen verkaufsbezogene Fähigkeiten betrachtet, wie z.B. akquisitorische Fähigkeiten (! 2 Quellen) oder die Fähigkeit zu verhandeln (! 2 Quellen). Zum anderen geht es um Fähigkeiten, die allgemein aus der persönlichen Erfahrung der Teammitglieder mit Kundengeschäftsbeziehungen (! 2 Quellen) und aus Beziehungen zu anderen wichtigen Mitarbeitern im Unternehmen (! 2 Quellen) resultieren. Im Rahmen der persönlichen Fähigkeiten der Teammitglieder wird die Teamfähigkeit (! 2 Quellen), die Kommunikationsfähigkeit (! 2 Quellen), das persönliche Einfühlungsvermögen (! 2 Quellen), die Kreativität (! 2 Quellen) sowie die Fähigkeit zum adäquaten Umgang mit fachlichen und persönlichen Konflikten erhoben (! 2 Quellen). Eine weitere Facette bildet die Kompatibilität bzw. das Ausmaß der gegenseitigen Ergänzung dieser fachlichen und persönlichen Eigenschaften der Mitglieder im Team (Schutz 1955, Shaw 1959, Shaw/Harkey 1976). Alle Indikatorreliabilitäten genügen dem geforderten Anspruchsniveau von 0,4. Auch werden die geforderten Mindestwerte für das Cronbachsche Alpha (0,7), die erklärte Varianz der exploratorischen Faktorenanalyse (0,5), die Faktorreliabilität (0,6) und für die durchschnittlich erfasste Varianz (0,5) deutlich überschritten.

Innerhalb der **Unternehmenskultur** betrachten wir die beiden Werte-Dimensionen Teamorientierung und Leistungsorientierung. Diese haben wir definiert als das Ausmaß, in dem teambezogene respektive leistungsbezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind (vgl. Abschnitt 2.1.5). Die Operationalisierung dieser beiden Faktoren erfolgt in Anlehnung an O'Reilly/Chatman/Caldwell (1991, S. 505). In den Tabellen 3-13 und 3-14 sind die Ergebnisse der Konstruktmessung zusammengefasst. Alle Gütekriterien werden in vollem Umfang erfüllt.

Betrachten wir den letzten unserer langfristig gestaltbaren Faktoren, die **Asymmetrie** in der Geschäftsbeziehung. Das Konstrukt beschreibt das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen einem Anbieter-Unternehmen und einem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen. Den Wert für die Asymmetrie haben wir folgendermaßen berechnet: Die befragten Teammitglieder sollten ihre Zustimmung zu den folgenden beiden Aussagen jeweils auf einer 11-Punkte-Skala von 0 (Stimme gar nicht zu) bis 10 (Stimme voll zu) geben:

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die fachlichen Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen sich gegenseitig gut.	0,64	0,44	32,84
Die persönlichen Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen sich gegenseitig gut.	0,68	0,53	39,02
Die Fähigkeit des Teams, zu verkaufen, ist hoch (Adquisitorische Fähigkeiten).	0,68	0,40	31,49
Die Erfahrung mit Kundengeschäftsbeziehungen im Team ist hoch.	0,66	0,44	29,86
Die Beziehungen der Teammitglieder zu anderen wichtigen Mitarbeitern im Unternehmen sind gut.	0,67	0,51	33,58
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, gut mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten (Teamfähigkeit).	0,75	0,64	34,08
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, gut mit anderen Menschen zu kommunizieren.	0,76	0,68	32,33
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, sich gut in andere Menschen hineinversetzen zu können (persönliches Einfühlungsvermögen).	0,77	0,63	37,76
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, kreative Lösungen für Kunden zu entwickeln.	0,72	0,55	36,19
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, gut mit Kunden zu verhandeln.	0,63	0,47	30,58
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, gut mit fachlichen Konflikten umzugehen.	0,75	0,58	30,09
Die Teammitglieder besitzen die Fähigkeit, gut mit persönlichen Konflikten umzugehen.	0,72	0,57	32,78
Informationen zum Faktor „Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder“			
Cronbachsches Alpha:	0,93	Erklärte Varianz:	0,57
Faktorreliabilität:	0,93	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,54

Tabelle 3-12: Messung des Konstrukts „Fähigkeiten der Teammitglieder“

- A) Anpassung des Anbieter-Unternehmens: „Wir haben unsere Aufgaben und Ziele an den Kunden angepasst“.
- B) Anpassung des Kunden-Unternehmens: „Der Kunde hat seine Aufgaben und Ziele an uns angepasst“.

Der Wert für die Asymmetrie berechnet sich aus dem Betrag der Differenz dieser beiden Bewertungen. Wir verdeutlichen diese Berechnung an einem Beispiel: Bei einem Zustimmungswert eines Teilnehmers von 7 zu Aussage A und einem Zustimmungswert dieses Teilnehmers von 3 zu Aussage B errechnet sich der Wert für

die Asymmetrie zu: $|7-3| = 4$. Der Wertebereich für die Asymmetrie liegt folglich zwischen 0 (niedrigste mögliche Asymmetrie) und 10 (höchste mögliche Asymmetrie).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Teamorientierung der Unternehmenskultur“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Kultur unseres Unternehmens ist durch eine hohe Teamorientierung gekennzeichnet.	0,75	0,63	37,38
Unser Unternehmen ist sehr mitarbeiterorientiert.	0,72	0,59	36,88
In unserem Unternehmen legt man großen Wert auf die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter.	0,84	0,84	37,57
In unserem Unternehmen wird viel in Teams gearbeitet.	0,74	0,63	34,90
Informationen zum Faktor „Teamorientierung der Unternehmenskultur“			
Cronbachsches Alpha:	0,89	Erklärte Varianz:	0,75
Faktorreliabilität:	0,89	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,68

Tabelle 3-13: Messung des Konstrukts „Teamorientierung der Unternehmenskultur“

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Leistungsorientierung der Unternehmenskultur“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Die Kultur unseres Unternehmens ist durch eine hohe Leistungsorientierung gekennzeichnet.	0,70	0,63	38,23
In unserem Unternehmen legt man großen Wert auf eine schnelle Umsetzung verabschiedeter Maßnahmen.	0,65	0,56	39,39
In unserem Unternehmen herrscht eine hohe Erwartungshaltung an die Leistung der einzelnen Mitarbeiter.	0,75	0,77	36,15
In unserem Unternehmen werden die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter an klaren Ergebnissen gemessen.	0,74	0,58	41,73
In unserem Unternehmen werden an die einzelnen Mitarbeiter hohe Leistungsanforderungen gestellt.	0,79	0,83	38,25
Informationen zum Faktor „Leistungsorientierung der Unternehmenskultur“			
Cronbachsches Alpha:	0,90	Erklärte Varianz:	0,74
Faktorreliabilität:	0,89	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,61

Tabelle 3-14: Messung des Konstrukts „Leistungsorientierung der Unternehmenskultur“

Analysieren wir jetzt die inhaltliche Trennschärfe zwischen allen Konstrukten in unserem Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren. Die **Diskriminanzvalidität** beurteilen wir zunächst anhand des Fornell-Larcker-Kriteriums (vgl. Tabelle 3-15). Wir se-

hen, dass unser Modell diesem sehr restriktiven Kriterium nicht in vollem Umfang genügen kann. Die quadrierte Korrelation zwischen den beiden Faktoren „Fähigkeiten der Teammitglieder“ und „Qualität der Teamarbeit“ ist mit einem Wert von 0,76 größer als die jeweiligen durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) dieser beiden Konstrukte (0,54 und 0,61). Um beurteilen zu können, ob die Trennschärfe zwischen diesen beiden Konstrukten in einem hinreichenden Maße gegeben ist, ziehen wir ergänzend den χ^2 -Differenztest heran (vgl. Abschnitt 2.4.1). Bei Fixierung der Korrelation dieser beiden Faktoren auf 1,0 ergibt sich ein χ^2 -Wert von 1937. Die Erhöhung des χ^2 -Werts beträgt 197 und liegt damit um ein Vielfaches über dem kritischen Wert von 3,841 (χ^2 -Verteilung mit einem Freiheitsgrad). Das Ergebnis des χ^2 -Differenztests belegt damit, dass die beiden Faktoren nicht den gleichen Sachverhalt messen und damit eine hinreichende Diskriminanzvalidität gegeben ist. Das Risiko des Vorhandenseins etwaiger Multikollinearitätsprobleme liegt damit innerhalb vertretbarer Grenzen (zur Problematik der Multikollinearität vgl. Berry/Feldman 1985, S. 43, Mason/Perreault 1991, S. 270).

Konstrukte		1	2	3	4	5	6	7
	DEV	0,61	0,50	0,66	0,54	0,68	0,61	-
1. Qualität der Teamarbeit	0,61	-						
2. Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung	0,50	0,12	-					
3. Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung	0,66	0,29	0,31	-				
4. Fähigkeiten der Teammitglieder	0,54	0,76	0,12	0,24	-			
5. Teamorientierung der Unternehmenskultur	0,68	0,48	0,12	0,17	0,30	-		
6. Leistungsorientierung der Unternehmenskultur	0,61	0,31	0,19	0,17	0,42	0,40	-	
7. Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung	-	0,01	0,06	0,02	0,00	0,00	0,00	-

Tabelle 3-15: Ergebnisse der Prüfung der Diskriminanzvalidität für das Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren

3.3.3 Empirische Ergebnisse

Die Hypothesen in unserem Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling (H_{13} - H_{23}) bilden zusammen genommen wieder eine Abhängigkeitsstruktur in Form kausaler Ketten. Deshalb verwenden wir für deren Überprüfung wieder den kausalanalytischen Ansatz (vgl. Abschnitt 2.4.1). Unser in Abbildung 3-6 dargestelltes Kausalmodell beinhaltet unsere vier langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling als exogene Variablen (ξ_1 - ξ_4). Die drei endogenen Variablen (η_1 - η_3) umfassen die zu gestaltenden Faktoren: die Qualität der Teamarbeit sowie den Beziehungserfolg und den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung. Des Weiteren gehen aus dem Modell die in der Lisrel-Notation beschriebenen Pfadkoeffizienten hervor. Sie beschreiben die Effekte der exogenen Variablen auf die endogenen Variablen (γ_{11} - γ_{24}) sowie die Effekte der endogenen Variablen untereinander (β_{21} , β_{31} und β_{32}).

Beurteilen wir zunächst übergreifend die **Anpassungsgüte** unseres empirischen Modells anhand der globalen Gütemaße (vgl. Tabelle 2-6 in Abschnitt 2.4.1). Es zeigt sich, dass die Werte auf einem guten Niveau liegen ($\chi^2/df = 2,12$; RMSEA = 0,087; AGFI = 0,97; GFI = 0,97). Bis auf eine sehr leichte Abweichung beim RMSEA erfüllen alle Werte unsere geforderten Anspruchsniveaus. Auch dieses Modell wird von der Lisrel-Software bereits nach einer sehr geringen Anzahl an Iterationen identifiziert. Folglich beschreibt unser Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling die in unseren empirischen Daten vorgefundenen Strukturen insgesamt gut.

Als lokales Gütemaß ist in unserem Modell auch die jeweilige quadrierte multiple Korrelation (R^2) der abhängigen Variablen angegeben. Hierbei können die Werte für die erklärte Varianz des Beziehungserfolgs in der Geschäftsbeziehung (27 %) sowie für den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung (45 %) als gut betrachtet werden. Als ein überragendes Ergebnis sehen wir die Tatsache an, dass diese vier langfristig gestaltbaren Faktoren ganze 84 % der Varianz der Qualität der Teamarbeit erklären (zur Interpretation von Erklärungsgehalten in Kausalmodellen vgl. Homburg/Pflesser 2000b, S. 650 ff.). Damit sind wir auch hier unserem Anspruch gerecht

geworden, „zentrale“ langfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling zu identifizieren.

Die postulierten Effekte zwischen den drei endogenen Variablen (β_{21} , β_{31} und β_{32}) wurden bereits im vorangegangenen Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling belegt. Die erneute Verifizierung in diesem Modell mit geänderten exogenen Faktoren unterstreicht dieses Ergebnis. Wenden wir uns jetzt unseren Hypothesen bzgl. des Einflusses unserer vier langfristig gestaltbaren Faktoren zu. Hinsichtlich der Stärke der von der Lisrel-Software identifizierten Effekte sprechen wir relativ gesehen wieder von einem sehr starken Effekt, wenn der Betrag des Pfadkoeffizienten größer als 0,3 ist. Bei einem Wert größer 0,15 sprechen wir von einem starken Effekt und bei kleineren signifikanten Werten nur von einem Effekt.

Die Hypothese 16 wird bestätigt, d.h. es besteht ein sehr starker positiver Zusammenhang zwischen der **Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder** und der Qualität der Teamarbeit eines Vertriebsteams. Der hohe Wert des Pfadkoeffizienten (+0,77) unterstreicht die hohe Relevanz dieses langfristig gestaltbaren Faktors beim Team Selling. Den postulierten direkten positiven Zusammenhang zwischen der Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder und dem Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung können wir hingegen nicht bestätigen, der Pfadkoeffizient γ_{21} ist nicht signifikant. Zu diesem Ergebnis, dass sich dieser Faktor primär indirekt über das Prozesskonstrukt auf den Erfolg auswirkt, muss allerdings Folgendes einschränkend angemerkt werden. Die leichte Problematik der Multikollinearität in diesem Modell (vgl. Abschnitt 3.3.2) kann dazu führen, dass die indirekten Effekte γ_{11} und β_{21} verstärkt werden und dadurch der direkte Effekt γ_{21} in unserem Modell überproportional abgeschwächt wird.

Betrachten wir die Auswirkungen unserer beiden Kulturfacetten. Die Hypothesen 18 und 19 werden bestätigt. Die **Teamorientierung der Unternehmenskultur** übt einen sehr starken positiven Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit und einen positiven, allerdings nur schwach signifikanten direkten Effekt auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung aus. Bei der **Leistungsorientierung der Unternehmenskultur** kann nur Hypothese 21 bestätigt werden. Dieses Konstrukt hat einen sehr starken positiven Einfluss auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Der postu-

lierte positive Einfluss dieses Faktors auf die Qualität der Teamarbeit können wir hingegen nicht bestätigen. Ganz entgegen unserer Erwartungen besteht sogar ein starker negativer Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Um dieses Ergebnis ansatzweise zu erklären, ziehen wir die Operationalisierung des Konstrukts heran (vgl. Tabelle 3-14). Diese beurteilt die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur primär im Hinblick auf den einzelnen Mitarbeiter hin. Man könnte argumentieren, dass eine hohe Ausprägung dieses Faktors das „Einzelkämpfertum“ in einem Unternehmen fördert. Dies könnte zwar die Qualität der Interaktion im Vertriebsteam in Mitleidenschaft ziehen, gleichzeitig aber den Teamerfolg dennoch positiv beeinflussen, indem es die Leistungsbereitschaft jedes Einzelnen im Team erhöht. Zusammen genommen legen unsere Ergebnisse nahe, dass beide Facetten der Unternehmenskultur für den Erfolg eines Vertriebsteams wichtig sind. Die Teamorientierung der Unternehmenskultur fördert die Qualität der Interaktion im Team und die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur determiniert maßgeblich den Teamerfolg. Wir sehen dieses Ergebnis in einer Linie mit anderen Arbeiten auf diesem Gebiet, die die Notwendigkeit einer ausbalancierten Ausprägung dieser beiden kulturbezogenen Facetten in einem Unternehmen nahe legen (vgl. die Ausführungen zur „Adhocracy-Kultur“ bei Homburg 2000, S. 198 f.)

Kommen wir zum langfristig gestaltbaren Faktor **Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung**. Unsere beiden Hypothesen 22 und 23 können wir bestätigen. Die Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung hat einen negativen Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam und einen starken negativen Einfluss auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Damit wirkt sich ein hohes Ungleichgewicht zwischen einem Anbieter-Unternehmen und einem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen negativ, und zwar direkt negativ auf den Erfolg dieser Geschäftsbeziehung aus.

Betrachten wir alle Abhängigkeitsbeziehungen in Abbildung 3-6 übergreifend, so fällt auf, dass sich die Qualität des Teamprozesses langfristig in erster Linie mittels zweier Faktoren beeinflussen lässt: Verbesserung der Fähigkeiten der Teammitglieder und Steigerung der Teamorientierung der Unternehmenskultur. Der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung lässt sich hingegen langfristig vor allem mittels der beiden anderen Faktoren gestalten: Steigerung der Leistungsorientierung der Unter-

nehmenskultur und Verminderung der Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung. Wir werden die direkten und indirekten Effekte in diesem Modell noch ausführlicher im Rahmen unserer Impact-versus-Level-Analyse diskutieren (vgl. Abschnitt 4.4).

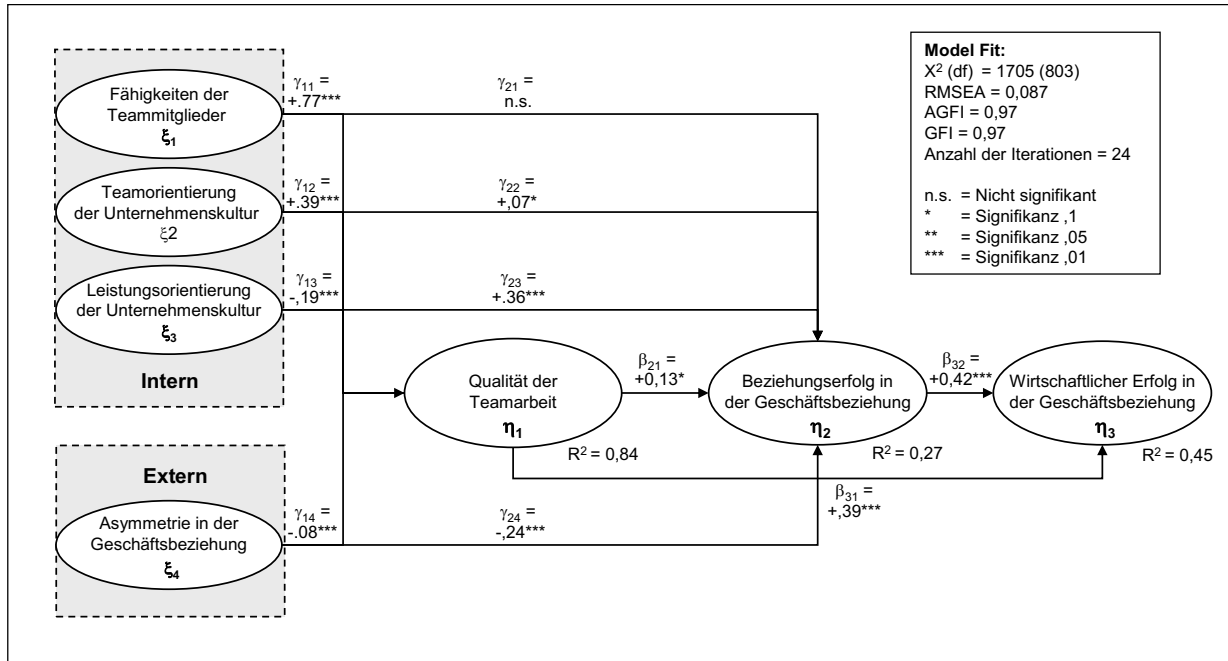


Abbildung 3-6: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

3.4 Moderierende Effekte

In diesem Abschnitt untersuchen wir moderierende Effekte auf ausgewählte Abhängigkeitsbeziehungen innerhalb unserer beiden Kausalmodelle. Wir interessieren uns also dafür, ob eine Moderatorvariable einen bereits nachgewiesenen Zusammenhang zwischen zwei anderen Faktoren verstärkt oder abschwächt. Zunächst werden wir diesbezüglich Hypothesen bilden (Abschnitt 3.4.1), danach in Abschnitt 3.4.2 auf die Konstruktmessung eingehen und schließlich in Abschnitt 3.4.3 die empirischen Ergebnisse darlegen.

3.4.1 Hypothesenbildung

Aufgrund der Vielzahl möglicher moderierender Effekte innerhalb unserer Modelle haben wir einen exploratorischen Forschungsansatz gewählt. Dies bedeutet, dass wir eine große Anzahl möglicher Effekte untersucht haben, die uns allein aufgrund rationaler Erwägungen sinnvoll erschienen. Diese Vorgehensweise entspricht der gängigen Forschungspraxis im Rahmen ähnlich dimensionierter Untersuchungen (vgl. Homburg 2000, Kumar/Scheer/Steenkamp 1993). Drei für die Unternehmenspraxis interessante Hypothesen greifen wir in der Folge heraus und legen unsere rationale Fundierung kurz dar.

Unsere erste Hypothese bezieht sich auf den Zusammenhang der beiden Interdependenz-Konstrukte aus unserem Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling:

H₂₄: Der Zusammenhang zwischen der Zielinterdependenz im Team und dem Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung ist umso stärker, je höher die Aufgabeninterdependenz im Team ist.

Rational begründen wir diesen Zusammenhang folgendermaßen: Das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der Mitglieder im Vertriebsteam sehen wir maßgeblich durch die Anforderungen des Kunden-Unternehmens determiniert. Je höher diese kundengetriebene Aufgabeninterdependenz im Team ausfällt, desto wichtiger müsste es für den Erfolg der Geschäftsbeziehung sein, dass auch die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der Teammitglieder diese Interdependenz widerspiegelt.

Unsere zweite Hypothese bezieht sich auf die Bedeutung der Qualität der Teamarbeit in Abhängigkeit vom Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung:

H₂₅: Der Zusammenhang zwischen der Qualität der Teamarbeit und dem Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung ist umso stärker, je höher das Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung ist.

