

Team Selling

Zentrale Erfolgsfaktoren

**bei der Ausschöpfung von Verkaufspotentialen
in Business-to-Business Geschäftsbeziehungen**

Gliederung

1. Grundlagen

- Womit beschäftigt sich die Untersuchung?

2. Theoretische Bezugspunkte

- Welche Theorien fundieren die Untersuchung?

3. Konzeptionelle Fundierung

- Welche empirischen Arbeiten fundieren die Untersuchung?

4. Empirische Untersuchung

- Welches sind die zentralen Ergebnisse der Untersuchung?

5. Fazit

- Welche Implikationen ergeben sich für Wissenschaft und Praxis?

1. Grundlagen

Gegenstand der Untersuchung

Ein Vertriebsteam in einer Business-to-Business Geschäftsbeziehung ist...

- eine 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**)

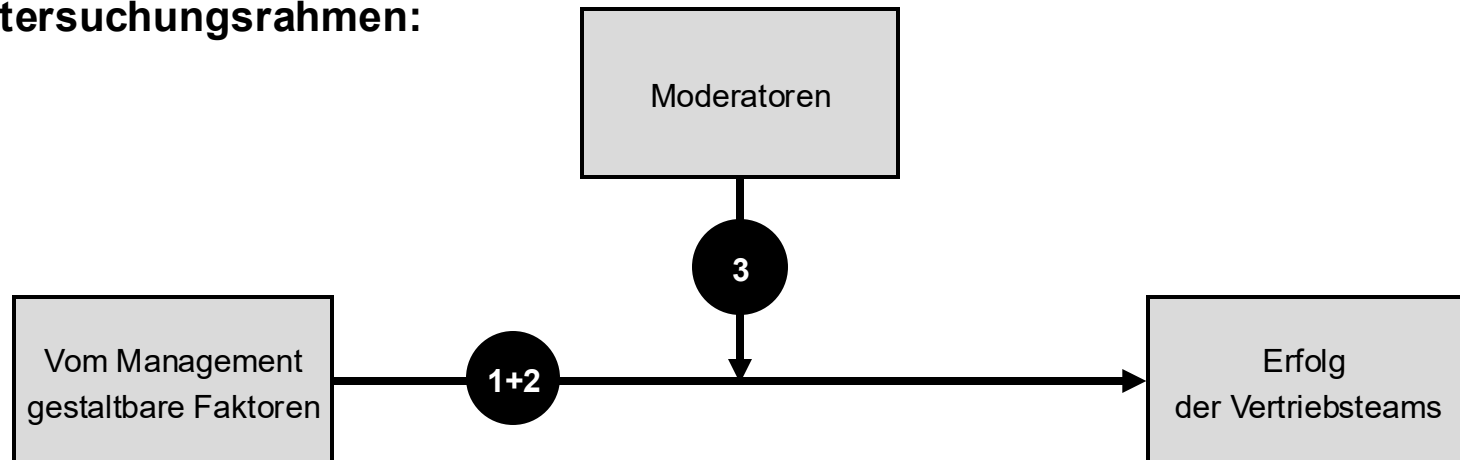
1. Grundlagen

Forschungsfragen und Untersuchungsrahmen

Forschungsfragen:

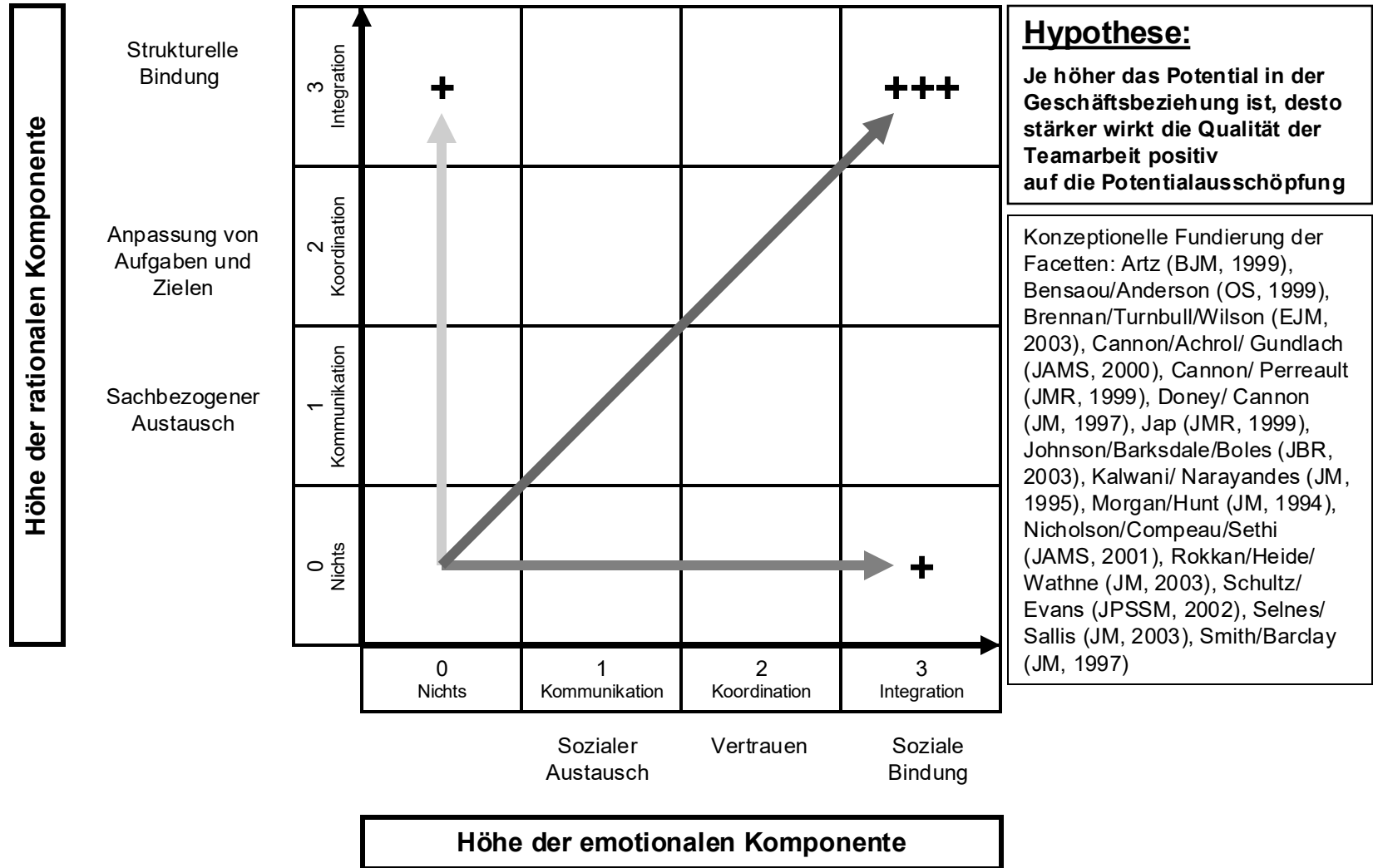
1. Welche vom Management relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbare Faktoren beeinflussen den Erfolg von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen?
2. Welche vom Management nur schwer bzw. langfristig gestaltbare Faktoren beeinflussen den Erfolg von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen?
3. Welche Einflussgrößen moderieren die Beziehung zwischen den vom Management gestaltbaren Faktoren und dem Erfolg der Vertriebsteams?
4. Wie stellt dich der „State of Practice“ derzeit dar?

Untersuchungsrahmen:



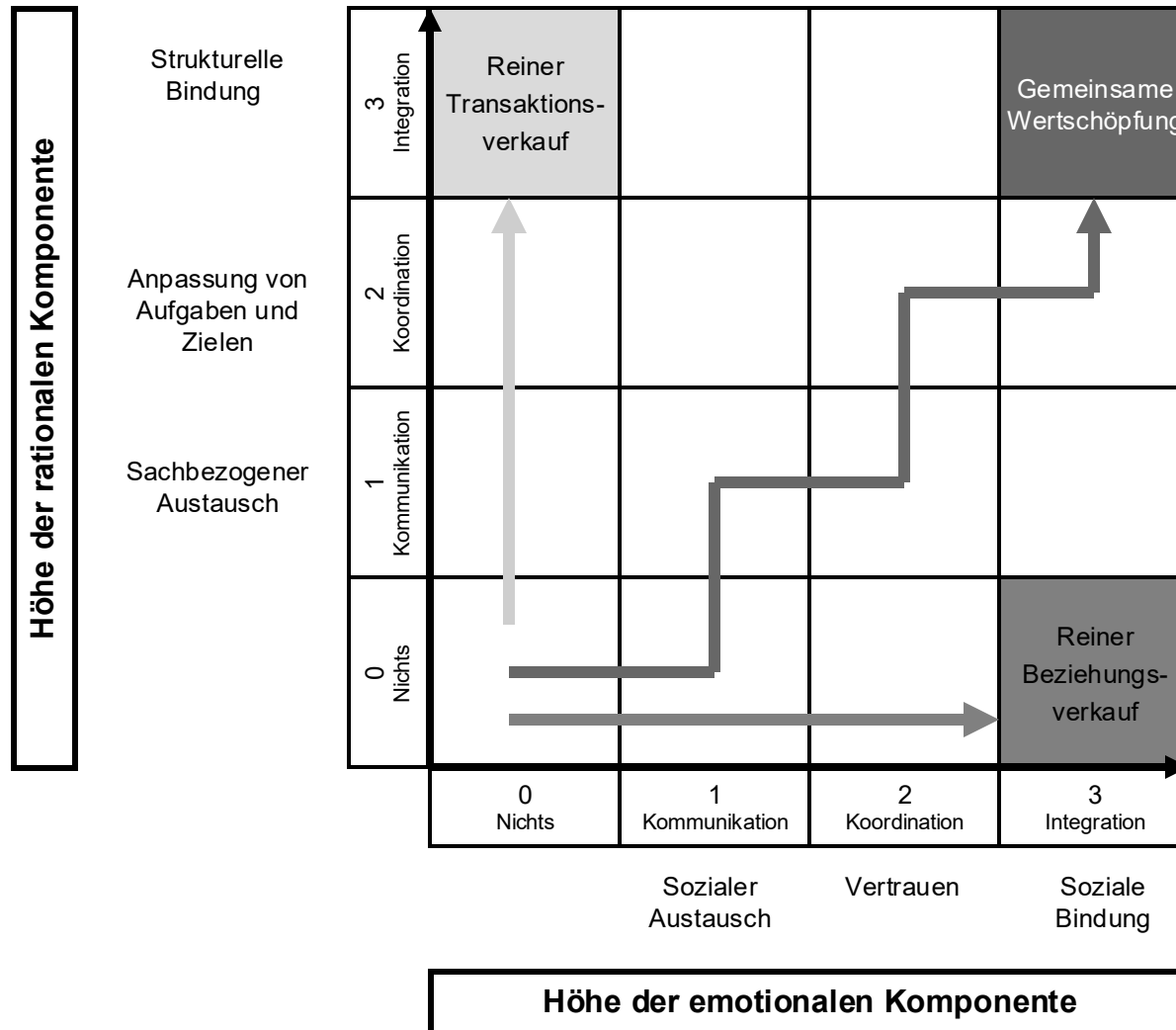
1. Grundlagen

Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung: Vermutete Bedeutung der Teamarbeit



1. Grundlagen

Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung: Vermutete beispielhafte Verläufe im Zeitablauf



1. Grundlagen

Definitionen untersuchter exogener Faktoren

Leicht bzw. kurzfristig gestaltbare Faktoren

- **Führungsdezentralität**
 - Das Konstrukt „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)
- **Aufgabeninterdependenz**
 - Das Konstrukt „Aufgabeninterdependenz“ beschreibt das Ausmaß der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder bei der Erledigung der Teamaufgaben (gemeinsame Arbeitsprodukte)
- **Zielinterdependenz**
 - Das Konstrukt „Zielinterdependenz“ beschreibt das Ausmaß, in dem die Verantwortung, Beurteilung und Vergütung der einzelnen Teammitglieder auf der Erfüllung von Teamzielen basiert
- **Autonomie**
 - Das Konstrukt „Autonomie“ beschreibt das Ausmaß der Unabhängigkeit eines Teams vom teamexternen Management hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung (externe Entscheidungsautonomie)
- **Unterstützung**
 - Das Konstrukt „Unterstützung“ beschreibt das Ausmaß, in dem das Senior-Management dem Team die erforderliche Macht sowie die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellt
- **Kommunikationsdezentralität**
 - Das Konstrukt „Kommunikationsdezentralität“ beschreibt das Ausmaß, in dem mehrere Teammitglieder aus dem Anbieter-Unternehmen mit dem Kunden-Unternehmen im Austausch stehen

1. Grundlagen

Definitionen untersuchter exogener Faktoren

Schwer bzw. langfristig gestaltbare Faktoren

- **Fähigkeiten der Teammitglieder**

- Das Konstrukt „Fähigkeiten der Teammitglieder“ beschreibt das Ausmaß der für die Erfüllung der Teamaufgabe geeigneten fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sowie das Ausmaß ihrer gegenseitigen Ergänzung

- **Team- und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur**

- “...we define organizational culture as the pattern of shared values and beliefs (Werte der Unternehmenskultur), that help individuals understand organizational functioning and thus provide them for behavior in the organization.” (Deshpandé/Webster 1989)
- Die Unternehmenskultur kann in sieben Werte-Dimensionen unterteilt werden (O'Reilly, Chatman, Caldwell, AMJ 1991): 1) Innovation, 2) Stability, 3) Respect for People, 4) **Outcome Orientation** (Profile Items: Achievement oriented, Action oriented, High expectations, Results oriented), 5) Attention to Detail, 6) **Team Orientation** (Profile Items: Team oriented, Collaboration, People Oriented), 7) Aggressiveness

- **Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung**

- Das Konstrukt „Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung“ beschreibt das Ausmaß des Ungleichgewichts zwischen dem Anbieter-Unternehmen und dem Kunden-Unternehmen hinsichtlich der Höhe der gegenseitigen Anpassung von Aufgaben und Zielen

1. Grundlagen

Definitionen untersuchter endogener Faktoren

Prozesskonstrukt

- **Qualität der Teamarbeit**

- Das Konstrukt „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)

Erfolgsbezogene Konstrukte

- **Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung**

- Das Konstrukt „Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung“ beschreibt das Ausmaß der Ausschöpfung des Beziehungspotentials in einer Geschäftsbeziehung. Das Beziehungspotential ist 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 in der Geschäftsbeziehung“ umfasst den gegenseitigen sachbezogenen Austausch, die gegenseitige Anpassung von Aufgaben und Zielen sowie die gegenseitige strukturelle Bindung
- Die „emotionale Komponente in der Geschäftsbeziehung“ umfasst den gegenseitigen sozialen Austausch, das gegenseitige Vertrauen sowie die gegenseitige soziale Bindung

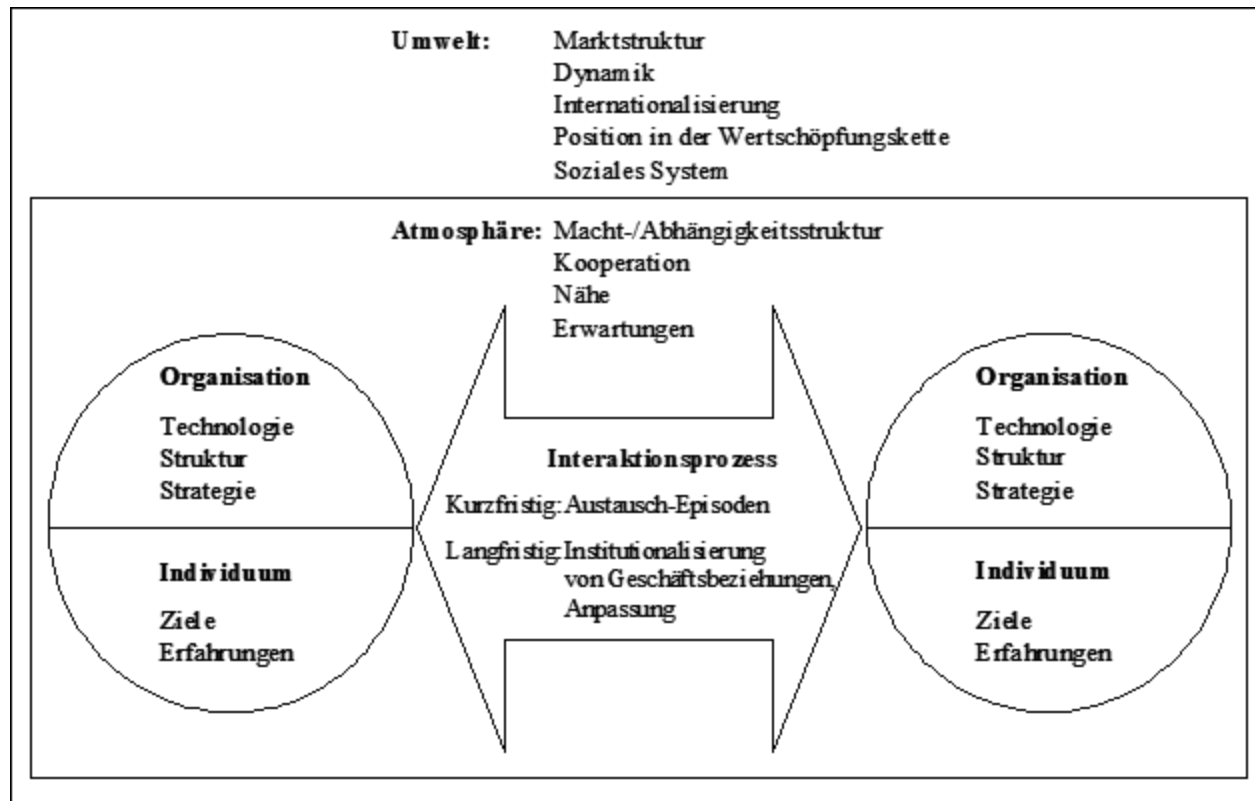
- **Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung**

- Das Konstrukt „Wirtschaftliche Erfolg in der Geschäftsbeziehung“ beschreibt das Ausmaß der Ausschöpfung des ökonomischen Potentials in der Geschäftsbeziehung

2. Theoretische Bezugspunkte

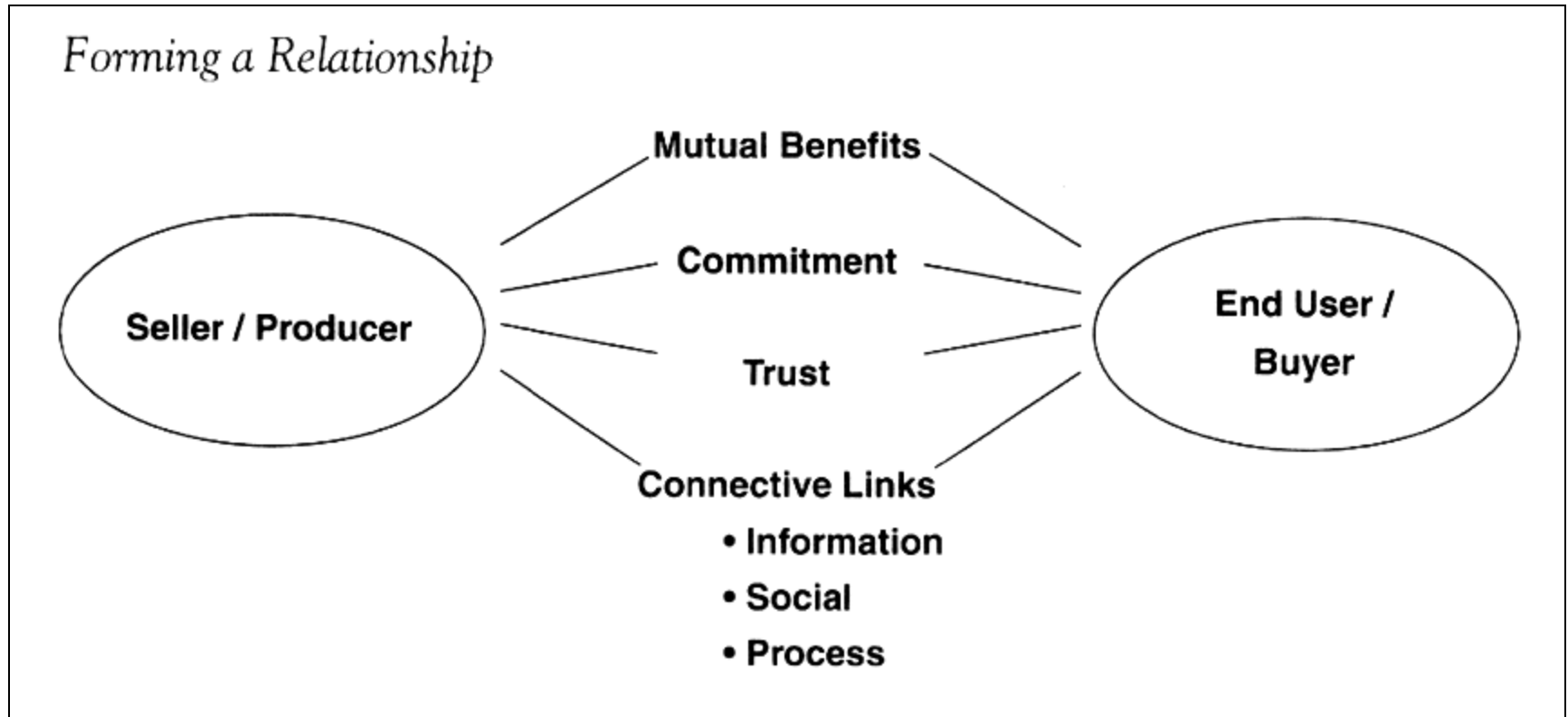
Geschäftsbeziehungsansatz der IMP-Group (1982)

- Theoretische Fundierung der Aufgaben von Vertriebsteams, der Erfolgsgrößen und der Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung durch den **Geschäftsbeziehungssatz der IMP-Group** (Håkansson, 1982) sowie zentraler Arbeiten, die diesen Ansatz weiterentwickelt haben: Dwyer/Schurr/Oh 1987, Moorman/Zaltman/Deshpandé 1992, Morgan/Hunt 1994, Smith/Barclay 1997, Cannon/Perreault 1999, Day 1999, u.a.