Hier argumentieren wir, dass mit zunehmender Bereitschaft des Kunden-Unternehmens hinsichtlich der Ausprägung rationaler und emotionaler Beziehungsfacetten in der Geschäftsbeziehung zum Anbieter-Unternehmen auch die Komplexität des Aufgabenspektrums für das Vertriebsteam steigt. Damit einhergehend müsste die Bedeutung einer guten Interaktion im Team steigen, um diese interdependenten Aufgabenstellungen adäquat bewältigen zu können.

Unsere letzte Hypothese bezieht sich auf die Bedeutung der Qualität der Teamarbeit in Abhängigkeit von den Fähigkeiten der Teammitglieder:

H₂₆: Der Zusammenhang zwischen der Qualität der Teamarbeit und dem Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung ist umso schwächer, je höher die Fähigkeiten der Teammitglieder sind.

Wir vertreten die Auffassung, dass ein Vertriebsteam die Synergiegewinne, die in der teaminternen Interaktion liegen, teilweise dadurch kompensieren kann, dass es über sehr gute Mitarbeiter verfügt. Beispielsweise müssten die Synergieeffekte in multifunktional besetzten Vertriebsteams teilweise durch einen multifunktionalen Erfahrungsschatz der einzelnen Mitarbeiter im Team kompensierbar sein.

Abbildung 3-7 gibt einen Überblick über diese drei ausgewählten moderierenden Effekte.

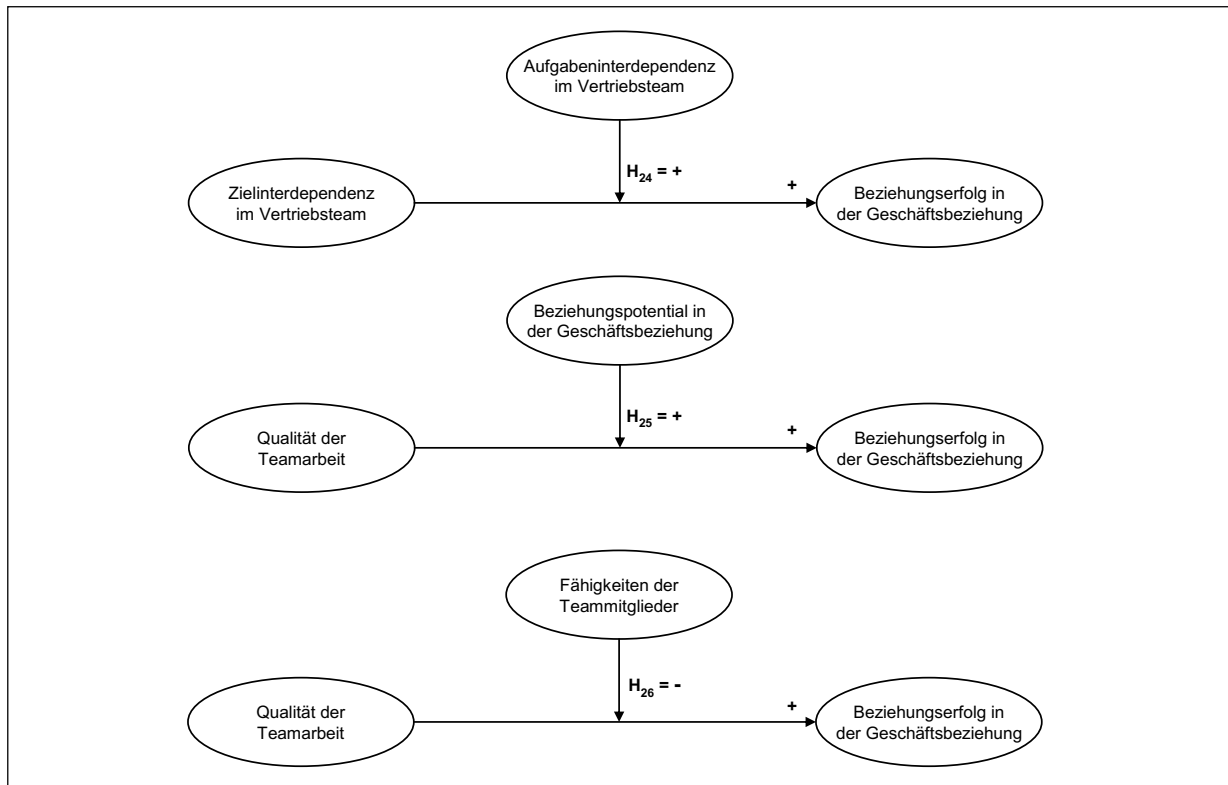


Abbildung 3-7: Hypothesen zu moderierenden Effekten im Überblick

3.4.2 Konstruktmessung

Bis auf das **Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung** hatten wir alle Konstrukte der Hypothesen H_{24} bis H_{26} bereits in den vorangegangenen Abschnitten operationalisiert und gemessen (vgl. Abschnitte 3.2.2 und 3.3.2). Das Beziehungspotential definieren wir als die maximale Bereitschaft eines Kunden-Unternehmens hinsichtlich der Ausprägung rationaler und emotionaler Beziehungsfacetten in der Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter-Unternehmen. In Abschnitt 3.1 hatten wir die sechs Beziehungsfacetten dieses Konstrukts bereits hergeleitet. Das Ergebnis der Messung des Beziehungspotentials in der Geschäftsbeziehung ist in Tabelle 3-17 wiedergegeben. Bei diesem Moderator nehmen wir leichte Abstriche im Hinblick auf unsere geforderten Gütekriterien in Kauf (vgl. Tabelle 2-5 in Abschnitt 2.4.1). Bei drei Facetten bleiben die Werte der Indikatorreliabilität leicht hinter dem geforderten Mindestwert von 0,4 zurück. Auch die durchschnittlich erfasste Varianz dieses Konstrukts unterschreitet den geforderten Mindestwert um 0,06. Alle anderen Gütekrite-

rien werden in vollem Umfang erfüllt. Letztlich schließen wir uns der Auffassung von Homburg/Baumgartner (1995b, S. 172) an, wonach eine geringfügige Verletzung bei einzelnen Kriterien akzeptabel ist, wenn das Gesamtbild der Messung stimmig ist.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors „Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung“			
Bezeichnung der Indikatoren	Item to Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, sachbezogene Informationen mit seinen Lieferanten gegenseitig auszutauschen (z.B. Informationen über eigene Kosten, Planzahlen, Neuprodukte).	0,51	0,32	33,14
Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, Aufgaben und Ziele hinsichtlich der Potentialerschließung der Geschäftsbeziehung mit seinen Lieferanten gegenseitig anzupassen.	0,71	0,65	38,48
Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, in die Potentialerschließung der gemeinsamen Geschäftsbeziehung mit seinen Lieferanten zu investieren (z.B. Bereitschaft zur gegenseitigen Anpassung von Systemen, Prozessen, Produkten, Technologien).	0,52	0,34	36,55
Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft zum sozialen Austausch mit seinen Lieferanten (persönlicher Austausch, auch über das Geschäftliche hinaus).	0,57	0,43	38,37
Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, Vertrauen zu seinen Lieferanten aufzubauen.	0,62	0,50	35,27
Der Kunde hat grundsätzlich eine hohe Bereitschaft, eine langfristige soziale Bindung zu seinen Lieferanten aufzubauen (langfristige persönliche Beziehung).	0,55	0,39	38,66
Informationen zum Faktor „Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung“			
Cronbachsches Alpha:	0,81	Erklärte Varianz:	0,53
Faktorreliabilität:	0,82	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,44

Tabelle 3-16: Messung des Konstrukts „Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung“

3.4.3 Empirische Ergebnisse

Zur empirischen Untersuchung der postulierten moderierenden Effekte greifen wir auf die moderierte Regressionsanalyse zurück (vgl. Abschnitt 2.4.1). Für die drei Hypothesen wurde jeweils eine separate Regressionsgleichung aufgestellt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3-8 graphisch veranschaulicht.

Die Hypothese H_{24} können wir bestätigen, d.h. je höher die **Aufgabeninterdependenz** im Vertriebsteam ist, desto stärker wirkt die Zielinterdependenz positiv auf den

Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Betrachten wir diesen moderierenden Effekt zusammen mit der bereits nachgewiesenen, sehr stark negativen direkten Auswirkung einer hohen Aufgabeninterdependenz auf den Erfolg, so wird die sehr hohe Praxisrelevanz dieses Ergebnisses unmittelbar. Da die Aufgabeninterdependenz in erster Linie durch das Kunden-Unternehmen hervorgerufen wird, kann das Management eines Anbieter-Unternehmens neben der Entflechtung der Aufgaben auch damit den Erfolg steigern, dass es gezielt die Zielinterdependenz im Vertriebsteam erhöht. Dies kann beispielsweise durch eine adäquate Gestaltung teambezogener Anreizsysteme geschehen.

Auch Hypothese H_{25} bewährt sich empirisch. Je höher das **Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung** ist, desto stärker wirkt die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam positiv auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Ziehen wir zu diesem Ergebnis die Bestätigung von Hypothese H_{13} heran, dem direkten positiven Effekt der Qualität der Teamarbeit auf den Beziehungserfolg. Die per se hohe Bedeutung der Qualität der Interaktion im Vertriebsteam für den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung verstärkt sich damit noch weiter, wenn der Kunde ein hohes Beziehungspotential bzw. eine hohe Bereitschaft zur Ausprägung der Beziehungsfacetten hat.

Schließlich können wir auch den in Hypothese H_{26} postulierten moderierenden Effekt bestätigen. Je höher die **Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder** ist, desto schwächer ist der positive Einfluss der Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. Plakativ ausgedrückt besagt dieses Ergebnis: „Gute können es auch alleine“ (Zitat von Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg anlässlich der Präsentation der empirischen Ergebnisse). Ein Anbieter-Unternehmen kann Schwächen bei der Teamarbeit im Vertriebsteam folglich dadurch kompensieren, dass Mitarbeiter mit sehr hohen Fähigkeiten an der Kunden-Schnittstelle zum Einsatz kommen.

Erwähnenswert ist auch die in Abbildung 3-8 dargestellte Tatsache, dass alle Basis-effekte signifikant sind (d.h. der Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable, der nicht vom Moderator beeinflusst wird, vgl. hierzu auch Abschnitt 2.4.1). Die in

den Hypothesen H_6 und H_{13} postulierten Effekte können wir damit im Rahmen der moderierten Regression erneut bestätigen.

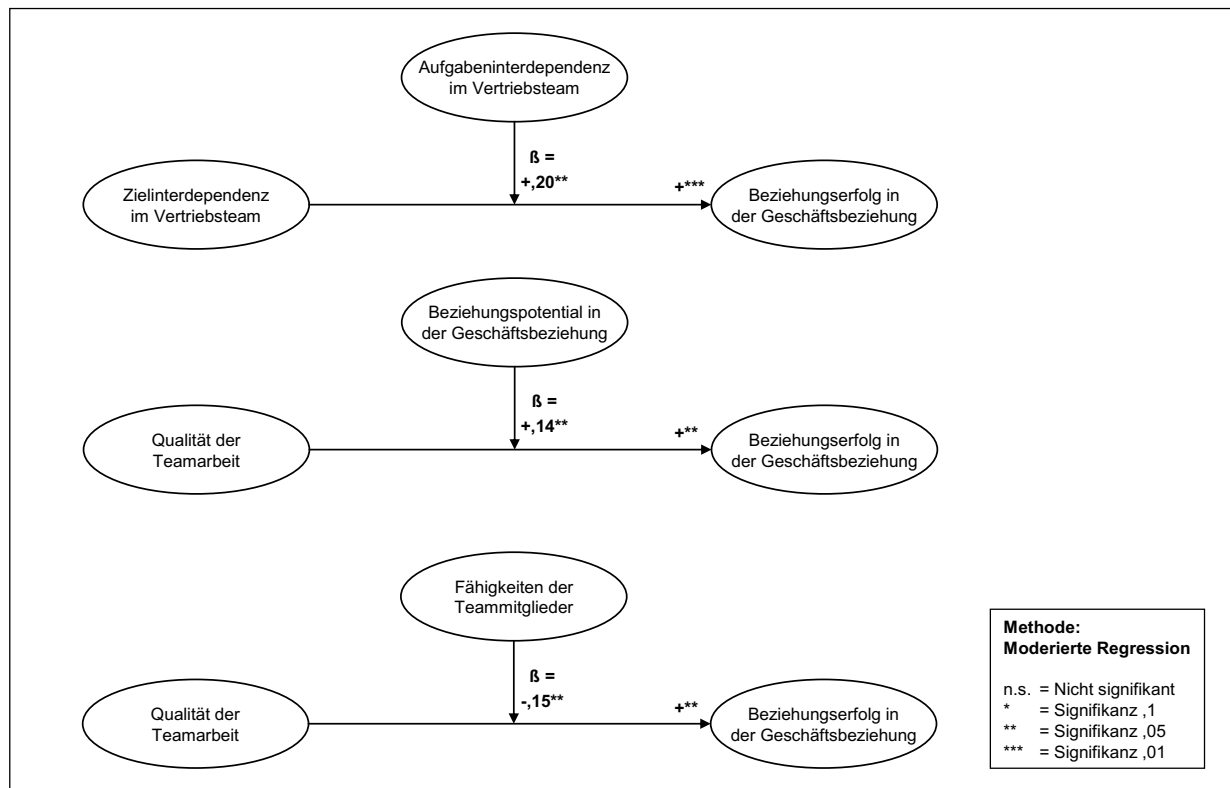


Abbildung 3-8: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu moderierenden Effekten

4 State of Practice

Im vorangegangenen Kapitel wurden die empirischen Ergebnisse zu unseren beiden Kausalmodellen kurz übergreifend vorgestellt. Jetzt werden wir die direkten und indirekten Auswirkungen der einzelnen Konstrukte sowie die Ausprägungen ihrer einzelnen Facetten in der Unternehmenspraxis detailliert diskutieren. Zunächst diskutieren wir den State of Practice bei der Qualität der Teamarbeit (Abschnitt 4.1) und beim Erfolg in B2B-Geschäftsbeziehungen (Abschnitt 4.2). Hierfür ziehen wir die jeweiligen Mittelwerte (MW) der einzelnen Facetten unserer gemessenen Konstrukte heran (vgl. die Tabellen zur Konstruktmessung in den Abschnitten 3.2.2, 3.3.2 und 3.4.2). Alle Mittelwerte beziehen sich auf unsere Standardskala von 0 (niedrigster Wert) bis 10 (höchster Wert). Wir werden gezielt diejenigen Facetten ansprechen, die in der Praxis unterdurchschnittlich ausgeprägt sind und wo demnach konkreter Handlungsbedarf besteht. Danach diskutieren wir in Abschnitt 4.3 unsere kurzfristig gestaltbaren Faktoren und in Abschnitt 4.4 unsere langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. Auf der Basis der Ausprägungen dieser Konstrukte in der Praxis und ihrer jeweiligen direkten und indirekten Effekte nehmen wir eine grobe Einteilung nach ihrer Priorität vor. Dann zeigen wir auf, bei welchen Facetten dieser Faktoren der größte Handlungsbedarf besteht. Abgerundet wird Kapitel 4 durch Maßnahmen zur konkreten Gestaltung der einzelnen Faktoren. In diesem Zusammenhang gehen wir auf die Auswertung des qualitativen Teils unserer State-of-Practice-Befragung ein. Hier haben wir von den Teammitgliedern 6290 Einzelantworten zu unternehmensspezifischen Maßnahmen im Hinblick auf die konkrete Gestaltung der einzelnen Faktoren erhalten.

4.1 Qualität der Teamarbeit

Unsere empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass ein Vertriebsteam den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung zu seinem Kunden-Unternehmen steigern kann, in dem es die Qualität seiner Teamarbeit verbessert. Dieser positive Einfluss der Qualität der Teamarbeit ist umso stärker, je höher das Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung ist. Zudem hat die Qualität der Teamarbeit direkte und indirekte positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung.

Die Qualität der Teamarbeit sehen die befragten Personen in ihrem Vertriebsteam auf einem mittleren bis hohen Niveau (Mittelwert = 7,7). Betrachten wir die Mittelwerte der einzelnen Indikatoren dieses Konstrukts (vgl. Tabelle 3-10 in Abschnitt 3.2.2), so ergibt sich bei den folgenden Facetten Handlungsbedarf:

Am niedrigsten ist die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben ausgeprägt (MW = 7,2). Auch besteht Handlungsbedarf bei der Strukturierung und der Koordination der Arbeitseinsätze der einzelnen Teammitglieder (MW = 7,4). Weiterhin liegt der Teamgeist bzw. der Zusammenhalt im Team (MW = 7,6) schwach hinter dem Mittelwert der Qualität der Teamarbeit zurück. Auf dem gleichen Niveau liegt die Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge im Vertriebsteam (MW = 7,6). Betrachtet man diese Facetten übergreifend, so wird deutlich, dass es im Kern um zwei Dinge geht. In rationaler Hinsicht sollte die aufgabenbezogene Vernetzung der Teammitglieder optimiert werden und in emotionaler Hinsicht sollte der Teamgeist im Vertriebsteam durch entsprechende Trainingsmaßnahmen gezielt gesteigert werden.

4.2 Erfolg in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen

Unsere empirischen Ergebnisse belegen einen sehr starken positiven Zusammenhang zwischen dem Beziehungserfolg und dem wirtschaftlichen Erfolg in B2B-Geschäftsbeziehungen. Betrachtet man die Ausprägung dieser beiden Erfolgskomponenten in der Praxis, so urteilen die befragten Teams, dass sie zwar generell einen hohen **Beziehungserfolg** in den Geschäftsbeziehungen zu ihren Key Accounts erreichen (MW = 8,5), dass aber der **wirtschaftliche Erfolg** dieser Geschäftsbeziehungen eher auf einem mittleren bis geringen Niveau liegt (MW = 6,3). Bei diesen Erfolgseinschätzungen ist auch anzumerken, dass diese eher als Obergrenzen anzusehen sind, da befragte Personen generell dazu neigen, den eigenen Erfolg zu überschätzen (! 2 Quellen).

Den niedrigsten Wert aller **Facetten des Beziehungserfolgs** weist die gegenseitige strukturelle Bindung auf (MW = 8,0). Es besteht folglich in der Praxis eine gewisse

Zurückhaltung, geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen zu tätigen, d.h. Systeme, Prozesse, Produkte oder Technologien an den jeweiligen Geschäftspartner anzupassen, um die Potentiale der gemeinsamen Geschäftsbeziehung besser erschließen zu können. Wir hatten in Abschnitt 2.3.2 bereits auf das Risiko hingewiesen, dass ein Geschäftspartner die aus diesen Investitionen resultierende Abhängigkeit ausnutzt (opportunistisches Verhalten). Unser empirisches Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass dieses Risiko in der Praxis klar gesehen und bewusst in Grenzen gehalten wird, selbst wenn damit Einbußen bei der Ausschöpfung gemeinsamer wirtschaftlicher Potentiale verbunden sind. Ansatzpunkte zur Absicherung des Risikos geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen liegen beispielsweise im Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens (Ganesan 1994, S. 1; Miyamoto/Rexha 2004, S. 317), einem besonders kundennahen Interaktionsverhalten (Homburg 2000, S. 151), in der Festlegung gemeinsamer Geschäftsbeziehungsnormen (Rokkan/Heide/ Wathne 2003, S. 221) oder aber im Abschluss expliziter gemeinsamer Verträge (Jap/Ganesan 2000, S. 241). Eine weitere unterdurchschnittlich ausgeprägte Beziehungsfacette ist die gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen zwischen dem Anbieter- und dem Kunden-Unternehmen (MW = 8,3). Auch dies ist natürlich kritisch, da zwei Unternehmen erst im Zuge dieses Koordinationsprozesses gemeinsam Wege offen legen, wie der „gemeinsame Kuchen“ ihrer Geschäftsbeziehung vergrößert werden kann (vgl. hierzu die Ausführungen zu „Pie-Expansion Efforts“, Jap 1999).

Blicken wir auf die einzelnen **Facetten des wirtschaftlichen Erfolgs** in der Geschäftsbeziehung, so ist eine Facette in der Unternehmenspraxis besonders schwach ausgeprägt: die Ausschöpfung des Gewinn- bzw. des Ertragspotentials (MW = 5,7). Auch die Ausschöpfung beim Absatz- und beim Umsatzpotential (MW jeweils 6,1) sowie die gemeinsame Wertschöpfung mit dem Kunden liegen auf einem niedrigen Niveau (MW = 6,2).

Unsere Ergebnisse sehen wir in einer Linie mit anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Zusammenhang zwischen **Kundennähe und Profitabilität** in Geschäftsbeziehungen (vgl. Homburg 2000, S. 168; Simon 1991, S. 271). Demnach operieren die Unternehmen tendenziell unterhalb des optimalen Niveaus an Kundennähe. Der wirtschaftliche Erfolg der Geschäftsbeziehungen lässt sich damit durch eine

Verbesserung der Beziehung zwischen den Unternehmen und durch eine höhere Qualität der kundenbezogenen Teamarbeit des betreuenden Vertriebsteams weiter steigern. Da es sicherlich außer Frage steht, dass Kundennähe Kosten verursacht, geht es letztlich darum, dass die Unternehmen ihre Kundennähe situativ optimieren und nicht maximieren (Simon 1991, S. 271). Im Bereich sehr hoher Kundennähewerte besteht sogar eine negative Assoziation zwischen Kundennähe und Profitabilität, d.h. ein Unternehmen kann auch zu kundennah sein (Homburg 2000, S. 168).