2. Theoretische Bezugspunkte

Weiterentwicklung des Geschäftsbeziehungsansatzes: Day (1999)



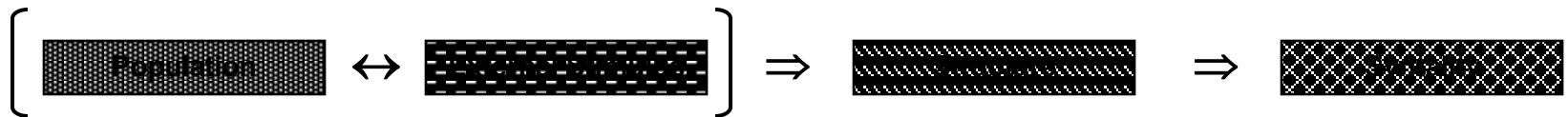
Quelle: (Day 1999, S. 135)

2. Theoretische Bezugspunkte

Group Syntality Theorie: Cattell (1948)

Beschreibung der Theorie

- Die Group Syntality Theorie besteht aus den zwei Teilen **Dimensionen einer Gruppe** (dimensions of a group) und **Dynamik der Gruppenpersönlichkeit** (dynamics of syntality)
- **Dimensionen einer Gruppe**
 - **Population traits:** Individuelle Charakteristika der einzelnen Gruppenmitglieder (Betrachtung des Gruppendurchschnitts bezüglich dieser Merkmale)
 - **Characteristics of internal structure:** Organisatorische Struktur in der Gruppe (z.B. Führung)
 - **Syntality traits:** Gruppenpersönlichkeit bzw. Wirkung der Gruppe als Ganzes
- Postulierte Interaktionskette:



2. Theoretische Bezugspunkte

Group Syntality Theorie: Cattell (1948)

- **Dynamik der Gruppenpersönlichkeit**

- Ein Individuum schließt sich einer Gruppe an, um eigene Bedürfnisse zu befriedigen. Dafür ist das Individuum bereit, einen Teil seiner Energie Gruppenaktivitäten zur Verfügung zu stellen. Mit **Synergy** bezeichnet man die Summe dieser individuellen Energien, welche der Gruppe zur Verfügung steht
- Gruppenaktivitäten können unterteilt werden in:
 - Aktivitäten für den Erhalt der Gruppe (Schaffung von Gruppenkohäsion und Harmonie)
 - Aktivitäten für die Erreichung von Gruppenzielen
- Jenen Anteil der Synergy, der für den Erhalt der Gruppe aufgewendet werden muss, nennt man **Maintenance Synergy**. Diese Zuteilung erfolgt zuerst, da die Gruppe sonst auseinanderbrechen würde. Die restliche Synergy (**Effective Synergy**) dient der Erreichung von Gruppenzielen

- **Weitere relevante Aussagen von Cattell**

- Gruppen mit großen interpersonellen Konflikten (z.B. bedingt durch eine mangelnde Kompatibilität der Teammitglieder) müssen einen großen Anteil ihrer Synergy für den Erhalt der Gruppe aufwenden. Diese Gruppen sind folglich wenig effektiv
- Ein Gruppenführer ist definiert als eine Person, der die Syntality einer Gruppe durch seine Anwesenheit verändert. Demnach ist jedes Gruppenmitglied zu einem gewissen Grad auch ein Führer

2. Theoretische Bezugspunkte

Group Syntality Theorie: Cattell (1948)

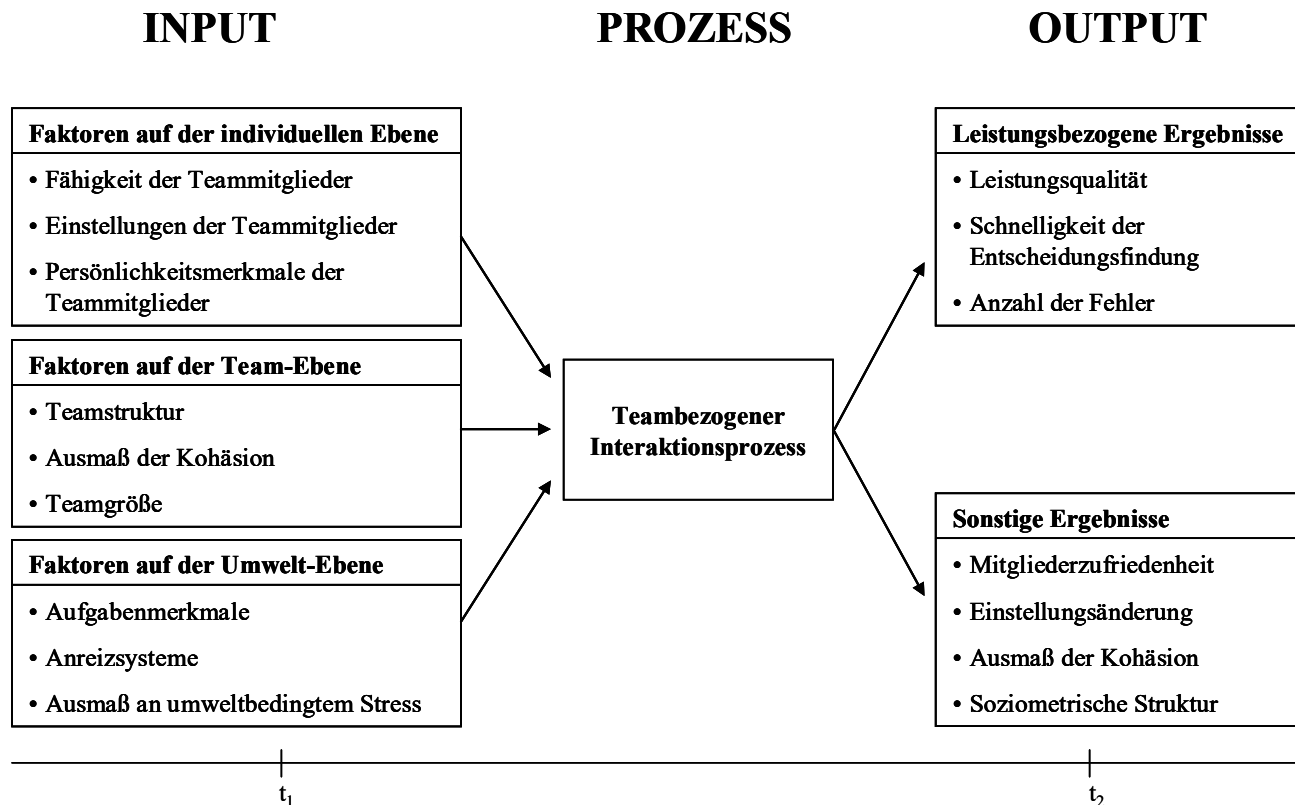
Bezug zum Team Selling

- Auf in der Praxis meist vorgegebene Teammitglieder (Population) wirken externe Faktoren ein (Stimulus: vom teamexternen Management gestaltbare teambezogene Faktoren sowie Charakteristika der Geschäftsbeziehung). Daraufhin bildet und festigt sich eine Teamstruktur (Structure) und es entsteht **Teamarbeit** (Syntality)
- Durch eine **optimale Gestaltung bestimmter Faktoren** durch das Management entsteht ein hohes Maß an Effective Synergy, die für die Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung genutzt werden kann
- Insbesondere die **Kompatibilität** der Teammitglieder ist sehr wichtig, damit wenig Maintenance Synergy aufgewendet werden muss
- Die **Führung** eines Teams kann dezentral gestaltet sein, wenn die Syntality des Teams damit erhöht wird
- Manager sollten darauf achten, dass die Teammitglieder auch ihre eigenen **Bedürfnisse** bei der Teamarbeit befriedigen können

2. Theoretische Bezugspunkte

Team-Modelle

- In Teammodellen (siehe Anhang) wurden die zentralen Erkenntnisse der Teamforschung aggregiert zusammengefasst. Diese Input-Prozess-Output- und Input-Output-Modelle bilden einen integrativen Bezugsrahmen für die Arbeit und fundieren zentrale Konstrukte
- Erstes Input-Prozess-Output Modell der Teamforschung von McGrath (1967):



2. Theoretische Bezugspunkte

Team-Modelle: Input-Prozess-Output Modelle

Input-Prozess-Output Modelle		Implikationen für die vorliegende Arbeit	
		Fundierung der Konstrukte	Weitere Implikationen
1	Mc Grath (1967)	Fähigkeiten, Zielinterdependenz	• Dieses erste IPO-Modell bildet den allgemeinen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit
2	Gladstein (1984)	Führungsdezentralität, Boundary Management	• Der Input wirkt nicht nur indirekt sondern auch direkt auf den Output • Modell wurde an 100 Verkaufsteams empirisch bestätigt
3	Pearce/Ravlin (1987)	Fähigkeiten, Autonomie, Zielinterdependenz, Unterstützung	• Potential, Leistungsorientierung: Bestimmte Vorbedingungen sind dem Teamdesign vorgelagert (Task Conditions, Organizational Conditions) • Unterstützung: Eine externe Aktivierung des Teams ist wichtig
4	Hackman (1988)	Zielinterdependenz, Aufgabeninterdependenz, Unterstützung, Fähigkeiten, Potential	• Unterteilung des Inputs in Team und Kontext • Potential: „Demands of the task“ als Moderator
5	Tannenbaum et al. (1992)	Fähigkeiten, Unterstützung, Aufgabeninterdependenz, Führungsdezentralität, Team- und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur, Boundary Management, Potential	• Potential (Task complexity), Leistungsorientierung: Organisationale und situative Kontexteinflüsse überlagern die gesamte Wirkungsstruktur des Modells • Zeitpunktbezogenes empirisches Design: Iterativer Charakter des Modells (Outputs beeinflussen Inputs)
6	Yeatts/Hyten (1999)	Führungsdezentralität, Zielinterdependenz, Unterstützung, Boundary Management	• Unterteilung des Teamprozesses in Teamarbeit und Boundary Management

vgl. Abbildungen im Anhang

2. Theoretische Bezugspunkte

Team-Modelle: Input-Output Modelle

Input-Output Modelle		Implikationen für die vorliegende Arbeit	
		Fundierung der Konstrukte	Weitere Implikationen
7	Shea/Guzzo (1987)	Aufgabeninterdependenz, Zielinterdependenz	• Praxisrelevanz des Modells: Modell ist (1) geradlinig, (2) einfach empirisch testbar und enthält (3) nur Variablen, die vom Management prinzipiell verändert oder gesteuert werden können • Moderierender Effekt der Aufgabeninterdependenz auf den kausalen Zusammenhang zwischen Zielinterdependenz und Teamleistung • Autoren bestätigen den positiven Effekt der Interdependenz anhand einer Fallstudie (435 Verkäufer einer Warenhauskette)
8	Sundstrom et al. (1990)	Autonomie, Zielinterdependenz, Unterstützung, Boundary Management, Team- und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur	• Zeitpunktbezogenes empirisches Design: Reziproke Interdependenzen • Teambildung: Anstieg der Kohäsion durch Arbeit des Teams im Zeitablauf • Boundary Management: Bedeutung eines ausgewogenen Maßes an Differenzierung von sowie Integration in die umgebende Organisation
9	Campion et al. (1993)	Fähigkeiten, Führungsdezentralität, Aufgabeninterdependenz, Zielinterdependenz, Autonomie, Unterstützung, Kommunikationsdezentralität	• Beschränkung auf direkt auf die Teamleistung wirkende Input-Variablen (zentrale Stellgrößen des Managements) • Autoren bestätigen den positiven Effekt der Input-Faktoren empirisch (80 Teams, Finanzdienstleistungen)
10	Cohen (1994)	Fähigkeiten, Führungsdezentralität, Zielinterdependenz, Autonomie, Unterstützung	• Zeitpunktbezogenes empirisches Design: Reziproker Zusammenhang zwischen Prozess und Input $\Rightarrow$ Prozess als Input-Variable • Führungsdezentralität: Faktor wird als sehr wichtig angesehen, Unterteilung in 6 Dimensionen

vgl. Abbildungen im Anhang

3. Konzeptionelle Fundierung

Positionierung

“Perhaps the greatest impediment facing researchers is the difficulty of gaining the participation of sufficient buying and selling team members to permit rigorous, empirical research...To the best of our knowledge, there is **only one** empirical study, Gladstein (1984), that addresses some of the issues concerning teams managing collaborative relationships in business markets...”

Narus/Anderson, Journal of Business-to-Business Marketing 1995

3. Konzeptionelle Fundierung Positionierung

Ausgewählte empirische Arbeiten mit großzahligen Stichproben zu Teams in Organisationen:

Teams in Organisationen allgemein

- **Sehr viele Arbeiten:** Alper et al. (PP, 2000), Amazon (AMJ, 1996), Amazon/Sapienza (JoM1997), Austin (JAP, 2003), Barrik et al. (JAP, 1998), Barry/Steward (JAP, 1997), Barsade et al. (ASQ, 2000), Beal et al. (JAP, 2003), Bishop/Scott (JAP, 2000), Bunderson (AMJ, 2003), Bunderson/Sutcliffe (AMJ, 2002), Bunderson/Sutcliffe (JAP, 2003), Campion et al. (PP, 1996), Carpenter (SMJ, 2002), Carpenter/Frederickson (AMJ, 2001), Carpenter/Sanders (SMJ, 2002), Chattopadhyay (AMJ, 1999), Chen/Klimoski (AMJ, 2003), Cohen et al. (HR, 2003), Cordero et al. (JPIM, 1998), De Dreu/Weingart (JAP, 2003), De Dreu/West (JAP, 2001), Denison/Hart/Kahn (AMJ, 1996), Edmondson (ASQ, 1999), Eisenhardt/Tabrizi (ASQ, 1995), Ellemers/de Gilder/Van den Heuvel (JAP, 1998), Elron (LQ, 1997), Emery/Fredendall (JSR, 2002), Finkelstein/Hambrick (ASQ, 1990), Gefen/Ridings (JMIS, 2002), Gobeli/Koenig/Bechinger (JPIM, 1998), Gully et al. (JAP, 2002), Iaquinto/Frederickson (SMJ, 1997), Janssen/Van den Vliert/Veenstra (JM, 1999), Jehn (ASQ, 1995), Jehn/Northcraft/Neale (ASQ, 1999), Katz (ASQ, 1982), Keck (OS, 1997), Kidwell/Mossholder/Bennett (JM, 1997), Kirkman/Rosen (AMJ, 1999), Kirkman/Shapiro (AMJ, 2001), Knight et al. (SMJ, 1999), Korsgaard/Schweiger/Sapienza (AMJ, 1995), Lechler (1997), Liden/Wayne/Bradway (HR, 1997), Lievens/Moenaert (JSR, 2000), Magjuka/Balwin (PP, 1991), McNamara/Luce/Tompson (SMJ, 2002), Michel/Hambrick (AMJ, 1992), Neumann/Wright (JAP, 1999), O'Reilly/Chatman/Caldwell (AMJ, 1991), Pearce/Gallagher/Ensley (JOOP, 2002), Peterson et al. (JAP, 2003), Randel/Jaussi (AMJ, 2003), Robinson/O'Leary-Kelly (AMJ, 1998), Seers (OBHDP, 1989), Seers/Petty/Cashman (GOM, 1995), Simons/Pelled/Smith (1999), Simons/Peterson (JAP, 2000), Smith et al. (ASQ, 1994), Sparrowe/Liden/Kraimer (AMJ, 2001), Steward/Barrick (AMJ, 2000), Uhl-Bien/Graen (AMJ, 1998), Van der Vegt/Emans/Van de Vliert (PP, 2001), Vinokur-Kaplan (JABS, 1995), Wageman (OS, 2001), Wagner (AMJ, 1995), West/Schenk (SMJ, 1996), Wiersma/Bird (AMJ, 1993), Wurst (2001), Wurst/Högl/Gemünden (2001)

Neuproduktentwicklungsteams

- **Viele Arbeiten:** Ancona/Caldwell (JHTMR, 1990), Ancona/Caldwell (OS, 1992), Gemünden/Högl (2001b), Gemünden/Ritter/Heydebreck (IJRM, 1996), Hoegl/Gemünden (OS, 2001), Janz/Colquitt/Noe (PP, 1997), Kahn (JPIM, 1996), Keller (AMJ, 2001), Lovelace/Shapiro/Weingart (AMJ, 2001), Lechler (1997), Lynn/Skov/Abdel (JPIM, 1999), McDonnough III. (JPIM, 2000), Olson/Walker/Ruekert (JM, 1995), Pelled/Eisenhardt/Xin (ASQ, 1999), Pinto/Pinto (JPIM, 1990), Pinto/Pinto/Prescott (MS, 1993), Reagans/Zuckerman (OS, 2001), Ruekert/Walker (JPIM, 2002), Sarin/Mahajan (JM, 2001), Sethi (JAMS, 2000), Sethi (JM, 2000), Sethi/Nicholson (JPIM, 2001), Sethi/Smith/Park (JMR, 2001), Stock (2003), Youngbae/Byunghoon (RDM, 1995)

Team Selling

- **Wenige Arbeiten zu Vertriebsteams allgemein:** De Jong et al. (JM, 2004), Dixon et al. (JPSSM, 2003), Frenzen (2002), George/Bettenhausen (JAP, 1990), Gladstein (1984), McNeilly/Russ (JPSSM, 2000), Piercy et al. (JPSSM, 2001)
- **Sehr wenige Arbeiten zu Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen:** Helfert (1998), Helfert/Vith (IMM, 1999), Stock (2003)
- **Keine Arbeit zu Key Account Management Teams in B2B-Geschäftsbeziehungen = Positionierung dieser Arbeit**

3. Konzeptionelle Fundierung

Kurzfristig gestaltbare Faktoren

Faktoren	Konzeptionelle Fundierung
Führungsdezentralität	Ancona/Caldewell (JHTMR,1990), George/Bettenhausen (JAP, 1990), Piercy et al. (JPSSM, 2001), Bishop/Scott (JAP, 2000), Bonner/Ruekert/Walker (JPIM, 2002), Bunderson (AMJ, 2003), Cohen et al. (HR, 2003), Eisenhardt/Tabrizi (ASQ, 1995), Gemünden/Högl (2001b), Iaquinto/Frederickson (SMJ, 1997), Kirkman/Rosen (AMJ, 1999), Kirkman/Shapiro (AMJ, 2001), Korsgaard/Schweiger/Sapienza (AMJ, 1995), Lechler (1997), Peterson et al. (JAP, 2003), Sparrowe/Liden/Kraimer (AMJ, 2001), Stock (2003), Wageman (OS, 2001), Wagner (AMJ, 1995), West/Schenk (SMJ, 1996)
Aufgabeninterdependenz	Bishop/Scott (JAP, 2000), Janssen/Van den Vliert/Veenstra (JM, 1999), Janz/Colquitt/Noe (PP, 1997), Jehn (ASQ, 1995), Liden/Wayne/Bradway (HR, 1997), Olson/Walker/Ruekert (JM, 1995), Robinson/O'Leary-Kelly (AMJ, 1998), Sethi (JAMS, 2000), Steward/Barrick (AMJ, 2000), Stock (2003), Van der Vegt/Emans/Van de Vliert (PP, 2001)
Zielinterdependenz	Carpenter/Sanders (SMJ, 2002), Denison/Hart/Kahn (AMJ, 1996), Gladstein (1984), Janssen/Van den Vliert/Veenstra (JM, 1999), Janz/Colquitt/Noe (PP, 1997), Jehn (ASQ, 1995), Lynn/Skov/Abdel (JPIM, 1999), Olson/Walker/Ruekert (JM, 1995), Robinson/O'Leary-Kelly (AMJ, 1998), Sethi (JAMS, 2000), Sethi/Nicholson (JPIM, 2001), Steward/Barrick (AMJ, 2000), Stock (2003), Van der Vegt/Emans/Van de Vliert (PP, 2001)
Autonomie	Denison/Hart/Kahn (AMJ, 1996), Janz/Colquitt/Noe (PP, 1997), Frenzen (2002), Liden/Wayne/Bradway (HR, 1997), Kirkman/Rosen (AMJ, 1999), Olson/Walker/Ruekert (JM, 1995), Pearce/Gallagher/Ensley (JOOP, 2002), Sparrowe/Liden/Kraimer (AMJ, 2001), Steward/Barrick (AMJ, 2000), Stock (2003), Youngbae/Byungheon (RDM, 1995)
Unterstützung	Campion et al. (PP, 1996), Lechler (1997), Pearce/Gallagher/Ensley (JOOP, 2002), Sparrowe/Liden/Kraimer (AMJ, 2001)
Kommunikationsdezentralität	Konstrukt entstammt den Expertengesprächen. Eine konzeptionelle Fundierung steht noch aus.