4.3 Kurzfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling

Wir gehen jetzt auf die Praxisimplikationen aus unserem Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling ein und nehmen eine detaillierte **Impact-versus-Level-Analyse** vor. Dies bedeutet, dass wir die Mittelwerte der Ausprägungen dieser Faktoren mit ihren direkten und indirekten Auswirkungen zusammenführen und damit Prioritäten bei der Gestaltung dieser Faktoren ableiten werden.

Die **Prioritäten bei den kurzfristig gestaltbaren Faktoren im Team Selling** ergeben sich aus Tabelle 4-1. In den ersten beiden Spalten sind die einzelnen gestaltbaren Faktoren und die Mittelwerte ihrer Ausprägungen angegeben. Diese Mittelwerte beziehen sich auf unsere Standardskala von 0 (niedrigste mögliche Ausprägung) bis 10 (höchste mögliche Ausprägung). Danach folgen in drei Spalten die Gesamteffekte, die die einzelnen Faktoren auf die Qualität der Teamarbeit (Q.d.T.), auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung (B.i.d.G.) und auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung (W.E.i.d.G.) ausüben. Diese Gesamteffekte ergeben sich durch Addition der standardisierten Pfadkoeffizienten aller direkten und indirekten Effekte in unserem Kausalmodell (vgl. Abbildung 3-4). Die Skala reicht von -1 (stärkster möglicher negativer Effekt) bis +1 (stärkster möglicher positiver Effekt). Beispielsweise ergibt sich der Effekt vom Faktor Führungsdezentralität auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung (+0,35) durch Addition des direkten Effekts zwischen den beiden Konstrukten (+0,32) mit dem Produkt aus den beiden Pfadkoeffizienten des indirekten Effekts über den Mediator Qualität der Teamarbeit ($0,17 \times 0,20 = 0,03$). Zur Diskussion der Stärke der Effekte werden wir wieder unsere in Abschnitt 3.2.3 eingeführte Terminologie verwenden. Bei einem Effekt größer als

0,3 sprechen wir relativ gesehen wieder von einem sehr starken Effekt, bei einem Wert größer 0,15 von einem starken Effekt und bei kleineren signifikanten Werten nur von einem Effekt. Auf Basis der Ausprägungen der einzelnen Faktoren in der Praxis und ihrer jeweiligen Gesamteffekte haben wir in der letzten Spalte eine grobe Einteilung bezüglich der Priorität bei ihrer Gestaltung vorgenommen. Nachfolgend werden wir auf die Konstrukte in der Reihenfolge ihrer Priorität eingehen und die größten Handlungsbedarfe bei ihren einzelnen Facetten aufzeigen (vgl. hierzu die Tabellen zur Konstruktmessung in Abschnitt 3.1).

Faktor	Ausprägung ($0 \leq X \leq 10$)	Gesamteffekt auf: (Skala: $-1 \leq X \leq 1$)			Priorität ($1 \leq X \leq 6$)
		Q.d.T.	B.i.d.G.	W.E.i.d.G.	
Führungsdezentralität im Vertriebsteam	5,3	+0,17	+0,35	+0,23	2
Aufgabeninterdependenz im Vertriebsteam	7,6	+0,05	-0,45	-0,19	1
Zielinterdependenz im Vertriebsteam	5,6	+0,17	+0,14	+0,13	3
Autonomie des Vertriebsteams	7,3	+0,08	-0,02	+0,02	6
Unterstützung des Vertriebsteams	6,8	+0,31	-0,01	+0,12	5
Kommunikationsdezentralität des Vertriebsteams	6,7	+0,17	+0,51	+0,31	4
Q.d.T. = Qualität der Teamarbeit, B.i.d.G. = Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung, W.E.i.d.G. = Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung					

Tabelle 4-1: Prioritäten der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

Die höchste Priorität sollte der Verringerung der **Aufgabeninterdependenz** im Vertriebsteam zukommen. Die Aufgabeninterdependenz ist in den Key Account Management Teams relativ hoch ausgeprägt und übt gleichzeitig einen sehr starken negativen Einfluss auf den Beziehungserfolg sowie einen starken negativen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung aus. Dies sehen wir als ein klares Indiz dafür an, dass die Vertriebsteams mit den aus ihren Geschäftsbeziehungen resultierenden interdependenten Aufgaben überfordert sind und in einer eher reaktiven Position verharren. Der von den Unternehmen gewählte kundenbezogene Koordinationsmechanismus wird der Komplexität der Aufgabenstellungen nicht gerecht (vgl. hierzu die Ausführungen zum optimalen Fit bei Olson/Walker/Ruekert

1995, S. 48 ff.). Anders ausgedrückt sind das Buying-Center auf Kundenseite (bringt die Aufgabeninterdependenz hervor) und das Selling-Center auf Anbieterseite (muss die Aufgabeninterdependenz bewältigen) nicht optimal aufeinander abgestimmt. Betrachten wir die Mittelwerte der Ausprägungen der einzelnen Facetten des Konstrukts Aufgabeninterdependenz. Hier sticht hervor, dass die Teamaufgaben nur erfüllt werden können, wenn die Mitglieder verschiedener Funktionsbereiche eng zusammenarbeiten (MW = 8,4). Dies spricht dafür, dass sich die Anforderungen des jeweiligen Kunden und das Funktionieren der eigenen Organisation gegenseitig blockieren, d.h. die involvierten Funktionsbereiche sind nicht so aufgestellt, dass sie die kundenbezogenen Prozesse adäquat bewältigen können. Des Weiteren ist auch stark ausgeprägt, dass die Teamaufgaben nur erfüllt werden können, wenn die Teammitglieder eng zusammenarbeiten (MW = 8,1). Ein möglicher Ansatzpunkt wäre, die Aufgaben zwischen den Teammitgliedern zu entflechten und damit eine Erhöhung der Kundenorientierung bei der Aufgabenverteilung im Team sicherzustellen. Weitere Ansatzpunkte zur Bewältigung der Aufgabeninterdependenz liefern beispielsweise die Ausführungen zur Gestaltung einer positiven Interdependenz in Teams (Deutsch 1973, Janssen/Van De Vliert/Veenstra 1999, Tjosvold 1991a), zur spiegelbildlichen Aufstellungen der Teams auf Anbieter- und Kundenseite (Hutt/Johnston/Ronchetto 1985, S. 37), zur Gestaltung der Interdependenzen zwischen diesen Teams (Zerbe 2000, S. 251 ff.) sowie generell die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur adaptiven Ausrichtung im Vertrieb (Boorum/Goolsby/Ramsey 1998, Hutt 1995, Weitz 1981, Weitz/Sujan/Sujan 1986).

Die zweithöchste Priorität sollte die Erhöhung der **Führungsdezentralität** im Vertriebsteam haben. Die Einbindung aller Teammitglieder in die Führung des Vertriebsteams ist in der Praxis relativ gering ausgeprägt, obwohl sie einen starken positiven Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit und auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung ausübt. Noch stärker wird der Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung von der Führungsdezentralität geprägt. Dieses Ergebnis möchten wir mit einem Erkenntnis der Arbeit von Stock (2003) zusammenführen. Die Autorin zeigt, dass ein zentraler Teamleiter das Ausmaß der Kooperation und die Prozessqualität der Entscheidungsfindung in einem Vertriebsteam bis zu einem gewissen Grad positiv beeinflusst, eine zu starke Einflussnahme wirkt sich jedoch negativ aus (Stock 2003, S. 287 f.). Zusammen mit unserem Ergebnis weist dies darauf hin, dass

es in der Praxis vornehmlich darum geht, die generell zu starke Einflussnahme durch einen zentralen Teamleiter zurückzunehmen und damit die Eigenführung des Vertriebsteams gezielt zu stärken. Analysieren wir die einzelnen Facetten dieses Konstrukts, so besteht der größte Handlungsbedarf in zwei Bereichen. Erstens sollte die Teamleistung in einem stärkeren Maße von allen Teammitgliedern gemeinsam beurteilt werden (MW = 4,6). Zweitens sollten auch alle Teammitglieder stärker in die Festlegung der Teamziele eingebunden werden (MW = 5,2).

An dritter Stelle unserer Prioritätsskala steht die Gestaltung der **Zielinterdependenz**, d.h. des Ausmaßes, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der Mitglieder des Vertriebsteams auf der Erfüllung von Teamzielen basiert. Die Zielinterdependenz (MW = 5,6) ist in der Praxis relativ zur Aufgabeninterdependenz (MW = 7,6) sehr gering ausgeprägt, obwohl sie einen starken positiven Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit ausübt und auch die beiden Erfolgskomponenten positiv beeinflusst. Das zentrale Ziel bei der Gestaltung der Interdependenz liegt letztlich in einem möglichst hohen Grad an Kooperation im Vertriebsteam. Es kann als gesicherte wissenschaftliche Erkenntnis angesehen werden, dass kooperative Anstrengungen von Individuen zu besseren Resultaten führen als kompetitive oder individualistische Anstrengungen (vgl. hierzu eine Zusammenfassung der Ergebnisse von 378 diesbezüglichen Studien; Johnson/Johnson 1989, S. 170). Aufgrund der hohen und durch die Anforderungen der Kunden determinierten Aufgabeninterdependenz ist der Nährboden äußerst günstig, um die Zielinterdependenz entsprechend anzupassen. Damit kann die Kooperation der Teammitglieder verbessert und eine höhere Potentialausschöpfung in den Geschäftsbeziehungen herbeigeführt werden (vgl. hierzu unser Ergebnis zum moderierenden Effekt der Aufgabeninterdependenz in Abschnitt 3.4.3). Es ist ein geradezu paradoxer Zustand, dass die Interdependenz der Key Account Management Teams in der Praxis vornehmlich hybrid ist, d.h. hohe Aufgabeninterdependenz bei gleichzeitig niedriger Zielinterdependenz. In der Verbesserung dieses Zustandes, den wir als ein Requisit der Einzelkämpferkultur im Vertrieb ansehen, liegt sicher einer der größten Potentiale zur Leistungssteigerung von Vertriebsteams (vgl. unsere Ausführungen zur Problematik hybrider Teams in Abschnitt 2.3.5). Analysieren wir abschließend die Mittelwerte der einzelnen Facetten der Zielinterdependenz. Es fällt auf, dass sich die Vergütung der Teammitglieder viel stärker an der Erreichung von Teamzielen, als an der Erreichung individueller Ziele

orientieren sollte (MW = 4,1). Auch wird die Teamleistung zu wenig für die Beurteilung der einzelnen Teammitglieder herangezogen (MW = 5,1).

An der nächsten Stelle in unserer Prioritätsskala steht die Steigerung der **Kommunikationsdezentralität** des Vertriebsteams. Das bedeutet, dass mehrere Teammitglieder des Vertriebsteams mit dem Kunden-Unternehmen im direkten Austausch stehen sollten. Dieses Konstrukt hat einen überragenden Einfluss auf den Beziehungserfolg und beeinflusst zudem sehr stark den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung. Weiterhin hat die Erhöhung der Kommunikationsdezentralität auch einen starken Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit. Betrachten wir die beiden Facetten dieses Austauschs mehrerer Teammitglieder mit den Ansprechpartnern auf Kunden-seite, so liegt insbesondere diejenige Kommunikation auf einem niedrigen Niveau, die über das rein Geschäftliche hinausgeht (MW = 6,7). Die persönliche Verbundenheit mit dem Kunden scheint folglich in der Praxis noch zu sehr auf die zentrale Person des Key Account Managers beschränkt zu sein.

An den letzten beiden Prioritätspositionen in unserer Tabelle stehen zwei Faktoren, bei denen unsere Ergebnisse die Gestaltung eines optimalen Maßes nahe legen: der **Unterstützung** und der **Autonomie** der Vertriebsteams. Unter Unterstützung verstehen wir das Ausmaß, in dem das Senior Management dem Team die erforderliche Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Die Autonomie beschreibt das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom teamexternen Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung. Beide Faktoren beziehen sich demnach auf den Einfluss, den das teamexterne Management auf das Vertriebsteam ausübt. Beide Faktoren, insbesondere das Ausmaß der Unterstützung, verbessern die Qualität der Teamarbeit. Über diesen Prozessmediator üben beide Faktoren auch einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg in den Geschäftsbeziehungen aus. Hierzu einschränkend weisen unsere Ergebnisse jedoch auch auf einen schwachen, jedoch signifikant negativen direkten Einfluss beider Faktoren auf den Beziehungserfolg in den Geschäftsbeziehungen hin (vgl. hierzu auch Abbildung 3-2). Dieses Ergebnis bewegt sich im Einklang mit anderen wissenschaftlichen Arbeiten, die ebenso auf die Notwendigkeit einer ausbalancierten Einflussnahme durch das teamexterne Management hinweisen (vgl. Bonner/Ruekert/Walker 2002, DeCarlo/Agarwal1999, Ford/Fottler 1995, Wagemann 2001). Wir vertreten die Auffassung,

dass diese beiden Faktoren im Sinne eines Team-Coachings situativ vom Senior Management derart zu gestalten sind, dass das Vertriebsteam selbst zur Überzeugung gelangt, den Aufgabenstellungen gewachsen zu sein (vgl. hierzu auch unsere Ausführungen zum Faktor „Potency“ in Abschnitt 2.3.5). Deuten wir abschließend auf einzelne Facetten dieser Konstrukte, die unterproportional ausgeprägt sind. Zum einen liegen hier Optimierungspotentiale bei der Unterstützung der Vertriebsteams mit materiellen Ressourcen (MW = 6,3) und personellen Ressourcen (MW = 6,4). Zum anderen wird den befragten Teams vom Senior Management relativ wenig Autonomie bei Entscheidungen hinsichtlich der Leistungserbringung zugestanden (MW = 6,4). Auch konnten die Teammitglieder nur sehr beschränkt der Aussage zustimmen, dass sich teamexterne Manager nur selten in die Arbeit ihres Teams einmischen (MW = 6,8).

4.4 Langfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling

Kommen wir zum State of Practice bei den von uns untersuchten langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling. Wir nehmen wieder die im vorangegangenen Abschnitt 4.3 dargelegte **Impact-versus-Level-Analyse** vor. Tabelle 4-2 gibt die folgenden Ergebnisse dieser Analyse aggregiert wieder: die Ausprägung bzw. die Mittelwerte der langfristig gestaltbaren Faktoren in unserer Stichprobe, ihr jeweiliger Gesamteffekt auf die Qualität der Teamarbeit (Q.d.T.), auf den Beziehungserfolg (B.i.d.G.) und auf den wirtschaftlichen Erfolg in den Geschäftsbeziehungen (W.E.i.d.G.) sowie eine grobe Prioritätseinstufung bei der Gestaltung dieser Faktoren. In dieser Reihenfolge gehen wir jetzt auf die einzelnen Konstrukte detailliert ein.

Die höchste Priorität sollte langfristig der Verbesserung der **Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder** zukommen. Dieses Konstrukt hat einen überragenden Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam. Auch die beiden Erfolgskomponenten werden positiv beeinflusst, wobei insbesondere der wirtschaftliche Erfolg in der Geschäftsbeziehung von den Fähigkeiten der Mitglieder im Vertriebsteam determiniert wird. Auch hatten wir nachgewiesen, dass je höher diese individuellen Fähigkeiten sind, desto geringer wird die Bedeutung der Qualität der Teamarbeit für den Erfolg eines Vertriebsteams (vgl. Abschnitt 3.4.3). Ähnlich wie bei der

Faktor	Ausprägung (0 ≤ X ≤ 10)	Gesamteffekt auf: (Skala: -1 ≤ X ≤ 1)			Priorität (1 ≤ X ≤ 4)
		Q.d.T.	B.i.d.G.	W.E.i.d.G.	
Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder	7,9	+0,77	+0,10	+0,34	1
Teamorientierung der Unternehmenskultur	7,0	+0,39	+0,12	+0,20	3
Leistungsorientierung der Unternehmenskultur	7,9	-0,19	+0,34	+0,07	4
Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung	3,9	-0,08	-0,25	-0,14	2
Q.d.T. = Qualität der Teamarbeit, B.i.d.G. = Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung, W.E.i.d.G. = Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung					

Tabelle 4-2: Prioritäten der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling

Diskussion der Erfolgswerte gehen wir auch hier davon aus, dass die befragten Teammitglieder ihre eigenen Fähigkeiten eher überschätzt haben. Interessant sind deshalb insbesondere Facetten, deren Mittelwerte hinter den anderen Facetten zurückbleiben. Dies sind an erster Stelle das persönliche Einfühlungsvermögen (die Empathie) der Teammitglieder (MW = 7,4) und ihre Fähigkeit, gut mit persönlichen Konflikten umzugehen (MW = 7,4). Auch die Kompatibilität bzw. die gegenseitige Ergänzung der persönlichen Eigenschaften der Teammitglieder bewegt sich vergleichsweise auf niedrigem Niveau (MW = 7,7). Zusammengefasst vertreten wir die Ansicht, dass die tendenziell höher ausgeprägten fachlich-rationalen Fähigkeiten besser mit sozial-emotionalen Eigenschaften der Teammitglieder ausbalanciert sein sollten. Wir verweisen abschließend auf weiterführende Arbeiten zu förderlichen fachlichen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften von Teammitgliedern (u.a. Barry/Steward 1997, Brown/Mowen/Donavan/Licata 2002, Henning-Thurau/Thurau 1999, Kohli 1989) sowie zur hohen Bedeutung der gegenseitigen Kompatibilität der Individuen in einem Team (u.a. Belbin 1981, Belbin 1993, Polzer/Milton/Swann 2002, Prichard/Stanton 1999).

Die zweite Priorität sollte langfristig der Reduzierung der **Asymmetrie** in der Geschäftsbeziehung zukommen. Die Asymmetrie hatten wir definiert als das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen dem Anbieter-Unternehmen und dem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen. Unsere weiterführenden Analysen bestätigten auch unsere Vermutung, dass

die Asymmetrie in hohem Maße zu Ungunsten der Anbieter-Unternehmen ausgeprägt ist. Je höher diese Asymmetrie in einer Geschäftsbeziehung ist, desto geringer ist die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam und der Erfolg in der Geschäftsbeziehung. Stark ausgeprägt ist hier insbesondere der negative Einfluss der Asymmetrie auf den Beziehungserfolg. Die Asymmetrie spiegelt unserer Ansicht nach die Machtverhältnisse in einer Geschäftsbeziehung. Da diese nur schwer beeinflussbar sind, bleibt der schwächeren Seite letztlich nur eine Möglichkeit. Dem Geschäftspartner müssen im persönlichen Gespräch permanent die gemeinsamen Wertschöpfungspotentiale aufgezeigt werden, die sich aus einer ausbalancierten Anpassung von Aufgaben- und Zielen ergeben (vgl. hierzu weiterführend u.a. Brennan/Turnbull/Wilson 2003, Buvik/Reve 2001, Joshi/Stump 1999, Scheer/Kumar/Steenkamp 2003, Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997).

Die vergleichsweise niedrige Ausprägung der **Teamorientierung der Unternehmenskultur** im Vergleich zur hohen Ausprägung der **Leistungsorientierung der Unternehmenskultur** stützt das folgende Zitat: „Effective german leaders are characterised by high performance orientation...[and] low team orientation...A “tough on the issue, tough on the person” leadership approach appears to explain Germany’s economic accomplishments in the second half of the 20th century. However, it does not seem to be a promising approach to meet the challenges of globalization in the 21st century...A “tough on the issue, soft on the person” leadership approach seems to be the right recipe for German managers” (Brodbeck/Frese/Javidan 2002, S. 16).

Die in der Praxis vernachlässigte Teamorientierung der Unternehmenskultur wirkt sehr stark positiv auf die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam, stark positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg und beeinflusst auch den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung positiv. Hier ist insbesondere die Facette Mitarbeiterorientierung in den Unternehmen relativ schwach ausgeprägt (MW = 6,7). Die Leistungsorientierung der Unternehmenskultur übt auf die Qualität der Teamarbeit einen zur Teamorientierung entgegengesetzten, starken negativen Einfluss aus. Die beiden Erfolgskomponenten werden jedoch von der Leistungsorientierung positiv beeinflusst, hierbei wird insbesondere der Beziehungserfolg in den Geschäftsbeziehungen maßgeblich von der Leistungsorientierung getragen. Bei diesem Konstrukt sind zwei Facetten relativ zu den anderen Facetten schwach ausgeprägt. Dies ist die Messung der Mitarbeiter

an klaren Ergebnissen (MW = 7,3) und das Ausmaß, indem die Unternehmen Wert legen auf eine schnelle Umsetzung verabschiedeter Maßnahmen (MW = 7,5). Für zusätzliche praxisrelevante Gestaltungsempfehlungen im Hinblick auf die einzelnen Facetten der Unternehmenskultur verweisen wir auf weiterführende Arbeiten in diesem Gebiet (u.a. Ellemers/De Gilder/Van den Heuvel 1998, Homburg/Pflesser 2000c, Jaworski/Kohli 1993, Pflesser 1999, Ridnour/Lassk/Shepherd 2001, Skinner 2000).

4.5 Maßnahmen zur Gestaltung des Team Selling

Zusätzlich zu den quantitativen Fragestellungen umfasste unser Fragebogen auch **qualitative Fragen**, die auf konkrete Maßnahmen für die Gestaltung der einzelnen Faktoren abzielten. Eine Frage lautete zum Beispiel: „Durch welche konkreten Maßnahmen wird eine optimale Führung des Teams sichergestellt?“. Auf zehn derartiger Fragen erhielten wir aus den 344 einbezogenen Fragebögen im Durchschnitt 629 Antworten pro Frage (1,83 Antworten pro Frage und Teilnehmer). Die Antworten wurden zu Themenblöcken geclustert und dann nach Bedeutung sortiert. Auf die wichtigsten Cluster, d.h. auf Themenblöcke, die in der Regel mehr als zehn Prozent der Antworten auf sich vereinigten, gehen wir nachfolgend ein. Zusätzlich werden wir die Praxisrelevanz unserer Ausführungen weiter erhöhen, indem wir am Ende der Zusammenfassung zur jeweiligen Frage auch Maßnahmen anführen, die zwar nur vereinzelt auftauchten, die wir aber als innovativ und damit als richtungsweisend erachten.

Konkrete Maßnahmen im Hinblick auf eine optimale **Teamführung** sehen die Befragten zuerst im Bereich der Kommunikation. Gute Kommunikation zeichnet sich durch eine direkte, schnelle, offene und regelmäßige Weitergabe relevanter Informationen aus. In diesem Zusammenhang werden auch regelmäßige Meetings, klare Kommunikationsstrukturen sowie ein etabliertes Berichtswesen genannt. Ein weiteres zentrales Maßnahmencluster bildet ein partizipativer/demokratischer Führungsstil im Vertriebsteam. Eine flache Hierarchiestruktur, ein hohes Maß an Delegation von Verantwortung sowie eine starke Einbindung aller Teammitglieder in die Entscheidungsprozesse steht im Vordergrund. Interessant ist, dass im Zuge der Ausprägung

demokratischer Führungsfacetten trotzdem die Existenz eines Teamleiters als wichtig erscheint. Die Rolle dieser Person verlagert sich jedoch. Unterstützung, Eingreifen in kritischen Situationen, situatives Coaching, Durchführung von Teamtrainings und ein regelmäßiges Feedback an die Teammitglieder wird vom Teamleiter gefordert. Abgerundet werden sollte die Teamführung durch klar definierte und möglichst auch gemeinsam festgelegte Teamaufgaben und Teamziele. Schließlich sehen wir in der gemeinsamen Festlegung von Standardabläufen für häufige Prozesse („Standard operating procedures“ oder auch kurz „SOPs“ genannt) eine innovative Maßnahme, um die Teamführung zu entlasten.

Maßnahmen, die auf eine enge **Zusammenarbeit** der Mitglieder in einem Key Account Management Team hinwirken, sollten in erster Linie bei einem regelmäßigen und auch geregelten Informationsaustausch aller Teammitglieder ansetzen. Bei der Festlegung von Aufgaben und Zielen ist eine Einbeziehung aller Teammitglieder für die nachfolgende Zusammenarbeit förderlich. Insbesondere bei der Festlegung und der Verteilung von Aufgaben wird auf die Notwendigkeit einer präzisen Definition der Zuständigkeiten und der Prozesse hingewiesen. Auch ist eine adäquate räumliche Nähe der Teammitglieder förderlich. Innovative Maßnahmen liegen hier zum einen in der Einführung teambasierter Vergütungssysteme. Weiterhin ist die Möglichkeit eines Zugriffs der Teammitglieder auf gemeinsame Datenbanken, eine Vernetzung ihrer IT-Systeme und die gemeinsame Nutzung von CRM-Programmen förderlich. Schließlich kann die teaminterne Interaktion auch dadurch gesteigert werden, indem den Kunden explizit kommuniziert wird, dass sie je nach Anliegen jedes Teammitglied direkt ansprechen können.

Die Gewährung einer gewissen Entscheidungsautonomie stellt die wichtigste Maßnahme dar, um die **Unabhängigkeit** eines Vertriebsteams sicherzustellen. Hierunter verstehen die Befragten Entscheidungsfreiheit und eigenverantwortliches Handeln innerhalb vorgegebener Aufgabenbereiche sowie expliziter Grenzen und Budgets. Ein zweites großes Cluster bilden organisatorische Aspekte der Autonomie. Hierzu zählt, dass das jeweilige Vertriebsteam einen eindeutigen Platz im Unternehmen einnimmt und damit einhergehend eine organisatorische Abgrenzung vorgenommen wird. Konkrete Maßnahmen sind beispielsweise eine räumliche Abgrenzung des Teams, eine Eingliederung in einen eigenständigen Vertriebsbereich sowie eine

eindeutige Kundenzuordnung. Es kann soweit gehen, dass das Vertriebsteam als eigenständiges Profit Center agiert. Teamspezifische Zielvereinbarungen bilden eine weitere häufig genannte Maßnahme, um die Eigenständigkeit von Vertriebsteams zu erhöhen. Eine innovative Maßnahme im Kontext der Unabhängigkeit ist die Einrichtung eines direkten Zugangs des Teams zur Geschäftsführung. Hierbei wird auch die enge Verbindung ersichtlich, die die Befragten zwischen der Ausprägung der Konstrukte Unabhängigkeit und Unterstützung sehen.

Wenden wir uns Maßnahmen zu, die eine adäquate **Unterstützung** eines Vertriebsteams gewährleisten sollen. Die Bereitstellung personeller Ressourcen fungiert hier an erster Stelle. Mittels team- und bereichsübergreifender Meetings sowie gegebenenfalls nachfolgender Bereitstellung von Personal soll dem Vertriebsteam der Zugriff auf benötigte Ressourcen der Bereiche Forschung und Entwicklung, Marketing, Marktforschung, Logistik sowie anderer spezieller Support-Bereiche erleichtert werden. Die Unterstützung durch Macht erfolgt im Zuge einer direkten Berichterstattung des Teams an das höhere Management, der Zuweisung von Mentoren oder aber der direkten Entsendung von Vertretern des Teams in den Führungskreis des Unternehmens. An zweiter Stelle steht die Unterstützung des Teams mit materiellen Ressourcen, wie z.B. adäquate finanzielle Budgets und IT-Ressourcen. Weiterhin wird die Unterstützung durch eine geeignete Organisationsstruktur genannt. Ansatzpunkte sind hier die Einbindung des Teams in eine Matrixorganisation, prozessbasierte Organisationsstrukturen und kunden- bzw. vertriebskanalorientierte Gliederungen. Bei der Betreuung international agierender Kunden wird die Eingliederung des Teams in eine länderübergreifende bzw. globale Vertriebsorganisation genannt sowie die Unterstützung durch einen koordinierenden Global Key Account Manager. Häufig wird von den Unternehmen auch erwähnt, dass aufgrund ihrer hohen Kundenorientierung der Stellenwert der jeweiligen Kunden jederzeit im Unternehmen implizit präsent ist und folglich eine automatische, proaktive Unterstützung der Vertriebsteams durch die eigene Organisation erfolgt. Innovativ ist die Spiegelung der kunden- oder vertriebskanalorientierten Gliederung des Vertriebsbereichs auch in anderen Supportfunktionen (z.B. vertriebskanalorientierte Gliederung der Marktforschung). Weiterhin sind die Zuordnung von Teampaten als Ansprechpartner anderer Funktionsbereiche sowie der Umlauf monatlicher Berichte über wichtige bzw. eskalierende kundenbezogene Angelegenheiten hilfreich.

Auf die Frage nach Maßnahmen, wie die **Teamorientierung** in den Unternehmen der befragten Teilnehmer gesteigert wird, ergeben sich drei Schwerpunkte. An erster Stelle steht der Umfang, zu dem Teamarbeit generell in den unterschiedlichen Funktionsbereichen des Unternehmens verankert ist (z.B. in Form von funktionsübergreifenden Projektteams, Führungsteams, globalen Teams, etc.). Zweitens wird genannt, dass häufig Fortbildungsmaßnahmen erfolgen, die auf eine Erhöhung der Qualität der Teamarbeit der Mitarbeiter abzielen. Drittens ist das Ausmaß entscheidend, zu dem Aufgaben und Ziele auf der Ebene von Teams formuliert werden, im Gegensatz zu individuellen Vorgaben. Eine innovative Maßnahme ist die Werbung für die Teamarbeit im Unternehmen durch eine bewusste Darstellung der Teamerfolge nach außen. Hierfür eignen sich diesbezügliche Beiträge in einer regelmäßig erscheinenden Mitarbeiterzeitung.

Die **Leistungsorientierung** im Unternehmen resultiert in erster Linie aus der Qualität der Zielvereinbarungen. Es sollte darauf geachtet werden, dass für jeden Mitarbeiter die Unternehmensziele, die Teamziele und seine persönlichen Ziele klar ersichtlich sind und dass diese Zielsetzungen auch gegenseitig konsistent sind. Motivatorische Maßnahmen liegen darin, dass die individuellen Zielvorgaben gekoppelt sind mit regelmäßigen Zielüberprüfungen, Leistungsbeurteilungen in Form persönlicher Feedbackgespräche und leistungsabhängigen Vergütungssystemen. Als innovative Maßnahmen wurden teambezogene Vergütungssysteme und Incentivemaßnahmen genannt (Zitat: „Erfolge gemeinsam feiern“).

Betrachten wir Maßnahmen, die auf emotionale und **rationale Facetten der Geschäftsbeziehung** zu einem Kunden Einfluss nehmen. Zuerst stellten wir die Frage nach konkreten Maßnahmen zur Steigerung zweier rationaler Facetten, dem sachbezogenen Informationsaustauschs und der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen. Am häufigsten wird der Kontakt bzw. der Informationsaustausch mit dem Kunden thematisiert. Dieser sollte persönlich und regelmäßig erfolgen. Des Weiteren sollten sich Ansprechpartner unterschiedlicher Funktionsbereiche auf beiden Seiten direkt austauschen können (Erhöhung der Kommunikationsdezentralität). Schließlich sollte auch ein kontinuierlicher automatisierter Datenaustausch mit dem Kunden etabliert sein. Ein zweites Maßnahmencluster bildet die physische Zusammenkunft beider Parteien in Form von persönlichen Kundenbesuchen. Auch hier ist die Regel-

mäßigkeit und die direkte Einbeziehung verschiedener Funktionsbereiche und Hierarchieebenen wichtig. Durch regelmäßige Vorträge kann die Geschäftsbeziehung beispielsweise für beide Seiten transparenter gemacht werden. In nachfolgenden Workshops können dann gemeinsame Prozessoptimierungen oder gemeinsame zukünftige Aktionen angestoßen werden. Dies kann bis zu gemeinsamen Zielvereinbarungen und der Formulierung gemeinsamer Strategien reichen, die auf eine langfristige gemeinsame Wertschöpfung für beide Parteien ausgerichtet sind. Eine innovative Maßnahme ist die Einbeziehung von Vertretern des Geschäftspartners in eigene Kreativitätsprozesse, z.B. in Form gemeinsamer Brainstormings zu neuen Produkten.

Für eine strukturelle Bindung an das Kunden-Unternehmen werden Maßnahmen vornehmlich im Bereich der gegenseitigen Anpassung bzw. der Vernetzung der IT-Systeme gesehen. Die Ratschläge sind hier sehr branchenspezifisch. Übergreifend gesehen zielen sie generell auf eine Erhöhung der Effizienz der Prozesse innerhalb des gemeinsam gestalteten Bereichs der Wertschöpfungskette ab (Supply Chain Management). An zweiter Stelle stehen Anpassungen auf der Produktebene. Die Maßnahmen reichen von kundenspezifischen Produktverpackungen und Serviceleistungen über kundenspezifische Produktmodifikationen bis hin zu gemeinsamen Neuproduktentwicklungen. Innovative Maßnahmen zur Forcierung dieser engen Kundenanbindung sind sehr vielfältig. Eine Möglichkeit ist das Angebot von Finanzierungsmodellen, die dem Partner die Tätigkeit großer geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen erleichtern (z.B. Finanzierungsangebote für Silos in der Chemiebranche). Ein weiterer Ansatzpunkt, den wir als besonders zukunftsweisend ansehen, zielt explizit auf die Stärkung der Position eines Kunden in seinem Wettbewerbsumfeld ab. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass dieser Kunde exklusiv an einen bestimmten Bereich der eigenen Produktpalette gebunden wird.

Kommen wir zu den **emotionalen Facetten der Geschäftsbeziehung** zu einem Kunden-Unternehmen. Hier ging es uns in einer ersten Frage um Maßnahmen, mit denen das befragte Vertriebsteam das Vertrauensverhältnis zu ihrem jeweiligen Kunden fördert. An erster Stelle stehen hier Aktivitäten, die die Qualität der persönlichen Interaktion mit dem Kunden erhöhen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere ein regelmäßiger, langjähriger Kontakt mit beständigen Ansprechpart-

nen verschiedener Hierarchiestufen sowie eine frühzeitige bzw. proaktive Kommunikation. Das zweite große Maßnahmencluster verdeutlicht die sehr enge Verzahnung rationaler und emotionaler Facetten in einer Geschäftsbeziehung. Die vom Kunden wahrgenommene eigene Leistung determiniert die Höhe des entgegengebrachten Vertrauens. Bei dieser Leistung geht es zum einen um die Verlässlichkeit (gemessen am Grad der Liefertreue) und um die generelle Verbindlichkeit gemachter Zusagen. Zum anderen werden hierunter auch die Produktqualität, das Preis-Leistungsverhältnis, die Güte des Kundendienstes sowie die allgemeine technische Kompetenz subsumiert. Nahezu die gleiche Bedeutung kommt der Offenheit und Ehrlichkeit zu. Ein fairer und offener Umgang, ein klares, nachvollziehbares Verhalten sowie Ehrlichkeit bei auftretenden Problemen ist gefordert. Letzteres umfasst auch das explizite Eingeständnis eigener Fehler. Eine innovative Maßnahme, die ein starkes Signal der Handlungsfähigkeit aussendet, ist die Gewährung einer sehr hohen Entscheidungsvollmacht an das zuständige Vertriebsteam vor Ort.

Abschließend haben wir auch nach konkreten Maßnahmen gefragt, mit denen die Unternehmen den sozialen Austausch und die langfristige persönliche Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Eine dominierende Rolle spielen gemeinsame Aktivitäten, insbesondere aber Einladungen ohne einen direkten Geschäftsbezug, wie z.B. gemeinsame Abendessen, kulturelle Veranstaltungen oder Einladungen zu Sportevents. Nachfolgend rangieren persönliche Treffen mit Geschäftsbezug, diese beispielsweise in Form von Kundenveranstaltungen oder Messen. Ein weiteres Maßnahmenpaket zielt speziell auf die Güte der persönlichen Beziehung zu einzelnen Kontaktpersonen auf der Kundenseite ab. Wichtig ist, dass das Interesse an der Privatperson signalisiert wird. Die Pflege persönlicher Kundendaten, regelmäßige Treffen sowie individuelle Aufmerksamkeiten (z.B. Blumengrüße bei Krankheit) spielen eine große Rolle. Schließlich wird betont, dass Wechsel beim Kundenkontaktpersonal kritisch sind und möglichst vermieden werden sollen. Innovative Maßnahmen zur Stärkung der emotionalen Nähe sind aufwendige gemeinsame Aktivitäten, deren Spektrum vom Golf- oder Tennisspielen über das Skifahren bis zu gemeinsamen Kurzurlaube reicht.

5 Implikationen der Arbeit

In diesem Kapitel fassen wir die zentralen Ergebnisse unserer Untersuchung zunächst zusammen (Abschnitt 5.1). Daran fügen sich Implikationen aus unserer Arbeit für die weitere wissenschaftliche Forschung zum Team Selling (Abschnitt 5.2). Den Abschluss bilden komprimierte managementrelevante Handlungsempfehlungen im Hinblick auf eine optimale kurzfristige und langfristige Gestaltung des Team Selling in B2B-Geschäftsbeziehungen (Abschnitt 5.3).

5.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Am Ausgangspunkt unserer Arbeit stand die Erkenntnis, dass sich in der Praxis Anbieter-Unternehmen in B2B-Geschäftsbeziehungen meistens unterhalb des unter Profitabilitäts Gesichtspunkten optimalen Niveaus an Kundennähe bewegen. Diese Kundennähe bzw. dieser engere Beziehungsaufbau ist insbesondere bei Kunden wichtig, bei denen neben reinen Transaktionen auch Ansatzpunkte für eine gemeinsame Wertschöpfung bestehen. Plakativ ausgedrückt geht es in diesen Geschäftsbeziehungen darum, den „gemeinsamen Kuchen“ nicht nur mit dem Kunden zu teilen, sondern ihn erst gemeinsam mit dem Kunden zu vergrößern und ihn dann zu teilen. Erschwerend kommt hinzu, dass insbesondere große Kunden (Key Accounts) von einem Anbieter-Unternehmen eine spiegelbildliche Aufstellung zu ihrem multifunktional und multipersonal aufgestellten Buying-Center erwarten, welches die herangetragene Aufgabenkomplexität auch optimal zu bewältigen weiß. Dies führt zur Problematik einer adäquaten multipersonalen Aufstellung auf Anbieterseite, seinem Team Selling. Hier steht das Management im Kern vor zwei Herausforderungen. Erstens müssen die Mitarbeiter im Vertriebsteam optimal miteinander interagieren, d.h. eine hohe Qualität der Teamarbeit ist erforderlich. Zweitens muss dieses Team die Beziehung zum Kunden-Unternehmen gestalten und das daraus resultierende Geschäft sicherstellen. Zu einer sehr hohen Praxisrelevanz des Team Selling gesellt sich eine eklatante **Forschungslücke** in diesem Feld. In diese Lücke positionieren wir unserer Arbeit.

Die vorliegende Arbeit verfolgte drei Ziele. Erstens wollten wir zentrale, vom Management kurzfristig und langfristig beeinflussbare Faktoren im Hinblick auf die Gestaltung des Team Selling identifizieren. Zweitens wollten wir die Stärke des Einflusses dieser einzelnen Faktoren auf den Erfolg in der Geschäftsbeziehung quantifizieren und die Effekte miteinander vergleichen. Drittens wollten wir den State of Practice erheben, d.h. Aussagen darüber generieren, wie stark die einzelnen Facetten dieser Faktoren in der Unternehmenspraxis bereits ausgeprägt sind und wo demnach Handlungsbedarf besteht. Diese Ziele bildeten die Basis für die Formulierung von drei **Forschungsfragen** (Abschnitt 1.2).

Um die aufgeworfenen Fragestellungen zu beantworten, haben wir uns auf drei theoretische Bezugspunkte gestützt (Abschnitt 2.2) und eine systematische Bestandsaufnahme der empirischen Arbeiten zu Teams in Organisationen vorgenommen (Abschnitt 2.3). Dieses Vorgehen führte zu einer immer feineren wissenschaftlichen **Positionierung** unserer Arbeit. Zudem konnten wir die Relevanz der von uns untersuchten gestaltbaren Faktoren systematisch erhärten (Abschnitt 2.3.6). Bezüglich der Auswirkungen dieser Faktoren haben wir 26 Hypothesen formuliert. Diese bilden zusammen genommen unser Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling (Abschnitt 3.2), unser Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren beim Team Selling (Abschnitt 3.3) sowie moderierende Einflüsse zu ausgewählten Effekten innerhalb dieser Modelle (Abschnitt 3.4).

Im Rahmen der **empirischen Untersuchung** wurden 279 Teammitglieder aus 155 Key Account Management Teams schriftlich befragt. Diese Teams rekrutierten sich aus den jeweils 100 größten Unternehmen innerhalb von fünf Branchen. Wir haben diese Stichprobe mit multivariaten Datenanalyseverfahren (z.B. der Kausalanalyse) und deskriptiven Statistiken ausgewertet. Jetzt können wir unsere Forschungsfragen beantworten:

***Forschungsfrage 1:** Wie beeinflussen zentrale, vom Management relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbare Faktoren den Erfolg von Vertriebsteams in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen?*

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage zerfällt in drei Bereiche: die Konzeptualisierung des Erfolgs, die Identifikation zentraler Gestaltungsfaktoren und die Quantifizierung der Stärke des Einflusses dieser Faktoren.

Der **Erfolg in B2B-Geschäftsbeziehungen** lässt sich in zwei zentrale Dimensionen unterteilen: den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung und den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung. Der Beziehungserfolg beschreibt das Ausmaß der Ausschöpfung des Beziehungspotentials. Dieses Beziehungspotential ist die maximale Bereitschaft eines Kunden-Unternehmens hinsichtlich der Ausprägung der rationalen und der emotionalen Komponente in der Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter-Unternehmen. Gestützt auf die Erkenntnisse existierender Forschungsarbeiten haben wir diese beiden Komponenten anhand zentraler Variablen konzeptualisiert. Die rationale Komponente umfasst den gegenseitigen sachbezogenen Austausch, die gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen und die gegenseitige strukturelle Bindung. Die emotionale Komponente beinhaltet den gegenseitigen sozialen Austausch, das gegenseitige Vertrauen und die gegenseitige soziale Bindung.

Unsere empirische Ergebnisse offenbaren, dass die Trennschärfe zwischen der rationalen und der emotionalen Komponente nicht hinreichend gegeben ist. Dies bedeutet für ein Anbieter-Unternehmen, dass es, wenn überhaupt, dann beide Beziehungskomponenten zu einem Kunden-Unternehmen gezielt gestalten muss. Die sechs Facetten dieser beiden Komponenten wurden dann in einem Konstrukt aggregiert, dem Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung.

Wir haben in unserer Arbeit sechs **zentrale Faktoren** herausgearbeitet, **die vom Management relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbar** sind. Drei dieser Faktoren beziehen sich auf die Gestaltung des Teams:

- die **Führungsdezentralität** im Team: das Ausmaß, in dem die Teamführung vom ganzen Team gemeinsam gestaltet wird.
- die **Aufgabeninterdependenz** im Team: das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder bei der Erledigung der Teamaufgaben.