3. Konzeptionelle Fundierung

Langfristig gestaltbare Faktoren

Faktoren	Konzeptionelle Fundierung
Fähigkeiten der Teammitglieder	Alper et al. (PP,2000), Amazon (AMJ, 1996), Amazon/Sapienza (JoM1997), Ancona/Caldewell (JHTMR,1990), Ancona/Caldwell (OS,1992), Austin (JAP,2003), Barrik et al. (JAP, 1998), Barsade et al. (ASQ, 2000), Barry/Steward (JAP, 1997), Bunderson (AMJ, 2003), Bunderson/Sutcliffe (AMJ, 2002), Campion et al. (PP, 1996), Carpenter/Frederickson (AMJ, 2001), Chattopadhyay (AMJ, 1999), Chen/Klimoski (AMJ, 2003), Cordero et al. (JPIM, 1998), De Dreu/Weingart (JAP, 2003), De Dreu/West (JAP, 2001), De Jong et al. (JM, 2004), Denison/Hart/Kahn (AMJ, 1996), Dixon et al. (JPSSM, 2003), Ellemers/de Elron (LQ, 1997), Gilder/Van den Heuvel (JAP, 1998), Emery/Fredendall (JSR, 2002), Finkelstein/Hambrick (ASQ, 1990), Gefen/Ridings (JMIS, 2002), Helfert (1998), Helfert/Vith (IMM, 1999), Jehn/Northcraft/Neale (ASQ, 1999), Keck (OS, 1997), Keller (AMJ, 2001), Kidwell/Mossholder/Bennett (JM, 1997), Kirkman/Shapiro (AMJ, 2001), Knight et al. (SMJ, 1999), Lievens/Moenaert (JSR, 2000), Lovelace/Shapiro/Weingart (AMJ, 2001), Magjuka/Balwin (PP, 1991), McDonnough III. (JPIM, 2000), McNamara/Luce/Tompson (SMJ, 2002), McNeilly/Russ (JPSSM, 2000), Michel/Hambrick (AMJ, 1992), Neumann/Wright (JAP, 1999), Pelled/Eisenhardt/Xin (ASQ, 1999), Randel/Jaussi (AMJ, 2003), Robinson/O'Leary-Kelly (AMJ, 1998), Seers (OBHDP, 1989), Sethi (JM, 2000), Simons/Pelled/Smith (1999), Simons/Peterson (JAP, 2000), Smith et al. (ASQ, 1994), Stock (2003), Wiersma/Bird (AMJ, 1993)
Leistungsorientierung der Unternehmenskultur	Denison/Hart/Kahn (AMJ, 1996), Ellemers/de Gilder/Van den Heuvel (JAP, 1998), Magjuka/Balwin (PP, 1991), O'Reilly/Chatman/Caldwell (AMJ, 1991), Sarin/Mahajan (JM, 2001), Youngbae/Byungheon (RDM, 1995)
Teamorientierung der Unternehmenskultur	Dixon et al. (JPSSM, 2003), Ellemers/de Gilder/Van den Heuvel (JAP, 1998), O'Reilly/Chatman/Caldwell (AMJ, 1991)

3. Konzeptionelle Fundierung Prozesskonstrukt

Faktor	Konzeptionelle Fundierung
Qualität der Teamarbeit	Alper et al. (PP, 2000), Amazon (AMJ, 1996), Amazon/Sapienza (JoM1997), Barrik et al. (JAP, 1998), George/Bettenhausen (JAP, 1990), Barsade et al. (ASQ, 2000), Beal et al. (JAP, 2003), Bunderson (AMJ, 2003), Bunderson/Sutcliffe (JAP, 2003), Chen/Klimoski (AMJ, 2003), Cohen et al. (HR, 2003), De Dreu/Weingart (JAP, 2003), De Dreu/West (JAP, 2001), De Jong et al. (JM, 2004), Edmondson (ASQ, 1999), Eisenhardt/Tabrizi (ASQ, 1995), Ellemers/de Gilder/Van den Heuvel (JAP, 1998), Gemünden/Högl (2001b), Gemünden/Ritter/Heydebreck (IJRM, 1996), Gobeli/Koenig/Bechinger (JPIM, 1998), Gully et al. (JAP, 2002), Helfert (1998), Helfert/Vith (IMM, 1999), Hoegl/Gemünden (OS, 2001), Janz/Colquitt/Noe (PP, 1997), Jehn (ASQ, 1995), Jehn/Northcraft/Neale (ASQ, 1999), Kahn (JPIM, 1996), Katz (ASQ, 1982), Keller (AMJ, 2001), Knight et al. (SMJ, 1999), Korsgaard/Schweiger/Sapienza (AMJ, 1995), Lechler (1997), Lievens/Moenaert (JSR, 2000), Lovelace/Shapiro/Weingart (AMJ, 2001), Lynn/Skov/Abdel (JPIM, 1999), Magjuka/Balwin (PP, 1991), McNeilly/Russ (JPSSM, 2000), McDonnough III. (JPIM, 2000), McNamara/Luce/Tompson (SMJ, 2002), Pelled/Eisenhardt/Xin (ASQ, 1999), Peterson et al. (JAP, 2003), Pinto/Pinto (JPIM, 1990), Pinto/Pinto/Prescott (MS, 1993), Reagans/Zuckerman (OS, 2001), Robinson/O'Leary-Kelly (AMJ, 1998), Seers (OBHDP, 1989), Seers/Petty/Cashman (GOM, 1995), Sethi (JM, 2000), Sethi/Nicholson (JPIM, 2001), Sethi/Smith/Park (JMR, 2001), Simons/Pelled/Smith (1999), Simons/Peterson (JAP, 2000), Smith et al. (ASQ, 1994), Sparrowe/Liden/Kraimer (AMJ, 2001), Stock (2003), Uhl-Bien/Graen (AMJ, 1998), Vinokur-Kaplan (JABS, 1995), Wagner (AMJ, 1995), West (Schenk (SMJ, 1996), Wurst (2001), Wurst/Högl/Gemünden (2001), Youngbae/Byunghoon (RDM, 1995)

4. Empirische Untersuchung

Ablauf der Untersuchung

- **Proposal (12/02)**
- Erstellung des Fragebogens (1/03-2/03)
- Recherche der jeweils 50 größten deutschen Unternehmen innerhalb der Zielbranchen Automobilzulieferer, Computer/Elektrotechnik, Maschinenbau, Chemie, Konsumgüter sowie telefonische Identifikation der Vertriebsleiter (2/03)
- Durchführung von 20 strukturierten telefonischen Experteninterviews (3/03)
- **Fertigstellung des entgeltigen Fragebogens (3/03)**
- Anschreiben der Vertriebsleiter und anschließende persönliche telefonische Gewinnung durch HJS
⇒ Bei Zusage: Benennung von 2 Teammitgliedern aus max. 5 KAM-Teams, Mindestanforderung an die Teams: 3 bis max. 12 Mitglieder, gemeinsame Identität, verkaufs- oder verkaufsunterstützende Tätigkeiten der Teammitglieder für einen gemeinsamen anonym bleibenden Key Account (4/03-11/03)
- **Versand von 2 individualisierten Fragebögen pro Team (4/03-11/03)**
- Telefonische Nachfassaktion der Fragebögen (6/03-1/04)
- Datenanalyse qualitativ (Clusterung von 10.711 qualitativen Antworten) und quantitativ deskriptiv (Diplomarbeit) ⇒ Ergebnisbericht für Teilnehmer (2/04-4/04)
- **Multivariate Datenanalysen (8/04-9/04)**
- **Auszug aus den 71 Unternehmen der Stichprobe:**
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 Steel, ThyssenKrupp Automotives, Schindler, Schwarzkopf & Henkel, Siemens, SKF, Voith Siemens, Wacker, Webasto, Wella, ZF Friedrichshafen, etc.

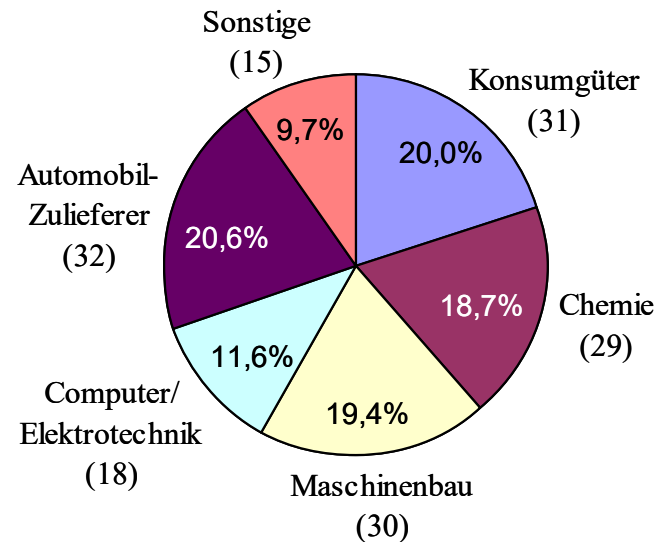
4. Empirische Untersuchung

Güte der Stichprobe 1

- **Stichprobe:** n = 155 Teams, m = 279 Fragebögen, meist 2 Informanten pro Team

Informationen über das Team stammen von...	Anzahl Teams	Anzahl Fragebögen
1 Teamleiter & 1 Teammitglied	108	216
2 Teammitgliedern	16	32
1 Teamleiter	20	20
1 Teammitglied	11	11
Gesamt	155	279

- **Anzahl der Teams je Branche:**



4. Empirische Untersuchung

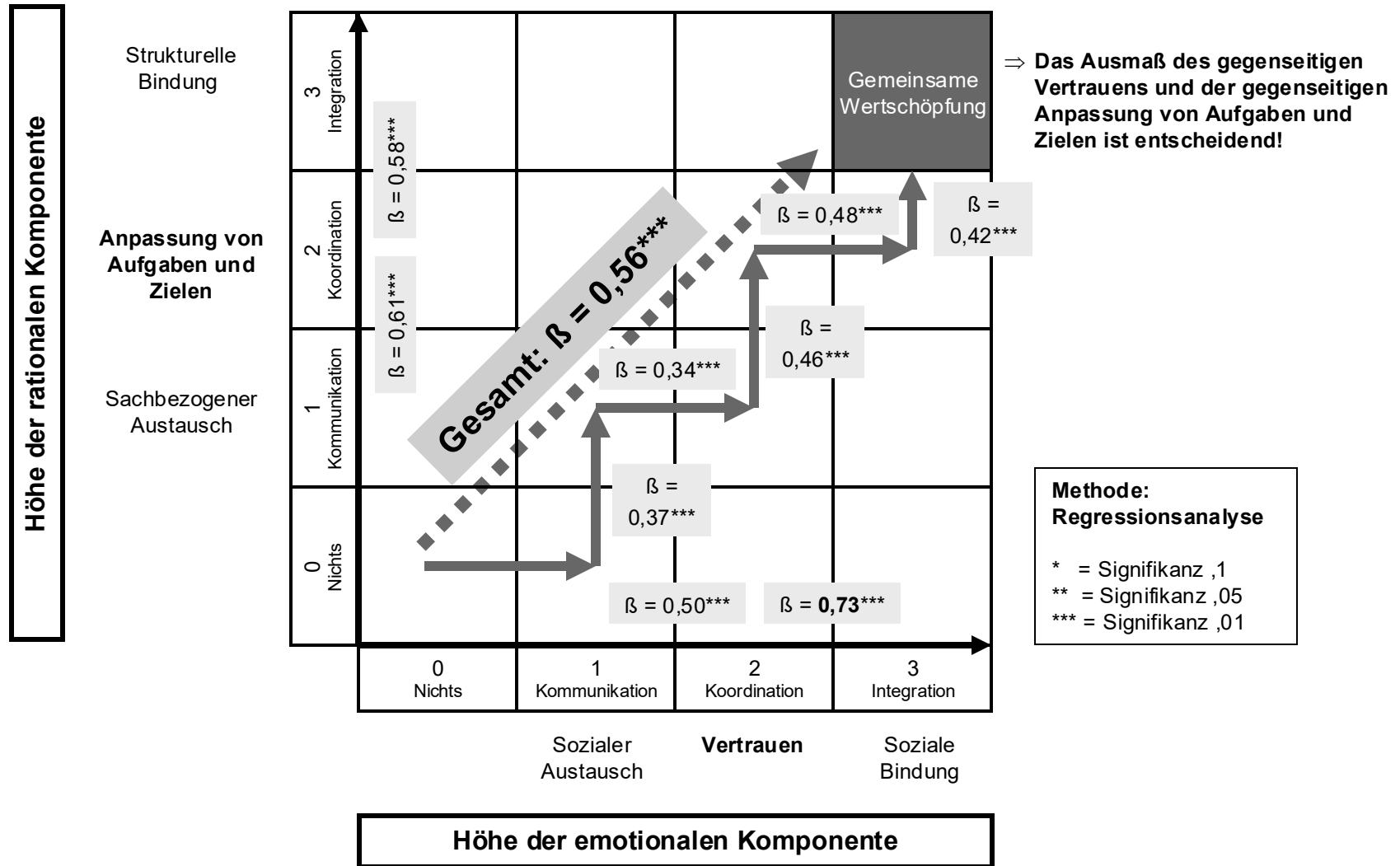
Güte der Stichprobe 2

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

4. Empirische Untersuchung

Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung:

„Verzahnung“ der emotionalen und der rationalen Komponente



4. Empirische Untersuchung

Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung:

Diskriminanzvalidität zwischen der rationalen und der emotionalen Komponente

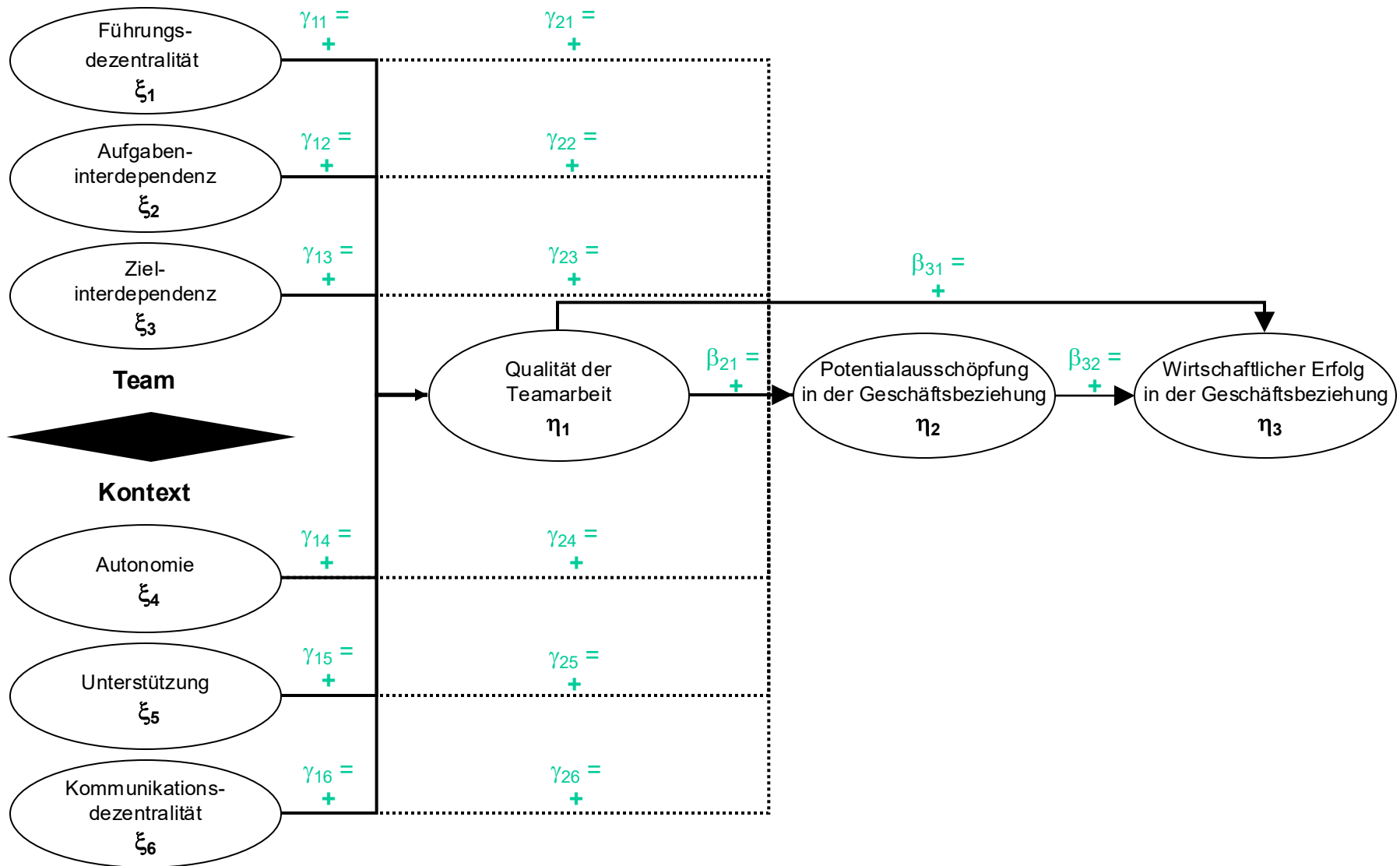
Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität der zwei Komponenten der Geschäftsbeziehung

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	-

- Diskriminanzvalidität zwischen den beiden Komponenten nicht gegeben
 - Die 3 Facetten der emotionalen und die 3 Facetten der rationalen Komponente laden auf einen gemeinsamen Faktor (Exploratorische Faktorenanalyse mit 6 Items)
- ⇒ Aggregation der 2 Komponenten zu einem Faktor
„Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung“

4. Empirische Untersuchung

Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren: Hypothesen



4. Empirische Untersuchung

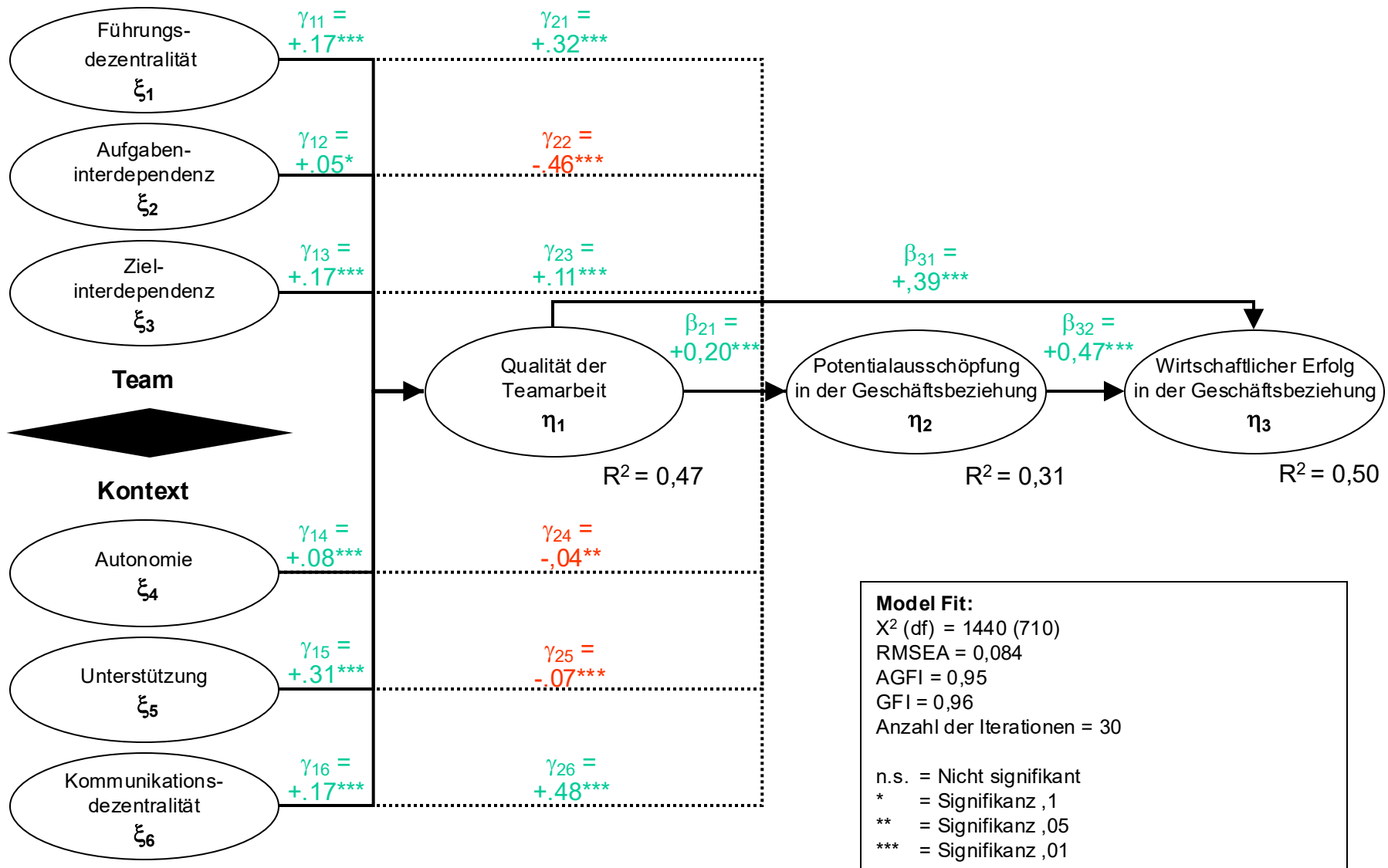
Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren: Diskriminanzvalidität

Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität

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	-

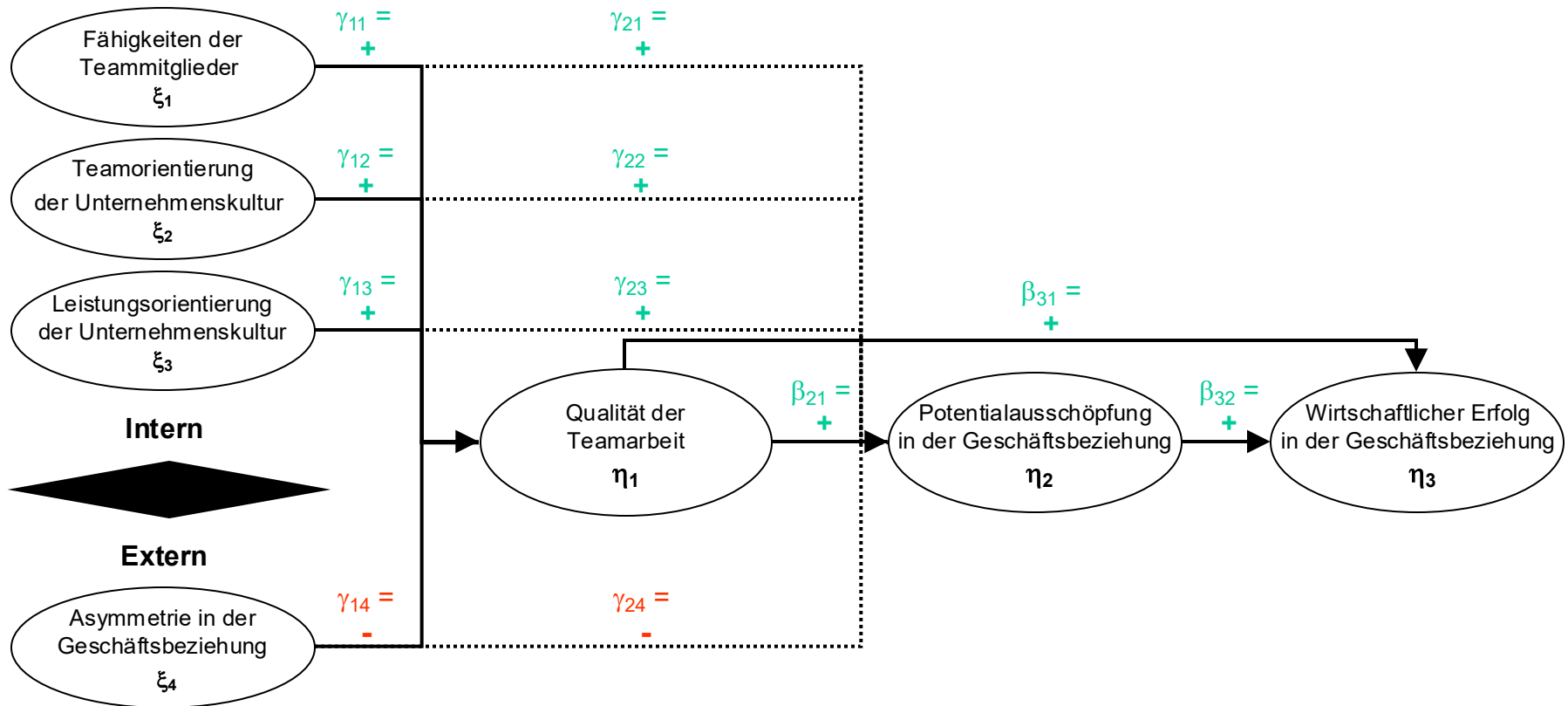
4. Empirische Untersuchung

Modell der kurzfristig gestaltbaren Faktoren: Empirische Ergebnisse



4. Empirische Untersuchung

Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren: Hypothesen



4. Empirische Untersuchung

Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren: Diskriminanzvalidität

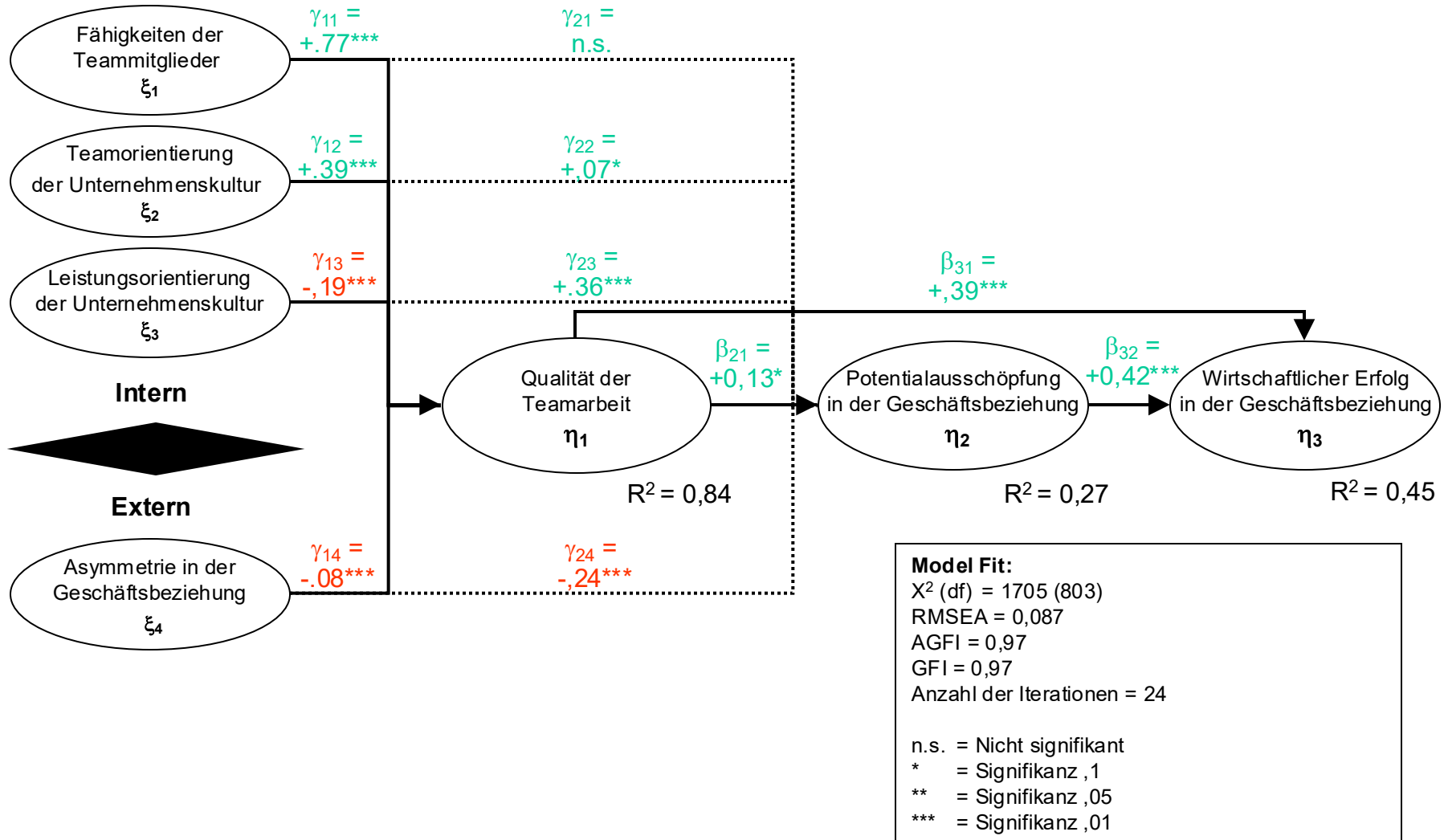
Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität

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	-

Chi²-Differenztest im Konstruktverbund: Chi²-Differenz = 1937 – 1740 = 197
 ⇒ Hoch signifikant ⇒ Diskriminanzvalidität zwischen Konstrukten 1 und 4 gegeben