- die **Zielinterdependenz** im Team: das Ausmaß, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert.

Drei weitere Faktoren beziehen sich auf die Gestaltung des Teamkontexts:

- die **Autonomie** des Teams: das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom teamexternen Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung.
- die **Unterstützung** des Teams: das Ausmaß, in dem das Senior-Management dem Team die erforderliche Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt.
- die **Kommunikationsdezentralität** des Teams: das Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch stehen.

Kommen wir zur Quantifizierung der Stärke des Einflusses dieser Faktoren auf die **Qualität der Teamarbeit**, auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung und auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung. Wir konnten zeigen, dass alle sechs Faktoren die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam positiv beeinflussen. Am stärksten wird der Teamprozess von der Unterstützung des Teams durch das Senior Management determiniert. Stark wirken diesbezüglich auch die Faktoren Führungsdezentralität und Zielinterdependenz im Team sowie der kontextbezogene Faktor Kommunikationsdezentralität. Relativ zu den anderen Faktoren am schwächsten wird die Qualität der Teamarbeit von der Aufgabeninterdependenz im Team und von der Autonomie des Teams positiv beeinflusst.

Zum **Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung** tragen maßgeblich die beiden Faktoren Führungsdezentralität im Team und Kommunikationsdezentralität des Teams positiv bei. Mittels Gestaltung dieser Faktoren kann das Management das Vertriebsteam gewissermaßen „zum Kunden hin öffnen“. Auch von der Gestaltung einer hohen Zielinterdependenz geht ein positiver Einfluss aus. Zudem können wir zeigen, dass die Aufgabeninterdependenz im Team den Beziehungserfolg sehr stark negativ beeinflusst. Hierzu muss man sich vor Augen führen, dass die aufgabenbezogene Überschneidung zwischen den Teammitgliedern zu einem hohen Maße

durch die Komplexität der Vertriebsaufgabe, d.h. durch die Anforderungen des Kunden-Unternehmens hervorgerufen wird. Das Management ist daher angehalten, diese Aufgabeninterdependenz entsprechend zu entflechten.

Entgegen unseren Erwartungen wirken sowohl die Team-Autonomie als auch die Unterstützung des Teams schwach negativ auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung. In der Balance aus Unterstützung und gewährter Autonomie manifestiert sich letztlich der Einfluss, den das Senior Management auf das Vertriebsteam ausübt. Unsere Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass das optimale Maß dieses Einflusses sehr behutsam gestaltet werden sollte. Schließlich können wir einen starken positiven Einfluss der Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung empirisch bestätigen.

Die von uns postulierten direkten positiven Auswirkungen der Qualität der Teamarbeit und des Beziehungserfolgs in der Geschäftsbeziehung auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung können wir bestätigen. Beide Effekte sind sogar sehr stark ausgeprägt. Addiert man die indirekten Effekte aller kurzfristig gestaltbarer Faktoren auf den **wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung**, so ergibt sich folgendes Bild. Die Kommunikationsdezentralität des Teams wirkt sehr stark positiv, die Führungsdezentralität im Team stark positiv und die Faktoren Zielinterdependenz, Autonomie und Unterstützung wirken positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg. Dem entgegen steht ein starker negativer Einfluss des Faktors Aufgabeninterdependenz im Team (vgl. Tabelle 4-1 in Abschnitt 4.3).

***Forschungsfrage 2:** Wie beeinflussen zentrale, vom Management nur schwer bzw. langfristig gestaltbare Faktoren den Erfolg von Vertriebsteams in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen?*

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage haben wir zentrale, langfristig gestaltbare Faktoren identifiziert und den Einfluss quantifiziert, den diese Faktoren auf den Teamprozess und auf den Teamerfolg ausüben.

Wir haben die folgenden zentralen langfristig gestaltbaren Faktoren identifiziert:

- die **Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder**: das Ausmaß der für die Erfüllung der Teamaufgabe geeigneten fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie das Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung.
- die **Teamorientierung der Unternehmenskultur**: das Ausmaß, in dem teambezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind.
- die **Leistungsorientierung der Unternehmenskultur**: das Ausmaß, in dem leistungsbezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind.
- die **Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung**: das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen dem Anbieter-Unternehmen und dem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen.

Wir können zeigen, dass die **Qualität der Teamarbeit** in überragendem Maße von der Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder getragen wird. Auch die Teamorientierung der Unternehmenskultur zeigt hier einen sehr starken positiven Einfluss. Dem entgegen steht ein starker negativer Einfluss der Leistungsorientierung der Unternehmenskultur. Auch die Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung beeinflusst die Qualität der Teamarbeit eines Vertriebsteams negativ.

Im Hinblick auf die Gestaltung des **Beziehungserfolgs in der Geschäftsbeziehung** ist das Bild jedoch anders. Der Beziehungserfolg wird in sehr hohem Maße von der Leistungsorientierung der Unternehmenskultur getragen. Auch die Teamorientierung der Unternehmenskultur zeigt einen positiven direkten Einfluss. Dem entgegen steht ein starker negativer Einfluss des Faktors Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung. Der von uns postulierte direkte positive Einfluss der Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung erweist sich als nicht signifikant, d.h. der positive Einfluss dieses Faktors manifestiert sich hier indirekt über die Verbesserung der Qualität der Teamarbeit.

Wir haben dann alle indirekten Effekte addiert, den die jeweiligen langfristig gestaltbaren Faktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung ausüben. Dies ergibt einen sehr starken positiven Einfluss der Qualität der Fähigkeiten der

Teammitglieder, einen starken positiven Einfluss der Teamorientierung der Unternehmenskultur und einen positiven Einfluss der Leistungsorientierung der Unternehmenskultur. Dem entgegen steht ein negativer Effekt der Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung (vgl. Tabelle 4-2 in Abschnitt 4.4).

Zu zwei ausgewählten Abhängigkeitsbeziehungen in unseren Modellen haben wir drei Hypothesen zu **moderierenden Effekten** aufgestellt, die sich in der moderierten Regressionsanalyse alle bewahrheiteten:

- Je höher die Aufgabeninterdependenz im Team ist, desto wichtiger ist die Gestaltung der Zielinterdependenz im Vertriebsteam im Hinblick auf den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung.
- Je höher das Beziehungspotential in der Geschäftsbeziehung ist, desto wichtiger ist die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam für den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung.
- Je höher die Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder im Vertriebsteam ist, desto weniger wichtig ist die Qualität der Teamarbeit für den Beziehungserfolg in der Geschäftsbeziehung.

***Forschungsfrage 3:** Wie stellt dich der „State of Practice“ derzeit dar?*

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage haben wir die Variablen unserer beiden Forschungsmodelle deskriptiv ausgewertet. Dabei ging es uns um den aktuellen Stand der Unternehmenspraxis hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Faktoren und ihrer jeweiligen Facetten.

Die **Qualität der Teamarbeit** in ihren Vertriebsteams sehen die befragten Unternehmen auf einem mittleren bis hohen Niveau. Folgende Facetten der Teamarbeit sind unterproportional ausgeprägt: die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder, die Koordination der Arbeitseinsätze, der Teamgeist (Kohäsion) und die Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge im Team.

Hinsichtlich des erzielten Erfolgs der Vertriebsteams ist zu konstatieren, dass der **Beziehungserfolg** zwar in der Praxis generell auf einem hohen Niveau gesehen wird, der wirtschaftliche Erfolg in den Geschäftsbeziehungen hingegen eher auf einem mittleren bis geringen Niveau. Bei den beziehungsbezogenen Facetten weist die strukturelle Bindung den niedrigsten Wert auf, d.h. es besteht generell Zurückhaltung bei der Tätigkeit geschäftsbeziehungsspezifischer Investitionen. Auch die gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen ist unterproportional ausgeprägt. Bei der Ausprägung der Facetten des **wirtschaftlichen Erfolgs** fällt insbesondere auf, dass das Gewinn- bzw. das Ertragspotential der Kunden nur unzureichend von den Anbieter-Unternehmen erschlossen werden kann.

Im Rahmen einer „Impact-versus-Level-Analyse“ haben wir dann die Ausprägung der gestaltbaren Faktoren in der Praxis ihren jeweiligen Auswirkungen gegenübergestellt. Dies ergab folgende **Prioritätsreihenfolge** bei den **kurzfristig gestaltbaren Faktoren** beim Team Selling:

1. Reduktion der Aufgabeninterdependenz im Team
2. Erhöhung der Führungsdezentralität im Team
3. Erhöhung der Zielinterdependenz im Team (dies insbesondere bei einer hohen Aufgabeninterdependenz im Team)
4. Erhöhung der Kommunikationsdezentralität des Teams
5. Das optimalen (nicht das maximale) Maß an Unterstützung des Teams durch das Senior Management sicherstellen
6. Dem Team das optimale (nicht das maximale) Maß an Autonomie gewähren

Bei den **langfristig gestaltbaren Faktoren** beim Team Selling ergab unsere Impact-versus-Level-Analyse die folgende Prioritätsreihenfolge:

1. Erhöhung der Fähigkeiten der Teammitglieder
2. Reduktion der Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung
3. Erhöhung der Teamorientierung der Unternehmenskultur
4. Erhöhung der Leistungsorientierung der Unternehmenskultur.

5.2 Implikationen für die Wissenschaft

Wir werden jetzt bewerten, welchen Beitrag unsere Forschungsarbeit für die wissenschaftliche Durchdringung im Forschungsfeld Team Selling leistet. Dabei geht es uns vornehmlich um Implikationen, die über unsere reinen empirischen Ergebnisse hinausgehen. Konkret gehen wir auf konzeptionelle, empirische und methodische Aspekte unserer Arbeit ein.

Der zentrale **konzeptionelle Beitrag** unserer Arbeit liegt in der Verknüpfung der bisherigen Forschung zu Teams in Organisationen mit der Geschäftsbeziehungs-forschung. In unseren beiden integrativen Forschungsmodellen betrachten wir sowohl Variablen, die aus der Teamforschung entlehnt sind (z.B. die Führungsdezentralität im Team), als auch Konstrukte aus der Geschäftsbeziehungs-forschung (z.B. das gegenseitige Vertrauen in Geschäftsbeziehungen). Eine Alleinstellung genießt unsere Arbeit in konzeptioneller Hinsicht durch die Trennung in die beiden Erfolgskomponenten Beziehungserfolg und wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung, insbesondere jedoch durch die Konzeptualisierung des Beziehungserfolgs als „Potentialausschöpfung“ zentraler rationaler und emotionaler Beziehungsfacetten. Zum anderen gibt es unseres Wissens nach keine weitere Arbeit in der Teamforschung, die eine Unterteilung vornimmt in kurzfristig und langfristig gestaltbare Faktoren. Zudem ist auch die theoretische Verankerung der Arbeit in der Syntality Theorie von Raymond B. Cattell ein Novum im Forschungsfeld Team Selling.

Wir sehen zwei übergreifende **empirische Beiträge** unserer Arbeit, die über die bereits dargelegten empirischen Erkenntnisse hinausgehen. Erstens liefert unsere Arbeit ein empirisches Modell kurzfristig gestaltbarer Faktoren beim Team Selling, welches unabhängig von der personellen Besetzung eines Vertriebsteams ist (d.h. unabhängig von den Fähigkeiten der Teammitglieder). In der Praxis stellt sich die Problematik beim Team Selling häufig genau in dieser Weise, d.h. die Mitglieder eines Vertriebsteams liegen bereits vor und es geht kurzfristig für das Management insbesondere darum, die Teamstruktur optimal zu gestalten. Der zweite empirische Beitrag unserer Arbeit liegt in der Untersuchung von Konstrukten, die in der Forschung zum Team Selling unseres Wissens nach noch nicht betrachtet wurden. Dies betrifft konkret die Konstrukte Kommunikationsdezentralität, Teamorientierung und

Leistungsorientierung der Unternehmenskultur sowie das Konstrukt Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung.

Den zentralen **methodischen Beitrag** unserer Arbeit sehen wir in der Datengrundlage unserer empirischen Untersuchung und in den von uns gewählten Datenanalyseverfahren. Mit unserer Datengrundlage nehmen wir eine Alleinstellung im Forschungsgebiet Team Selling ein. Unsere großzahlige Stichprobe besteht nur aus Key Account Management Teams der jeweils 100 größten Unternehmen innerhalb von fünf Zielbranchen. Auch beschränken wir die Teamgröße bewusst auf drei bis maximal zwölf Teammitglieder, um die Gefahr eines Zerfalls der Untersuchungseinheit in Subteams auszuschließen. Zusammen mit dem von uns gewählten Multi-Informant-Ansatz (in der Regel zwei Informanten pro Team) gewährleistet dieses Vorgehen eine hohe Validität und Übertragbarkeit unserer Ergebnisse. Zur Auswertung der empirischen Daten verwenden wir die Kausalanalyse, ein sehr leistungsstarkes Verfahren der Dependenzanalyse. Der Einsatz dieses relativ aufwendigen und komplexen statistischen Verfahrens gestattet uns eine quantifizierbare Unterscheidung direkter und indirekter Effekte innerhalb mehrstufiger kausaler Wirkungsketten.

Unsere Arbeit unterliegt auch gewissen Restriktionen, die zugleich einen **Ansatzpunkt für die weitere Forschung** bieten. Eine erste Restriktion liegt in der Beschränkung der Stichprobe auf den deutschsprachigen Raum. Hier sieht der Verfasser Ansatzpunkte für zukünftige Arbeiten, die z.B. eine Verifizierung der gewonnenen Erkenntnisse für den amerikanischen und den asiatischen Raum zum Ziel haben.

Eine zweite Restriktion bezieht sich auf das Untersuchungsdesign. Eine sinnvolle Erweiterung unseres Multi-Informant-Ansatzes könnte in einem vollständigen dyadischen Ansatz liegen, bei dem anbieterseitige Daten mit kundenseitigen Daten kombiniert werden. Auch liegt dieser Arbeit ein statisches Design zugrunde. Sehr interessant wären hier Forschungsarbeiten, die eine dynamische Betrachtung vornehmen. Beispielsweise könnten hier Phasenmodelle der Entstehung, Entwicklung und Stabilisierung von Vertriebsteams untersucht werden.

Eine weitere Restriktion ergibt sich unmittelbar aus dem gewählten Datenanalyseverfahren. Die Kausalanalyse legt uns nahe, die Komplexität der Untersuchungsmodelle

in Grenzen zu halten. Dies führt dazu, dass wir uns bewusst auf wenige gestaltbare Faktoren beschränken. Nachfolgende Forscher möchten wir dazu einladen, diese Arbeit durch andere kurzfristig und langfristig gestaltbare Faktoren beim Team Selling zu ergänzen. Hier würde es sich z.B. anbieten, das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Vertriebsteams in einem Unternehmen einzubeziehen (z.B. der Best-Practice Transfer als eine Facette der Interteam-Koordination).

Eine vierte Restriktion liegt in der Beschränkung unserer Untersuchung auf monotone lineare Wirkungszusammenhänge. Für eine weiterführende Untersuchung nicht-linearer Zusammenhänge bieten sich insbesondere die Konstrukte Autonomie und Unterstützung an. Unsere empirischen Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass die Auswirkungen dieser Variablen umgekehrt U-förmiger Natur sind. Hier würde den Verfasser sehr interessieren, wo der jeweilige Sättigungspunkt liegt und wie diese ausbalancierte Einflussnahme durch das Senior Management gezielt angesteuert werden kann.

Weiterer Forschungsbedarf resultiert auch aus unserem Ergebnis, dass die rationale Komponente in einer Geschäftsbeziehung mit der emotionalen Komponente sehr eng verzahnt ist (Problematik der fehlenden Diskriminanzvalidität). Hier wäre eine Arbeit wünschenswert, die diese beiden Komponenten noch präziser beschreibt, voneinander abgrenzt und ihre jeweiligen Determinanten und Erfolgsauswirkungen analysiert.

5.3 Managementrelevante Handlungsempfehlungen

Abschließend möchten wir Managern, die sich mit der Optimierung des Team Selling in Ihren Unternehmen befassen, konkrete Gestaltungsempfehlungen an die Hand geben, die unmittelbar aus unserer Studie resultieren. Als wichtigstes Ergebnis unserer Arbeit kann zunächst festgehalten werden, dass die Qualität der Teamarbeit und der Erfolg eines Vertriebsteams mittels der von uns identifizierten kurzfristig und langfristig gestaltbaren Faktoren signifikant gesteigert werden kann.

Als Ausgangspunkt für eine Verbesserung der Qualität des Team Selling in einem Unternehmen empfiehlt der Verfasser, zuerst die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam sowie den Erfolg in der Geschäftsbeziehung zu beurteilen. Hierfür haben wir geeignete Messindikatoren identifiziert (vgl. die Tabellen 3-2, 3-3 und 3-10). Um die Qualität des Team Selling danach gezielt zu verbessern, gibt unsere Arbeit dem Management die folgenden sechs **kurzfristig** gestaltbaren Faktoren an die Hand:

1. **Priorität: Verringerung der Aufgabeninterdependenz im Vertriebsteam.** Diese wird verstanden als das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder bei der Erledigung der Teamaufgaben. Da die Aufgabeninterdependenz insbesondere durch die Komplexität der Vertriebsaufgabe determiniert wird (d.h. durch die Anforderungen des Kunden-Unternehmens), ist das Management dazu angehalten, diese Aufgabeninterdependenz gezielt zwischen den Teammitgliedern zu entflechten. Dies betrifft insbesondere solche Teamaufgaben, die nur bewältigt werden können, wenn verschiedene Funktionsbereiche eng zusammenarbeiten (Entflechtung der funktionalen Aufgabeninterdependenz).
2. **Priorität: Erhöhung der Führungsdezentralität im Vertriebsteam,** dem Ausmaß, in dem die Führung vom ganzen Team gemeinsam gestaltet wird. Dies betrifft vornehmlich die gemeinsame Beurteilung der Teamleistung und die gemeinsame Festlegung der Teamziele durch alle Teammitglieder.
3. **Priorität: Erhöhung der Zielinterdependenz im Vertriebsteam,** definiert als das Ausmaß, indem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der einzelnen Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert. Der größte Handlungsbedarf besteht in der Praxis in der Schaffung teambezogener Beurteilungs- und Vergütungssysteme. Eine Steigerung der Zielinterdependenz ist insbesondere dann wichtig, wenn die Aufgabeninterdependenz im Team sehr stark ausgeprägt ist.
4. **Priorität: Steigerung der Kommunikationsdezentralität des Vertriebsteams.** Sie beschreibt das Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch stehen. Durch die

Gestaltung der Kommunikationsdezentralität kann das Management das Team gezielt zum Kunden hin öffnen.

5. **Priorität: Gestaltung eines optimalen Maßes an Unterstützung des Vertriebsteams** durch das Senior-Management. Diese versteht sich als das Ausmaß, in dem das Senior-Management dem Team die erforderliche Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Im Hinblick auf die Anforderungen der jeweiligen Vertriebsaufgabe des Teams sollte insbesondere eine ausreichende Unterstützung durch materielle und personelle Ressourcen sichergestellt sein.
6. **Priorität: Gestaltung eines optimalen Maßes an Teamautonomie.** Diese versteht sich als das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom Senior Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung. Hier zeigen sich in der Praxis die größten Defizite beim Ausmaß der Entscheidungsautonomie, die einem Vertriebsteam gewährt werden sowie beim Ausmaß der Einmischung von team-externen Managern in die Arbeit des Teams.

Zusätzlich empfehlen wir Managern die gezielte Beeinflussung folgender **langfristig** gestaltbarer Faktoren beim Team Selling:

1. **Priorität: Erhöhung der Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder.** Diese verstehen wir als das Ausmaß der für die Erfüllung der Teamaufgabe geeigneten fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie das Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung. Die größten Defizite zeigen die Vertriebsteams in der Praxis bei der Fähigkeit zum Umgang mit persönlichen Konflikten, beim persönlichen Einfühlungsvermögen und bei der Kompatibilität der persönlichen Fähigkeiten im Team. Diese gilt es durch geeignete teambezogene Schulungsmaßnahmen langfristig gezielt zu entwickeln. Wichtig ist hier auch unser Ergebnis, wonach sich Schwächen bei der Teamarbeit durch eine höhere Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder kompensieren lassen.
2. **Priorität: Verringerung der Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung.** Sie beschreibt das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen einem Anbieter-Unternehmen und einem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen. Diese, für eine gemeinsame Wert-

schöpfung schädliche Asymmetrie, ist in der Praxis meistens zu Ungunsten des Anbieter-Unternehmens ausgeprägt.

3. **Priorität: Erhöhung der Teamorientierung der Unternehmenskultur.** Sie beschreibt das Ausmaß, in dem teambezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind. Hier besteht in den Unternehmen bei der Facette Mitarbeiterorientierung der größte Handlungsbedarf.
4. **Priorität: Erhöhung der Leistungsorientierung der Unternehmenskultur,** d.h. dem Ausmaß, in dem leistungsbezogene Werte der Unternehmenskultur ausgeprägt sind. Manager können hier die beiden größten Praxisdefizite beheben, indem sie die Leistungen ihrer Mitarbeiter an klaren Ergebnissen messen und indem sie Wert darauf legen, dass einmal verabschiedete Maßnahmen schnell umgesetzt werden. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass sich die Teamorientierung der Unternehmenskultur mit der Leistungsorientierung der Unternehmenskultur in einer Balance auf hohem Niveau befindet.

Am Beginn unserer Arbeit stand die Erkenntnis, dass in den meisten Unternehmen bereits ein Team Selling in irgendeiner Form existiert, bevor es überhaupt vom Management gezielt gestaltet wird. Zusammenfassend haben wir in unserer Arbeit aufgezeigt, wie das Team Selling kurzfristig und langfristig optimal gestaltet werden kann. Interessierte Manager haben damit ein Werkzeug, um ihre Vertriebsteams im Hinblick auf eine optimale Potentialausschöpfung ihrer Geschäftsbeziehungen hin auszurichten.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. (1976), The structure and dynamics of behaviour in organizational boundary roles, in: Dunnette, M. (Hrsg.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1175-1199.
- Agarwal, S., Ramaswami, S. (1993), Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13, 2, 49-70.
- Albanese, R., Van Fleet, D. (1985), Rational behavior in groups: The free-riding tendency, *Academy of Management Review*, 10, 244-255.
- Alderfer, C. (1987), An intergroup perspective on group dynamics, in: Lorsch, J. (Hrsg.), Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs, 190-222.
- Alderfer, C., Smith, K. (1982), Studying intergroup relations embedded in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 27, 35-65.
- Aldrich, H., Herkner, D. (1977), Boundary spanning roles and organization structure, *Academy of Management Review*, 2, 217-230.
- Alper, S., Tjosvold, D., Law, K. (2000), Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams, *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Amason, A. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123-148.
- Amason, A., Sapienza, H. (1997), The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, *Journal of Management*, 23, 4, 495-516.
- Amason, A., Schweiger, D. (1994), Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance, *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Amason, A., Schweiger, D. (1997), The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance, in: de Dreu, C., Van de Vliert, E. (Hrsg.), *Using conflicts in organizations*, Thousand Oaks/CA, 101-115.
- Ancona, D., Caldwell, D. (1990), Beyond boundary spanning: Managing external dependence in product development teams, *Journal of High Technology Management Research*, 1, 2, 119-135.
- Ancona, D., Caldwell, D. (1992a), Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.

- Ancona, D., Caldwell, D. (1992b), Demography and Design: Predictors of new product team performance, *Organization Science*, 3, 3 (August), 321-341.
- Anderson, P. (1983), Marketing, scientific progress, and scientific method, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 18-31.
- Andersen, P. (2002), A foot in the door: Relationship marketing efforts towards transaction-oriented customers, *Journal of Market-Focused Management*, 5, 91-108.
- Anderson, J., Narus, J. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Anderson, E., Weitz, B. (1986), Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity, *Sloan Management Review*, 3, (Spring), 3-19.
- Anderson, E., Weitz, B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8, 310-323.
- Angle, H., Perry, J. (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26 (March), 1-14.
- Aribarg, A., Arora, N., Bodur, H. (2002), Understanding the role of preference revision and concession in group decisions, *Journal of Marketing Research*, 39, 336-349.
- Arrow, H., McGrath, J., Berdahl, J. (2000), Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaption, London.
- Artz, K. (1999), Buyer-Supplier Performance: The role of asset specificity, reciprocal investments and relational exchange, *British Journal of Management*, 10, 113-126.
- Ashforth, B., Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- Austin, J. (2003), Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance, *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 866-878.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2000), *Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung*, 9. Auflage, Berlin.
- Bagozzi, R. (1979), The role of measurement in theory construction and hypothesis testing: Toward a holistic model, in: Ferrell, O., Brown, S., Lamb, C. (Hrsg.), *Conceptual and theoretical developments in marketing*, Chicago, 15-32.
- Bagozzi, R. (1980), *Causal models in marketing*, New York.

- Bagozzi, R., Baumgartner, H. (1994), The evaluation of structural equation models and hypothesis testing, in: Bagozzi, R. (Hrsg.), *Principles of Marketing Research*, Cambridge, 386-422.
- Bagozzi, R., Fornell, C. (1982), Theoretical concepts, measurements, and meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.), *A second generation of multivariate analysis*, Band 2, New York, 24-38.
- Bagozzi, R., Phillips, L. (1982), Representing and testing organizational theories: A holistic construal, *Administrative Science Quarterly*, 27, 3, 459-489.
- Bagozzi, R., Yi, Y. (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, 74-97.
- Bagozzi, R., Yi, Y., Phillips, L. (1991), Assessing construct validity in organizational research, *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, 421-458.
- Balderjahn, I. (1986), The robustness of lisrel unweighted least squares estimation against small sample size in confirmatory factor analysis models, in: Gaul, W., Schader, M. (Hrsg.), *Classification as a tool of research*, 3-10, Amsterdam.
- Banker, R., Field, J., Schroeder, R., Sinha, K. (1996), Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 867-890.
- Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M., Mount, M. (1998), Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 377-391.
- Barry, D. (1991), *Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership*, *Organizational dynamics*, 20 (Summer), 31-47.
- Barry, B., Steward, G. (1997), Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality, *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, 62-78.
- Barsade, S., Ward, A., Turner, J., Sonnenfeld, J. (2000), To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams, *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Bass, B. (1997), *Personal selling and transactional/transformational leadership*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (August), 19-28.
- Bass, B., Stogdill, R. (1990), *Bass & stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*, 3. Auflage, New York.
- Bauer, H., Huber, F., Bräutigam, F. (1997), Determinanten der Kundenloyalität im Automobilsektor: Eine empirische Studie im Neu- und Gebrauchtwagenmarkt, Arbeitspapier W03, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Baumgartner, H., Homburg, Ch. (1996), Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A Review, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 2, 139-161.
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., McLendon, Ch. (2003), Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations, *Journal of Applied Psychology*, 88, 6, 989-1004.
- Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D., Ilgen, D. (2003), Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach, *Academy of Management Journal*, 46, 5, 572-590.
- Belbin, R. (1981), *Management teams: Why they succeed or fail*, Oxford.
- Belbin, R. (1993), *Team roles at work*, Oxford.
- Bendapudi, N., Leone, R. (2003), Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 67 (January), 14-28.
- Bensaou, M., Anderson, E. (1999), Buyer-supplier relations in industrial markets: When do buyers risk making idiosyncratic investments?, *Organizational Science*, 10, 4, 460-481.
- Bensaou, M., Venkatraman, N. (1995), Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers, *Management Science*, 41, 1471-1492.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2001), *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Berkowitz, L. (1957), Effects of perceived dependency relations upon conformity to group expectations, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 350-354.
- Berkowitz, L. (1954), Group standards, cohesiveness, and productivity, *Human Relations*, 7, 509-519.
- Berry, W., Feldman, S. (1985), *Multiple regression in Practice*, Newbury Park.
- Bettenhausen, K. (1991), Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed, *Journal of Management*, 17, 2, 345-381.
- Beutin, N. (2003), Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4. Auflage, Wiesbaden, 115-153.
- Bilgri, A., Stadler, K. (2004), *Finde das rechte Maß: Regeln aus dem Kloster Andechs für Arbeit und Leben*, Piper.
- Bishop, J., Scott, K. (2000), An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment, *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 439-450.

- Blau, P. (1954), Cooperation and competition in a bureaucracy, *American Journal of Sociology*, 59, 530-535.
- Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York.
- Bollen, K. (1989), *Structural equations with latent variables*, New York.
- Bonner, J., Ruekert, R., Walker Jr., O. (2002), Upper management control of new product development projects and project performance, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 233-245.
- Bono, J., Judge, T. (2003), Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *Academy of Management Journal*, 46, 5, 554-571.
- Bonoma, T. (1985), Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- Boorum, M., Goolsby, J., Ramsey, R. (1998), Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 1, 16-30.
- Bouchard, T. (1969), Personality, problem-solving procedure, and performance in small groups, *Journal of Applied Psychology*, 53, 1-29.
- Brady, M., Cronin, J. (2001), Customer orientation – Effects on customer service perceptions and outcome behaviors, *Journal of Service Research*, 3, 3, 241-251.
- Brandstätter, H. (1983), Emotional responses to other persons in everyday life situations, *Journal of Personal and Social Psychology*, 15, 871-883.
- Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D., Brooks, Ch. (2003), An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 189-200.
- Brennan, D., Turnbull, P., Wilson, D. (2003), Dyadic adaptation in business-to-business markets, *European Journal of Management*, 37, 11/12, 1636-1665.
- Bristor, J. (1992), Influence strategies in organizational buying: The importance of connections to the right people in the right places, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, 1, 63-98.
- Brodbeck, F., Frese, M., Javidan, M. (2002), Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance, *Academy of Management Executive*, 16, 1, 16-30.
- Brown, J., Lusch, R. (1992), Using key informants in marketing channel research: A critique and some preliminary guidelines, in: Frazier, G. (Hrsg.), *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich, 45-79.

- Brown, S., Eisenhardt, K. (1995), Product development: Past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, 20, 2, 343-378.
- Brown, S., Eisenhardt, K. (1997), The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Brown, S., Peterson, R. (1993), Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects, *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63-77.
- Brown, S., Peterson, R. (1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 58 (April), 70-80.
- Brown, T., Mowen, J., Donavan, D., Licata, J. (2002), The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, 34, 110-119.
- Browne, M., Cudeck, R. (1993), Alternative ways of assessing model fit, in: Bollen, K., Long, J. (Hrsg.), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, 136-162.
- Bunderson, J. (2003), Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization, *Academy of Management Journal*, 46, 4, 458-474.
- Bunderson, J., Sutcliffe, K. (2002), Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects, *Academy of Management Journal*, 45, 5, 875-893.
- Bunderson, J., Sutcliffe, K. (2003), Management team learning orientation and business unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, 552-560.
- Buvik, A., John, G. (2000), When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships?, *Journal of Marketing*, 64, 4, 52-64.
- Buvik, A., Reve, T. (2001), Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships, *Journal of Business Research*, 51, 2, 101-113.
- Burpitt, W., Bigoness, W. (1997), Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment, *Small Group Research*, 28, 3, 414-423.
- Byrne, D. (1961), Interpersonal attraction and attitude similarity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 713-715.
- Byrne, D., Nelson, D. (1964), Attraction as a function of attitude similarity-dissimilarity: The effect of topic importance, *Psychonomic Science*, 1, 93-94.
- Calder, B. (1977), Focus groups and the nature of qualitative marketing research, *Journal of Marketing Research*, 14, 353-364.

- Cameron, K., Freeman, S. (1991), Cultural congruence, strength and type: Relationship to effectiveness, in: Woodman, A., Pasmore, W. (Hrsg.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, 23-58.
- Campion, M., Medsker, G., Higgs, A. (1993), Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups, *Personnel Psychology*, 46 (Winter), 823-850.
- Campion, M., Papper, E., Medsker, G. (1996), Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension, *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Cannon, J., Achrol, R., Gundlach, G. (2000), Contracts, norms and plural form governance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 180-194.
- Cannon, J., Homburg, Ch. (2001), Buyer-supplier relationships and customer firm costs, *Journal of Marketing*, 65, 1, 29-43.
- Cannon, J., Perreault, W. (1999), Buyer-seller relationships in business markets, *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 439-460.
- Capon, N. (2001), Key account management and planning: The comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset, New York.
- Carlile, P. (2002), A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development, *Organization Science*, 13, 4, (July-August), 442-455.
- Carmines, E., Zeller, E. (1979), Reliability and validity assessment, Newbury Park.
- Carnap, R. (1953), Testability and meaning, in: Feigl, H., Brodbeck, M. (Hrsg.), *Readings in the philosophy of science*, New York.
- Carpenter, M. (2002), The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 23, 275-284.
- Carpenter, M., Fredrickson, J. (2001), Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, 3, 533-545.
- Cartwright, D. (1968), The nature of group cohesiveness, in: Cartwright, D., Zander, A. (Hrsg.), *Group Dynamics*, 3. Auflage, New York, 91-109.
- Cattell, R. (1948a), The dimensions of syntality in small groups, *Journal of Social Psychology*, 28, 57-78.
- Cattell, R. (1948b), Concepts and methods in the measurement of group syntality, *Psychological Review*, 55, 48-63.

- Cattell, R. (1951a), Determining syntality dimensions as a basis for morale and leadership measurement, *Human Relations*, 6, 16-27.
- Cattell, R. (1951b), New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality, *Human Relations*, 4, 161-184.
- Cervin, V. (1956), Individual behavior in social situations: Its relation to anxiety, neuroticism, and group solidarity, *Journal of Experimental Psychology*, 51, 161-168.
- Cespedes, F., Doyle, S., Freeman, R. (1989), Teamwork for today's selling, *Harvard Business Review*, 67, 44-58.
- Chang, A., Bordia, P., Duck, J. (2003), Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development, *Academy of Management Journal*, 46, 1, 106-117.
- Chatman, J., O'Reilly, C. (2004), Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women, *Academy of Management Journal*, 47, 2, 193-208.
- Chattopadhyay, P. (1999), Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 42, 3, 273-287.
- Chen, G., Klimoski, R. (2003), The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment, *Academy of Management Journal*, 46, 5, 591-607.
- Churchill, G. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, February, 64-73.
- Churchill, G. (1991), *Marketing research: Methodological foundations*, 5. Auflage, Fort Worth.
- Churchill, G., Ford, N., Hartley, S., Walker Jr., O. (1985), The determinants of salesperson performance: A meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.
- Clark, K., Fujimoto, T. (1991), *Product development performance*, Boston.
- Coenen, Ch. (2001), Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001*, 341-374.
- Cohen, S. (1994), Designing effective self-managing work teams, in: Beyerlein, M., Johnson, D. (Hrsg.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managed work teams*, 67-102.
- Cohen, S., Bailey, D. (1997), What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, *Journal of Management*, 23, 3, 239-290.

- Cohen, S., Chang, L., Ledford, G. (1997), A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness, *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
- Cohen, S., Ledford, G. (1994), The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment, *Human Relations*, 47, 1, 13-43.
- Cohen, S., Ledford, G., Spreitzer, G. (1996), A predictive model of self-managing work team effectiveness, *Human Relations*, 49, 5, 643-676.
- Comer, D. (1995), A model of social loafing in real work groups, *Human Relations*, 48, 6, 647-667.
- Cordery, J., Mueller, W., Smith, L. (1991), Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study, 34, 2, 464-476.
- Cosier, R., Schwenk, C. (1990), Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions, *Academy of Management Executive*, 4, 69-74.
- Coulter, K., Coulter, R. (2003), The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships, *International Journal of Research in Marketing*, 20, 1, 31-43.
- Crawford, J., Haaland, G. (1972), Predecisional information-seeking and subsequent conformity in the social influence process, *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 112-119.
- Cronbach, L. (1947), Test 'reliability': Its meaning and determination, *Psychometrika*, 12, 1, 1-16.
- Cropanzano, R., Weiss, H., Hale, J., Reb, J. (2003), The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity, *Journal of Management*, 29, 6, 831-857.
- Cross, R., Yan, A., Reis, L. (2000), Boundary activities in "boundaryless" organizations: A case study of a transformation to a team-based structure, *Human Relations*, 53, 6, 841-868.
- Csikszentmihalyi, M. (1991), *Flow: The psychology of optimal experience*, New York.
- Curie, M. (1921), *The Discovery of Radium*, Address by Madame M. Curie at Vassar College, May 14, 1921, Ellen S. Richards Monographs No. 2 (Poughkeepsie: Vassar College, 1921), n.p.
- Danneels, E. (2003), Tight-loose coupling with customers: The enactment of customer orientation, *Strategic Management Journal*, 24, 559-576.
- Dawes, P., Lee, D., Dowling, G. (1998), Information control and influences in emergent buying centers, *Journal of Marketing*, 62 (July), 55-68.

- Day, G. (2000), Managing market relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 24-30.
- Day, G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Day, G. (1999), *The market driven organization: Understanding, attracting, and keeping valuable customers*, New York.
- Day, G. (2003), Creating a superior customer-relating capability, *MIT Sloan Management Review*, (Spring), 77-82.
- DeCarlo, T., Agarwal, S. (1999), Influence of managerial behaviors and job autonomy on job satisfaction of industrial salespersons: A cross-cultural study, *Industrial Marketing Management*, 28, 51-62.
- De Dreu, C., Weingart, L. (2003), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 741-749.
- De Dreu, C., West, M. (2001), Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making, *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1191-1201.
- Deeter-Schmelz, D., Ramsey, R. (2003), An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 4, 409-424.
- De Jong, A., de Ruyter, K., Lemmink, J. (2004), Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams, *Journal of Marketing*, 68, 18-35.
- Denison, D., Hart, S., Kahn, J. (1996), From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1005-1023.
- Denison, D., Spreitzer, G. (1991), Organizational culture and organizational development: A competing values approach, in: Woodman, R., Pasmore, W. (Hrsg.), *Research in Organizational Change and Development*, Bd. 5, Greenwich.
- Deshpandé, R. (1983), "Paradigms Lost": On theory and method in research in marketing, *Journal of Marketing*, 47, 3, 101-110.
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-37.
- Deshpandé, R., Webster, F. (1989), Organizational culture and marketing: Defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.

- Deutsch, M. (1949), A theory of cooperation and competition, *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1973), *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*, New Haven.
- Deutsch, M. (1985), *Distributive justice*, New Haven/CT.
- Diamantopoulos, A. (1994), Modelling with LISREL: A guide for the uninitiated, *Journal of Marketing Management*, 10, 1-3, 105-136.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. (2000), *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*, London.
- Diller, H., Kusterer, M. (1988), Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10, 3, 211-220.
- Dirks, K. (1999), The effect of interpersonal trust on work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 84, 3, 445-455.
- Dixon, A., Gassenheimer, J., Feldman Barr, T. (2003), Identifying the lone wolf: A team perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3, 205-219.
- Doney, P., Cannon, J. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Driver, M., Streufert, S. (1969), Integrative complexity: An approach to individuals and groups as information processing systems, *Administrative Science Quarterly*, 14, 272-285.
- Druskat, V. Wheller, J. (2003), Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams, *Academy of Management Journal*, 46, 4, 435-457.
- Dunphy, D., Bryant, B. (1996), Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance?, *Human Relations*, 49, 5, 677-699.
- Durant, W. (1961), *The story of philosophy*, New York.
- Dutton, J., Dukerich J., Harquail, C. (1994), Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
- Dwyer, S., Orlando, R., Shepherd, D. (1998), An exploratory study of gender and age matching in the salesperson-prospective customer dyad: Testing similarity-performance predictions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18, 4, 55-69.
- Dwyer, F., Schurr, P., Oh, J. (1987), Developing buyer-seller-relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-28.

- Dyer, J. (1997), Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Dyer, J., Chu, W. (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, 14, 1 (January-February), 57-68.
- Edmondson, A. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Einstein, A. (2005), *Mein Weltbild*, Zürich.
- Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Eisenhardt, K., Bourgeois, L. (1988), Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory, *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J., Bourgeois III, L. (1997), Conflict and strategic choice: How top management teams disagree, *California Management Review*, 39, 2, 42-62.
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C. (1990), Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Eisenhardt, K., Tabrizi, B. (1995), Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- Ellemers, N., De Gilder, D., Van den Heuvel, H. (1998), Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 83, 5, 717-730.
- Elron, E. (1997), Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity, *Leadership Quarterly*, 8, 4, 393-412.
- Eskilson, A., Wiley, M. (1976), Sex composition and leadership in small groups, *Sociometry*, 39, 183-194.
- Eriksson, K., Sharma, D. (2003), Modeling uncertainty in buyer-seller cooperation, *Journal of Business Research*, 56, 961-970.
- Evans, C., Dion, K. (1991), Group cohesion and performance: A meta-analysis, *Small Group Research*, 22, 2, 175-186.
- Exline, R. (1957), Group climate as a factor in the relevance and accuracy of social perception, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 382-388.

- Faix, W., Laier, A. (1996), Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden.
- Feldman, D. (1984), The development and enforcement of group norms, *Academy of Management Review*, 9, 1, 47-53.
- Farrell, M. (1979), Collective projection and group structure: The relationship between deviance and projection in groups, *Small Group Behavior*, 10, 81-100.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. (1990), Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Finn, A., Kayandé, U. (1997), Reliability assessment and optimization of marketing measurement, *Journal of Marketing Research*, 34, 2, 262-275.
- Fiol, C. (1994), Consensus, diversity, and learning in organizations, *Organization Science*, 5, 3, 403-420.
- Ford, R., Fottler, M. (1995), Empowerment: A matter of degree, *Academy of Management Executive*, 9, 3, 21-31.
- Fornell, C. (1986), A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research, Working Paper University of Michigan, Ann Arbor.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, February, 39-50.
- Franz, R. (1998), Task interdependence and personal power in teams, *Small Group Research*, 29, 2, 226-253.
- French, J. (1941), The disruption and cohesion of groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 36, 361-377.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., Johnston, R. (2002), An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory, *Industrial Marketing Management*, 31, 5, 403-409.
- Fritz, W. (1990), Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12, 2, 91-110.
- Fritz, W. (1992), Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Galbraith, J. (1973), Designing complex organizations, Reading/MA.
- Galbraith, J. (1982), Designing the innovating organization, *Organizational Dynamics*, 10, 3, 5-26.

- Galford, R., Drapeau, A. (2003), Die Feinde des Vertrauens, *Harvard Business Manager*, (Mai), 97-106.
- Gamson, W. (1961a), An experimental test of a theory of coalition formation, *American Sociological Review*, 26, 565-573.
- Gamson, W. (1961b), A theory of coalition formation, *American Sociological Review*, 26, 373-382.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
- Gaski, J. (1984), The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48, 3, 9-29.
- Geller, D., Goodstein, L., Silver, M., Sternberg, W. (1974), On being ignored: The effects of the violation of implicit rules of social interaction, *Sociometry*, 37, 541-556.
- Gemünden, H. (1990), Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken, Arbeitspapier des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, Universität Karlsruhe.
- Gemünden, H., Helfert, G. (1997), Hypothesen zum Einsatz von Teams bei Kundengeschäftsbeziehungen, *Marketing ZFP*, 4, 247-258.
- Gemünden, H., Högl, M. (2000a), Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden.
- Gemünden, H., Högl, M. (2000b), Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung, in: Gemünden, H., Högl, M. (Hrsg.), *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Wiesbaden, 1-31.
- George, J. (1992), Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations, *Academy of Management Journal*, 35, 1, 191-202.
- George, J. (1995), Leader positive mood and group performance: The case of customer service, *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 9, 778-794.
- George, J., Bettenhausen, K. (1990), Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context, *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 698-709.
- Gerbing, D., Anderson, J. (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, May, 186-192.
- Gersick, C. (1988), Time and transition in work teams: Towards a new model of group development, *Academy of Management Journal*, 31 (March), 9-41.