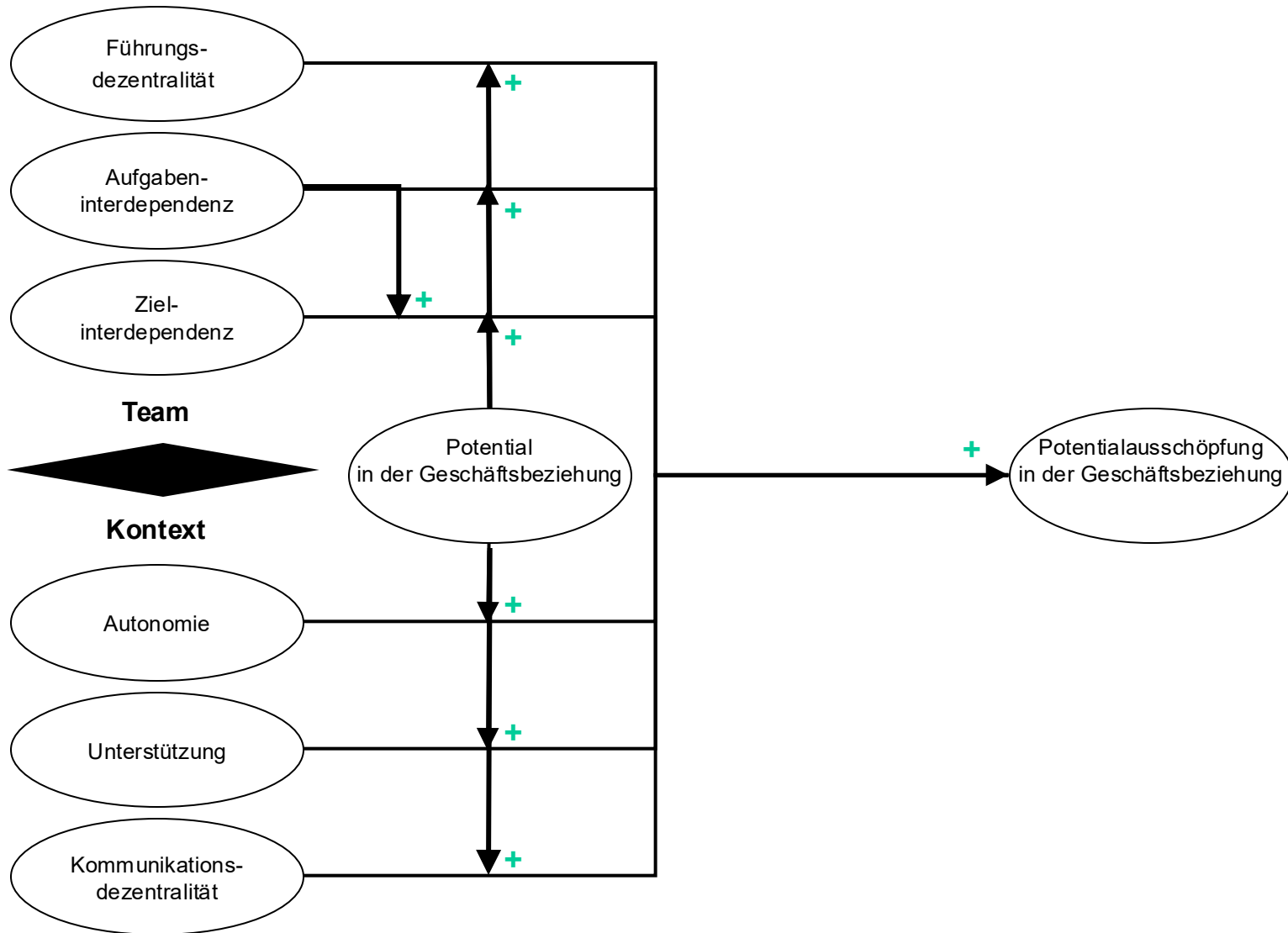
4. Empirische Untersuchung

Modell der langfristig gestaltbaren Faktoren: Empirische Ergebnisse



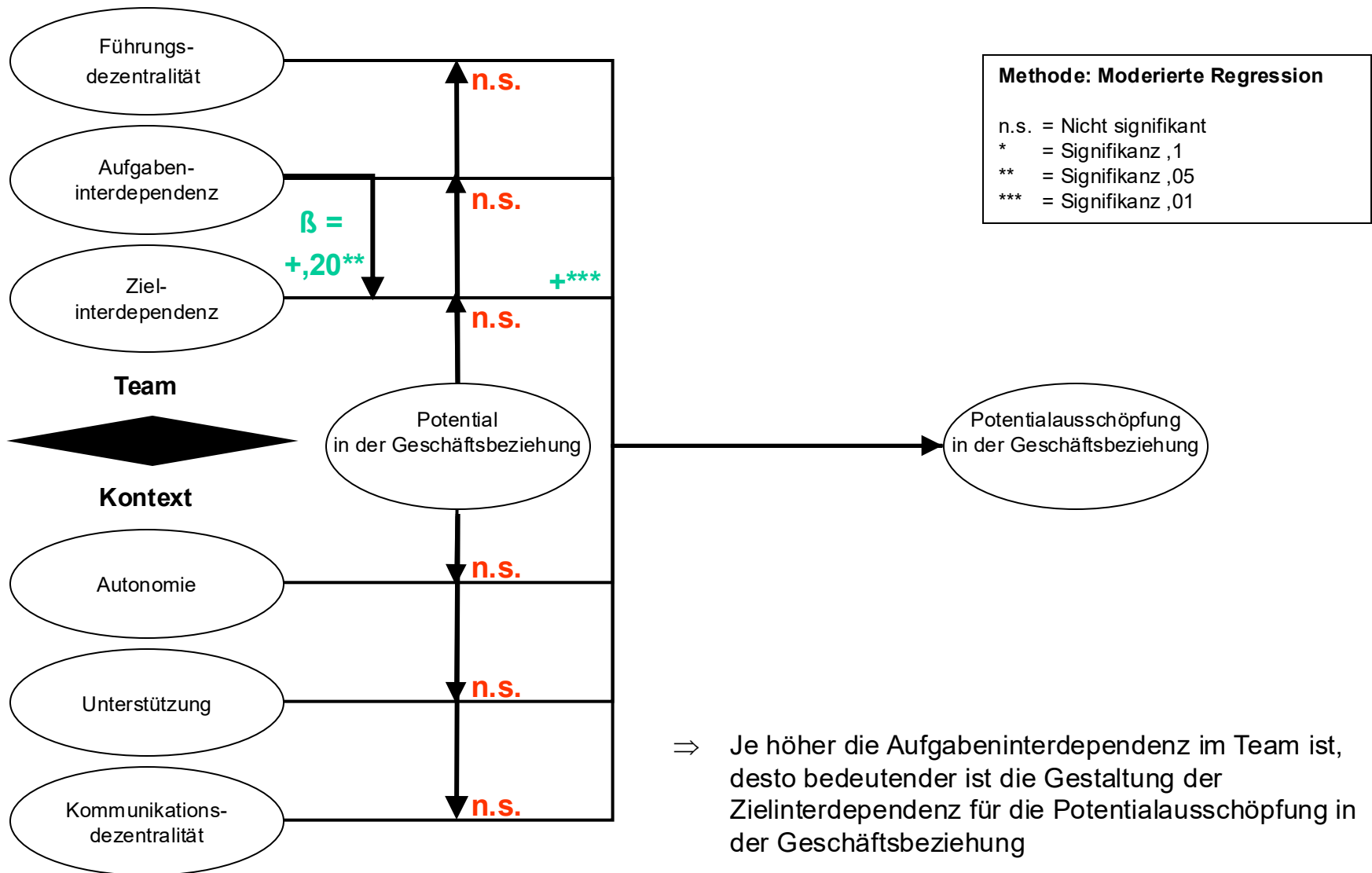
4. Empirische Untersuchung

Kurzfristig gestaltbare Faktoren: Hypothesen zu moderierenden Effekten



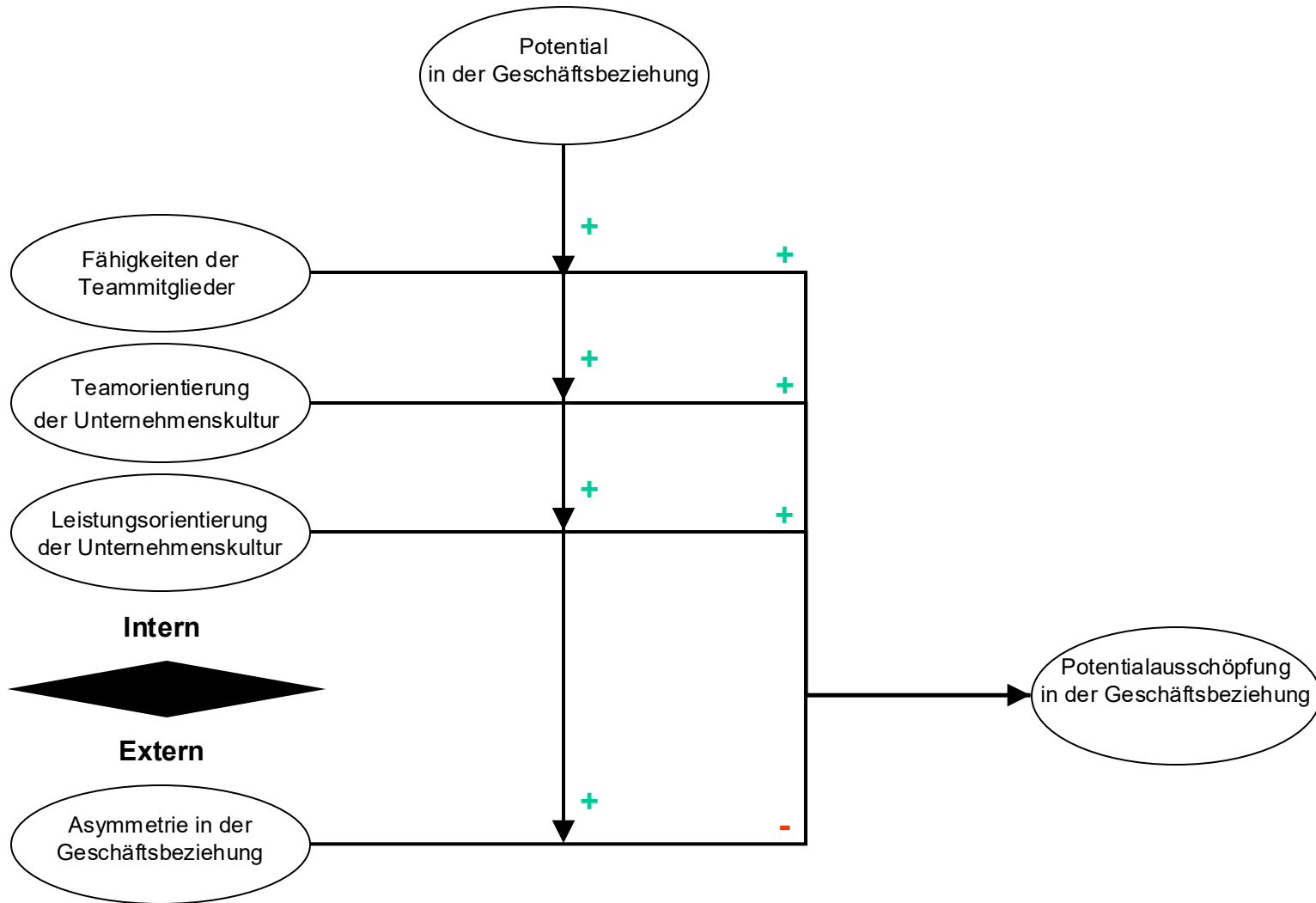
4. Empirische Untersuchung

Kurzfristig gestaltbare Faktoren: Ergebnisse zu moderierenden Effekten



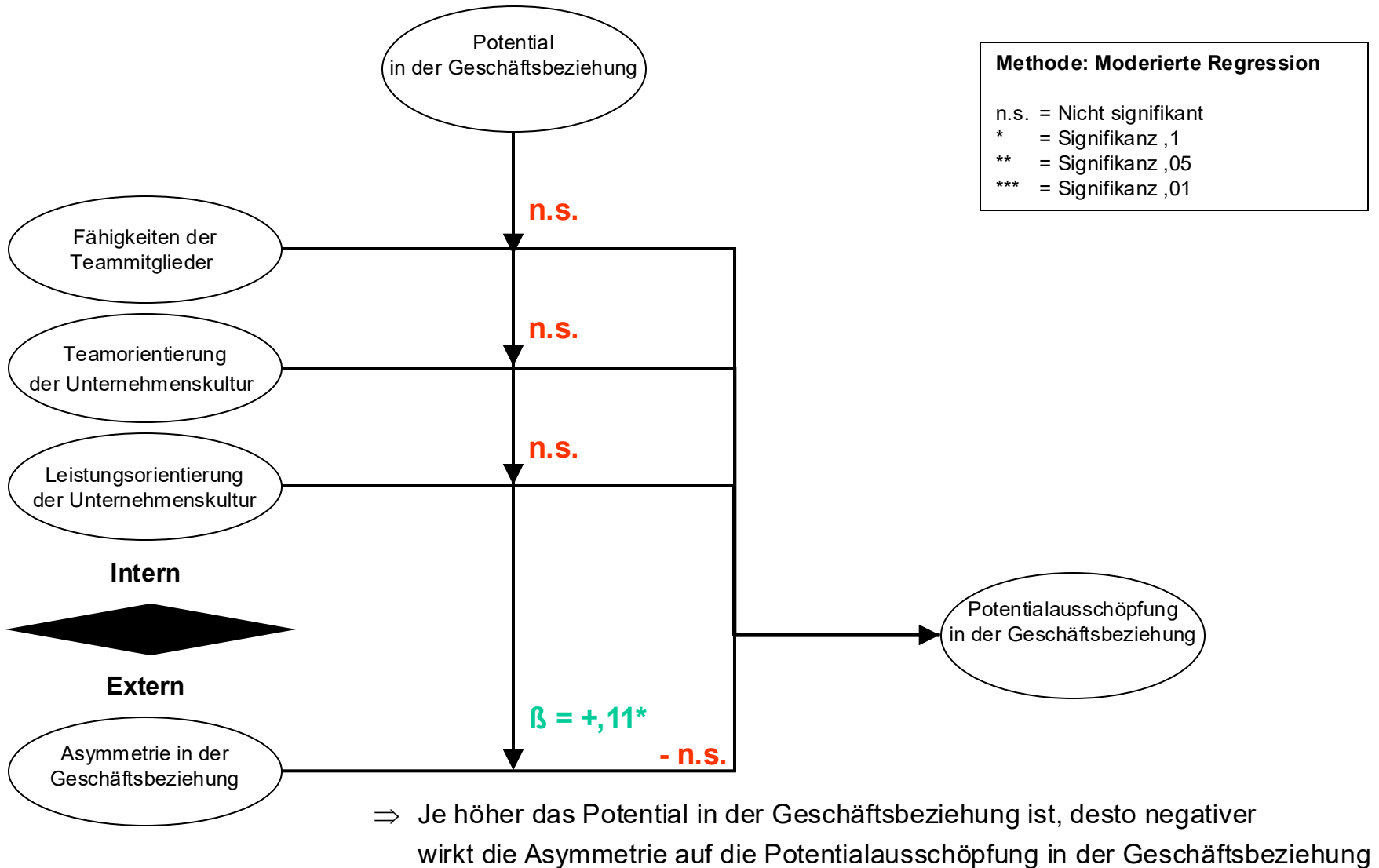
4. Empirische Untersuchung

Langfristig gestaltbare Faktoren: Hypothesen zu moderierenden Effekten



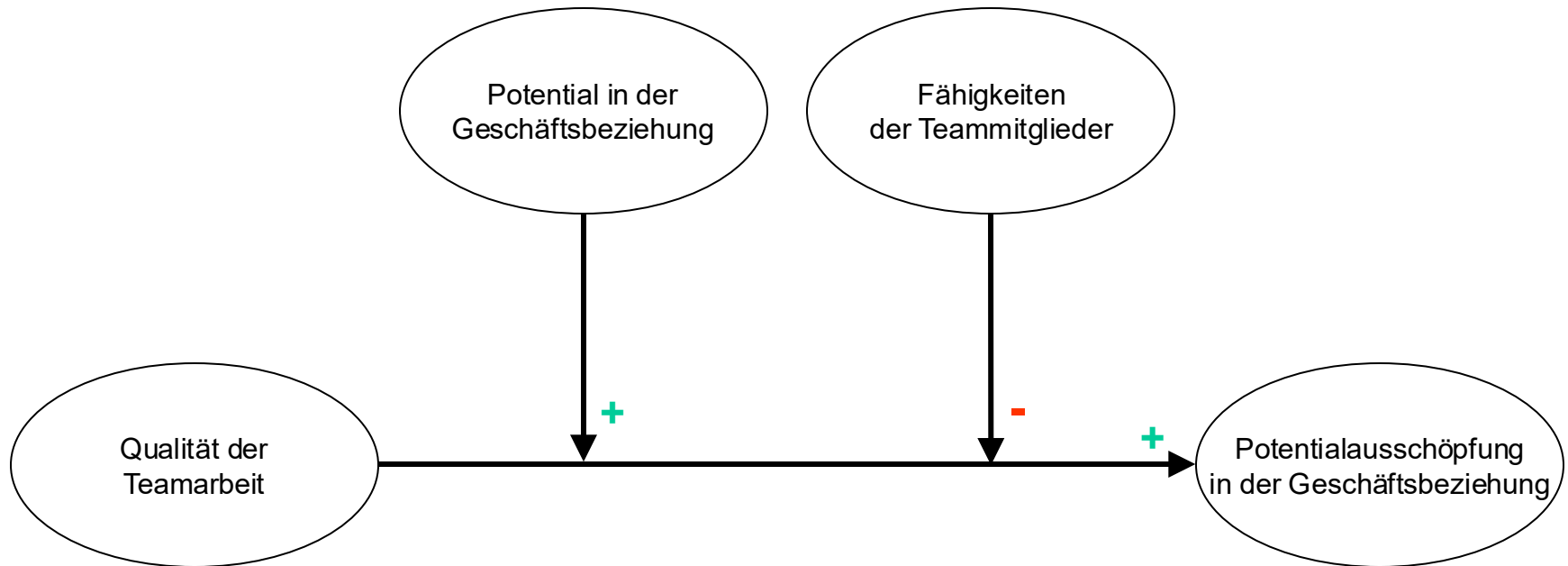
4. Empirische Untersuchung

Langfristig gestaltbare Faktoren: Ergebnisse zu moderierenden Effekten



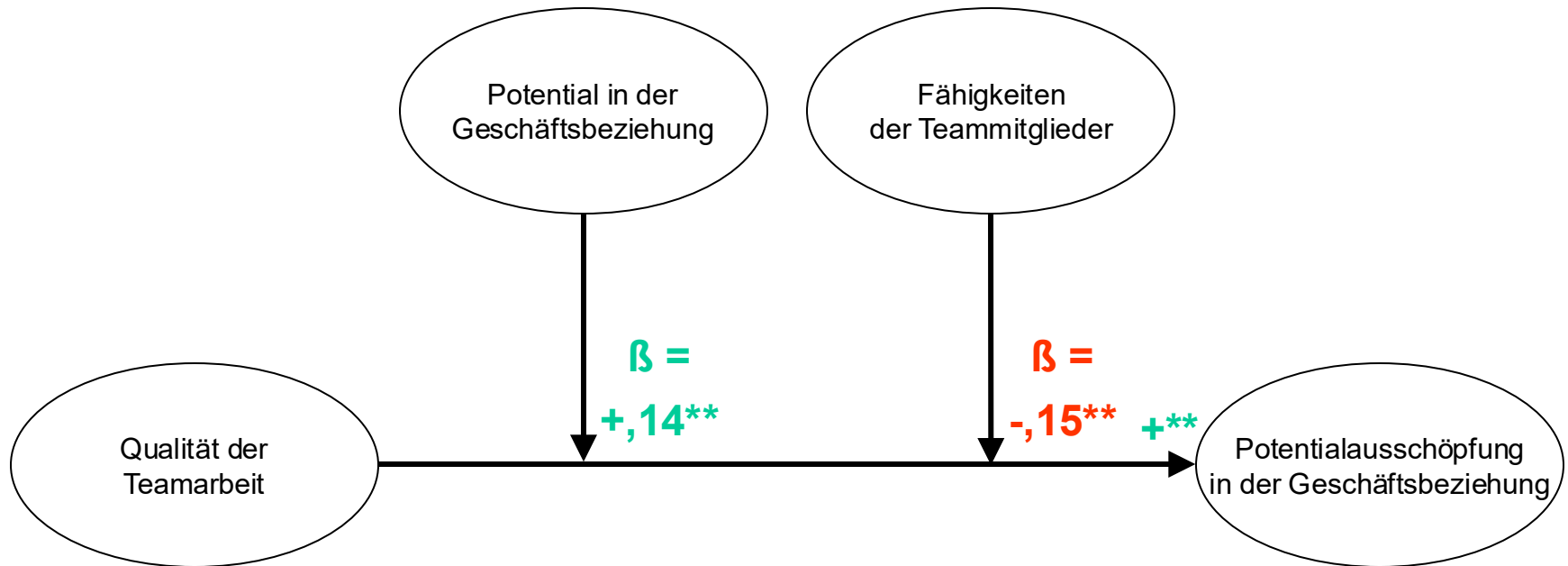
4. Empirische Untersuchung

Team-Prozess: Hypothesen zu moderierenden Effekten



4. Empirische Untersuchung

Team-Prozess: Ergebnisse zu moderierenden Effekten



⇒ Je höher das Potential in der Geschäftsbeziehung ist und je geringer die Fähigkeiten der Teammitglieder sind, desto stärker wirkt die Qualität der Teamarbeit positiv auf die Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung

Methode: Moderierte Regression

n.s. = Nicht signifikant

* = Signifikanz ,1

** = Signifikanz ,05

*** = Signifikanz ,01

4. Empirische Untersuchung State of Practice

- **Vergleich der Mittelwerte
über alle Teams**

(Skala: 0 niedrigster Wert - 10 höchster Wert):

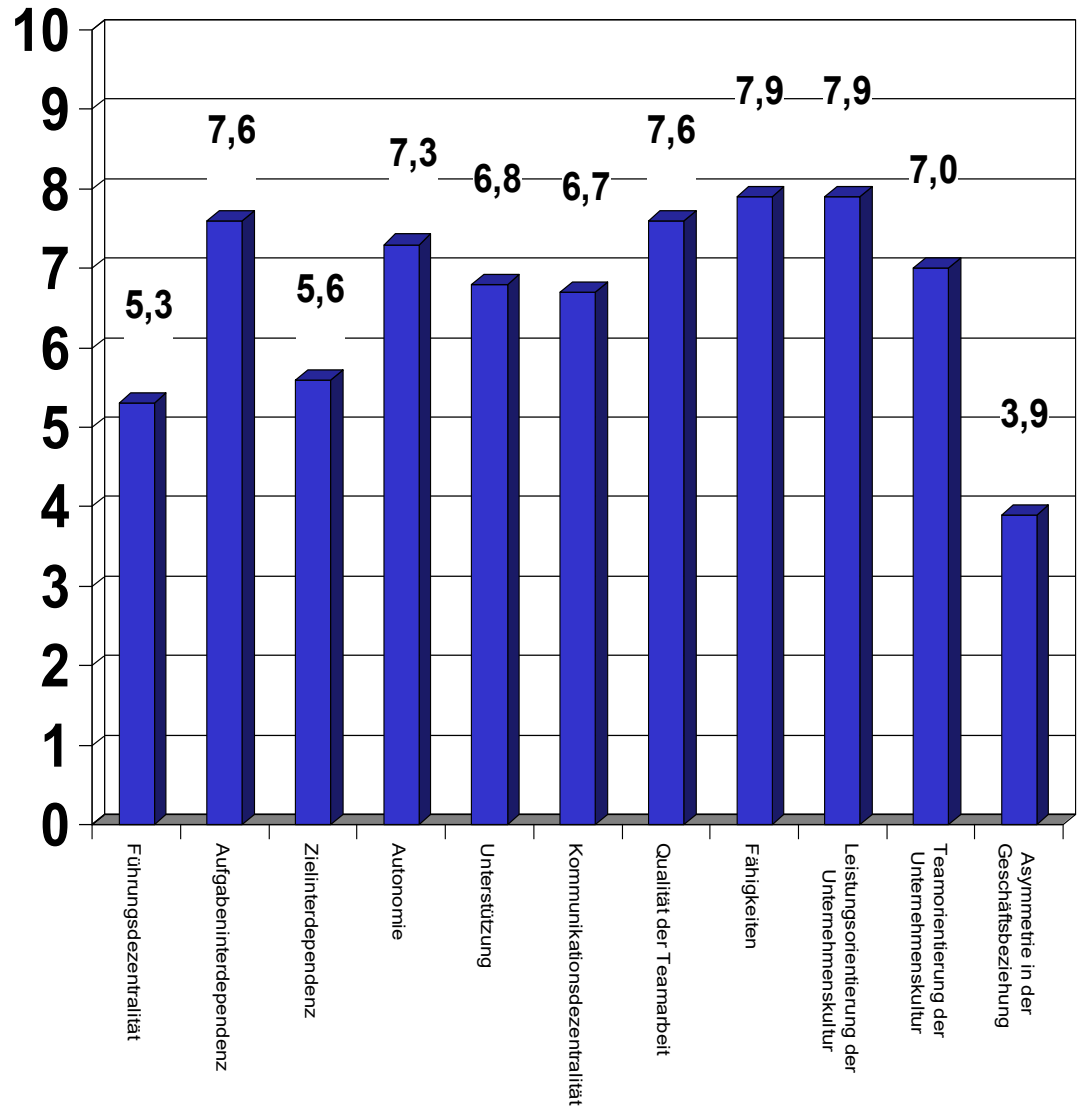
⇒ **Handlungsbedarf nach Priorität:**

Kurzfristig:

- 1) Führungsdezentralität
- 2) Zielinterdependenz
- 3) Kommunikationsdezentralität
- 4) Unterstützung

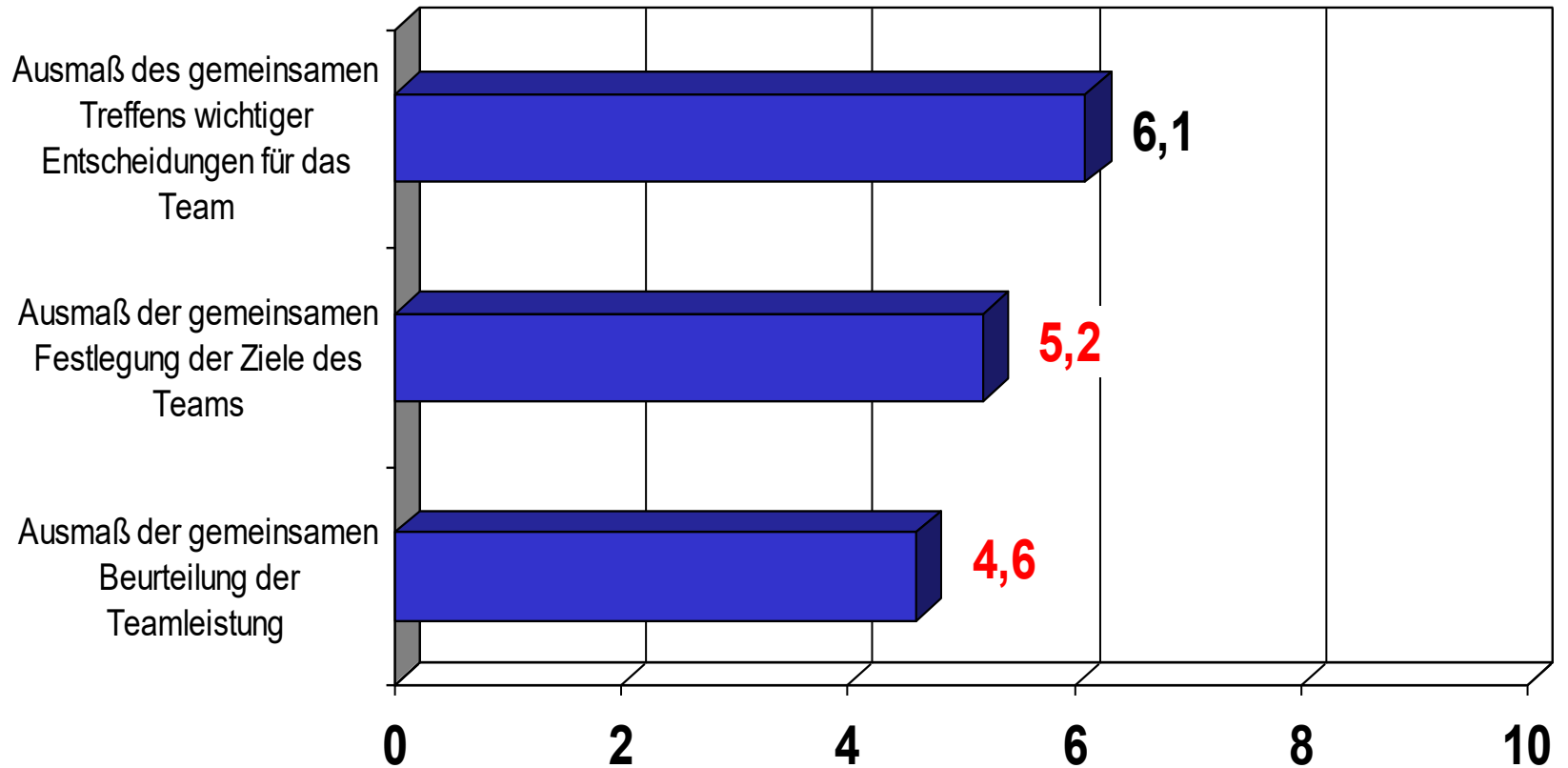
Langfristig:

- 1) Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung
- 2) Teamorientierung der Unternehmenskultur



4. Empirische Untersuchung

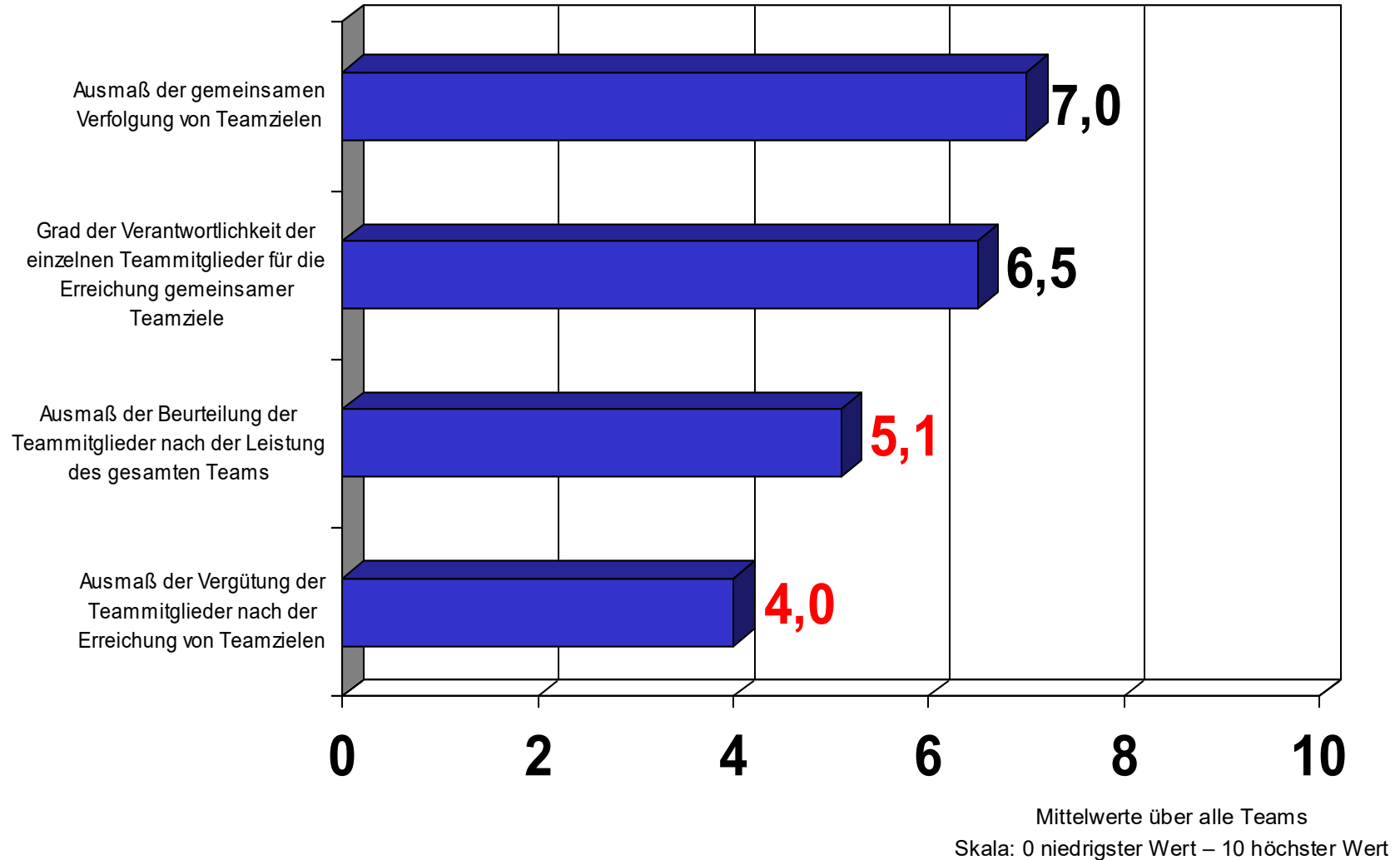
State of Practice: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Führungsdezentralität