- Geyskens, I., Steenkamp, J., Kumar, N. (1999), A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 223-238.
- Gierl, H. (2000), Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52, 2, 107-140.
- Gierl, H. (2004), Welche Abnehmer verhalten sich gegenüber ihren Zulieferern opportunistisch?, *Die Unternehmung*, 58, 1, 27-51.
- Gladstein, D. (1984), Groups in context: A model of task group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Gobeli, D., Koenig, H., Bechinger, I. (1998), Managing conflict in software development teams: A multilevel analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 15, 423-435.
- Goldman, M. (1965), A comparison of individual and group performance for varying combinations of initial ability, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 210-216.
- Goodman, P., Ravlin, E., Argote, L. (1986), Current thinking about groups: Setting the stage for new ideas, in: Goodman, P. (Hrsg.), *Designing effective work groups*, San Francisco, 1-33.
- Griffin, A. (1997), PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices, *Journal of Product Innovation Management*, 14, 429-458.
- Gruner, K. (1997), *Kundeneinbindung in den Produktinnovationsprozess: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.
- Gruner, K., Garbe, B., Homburg, Ch. (1997), *Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketingorganisation*, *Die Betriebswirtschaft*, 57, 2, 234-251.
- Guetzkow, H., Gyr, J. (1954), An analysis of conflict in decision making groups, *Human Relations*, 7, 367-381.
- Guetzkow, H., Simon, H. (1955), The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented groups, *Management Science*, 1, 233-250.
- Gully, S., Devine, D., Whitney, D. (1995), A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence, *Small Group Research*, 26, 4, 497-520.
- Gully, S., Incalcaterra, K., Joshi, A., Beaubien, J. (2002), A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships, *Journal of Applied Psychology*, 87, 5, 819-832.

- Gundlach, G., Achrol, R., Mentzer, J. (1995), The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
- Gupta, P., Dirsmith, M., Fogarty, T. (1994), Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits, *Administrative Science Quarterly*, 39, 264-284.
- Gutenberg, E. (1957), *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*, Krefeld.
- Gutenberg, E. (1958), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1979), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Der Absatz*, 2. Bd.: 16. Aufl., Berlin.
- Gutenberg, E. (1983), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Die Produktion*, 1. Bd., 24. Aufl., Berlin.
- Guzzo, R., Shea, G. (1992), Group performance and intergroup relations in organizations, in: Dunnette, M., Hough, L. (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto/CA, 269-313.
- Hackman, J. (1987), The design of work teams, in: Lorsch, J. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, 315-342.
- Hackman, J. (1990), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*, San Francisco.
- Hackman, J. (1990), Introduction: Work teams in organizations: An orienting framework, in: Hackman, J. (Hrsg.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*, San Francisco, 1-15.
- Hackman, J., Oldham, G. (1976), *Motivation through the design of work: Test of a theory, organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J., Oldham, G. (1980), *Work redesign*, Reading.
- Hackman, J., Walton, R. (1986), Leading groups in organizations, in: Goodman, P. (Hrsg.), *Designing effective work groups*, San Francisco, 72-119.
- Hackman, R., Wageman, R. (1995), Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues, *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-324.
- Håkansson, H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, New York.
- Hambrick, D., Cho, T., Chen, M. (1996), The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick, D., Mason, P. (1984), Upper echelons: The organization as reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.

- Harkins, S., Jackson, J. (1985), The role of evaluation in eliminating social loafing, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 4, 457-465.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., Rapson, R. (1994), *Emotional contagion: Studies in emotion & social interaction*, Cambridge.
- Haythorn, W. (1953), The influence of individual members on the characteristics of small groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 276-284.
- Helfert, G. (1998), *Teams im Relationship Marketing: Design effektiver Kundenbeziehungsteams*, Wiesbaden.
- Helfert, G., Virth K. (1999), Relationship marketing teams: Improving the utilization of customer relationship potentials through a high team design quality, *Industrial Marketing Management*, 28, 553-564.
- Heide, J. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Henning-Thurau, T., Thurau, C. (1999), Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-)Marketing, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4, 4, 297-311.
- Hess, R., Ganesan, S., Klein, N. (2003), Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 127-145.
- Hinds, P., Bailey, D. (2003), Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams, *Organization Science*, 14, 6, 615-632.
- Hildebrandt, L. (1998), Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart, 85-110.
- Hillebrand, B. Biemans, W. (2003), The relationship between internal and external cooperation: Literature review and propositions, *Journal of Business Research*, 56, 735-743.
- Hoffman, L. (1959), Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27-32.
- Hoffman, L., Maier, N. (1961), Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 401-407.
- Högl, M. (1998), *Teamarbeit in innovativen Projekten: Einflussgrößen und Wirkungen*, Wiesbaden.

- Högl, M., Gemünden, H. (2000), Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse, in: Gemünden, H., Högl, M. (Hrsg.), Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde, Wiesbaden, 33-66.
- Högl, M., Gemünden, H. (2001), Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, 12, 4, 435-449.
- Högl, M., Weinkauff, K., Gemünden, H. (2004), Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study, *Organization Science*, 15, 1, 38-55.
- Hollenbeck, J., Colquitt, J., Ilgen, D., LePine, J., Hedlund, J. (1998), Accuracy decomposition and team decision making: Testing theoretical boundary conditions, *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 494-500.
- Homans, G. (1950), *The human group*, New York.
- Homans, G. (1958), Social behavior as exchange, *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Homans, G. (1960), *Theorie der sozialen Gruppe*, Köln.
- Homburg, Ch. (1989), *Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung*, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch. (1992), Die Kausalanalyse – Eine Einführung, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 21, 10, 499-508 und 541-544.
- Homburg, Ch. (2000), *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Baumgartner, H. (1995a), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 10, 1091-1108.
- Homburg, Ch., Baumgartner, H. (1995b), Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17, 3, 162-176.
- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2003), Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4. Auflage, Wiesbaden, 53-86.
- Homburg, Ch., Dobratz, A. (1992), Covariance structure analysis via specification searches, *Statistical Papers*, 33, 2, 119-142.
- Homburg, Ch., Garbe, B. (1999), Towards an improved understanding of industrial services: Quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6, 2, 39-71.

- Homburg, Ch., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marktforschung, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, 1, 5-24.
- Homburg, Ch., Giering, A., Menon, A. (2003), Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Findings in a business-to-business context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10, 3, 35-62.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006), *Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Krohmer, H., Workman, J. (1999), Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism, *Strategic Management Journal*, 20, 4, 339-357.
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (2000a), Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden, 413-439.
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (2000b), Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden, 633-660.
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (2000c), A multiple layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 11, 449-462.
- Homburg, Ch., Schneider, J., Fassnacht, M. (2003), Opposites attract, but similarity works: A study of interorganizational similarity in marketing channels, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10, 1, 31-54.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2004), The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 2, 144-158.
- Homburg, Ch., Workman, J., Jensen, O. (2000), Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, 459-479.
- Hunt, S. (1990), Truth in marketing theory and research, *Journal of Marketing*, 54, 3, 1-15.
- Hunt, S. (1991), *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*, Cincinnati.
- Hutt, M. (1995), Cross-functional working relationships in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 351-357.
- Hutt, M., Johnston, W., Ronchetto, J. (1985), Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5, 33-40.

- Hüttner, M., Schwarting, U. (2000), Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, 381-413.
- Iaquinto, A., Fredrickson, J. (1997), Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences, *Strategic Management Journal*, 18, 1, 63-75.
- Ivens, B. (2004), Drivers and effects of customer-directed communication in business relationships: Theoretical foundations and an empirical study, *Die Betriebswirtschaft*, 64, 195-210.
- Jackson, D., Widmier, S., Giacobbe, R., Keith, J. (1999), Examining the use of team selling by manufacturers' representatives: A situational approach, *Industrial Marketing Management*, 28, 2, 155-164.
- Jackson, J., Harkins, S. (1985), Equity in effort: An explanation of the social loafing effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 5, 1199-1206.
- Jackson, S., Joshi, A., Erhardt, N. (2003), Recent research on team and organizational diversity: Swot analysis and implications, *Journal of Management*, 29, 6, 801-830.
- Jackson, S., May, K., Whitney, K. (1995), Understanding the dynamics of diversity in decisions making teams, in: Guzzo, R., Salas, E. (Hrsg.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco, 204-261.
- Janis, I. (1982), *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, 2. Auflage, Houghton.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., Veenstra, C. (1999), How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams, *Journal of Management*, 25, 2, 117-142.
- Janz, B., Colquitt, J., Noe, R. (1997), Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables, *Personnel Psychology*, 50, 877-904.
- Jap, S. (1999), Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, 36, 4, 461-475.
- Jap, S., Ganesan, S. (2000), Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research*, 37, 2, 227-245.
- Jaworski, B., Kohli, A. (1993), Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jehn, K., (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

- Jehn, K. (1997), Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict, in: De Dreu, C., Van de Vliert, E. (Hrsg.), Using conflicts in organizations, London, 87-100.
- Jehn, K. (1997), A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, 530-557.
- Jehn, K., Mannix, E. (2001), The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44, 2, 238-251.
- Jehn, K. , Northcraft, G. , Neale, M. (1999), Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jensen, O. (2001), Key-Account-Management: Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Johlke, M., Duhan, D., Howell, R., Wilkes, R. (2000), An integrated model of sales managers' communication practices, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (Spring), 263-277.
- John, G., Reve, T. (1982), The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels, *Journal of Marketing Research*, 19, 4, 517-524.
- Johnson, J., Barksdale , H., Boles, J. (2003), Factors associated with customer willingness to refer leads to salespeople, *Journal of Business Research*, 56, 4, 257-263.
- Johnston, W., Bonoma, T. (1981), The buying center: Structure and interaction patterns, *Journal of Marketing*, 45, 3, 143-156.
- Johnson, D., Johnson R. (1989), Cooperation and competition: Theory and research, Edina.
- Johnson, D., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., Skon, S. (1981), Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 89, 47-62.
- Joshi, A., Campbell, A. (2003), Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: A contingency framework and an empirical test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2, 176-188.
- Joshi, A., Stump, R. (1999), The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 3, 291-305.

- Jöreskog, K. (1966), Testing a simple structure hypothesis in factor analysis, *Psychometrika*, 31, 2, 165-178.
- Jöreskog, K. (1967), Some contributions to maximum likelihood factor analysis, *Psychometrika*, 32, 4, 443-482.
- Jöreskog, K. (1969), A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis, *Psychometrika*, 34, June, 183-202.
- Jöreskog, K. (1977), Structural equation models in the social sciences: Specification, estimation, and testing, in: Krishnaiah, P. (Hrsg.), *Application of Statistics*, Amsterdam.
- Jöreskog, K., Sörbom, D. (1982), Recent developments in structural equation modeling, *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 404-416.
- Kahn, K. (1996), Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 137-151.
- Kahn, K., Reizenstein, R., Rentz, J. (2004), Sales-distribution interfunctional climate and relationship effectiveness, *Journal of Business Research*, 57, 10, 1085-1091.
- Kaiser, H. (1974), An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kalwani, M., Narayandas, N. (1995), Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?, *Journal of Marketing*, 59, 1, 1-16.
- Karau, S., Williams, K. (1993), Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 4, 681-706.
- Katz, R. (1982), The effects of group longevity on project communication and performance, *Administrative Science Quarterly*, 27, 1, 81-104.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1993), *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*, Boston.
- Keck, S. (1997), Top management team structure: Differential effects by environmental context, *Organization Science*, 8, 2, 143-156.
- Keller, R. (2001), Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 44, 3, 547-555.
- Kerr, N. (1983), Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 4, 819-828.
- Kidwell, R., Mossholder, K., Bennett, N. (1997), Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals, *Journal of Management*, 23, 6, 775-793.

Kieser, A., Ebers, M. (2006), *Organisationstheorien*, 6. Auflage, Stuttgart.

Kieser, A., Walgenbach, P. (2007), *Organisation*, 4. Auflage, Berlin.

Kim, S., Hsieh, P. (2003), Interdependence and its consequences in distributor-supplier relationships: A distributor perspective through response surface approach, *Journal of Marketing Research*, 40, 1, 101-112.

Kirkman, B., Rosen, B. (1999), Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, 1, 58-74.

Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P., Gibson, C. (2004), The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction, *Academy of Management Journal*, 47, 2, 175-192.

Kirkman, B., Shapiro, D. (1997), The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness, *Academy of Management Review*, 22, 3, 730-757.

Kirkman, B., Shapiro, D. (2001), The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance, *Academy of Management Journal*, 44, 3, 557-569.

Kirsch, W., Kutscher, M. (1978), *Das Marketing von Investitionsgütern: Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes*, Wiesbaden.

Kleinaltenkamp, M., Fließ, S., Jacob, F. (1996), *Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden.

Klimoski, R., Mohammed, S. (1994), Team mental model: Construct or metaphor?, *Journal of Management*, 20, 2, 403-437.

Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olian, J., Sims, H., Smith, K., Flood, P. (1999), Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.

Kohli, A. (1989), Effects of supervisory behavior: The role of individual differences among salespeople, *Journal of Marketing*, 53, 4, 40-50.

Korsgaard, M., Schweiger, D., Sapienza, H. (1995), Building commitment, attachment, and trust in strategic-decision making teams: The role of procedural justice, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 60-84.

Krohmer, H. (1999), *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung*, Wiesbaden.

Kumar, N. , Scheer, L. , Steenkamp, J. (1993), Powerful suppliers, vulnerable resellers, and the effects of supplier fairness: A cross-national study, *Arbeitspapier*, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, State College.

- Kumar, N. , Scheer, L. , Steenkamp, J. (1995), The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 3, 348-356.
- Kumar, K., Stern, L., Anderson, J. (1993), Conducting interorganizational research using key informants, *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1633-1651.
- Labianca, G., Brass, D., Gray, B. (1998), Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties, *Academy of Management Journal*, 41, 1, 55-67.
- Lam, S., Shankar, V., Erramilli, M., Murthy, B. (2004), Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, 293-311.
- Lambe, C., Wittmann, C., Spekman, R. (2001), Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8, 3, 1-36.
- Langfred, C. (2004), Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams, *Academy of Management Journal*, 47, 3, 385-399.
- Latané, B., Williams, K., Harkins, S. (1979), Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Lau, G., Chin, H. (2003), Trustworthiness of salespeople in the business-to-business market: The five C's, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10, 3, 1-33.
- Laughlin, P., Branch, L., Johnson, H. (1969), Individual versus triadic performance on a unidimensional complementary task as a function of initial ability level, 12, 144-150.
- Lawler, E., Mohrman, S., Ledford, G. (1995), Creating high performance organisations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies, San Francisco.
- Leavitt, H. (1951), Some effects of certain communication patterns on group performance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Leavitt, H. (1996), The old days, hot groups, and managers' lib, *Administrative Science Quarterly*, 41, 288-300.
- Leavitt, H., Lipman-Blumen, J. (1995), Hot groups, *Harvard Business Review*, 73, 109-116.
- Lechler, T. (1997), Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Frankfurt/Main.
- Lepine, J. (2001), Peer responses to low performers: An attributional model of helping in the context of groups, *Academy of Management Review*, 26, 1, 67-84.

- Lester, S., Meglino, B., Korsgaard, M. (2002), The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups, *Academy of Management Journal*, 45, 2, 352-368.
- Levi, D. (2001), *Group dynamics for teams*, London.
- Levine, J., Saxe, L., Harris, H. (1976), Reaction to attitudinal deviance: Impact of deviate's direction and distance of movement, *Sociometry*, 39, 97-107.
- Liker, J., Choi, T. (2005), Supply-Chain-Management: Fordernde Liebe, *Harvard Business Manager*, 3, 60-72.
- Liden, R., Wayne, S., Bradway, L. (1997), Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance, *Human Relations*, 50, 2, 169-181.
- Liden, R., Wayne, S., Sparrowe, R. (2000), An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 407-416.
- Lievens, A., Moenaert, R. (2000), New service teams as information-processing systems: Reducing innovative uncertainty, *Journal of Service Research*, 3, 1, 46-65.
- Littlepage, G. (1991), Effects of group size and task characteristics on group performance: A test of Steiner's model, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 4, 449-456.
- Lott, A., Lott, B. (1961), Group cohesiveness, communication level and conformity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 408-412.
- Lovelace, K., Shapiro, D., Weingart, L. (2001), Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective, *Academy of Management Journal*, 44, 4, 779-793.
- Lynn, G., Skov, R., Abel, K. (1999), Practices that support team learning and their impact on speed to market and new product success, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 439-454.
- MacKenzie, S., Scott, B., Podsakoff, P., Ahearne, M. (1998), Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal of Marketing*, 62, 3, 87-98.
- Magjuka, R., Baldwin, T. (1991), Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration, *Personnel Psychology*, 44, 4, 793-812.
- Maltz, E., Kohli, A. (1996), Market intelligence dissemination across functional boundaries, *Journal of Marketing Research*, 33, 1, 47-61.

- Manz, C., Sims, H. (1986), Leading self-managing groups: A conceptual analysis of a paradox, *Economic and Industrial Democracy*, 7, 141-165.
- Manz, C., Sims, H. (1987), Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams, *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C., Sims, H. (1989), *Superleadership: Leading others to lead themselves*, New York.
- Manz, C., Sims, H. (1991), Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership, *Organizational Dynamics*, 19, 4, 18-35.
- Manz, C., Sims, H. (1993), *Business without bosses*, New York.
- Marks, M., Burke, C., Sabella, M., Zaccaro, S. (2002), The impact of cross-training on team effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 3-13.
- Mason, C., Perreault, W. (1991), Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis, *Journal of Marketing Research*, 28, 3, 268-280.
- Maznevski, M. (1994), Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members, *Human Relations*, 47, 5, 531-552.
- McAllister, D. (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38,1, 24-60.
- McClelland, G., Judd, C. (1993), Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects, *Psychological Bulletin*, 114, 2, 376-390.
- McDonough III., E. (2000), Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 3, 221-235.
- McDonough III., E., Kahn, K., Barczak, G. (2001), An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 2, 110-120.
- McGrath, J. (1964), *Social psychology: A brief introduction*, New York.
- McGrath, J., Altman, I. (1966), *Small group research: A synthesis and critique of the field*, New York.
- McNeilly, K., Russ, F. (2000), Does relational demography matter in a personal selling context?, *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 20, 2, 279-288.
- Mesch, D., Lew, M., Johnson, D., Johnson, R. (1988), Impact of positive interdependence and academic group contingencies on achievement, *Journal of Social Psychology*, 128, 345-352.

- Michel, J., Hambrick, D. (1992), Diversification posture and top management team characteristics, *Academy of Management Journal*, 35, 1, 9-37.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1991), *The effective organization: Forces and forms*, *Sloan Management Review*, 32, 2, 54-67.
- Mintzberg, H., McHugh, A. (1985), Strategy formation in an adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- Miller, L., Hamblin, R. (1963), Interdependence, differential rewarding, and productivity, *American Sociological Review*, 28, 768-778.
- Milliken, F., Martins, L. (1996), Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21, 2, 402-433.
- Mittal, V., Kamakura, W. (2001), Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics, *Journal of Marketing Research*, 38, 1, 131-142.
- Miyamoto, T., Rexha, N. (2004), Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer-supplier relationships, *Journal of Business Research*, 57, 3, 312-319.
- Mohr, J., Fisher, R., Nevin, J. (1996), Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control, *Journal of Marketing*, 60, 3, 103-115.
- Mohr, J., Spekman, R. (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communications behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal* 15, 2, 135-152.
- Mohr, J., Nevin, J. (1990), Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective, *Journal of Marketing*, 54, 4, 36-51.
- Moon, M. (1996), An empirical study of the dimensionality of selling team performance, *Academy of Marketing Science Conference*, 40-44.
- Moon, M., Armstrong, G. (1994), Selling teams: A conceptual framework and research agenda, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, 1, 17-30.
- Moon, M., Gupta, S. (1997), Examining the formation of selling centers: A conceptual framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 2, 31-41.
- Moorman, Ch., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992), Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 3, 314-328.

- Morgan, R., Hunt, S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Mudrack, P. (1989), Defining group cohesiveness: A legacy of confusion?, *Small Group Behavior*, 20, 37-49.
- Mulder, M. (1960), Communication structure, decision structure and group performance, *Sociometry*, 23, 1-14.
- Mullen, B., Copper, C. (1994), The relation between group cohesiveness and performance: An integration, *Psychological Bulletin*, 115, 2, 210-227.
- Murnighan, J., Conlon, D. (1991), The dynamics of intense work groups: A study of british string quartets, *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Napolitano, L. (1997), Customer-supplier partnering: A strategy whose time has come, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 4, 1-8.
- Narus, J., Anderson, J. (1995), Using teams to manage collaborative relationships in Business Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2, 3, 17-46.
- Narver, J., Slater, S. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Neumann, G., Wright, J. (1999), Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 84, 3, 376-389.
- Nicholson, C., Compeau, L., Sethi, R. (2001), The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 1, 3-15.
- Nielson, C. (1998), An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 32, 5/6, 441-463.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*, 2. Auflage, New York.
- O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Barnett, W. (1989), Work group demography, social integration, and turnover, *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-27.
- O'Toole, J., Galbraith, J., Lawler III, E. (2002); When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership, *California Management Review*, 44, 4, 65-83.
- Okhuysen, G., Eisenhardt, K. (2002), Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility, *Organization Science*, 13, 4, 370-386.