Mittelwerte über alle Teams
Skala: 0 niedrigster Wert – 10 höchster Wert

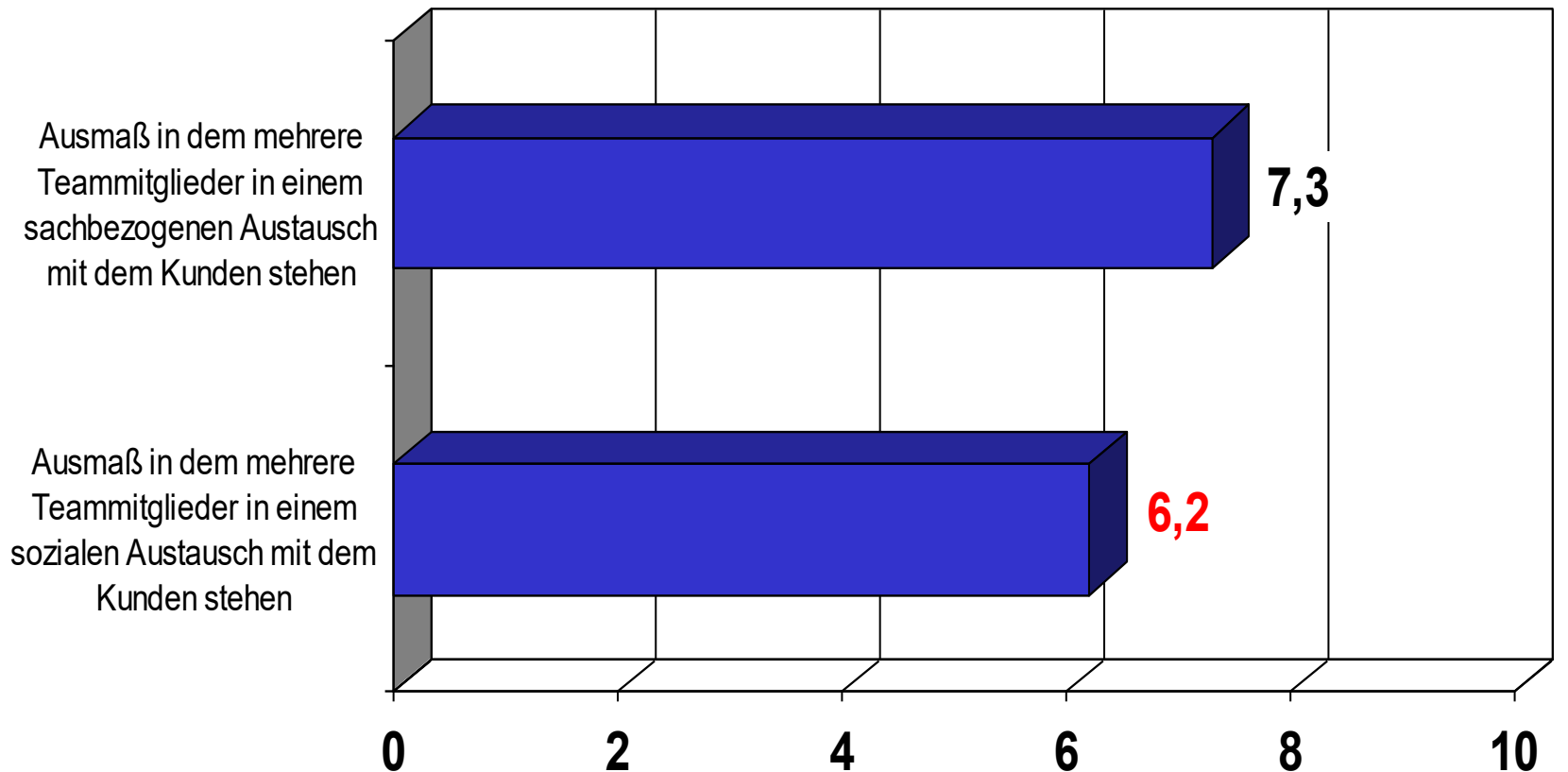
4. Empirische Untersuchung

State of Practice: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Zielinterdependenz



4. Empirische Untersuchung

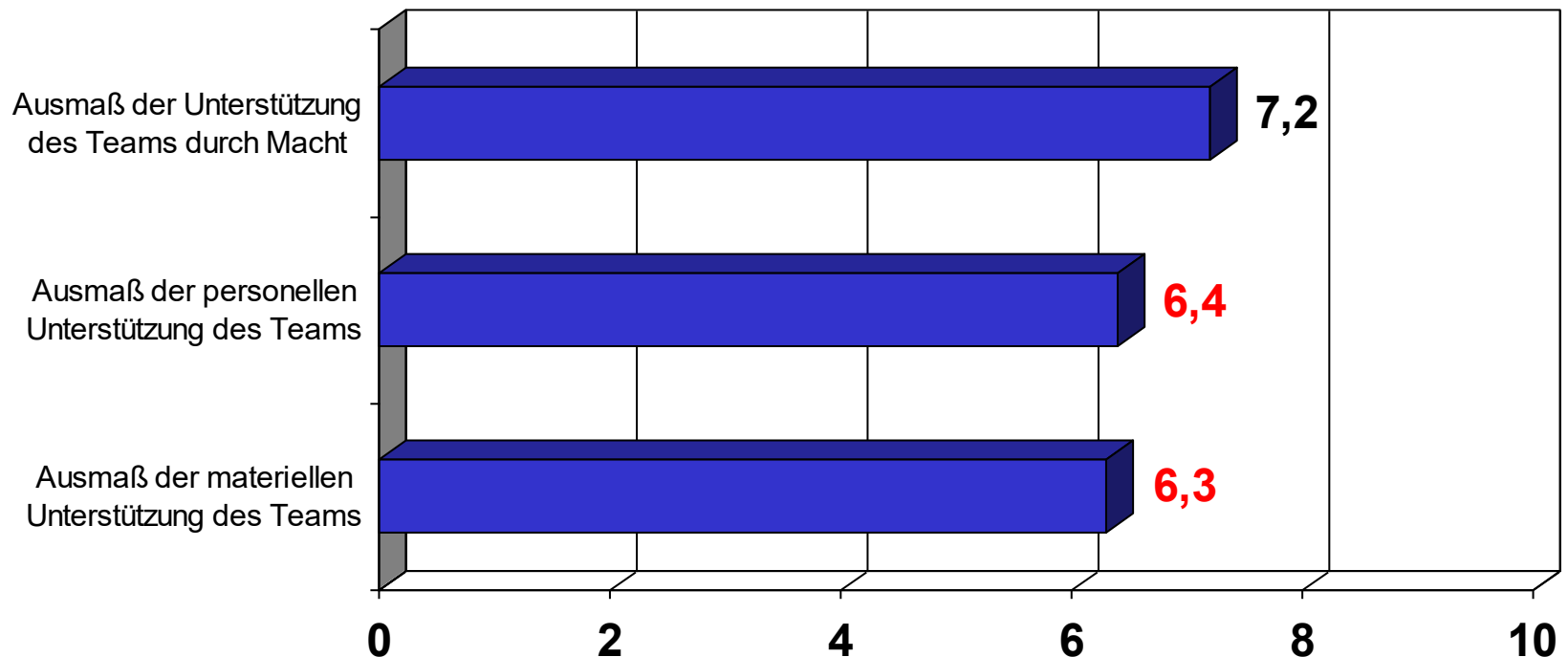
State of Practice: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Kommunikationsdezentralität



Mittelwerte über alle Teams
Skala: 0 niedrigster Wert – 10 höchster Wert

4. Empirische Untersuchung

State of Practice: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Unterstützung



Mittelwerte über alle Teams

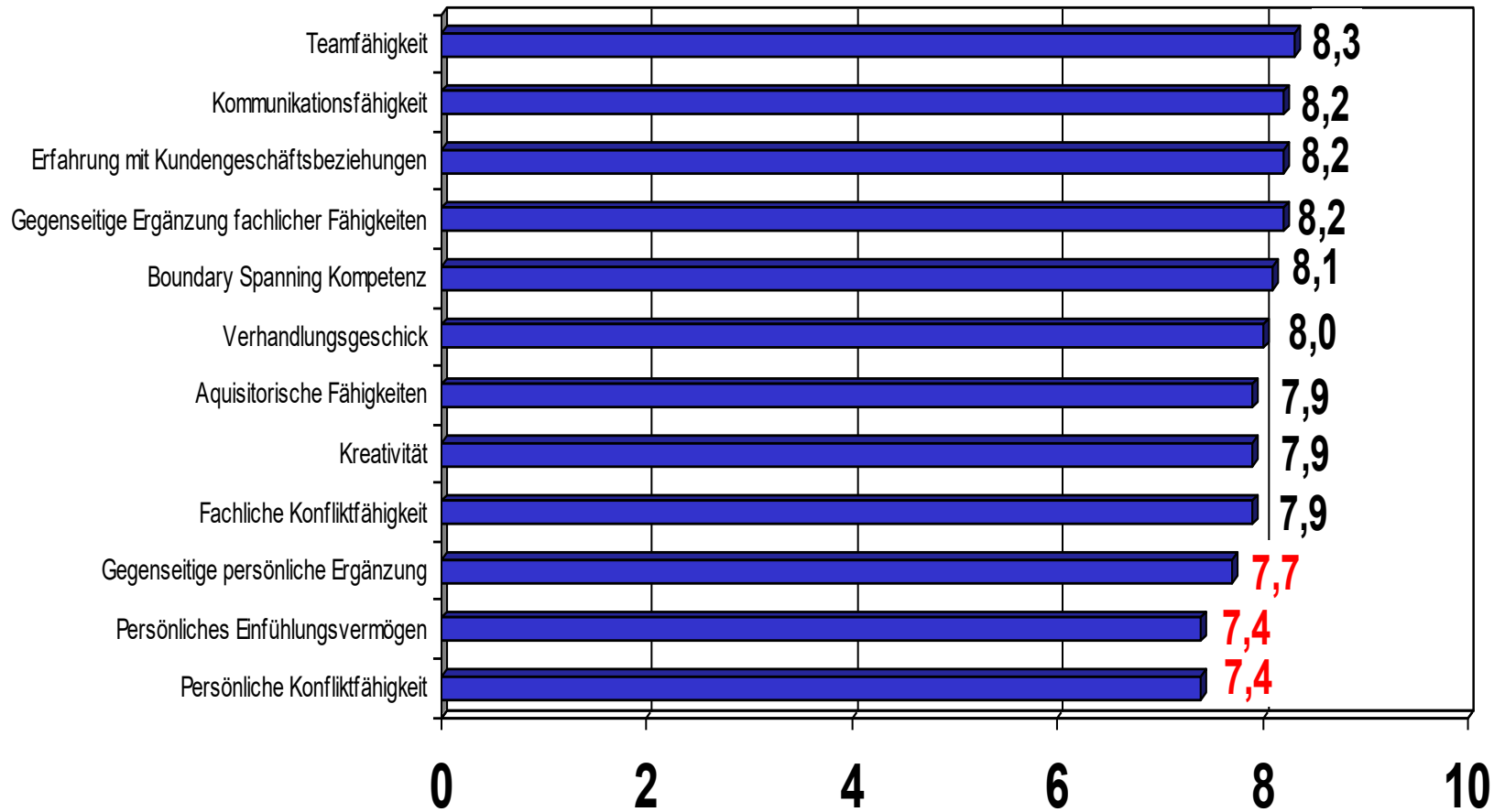
Skala: 0 niedrigster Wert – 10 höchster Wert

Konkrete Maßnahmen (qualitative Ergebnisse):

- 1) Regelmäßige teamübergreifende Abstimmungsmeetings bezüglich des Zugriffs auf Ressourcen anderer Funktionsbereiche
- 2) Zuordnung von Team-Paten als Ansprechpartner anderer Funktionsbereiche
- 3) Regelmäßige Berichterstattung des Teams an das Management
- 4) Unterstützung vom Management durch Mentoren

4. Empirische Untersuchung

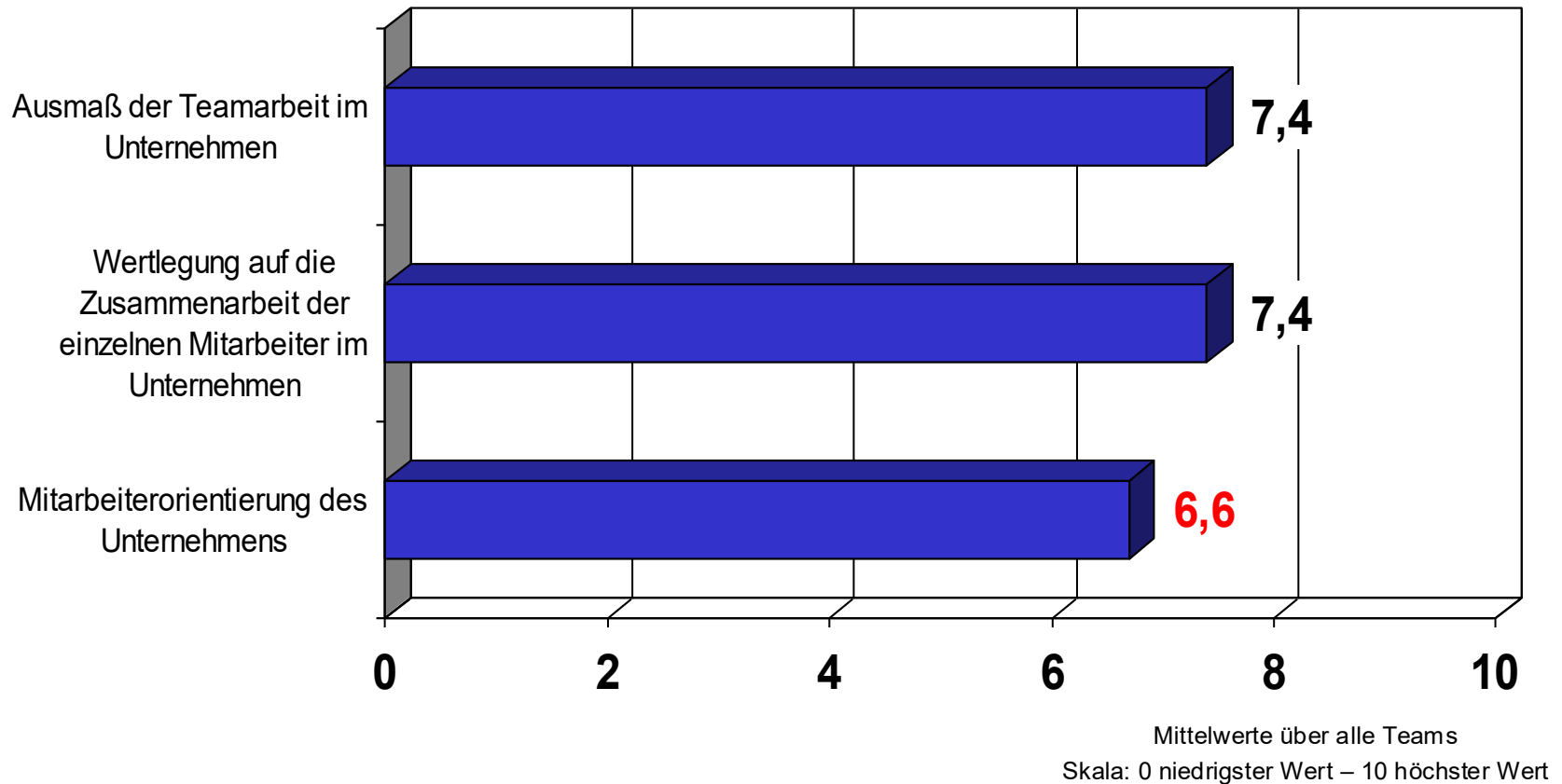
State of Practice: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Fähigkeiten der Teammitglieder



Mittelwerte über alle Teams
Skala: 0 niedrigster Wert – 10 höchster Wert

4. Empirische Untersuchung

State of Practice: Ansatzpunkte zur Erhöhung der Teamorientierung der Unternehmenskultur



Konkrete Maßnahmen (qualitative Ergebnisse):

- 1) Erhöhung des Grades der Teamorientierung der Unternehmensorganisation
- 2) Regelmäßige Kommunikation der Teamergebnisse/-erfolge nach außen
- 3) Erhöhung des Umfangs an Teamtrainings

5. Fazit

Implikationen für die Forschung

1. Übergreifende Implikationen

- Erste auf einer großzahligen Stichprobe basierende empirische Arbeit zu den Erfolgsfaktoren von Key Account Management Teams im Business-to-Business Bereich
- Umfassende Konzeptualisierung des Beziehungserfolgs als Potentialausschöpfung zentraler rationaler und emotionaler Facetten der Geschäftsbeziehung

2. Welche vom Management relativ leicht bzw. kurzfristig gestaltbare Faktoren beeinflussen den Erfolg von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen?

- Nachweis der positiven Wirkung der Qualität der Teamarbeit auf die Potentialausschöpfung und den wirtschaftlichen Erfolg in der Geschäftsbeziehung
- Nachweis der Wirkung zentraler, vom Management kurzfristig gestaltbarer Faktoren auf die Qualität der Teamarbeit und die Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung. Unterscheidung von direkten und indirekten Effekten

3. Welche vom Management nur schwer bzw. langfristig gestaltbare Faktoren beeinflussen den Erfolg von Vertriebsteams in B2B-Geschäftsbeziehungen?

- Nachweis der Wirkung zentraler, vom Management nur schwer bzw. langfristig gestaltbarer Faktoren auf die Qualität der Teamarbeit und die Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung. Unterscheidung von direkten und indirekten Effekten
- Erstmalige Untersuchung der Wirkung von Komponenten der Unternehmenskultur sowie der Asymmetrie der Geschäftsbeziehung in diesem Kontext

4. Welche Einflußgrößen moderieren die Beziehung zwischen den vom Management gestaltbaren Faktoren und dem Erfolg der Vertriebsteams?

- Erstmalige Untersuchung der Wirkung des Potentials in der Geschäftsbeziehung als Moderator

5. Fazit

Managementrelevante Handlungsempfehlungen

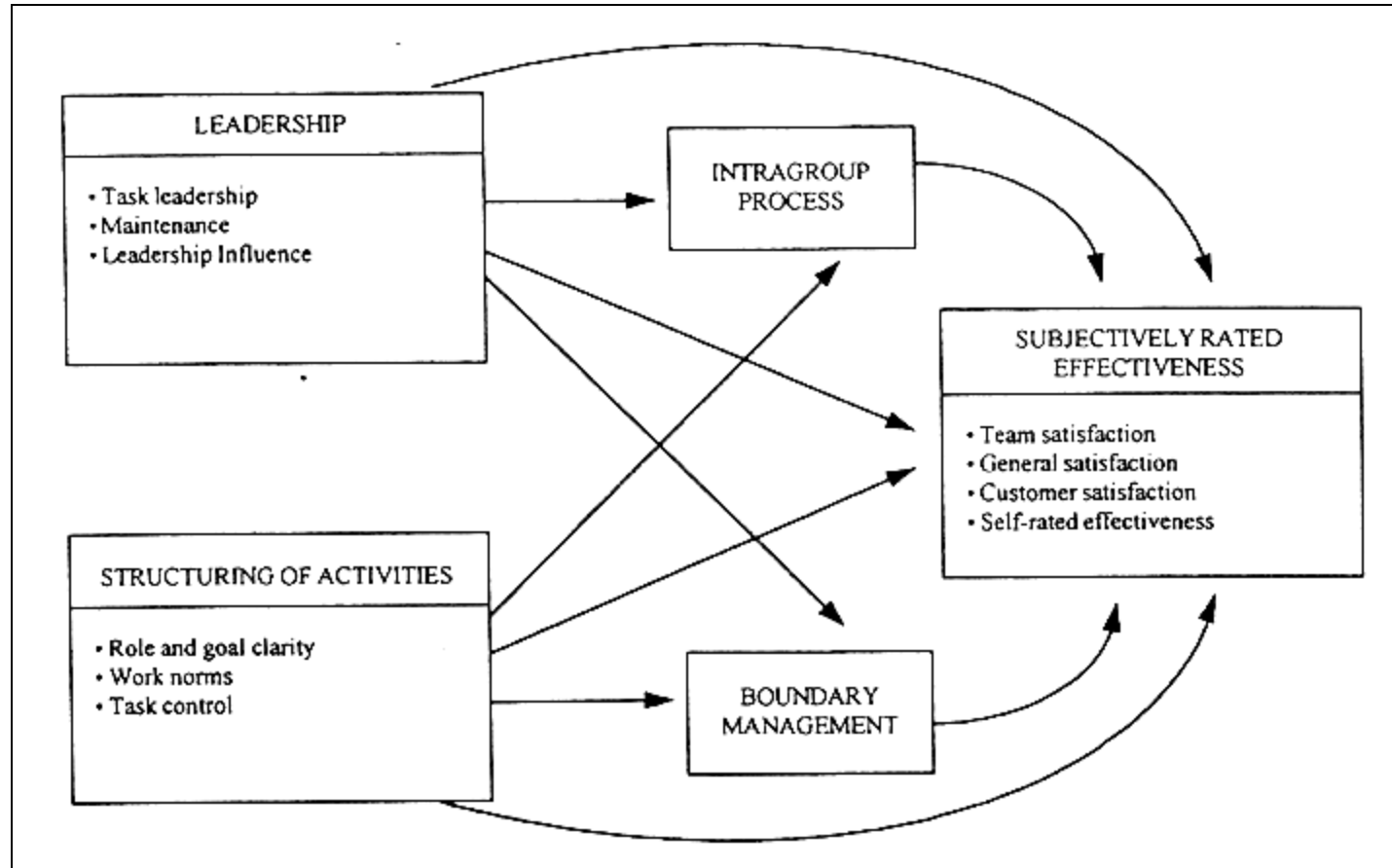
- ! Um das Potential von Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen erschließen zu können, muss die Qualität der Teamarbeit im Vertriebsteam vom Management gezielt gesteigert werden
- ! Je höher das Potential in der Geschäftsbeziehung ist und je niedriger die Fähigkeiten der Teammitglieder sind, desto bedeutender ist die Qualität der Teamarbeit
- ! Zuerst sollten die folgenden Faktoren vom Management zielgerichtet gestaltet werden (Nennung nach der Stärke des Einflusses auf die Teamarbeit):
 - 1) Unterstützung, 2) Zielinterdependenz, 3) Führungsdezentralität, 4) Kommunikationsdezentralität, 5) Autonomie, 6) Aufgabeninterdependenz
- ! Je höher die Aufgabeninterdependenz im Team ist, desto wichtiger ist die Gestaltung der Zielinterdependenz im Team
- ! Längerfristig sollten auch die folgenden Faktoren vom Management zielgerichtet gestaltet werden (Nennung nach der Stärke des Einflusses auf die Teamarbeit):
 - 1) Qualität der Fähigkeiten der Teammitglieder, 2) Teamorientierung der Unternehmenskultur, 4) Leistungsorientierung der Unternehmenskultur, 3) Asymmetrie in der Geschäftsbeziehung

- **Input-Prozess-Output (IPO) Team-Modelle**

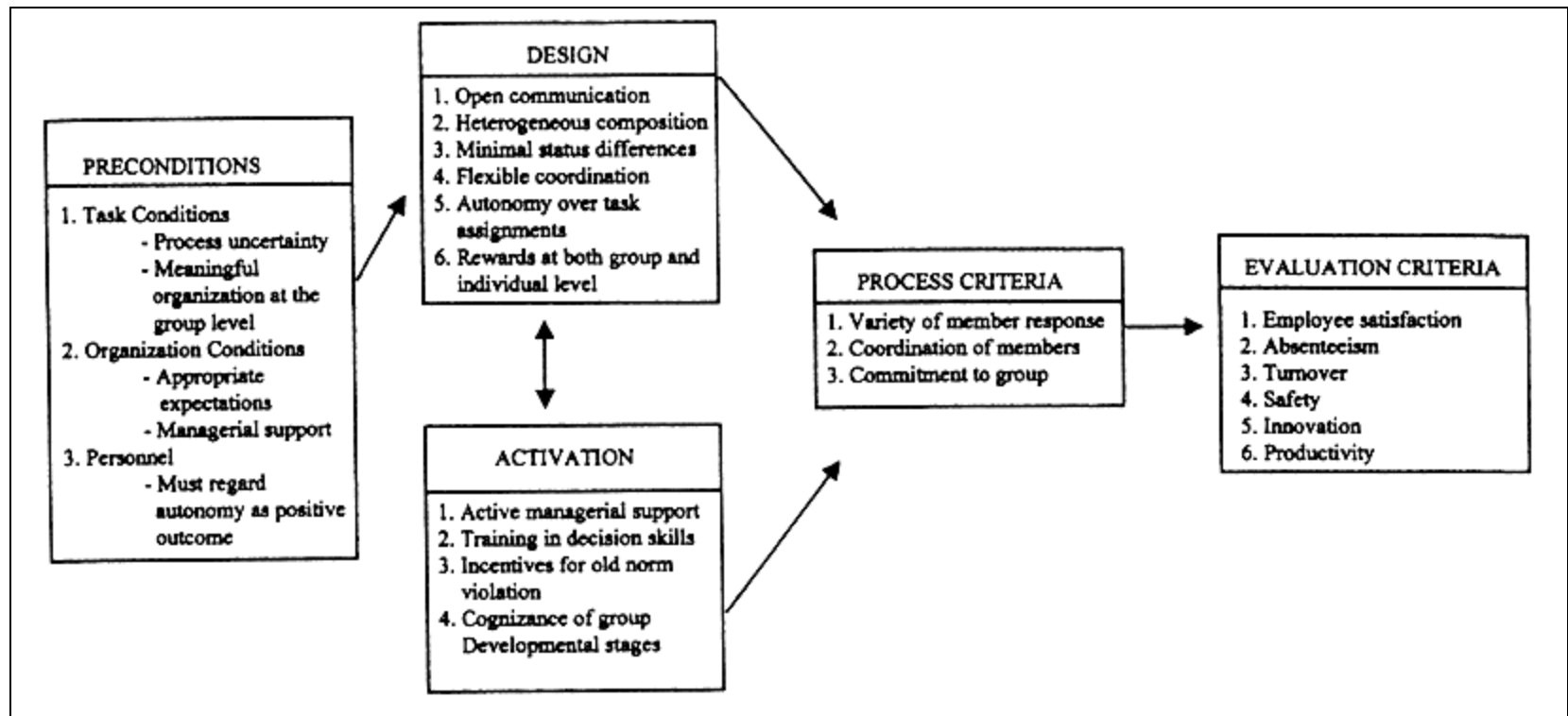
1. Gladstein (1984)
2. Pearce/Ravlin (1987)
3. Hackman (1988)
4. Tannenbaum/Beard/Salas (1992a)
5. Tannenbaum/Beard/Salas (1992b)

- **Input-Output (IO) Team-Modelle**

6. Shea/Guzzo (1987)
7. Sundstrom/DeMeuse/Futrell (1990)
8. Champion/Medsker/Higgs (1993)
9. Cohen (1994)



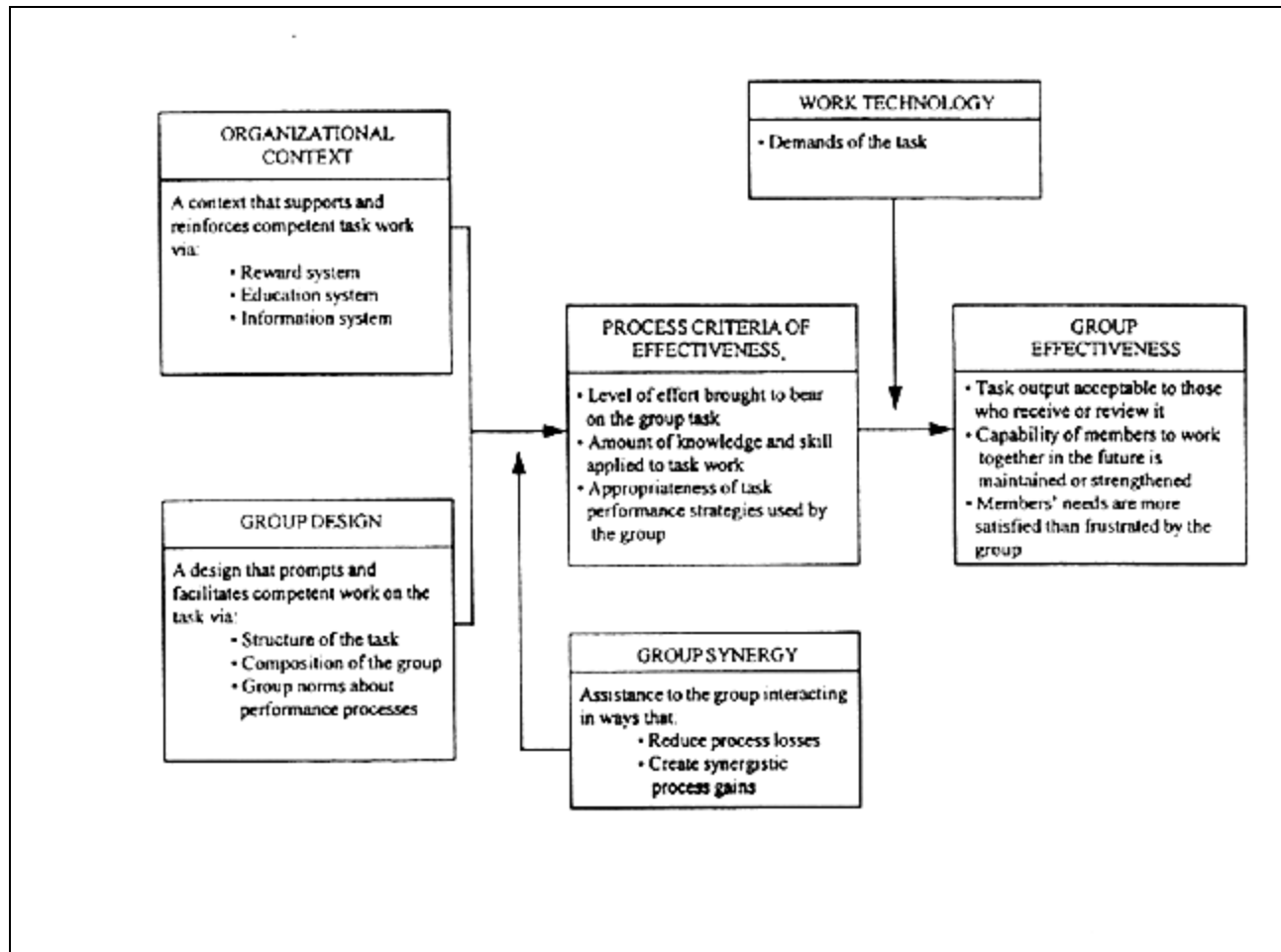
Quelle: (Hackman 1988)



Quelle: (Pearce/Ravlin 1987)

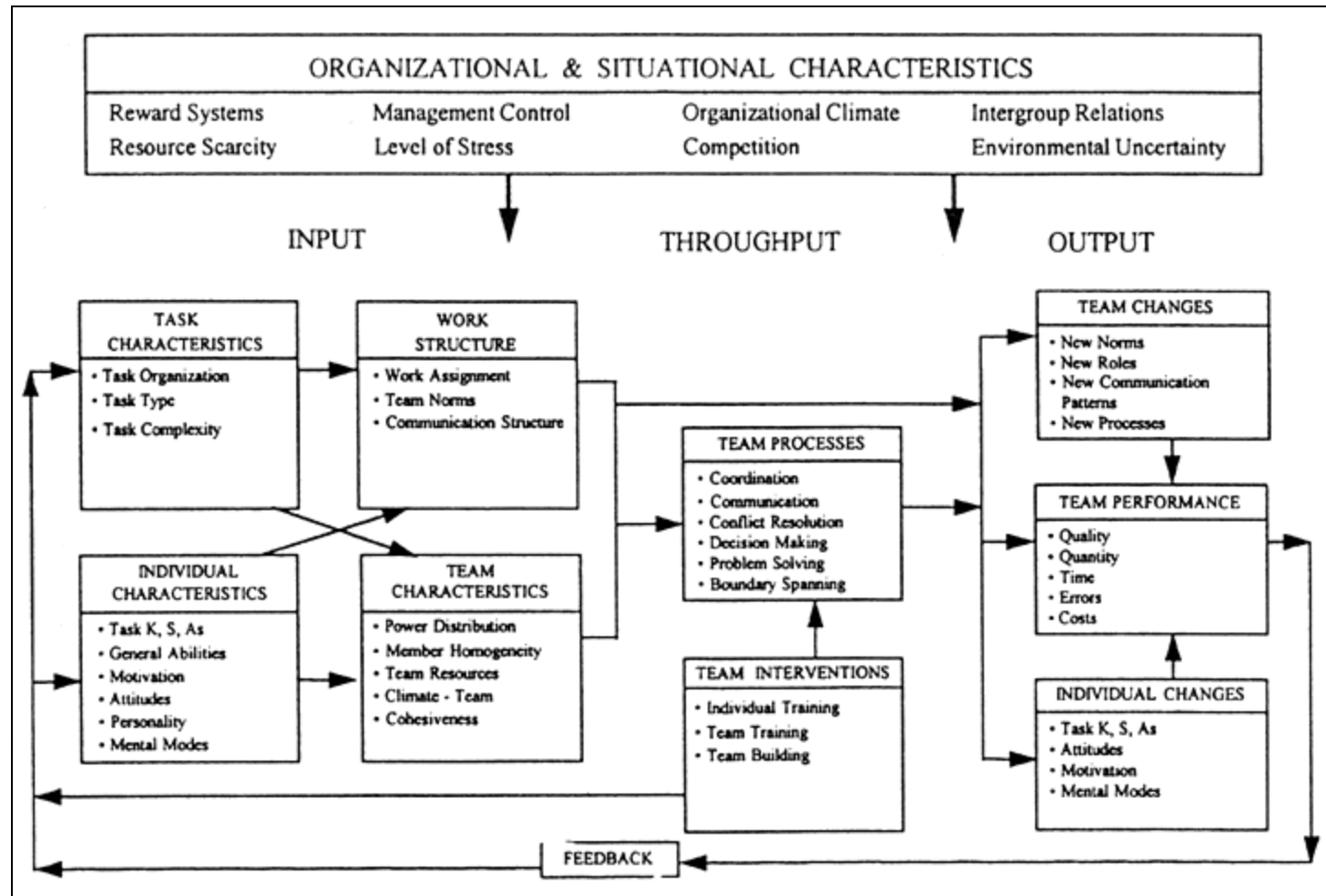
Anhang

IPO-Team-Modelle: Hackman (1988)



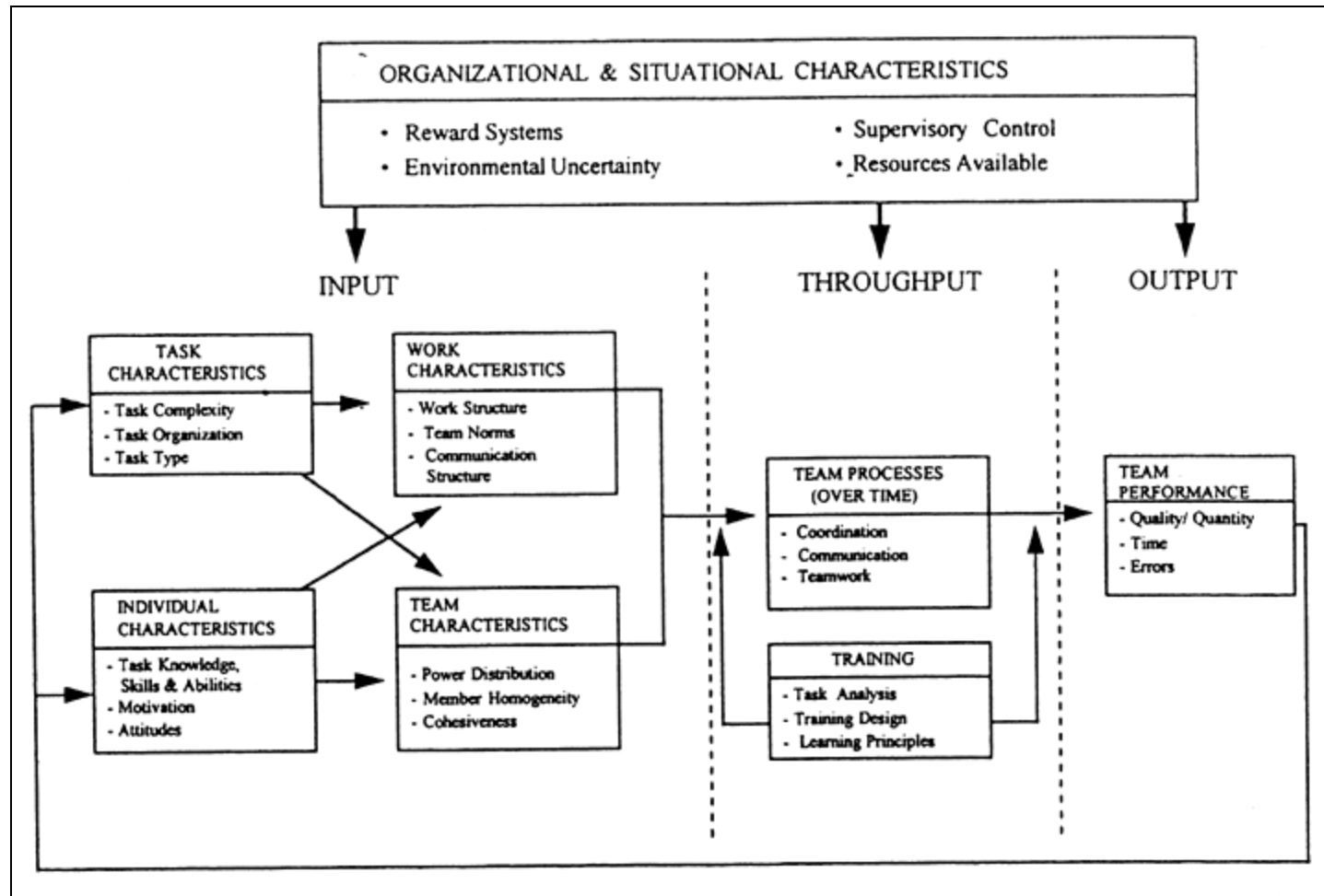
Quelle: (Hackman 1988)

IPO-Team-Modelle: Tannenbaum/Beard/Salas (1992a)



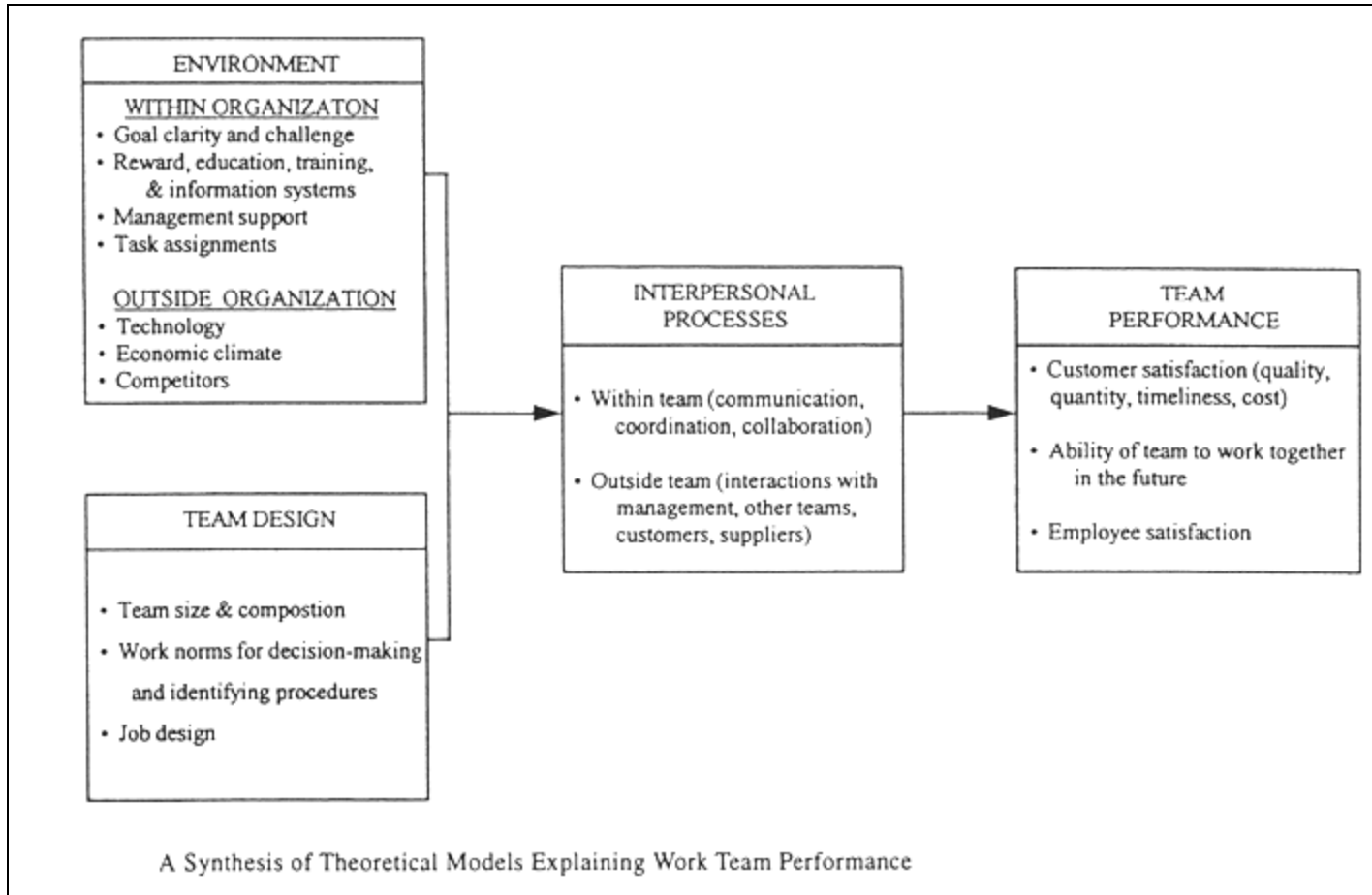
Quelle: (Kelley 1992)

IPO-Team-Modelle: Tannenbaum/Beard/Salas (1992b)