- Olson, E., Walker, O., Ruekert, R., Bonner, J. (2001), Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 258-271.
- Olson, E., Walker, O., Ruekert, R. (1995), Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness, *Journal of Marketing*, 59, 1, 48-62.
- Ouchi, W. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanism, *Management Science*, 25, 833-849.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988), Servqual: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Pardo, C. (1997), Key account management in the business to business field: The key account's point of view, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 4, 17-26.
- Pearce, J., Ravlin, E. (1987), The design and activation of self-regulating work groups, *Human Relations*, 40, 751-781.
- Pearce, C., Gallagher, C., Ensley, M. (2002), Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119.
- Pelled, L. (1996), Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation, *International Journal of Conflict Management*, 7, 3, 230-246.
- Pelled, L. (1997), Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory, *Organizational Science*, 7, 6, 615-631.
- Pelled, L., Eisenhardt, K., Xin, K. (1999), Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 1-28.
- Perry, M., Pearce, C., Sims H. (1999), Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, 3 (Summer), 35-51.
- Peter, J. (1979), Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 6-17.
- Peter, J. (1981), Construct validity: A review of basic issues and marketing practices, *Journal of Marketing Research*, 18, 2, 133-145.

- Peter, J., Churchill, G. (1986), Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 23, 1, 1-10.
- Peteraf, M., Shanley, M. (1997) Getting to know you: A theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, 18, 1, 165-186.
- Peterson, R. (1994), A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha, *Journal of Consumer Research*, 21, 2, 381-391.
- Peterson, R. (2000), A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis, *Marketing Letters*, 11, 3, 261-275.
- Peterson R., Smith, D., Martorana, P., Owens, P. (2003), The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance, *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 795-808.
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and organization theory*, Cambridge.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, New York.
- Pflesser, Ch. (1999), *Marktorientierte Unternehmenskultur*, Wiesbaden.
- Phillips, L. (1981), Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing, *Journal of Marketing Research*, 18, 4, 395-415.
- Piercy, N., Carvens, D., Lane, N. (2001), Sales manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences, *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 21, 1, 39-49.
- Ping, R. (2003), Antecedents of satisfaction in a marketing channel, *Journal of Retailing*, 79, 4, 237-248.
- Pinto, M., Pinto, J. (1990), Project team communication and cross-functional cooperation in new program development, *Journal of Product Innovation Management*, 7, 200-212.
- Pinto, M., Pinto, J., Prescott, J. (1993), Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation, *Management Science*, 39, 10, 1281-1297.
- Plinke, W. (1997), Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, 1-62.
- Polzer, J., Milton, L., Swann, W., Jr. (2002), Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups, *Administrative Science Quarterly*, 47, 2, 296-324.

Popper, K. (1959), *The logic of scientific discovery*, New York.

Popper, K. (1963), *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*, London.

Popper, K. (1972), *Objective knowledge*, Oxford, U.K.

Preston, M., Heintz, R. (1949) Effects of participatory vs. supervisory leadership on group judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 345-355.

Prichard, J., Stanton, N. (1999), Testing belbin's team role theory of effective groups, *Journal of Management Development*, 18, 8, 652-665.

Priem, R., Price, K. (1991), Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making, *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.

Pugh, D. (2001), Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44, 5, 1018-1027.

Puri, S., Korgaonkar, P. (1991), Couple the buying and selling teams, *Industrial Marketing Management*, 20, 311-317.

Putnam, L. (1994), Productive conflict: Negotiation as implicit coordination, *International Journal of Conflict Management*, 5, 285-299.

Quinn, R. (1988), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco.

Quinn, R., McGrath, M. (1985), The transformation of organizational cultures: A competing values perspective, in: Frost, P. et. al. (Hrsg.), *Organizational Culture*, Beverly Hills.

Ramsey, R., Sohi, R. (1997), Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25, 2, 127-137.

Randel, A., Jaussi, K. (2003), Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams, *Academy of Management Journal*, 46, 6, 763-774.

Raven, B., Schwarzwald, J., Koslowsky, M. (1998), Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-333.

Razzaque, M., Boon, T. (2003), Effects of dependance and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10, 4, 23-48.

Reagans, R., Zuckerman, E. (2001), Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams, *Organization Science*, 12, 4, 502-517.

- Reagans, R., Zuckerman, E., McEvily, B. (2004), How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams, *Administrative Science Quarterly*, 49, 101-133.
- Reitan, H., Shaw, M. (1964), Group membership, sex-composition of the group, and conformity behavior, *Journal of Social Psychology*, 64, 45-51.
- Reinartz, W., Kumar, V. (2003), The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, *Journal of Marketing*, 67, 1, 77-99.
- Rindfleisch, A., Heide, J. (1997), Transaction cost analysis: Past, present, and future applications, *Journal of Marketing*, 61 (October), 30-54.
- Rindfleisch, A., Moorman, Ch. (2003), Interfirm cooperation and customer orientation, *Journal of Marketing Research*, 40, 4, 421-436.
- Ridnour, R., Lassk, F., Shepherd, C. (2001), An exploratory assessment of sales culture variables: Strategic implications within the banking industry, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 3, 247-254.
- Robinson, S., O'Leary-Kelly, A. (1998), Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees, *Academy of Management Journal*, 41, 6, 658-672.
- Rokkan, A., Heide, J., Wathne, K. (2003), Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects, *Journal of Marketing Research*, 40, 2, 210-224.
- Rose, G., Shoham, A. (2004), Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution, *Journal of Business Research*, 57, 9, 942-950.
- Rosenbaum, M., Moore, D., Cotton, J., Cook, M., Hieser, R., Shovar, N., Gray, M. (1980), Group productivity and process: Pure and mixed reward structures and task interdependence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 626-642.
- Rosenbaum, L., Rosenbaum, W. (1971), Morale and productivity consequences of group leadership style, stress, and type of task, *Journal of Applied Psychology*, 55, 343-348.
- Rosenstiel, L. (1978), Arbeitsgruppe, in: Mayer, A. (Hrsg.), *Organisationspsychologie*, Stuttgart, 236-270.
- Rotter, J. (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, 35, 4, 651-665.
- Rousseau, J. (1762), *Du contrat social*, Amsterdam.
- Ruekert, R., Walker, O. (1987), Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 51, 1, 1-19.

- Ruekert, R., Walker, O., Roering, K. (1985), The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing*, 49, 1, 13-25.
- Salas, E., Dickinson, T., Converse, S., Tannenbaum, S. (1992), Toward an understanding of team performance and training, in: Swezey, R., Salas, E. (Hrsg.), *Teams: Their training and performance*, Norwood, 3-29.
- Sarin, S., Mahajan, V. (2001), The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams, *Journal of Marketing*, 65, 2, 35-53.
- Schachter, S. (1951), Deviation, rejection, and communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-207.
- Scheer, L., Kumar, N., Steenkamp, J. (2003), Reactions to perceived inequity in U.S. and Dutch interorganizational relationships, *Academy of Management Journal*, 46, 3, 303-316.
- Schischkoff, G. (1982), *Philosophisches Wörterbuch*, Stuttgart.
- Schneider, H. (1985), *Kleingruppenforschung*, Stuttgart.
- Schultz, R., Evans, K. (2002), Strategic collaborative communication by key account representatives, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 1, 23-31.
- Schutz, W. (1955), What makes groups productive? *Human Relations*, 8, 429-465.
- Schweiger, D., Sandberg, W., Rechner, P. (1989), Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making, *Academy of Management Journal*, 32, 4, 745-772.
- Seashore, S. (1954), *Group cohesiveness in the industrial work group*, Ann Arbor.
- Seers, A. (1989), Team-member exchange quality: A new construct for role-making research, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 43, 118-135.
- Seers, A., Petty, M., Cashman, J. (1995), Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment, *Group & Organization Management*, 20, 1, 18-38.
- Selnes, F., Sallis, J. (2003), Promoting relationship learning, *Journal of Marketing*, 67, 3, 80-95.
- Sengupta, S., Krapfel, R., Pusateri, M. (1997), Switching costs in key account relationships, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 4, 9-16.
- Sengupta, S., Krapfel, R., Pusateri, M. (2000), An empirical investigation of key account salesperson effectiveness, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 4, 253-261.

- Sethi, R. (2000a), New product quality and product development teams, *Journal of Marketing*, 64, 2, 1-14.
- Sethi, R. (2000b), Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 3, 330-344.
- Sethi, R., Nicholson, C. (2001), Structural and contextual correlates of charged behavior in product development teams, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 3, 154-168.
- Sethi, R., Smith, D., Park, C. (2001), Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products, *Journal of Marketing Research*, 38, 1, 73-85.
- Sidow, H. (2002), *Key Account Management: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien*, München.
- Sharma, A. (1997), Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 4, 27-39.
- Sharma, A., Levy, M. (2003), Salespeople's affect toward customers. Why should it be important for retailers?, *Journal of Business Research*, 56, 7, 523-528.
- Sharma, S. (1996), *Applied multivariate techniques*, New York.
- Sharma, S., Durand, R., Gur-Arie, O. (1981), Identification and analysis of moderator variables, *Journal of Marketing Research*, 18, 3, 291-300.
- Shaw, M. (1954), Some effects of unequal distribution of information upon group performance in various communication nets, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 547-553.
- Shaw, M. (1955), A comparison of two types of leadership in various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 127-134.
- Shaw, M. (1959), Some effects of individually prominent behavior upon group effectiveness and member satisfaction, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 382-386.
- Shaw, M. (1981), *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, New York.
- Shaw, M., Briscoe, M. (1966), Group size and effectiveness in solving tasks varying in degree of cooperation requirements, Technical Report No. 6, University of Florida.
- Shaw, M., Constanzo, P. (1970), *Theories of social psychology*, New York.

- Shaw, M., Harkey, B. (1976), Some effects of congruency of member characteristics and group structure upon group behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 3, 412-418.
- Shaw, M., Shaw, L. (1962), Some effects of sociometric grouping upon learning in a second grade classroom, *Journal of Social Psychology*, 57, 453-458.
- Shea, G., Guzzo, R. (1987a), Group effectiveness: What really matters?, *Sloan Management Review*, 28, 3, 25-31.
- Shea, G., Guzzo, R. (1987b), Groups as human resources, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Sherif, M. (1951), A preliminary experimental study of inter-group relations, in: Rohrer, J., Sherif, M. (Hrsg.), *Social psychology at the crossroads*, New York, 388-424.
- Sherif, M. (1966), *Group conflict and co-operation: Their social psychology*, London.
- Sherif, M., Harvey, O., White, B., Hood, W., Sherif, C. (1961), *Intergroup conflict and cooperation: The robber's cave experiment*, Oklahoma.
- Sherif, M., Sherif, C. (1953), *Groups in harmony and tension*, New York.
- Sheth, J. (1996), Organizational buying behavior: Past performance and future expectations, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 3, 7-25.
- Sheth, J., Sharma, A. (1997), Supplier relationships: Emerging issues and challenges, *Industrial Marketing Management*, 26, 2, 91-100.
- Sheth, J., Parvatiyar, A. (1995), The evolution of relationship marketing, *International Business Review*, 4, 397-416.
- Simon, H., (1991), Kundennähe als Wettbewerbsstrategie und Führungsherausforderung, in: Kistner, K., Schmidt, R. (Hrsg.), *Unternehmensdynamik*, Wiesbaden.
- Simons, T., Pelled, L., Smith, K. (1999), Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42, 6, 662-673.
- Simons, T., Peterson, R. (2000), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, 85, 1, 102-111.
- Skiera, B., Albers, S. (2000), Regressionsanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Skinner, S. (2000), Peak performance in the sales force, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 1, 37-42.

- Skinner, S., Gassenheimer, J., Kelley, S. (1992), Cooperation in supplier-dealer relations, *Journal of Retailing*, 68, 2, 174-193.
- Smith, J., Barclay, D. (1990), Theoretical perspectives on selling center research, in: *Proceedings of 1990 American marketing association winter educators' conference: Marketing Theory and Applications*, 5-11.
- Smith, J., Barclay, D. (1993), Team selling effectiveness: A small group perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, 2, 3-32.
- Smith, J., Barclay, D. (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, 61, 1, 3-21.
- Smith, J., Barclay, D. (1999), Selling partner relationships: The role of interdependence and relative influence, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 4, 21-40.
- Smith, K., Olian, J., Sims, H., Jr., O'Bannon, D., Scully, J. (1994), Top management team demography and process: The role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, 39, 3, 412-438.
- Söllner, A. (1993), *Commitment in Geschäftsbeziehungen – Das Beispiel Lean Production*, Wiesbaden.
- Sonnentag, S. (1996), Work group factors and individual well-being, in: West, M. (Hrsg.), *Handbook of work group psychology*, 345-367, Chichester.
- Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S., Kraimer, M. (2001), Social networks and the performance of individuals and groups, *Academy of Management Journal*, 44, 2, 316-325.
- Spreitzer, G. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., Nason, S. (1997), A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of Management*, 23, 5, 679-704.
- Spekman, R., Johnston, W. (1986), Relationship management: Managing the selling and the buying interface, *Journal of Business Research*, 14, 6, 519-531.
- Staehle, W. (1999), *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Auflage, München.
- Steiger, J. (1990), Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25, 2, 173-180.

- Stewart, G., Barrick, M. (2000), Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type, *Academy of Management Journal*, 43, 2, 135-148.
- Stewart, G., Manz, C. (1995), Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model, *Human Relations*, 48, 7, 747-770.
- Stewart, G., Manz, C., Sims, H. (1999), *Team work and group dynamics*, New York.
- Stock, R. (2000), Coaching von Teams: Ein systematischer Ansatz zur Messung und Steigerung der Einflussgrößen des Teamerfolgs, *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 71, 2, 89-95.
- Stock, R. (2003), Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen: Eine integrative Betrachtung, Wiesbaden.
- Stock, R. (2001), Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Stock, R. (2004), Wirkungsweise von Normen in Organisationen, Theoretische Betrachtung und empirische Befunde am Beispiel von Teams, *ZFB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74, 8, 785-810.
- Stock, R., Hoyer, W. (2004), Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation, *Journal of Market-Focused Management*, 5, 4, 355-376.
- Stringfellow, A. (1998), Managing diversity to achieve knowledge integration: The effective use of cross-functional teams in new product development, Dissertation, University of Florida.
- Strutton, D., Pelton, L. (1998), Effects of ingratiation on lateral relationship quality within sales team settings, *Journal of Business Research*, 43, 1, 1-12.
- Subramani, M., Venkatraman, N. (2003), Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence, *Academy of Management Journal*, 46, 1, 46-62.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., Futrell, D. (1990), Work teams: Applications and effectiveness, *American Psychologist*, 45, 2, 120-133.
- Swan, J., Bowers, M., Richardson, L. (1999), Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature, *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- Swann, W., Jr., Polzer, J., Seyle, D., Ko, S. (2004), Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups, *Academy of Management Journal*, 29, 1, 9-27.
- Taggar, S. (2002), Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model, *Academy of Management Journal*, 45, 2, 315-330.

- Tajfel, H. (1978a), Interindividual behavior and intergroup behavior, in: Tajfel, H. (Hrsg.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, 27-60.
- Tajfel, H. (1978b), Social categorization, social identity and social comparison, in: Tajfel, H. (Hrsg.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, 61-76.
- Tajfel, H., Turner, J. (1979), An integrative theory of intergroup conflict, in: Austin, W., Worchel, S. (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, 33-47.
- Tajfel, H., Turner, J. (1986), The social identity theory of intergroup behavior, in: Worchel, S., Austin, W. (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*, 2, Chicago/IL, 7-24.
- Tannenbaum, S., Beard, R., Salas, E. (1992), Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments, in: Kelly, K. (Hrsg.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*, 117-153.
- Thibaut, J., Kelley, H. (1959), *The social psychology of groups*, New York.
- Tjosvold, D. (1991a), *The conflict-positive organization*, Boston.
- Tjosvold, D. (1991b), *Team organization: An enduring competitive advantage*, New York.
- Tjosvold, D. (1995), Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning from crisis, in: Guzzo, R., Salas, E. (Hrsg.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco, 79-112.
- Tjosvold, D., Deemer, D. (1980), Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making. *Journal of Applied Psychology*, 65, 590-595.
- Tjosvold, D., Field, R. (1983), Effects of social context on consensus and majority vote decision making, *Academy of Management Journal*, 26, 3, 500-506.
- Tjosvold, D., Wedley, W., Field, R. (1986), Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision making, *Journal of Occupational Behavior*, 7, 125-138.
- Tomczak, T. (1992), Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 14, 2, 77-87.
- Tuckman, B., Jensen, M. (1977), Stages of small-group development revisited, *Group & Organization Studies*, 2, 4, 419-427.

- Tuddenham, R. (1958), The influence of a distorted norm upon individual judgement, *Journal of Psychology*, 46, 227-241.
- Tushman, M., Nadler, D. (1978), Information processing as an integrating concept in organizational design, *Academy of Management Review*, 3, 3, 613-624.
- Uesugi, T., Vinacke, W. (1963), Strategy in a feminine game, *Sociometry*, 26, 75-88.
- Van der Vegt, G., Emans, B., Van de Vliert, E. (2001), Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction, *Personnel Psychology*, 54, 51-69.
- Van der Vegt, G., Van de Vliert, E., Oosterhof, A. (2003), Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification, *Academy of Management Journal*, 46, 6, 715-727.
- Varadarajan, P. (2003), Musings on relevance and rigor of scholarly research in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 4, 368-376.
- Vinokur-Kaplan, D. (1995), Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 3, 303-327.
- V. Rosenstiel, L. (2000), *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 4, Stuttgart.
- Voss, K., Stern, D., Fotopoulos, S. (1998), A comment on the relationship between coefficient alpha and scale characteristics, *Marketing Letters*, 11, 2, 177-191.
- Wageman, R. (1995), Interdependence and group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wageman, R. (2001), How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching, *Organization Science*, 12, 5, 559-577.
- Wagner, G., Pfeffer, J., O'Reilly, C. (1984), Organizational demography and turnover in top management groups, *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 74-92.
- Wagner, J. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Wagner, J. (1995), Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 152-172.
- Walker, O., Ruekert, R. (1987), Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, 51, 3, 15-33.
- Wall, V., Nolan, L. (1986), Perceptions of inequality, satisfaction, and conflict in task oriented groups, *Human Relations*, 39, 1033-1052.

- Walter, A. (2003), Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development, *Journal of Business Research*, 56, 721-733.
- Waltrop, W. (1992), *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. New York.
- Wathne, K., Heide, J. (2004), Relationship governance in a supply chain network, *Journal of Marketing*, 68, 1, 73-89.
- Webster, F., Wind, Y. (1972), A general model for understanding organizational buyer behavior, *Journal of Marketing*, 36, 2, 12-19.
- Weilbaker, D., Weeks, W. (1997), The evolution of national account management: A literature perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 4, 49-59.
- Weinkauff, K., Woywode, M. (2004), Erfolgsfaktoren von virtuellen Teams – Ergebnisse einer aktuellen Studie, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56, 393-412.
- Weitz, B. (1981), Effectiveness in sales interactions: A contingency framework, *Journal of Marketing*, 45, 1, 85-103.
- Weitz, B., Jap, S. (1995), Relationship marketing and distribution channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 305-320.
- Weitz, B., Bradford, K. (1999), Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 241-254.
- Weitz, B., Sujaan, H., Sujaan, M. (1986), Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness, *Journal of Marketing*, 50, 174-191.
- West, C., Schwenk, C. (1996), Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings, *Strategic Management Journal*, 17, 571-576.
- Wetzels, M., Ruyter, K., Van Birgelen, M. (1998), Marketing service relationships: The role of commitment, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4, 406-423.
- Williams, M. (2001), In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development, *Academy of Management Review*, 26, 3, 377-396.
- Williams, K., Harkins, S., Latané, B. (1981), Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.

- Williams, K., Karau, S., (1991), Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-582.
- Williams, K., Nida, S., Baca, L., Latané, B. (1989), Social loafing and swimming: Effects of identifiability on individual and relay performance of intercollegiate swimmers, *Basic and Applied Social Psychology*, 10, 1, 73-81.
- Williamson, O. (1996), *Transaktionskostenökonomik*, 2, Hamburg.
- Wilson, D. (1995), An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 335-345.
- Wilson, E., Lilien, G. (1992), Using sample informants to study group choice: An examination of research practice in organizational buying, *Marketing Letters*, 3, 3, 297-305.
- Wiswede, G. (1995), *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 2, München.
- Workman, J., Homburg, Ch., Jensen, O. (2003), Intraorganizational determinants of key account management effectiveness, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 31, 1, 3-21.
- Wyer, R. (1966), Effects of incentive to perform well, group attraction, and group acceptance on conformity in a judgmental task, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 21-26.
- Yeatts, D., Hyten, C. (1998), *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*, California.
- Zerbe, S. (2000), *Globale Teams: Organisatorische und technische Gestaltung kooperativer Arrangements*, Wiesbaden.
- Zimmer, P. (1999), *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Dissertation, Wiesbaden.
- Zupancic, D. (2001), *International Key Account Management Teams: Koordination und Implementierung aus der Perspektive des Industriegütermarketing*, Dissertation Universität St. Gallen.