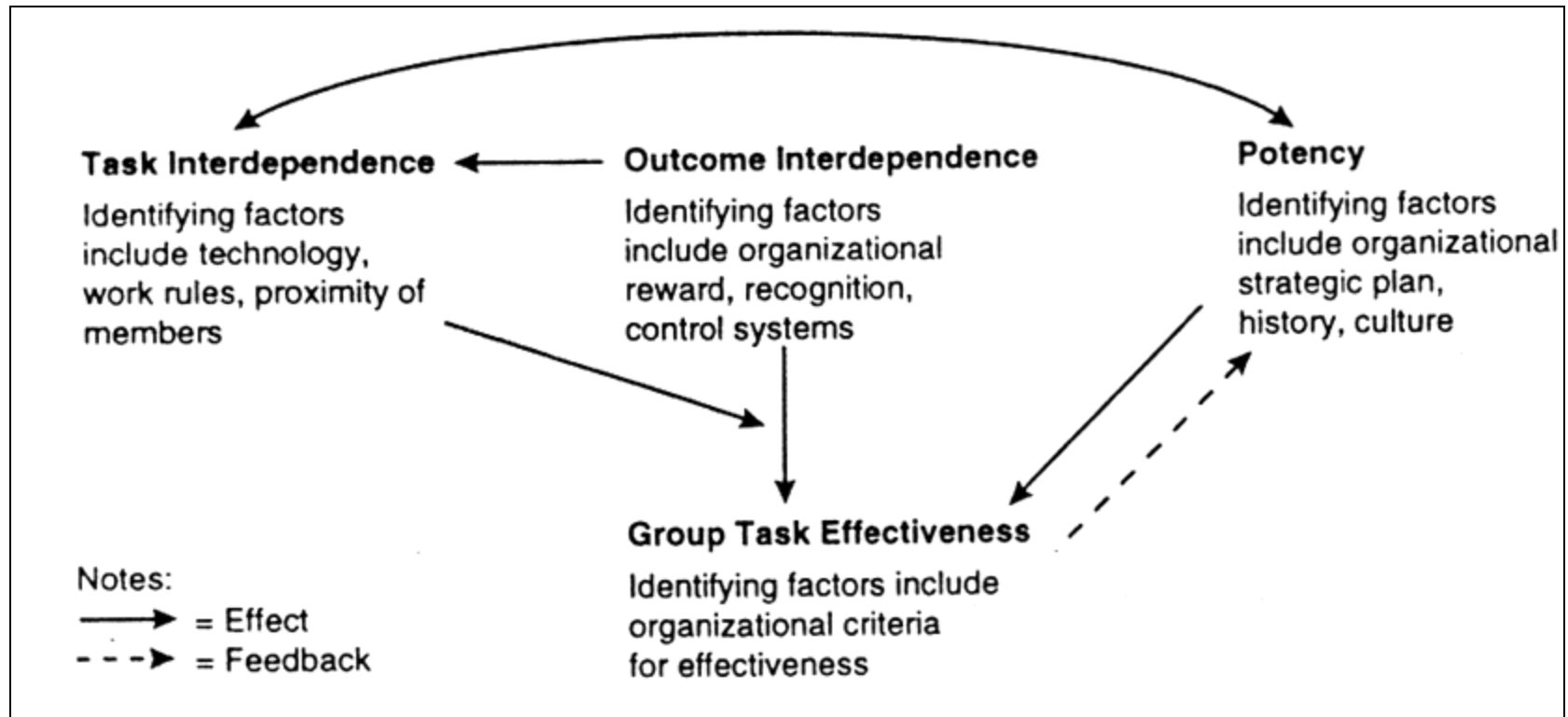


Quelle: (Salas et al., 1992)

IPO-Team-Modelle: Yeatts/Hyten (1999)

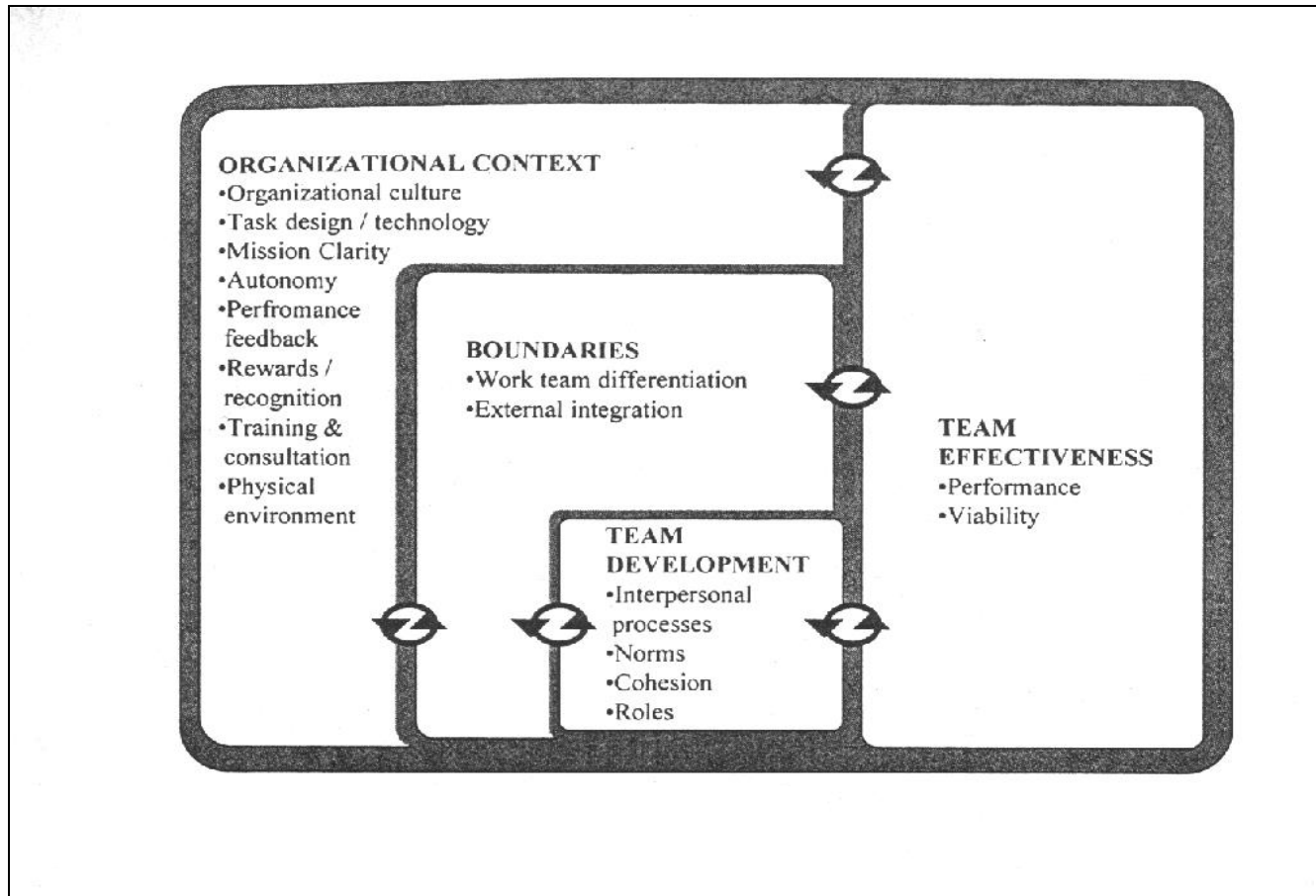


Quelle: (Yeatts/Hyten 1999, S. 48)



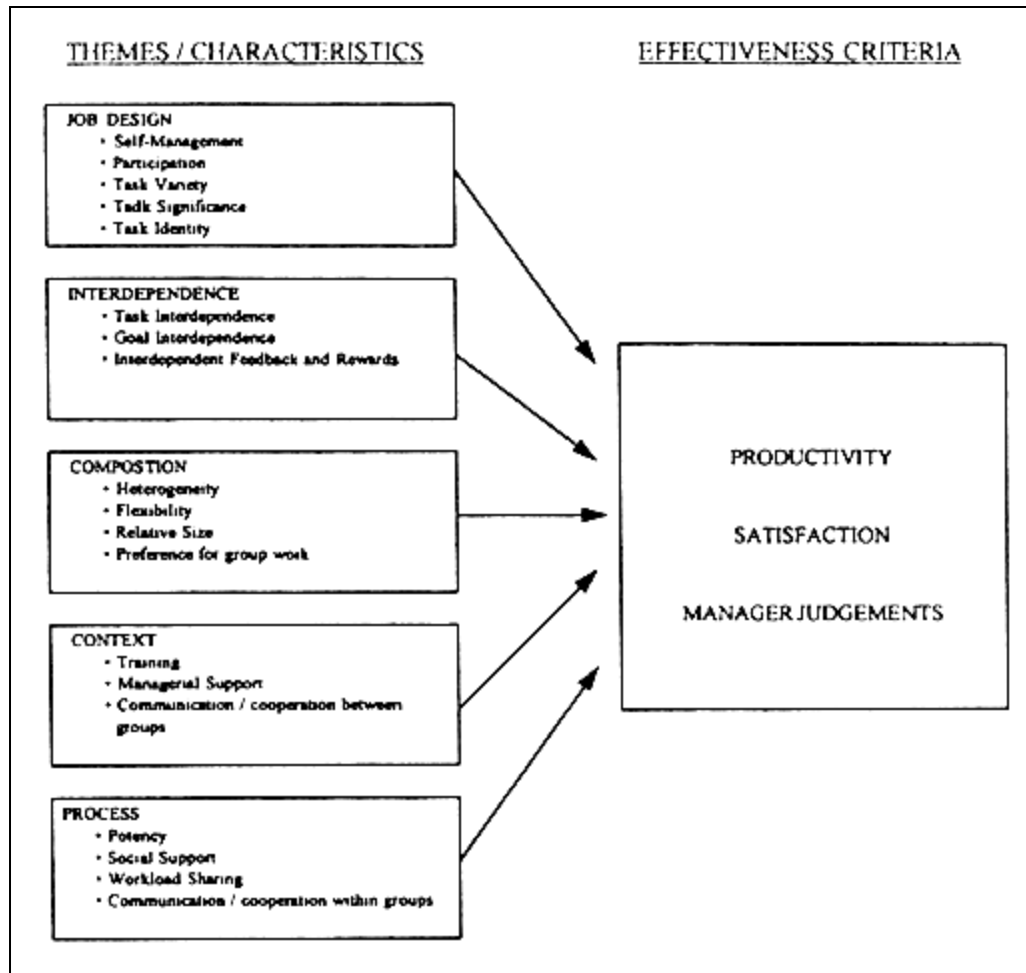
Quelle: (Högl 1998, S. 34)

IO-Team-Modelle: Sundstrom/DeMeuse/Futrell (1990)



Quelle: (Sundstrom et al. 1990)

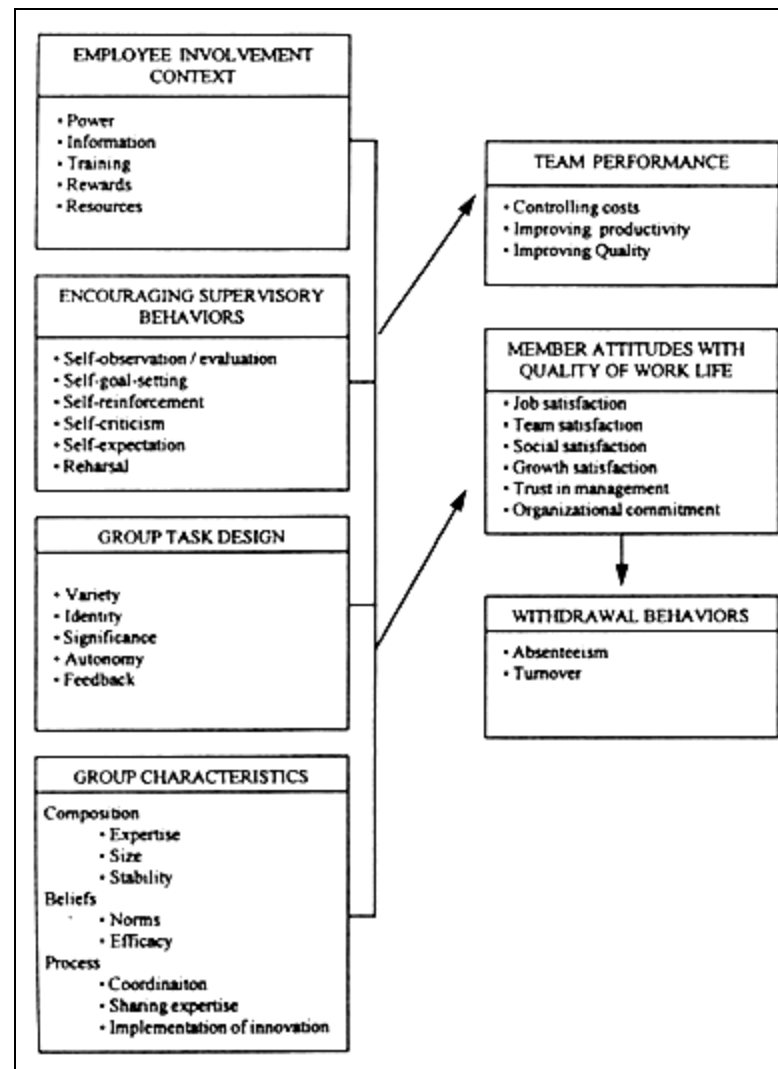
IO-Team-Modelle: Campion/Medsker/Higgs (1993)



Quelle: (Campion et al. 1993)

Anhang

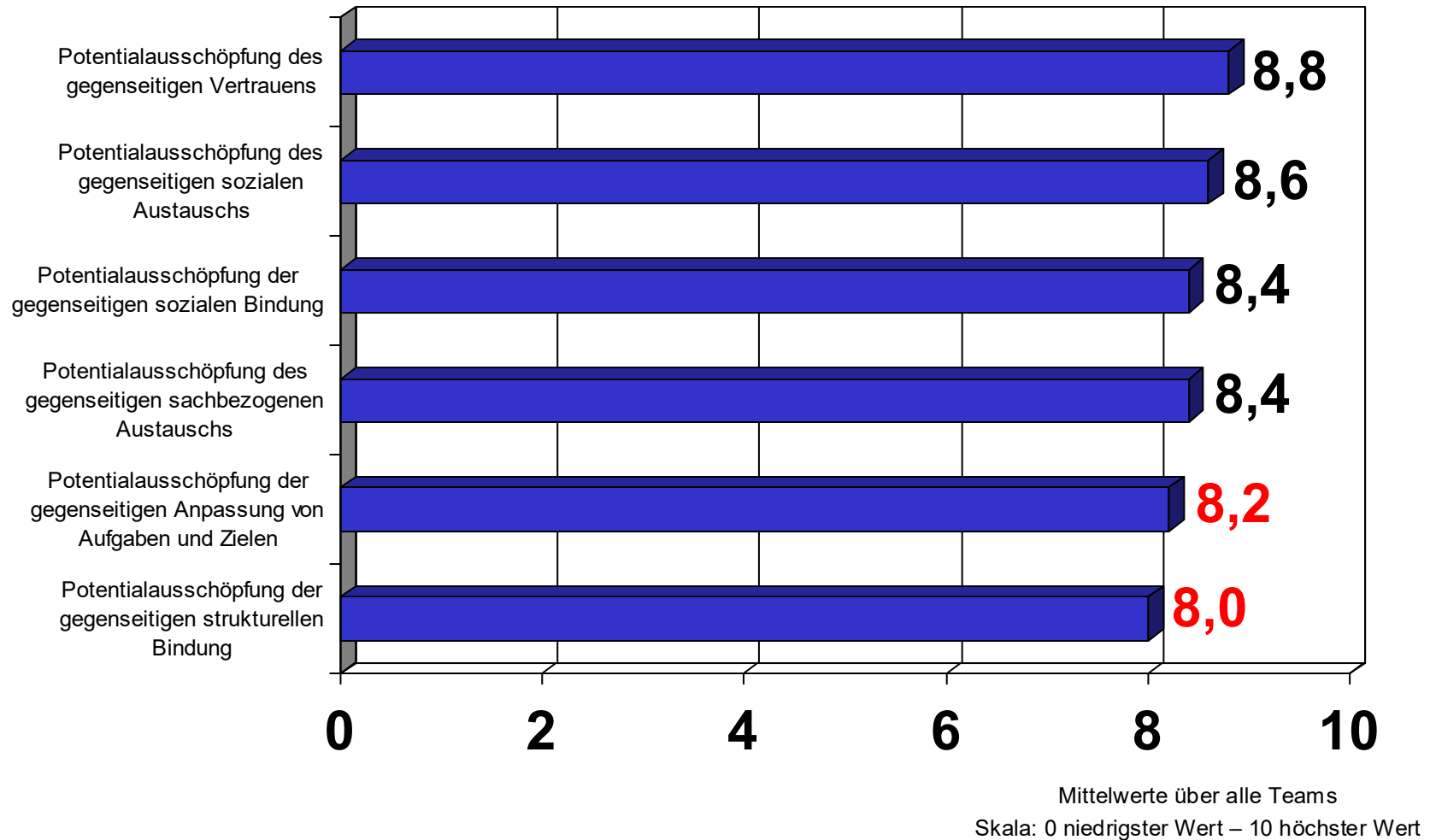
IO-Team-Modelle: Cohen (1994)



Quelle: (Cohen 1994)

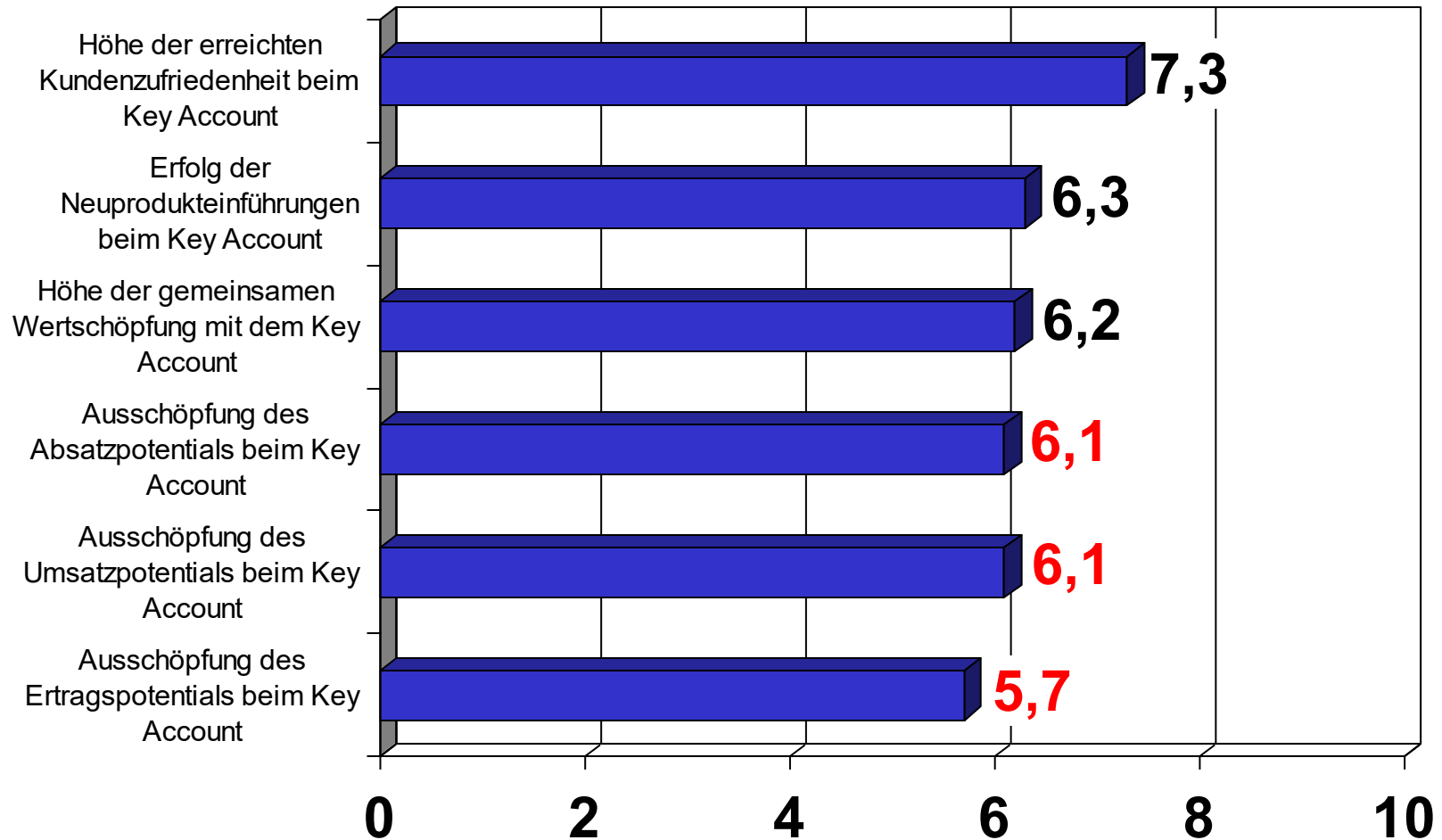
4. Empirische Untersuchung

State of Practice: Potentialausschöpfung in der Geschäftsbeziehung



4. Empirische Untersuchung

State of Practice: Wirtschaftlicher Erfolg in der Geschäftsbeziehung



Mittelwerte über alle Teams

Skala: 0 niedrigster Wert – 10 höchster Wert