

**Management interkultureller Schnittstellen
bei der Zusammenarbeit zwischen
Zulieferern und ihren Global Accounts**

Inauguraldissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der
Universität Siegen

vorgelegt von
Anja Hermes
aus Frankfurt am Main
am 5. Mai 2010

Gutachter:
Univ.-Prof. Dr. Hermann Freter
Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII

TEIL I: ERLÄUTERUNGEN ZUM UNTERSUCHUNGSVORGANG..... 1

1. Einführung.....	1
2. Problematik und Systematik der Arbeit.....	4
2.1. Problematik kultureller Unterschiede bei der Zusammenarbeit im Global Account Management.....	4
2.2. Ziel der Arbeit.....	6
2.3. Gang der Bearbeitung.....	7
3. Organisationstheoretische Ansätze.....	8

TEIL II: DIMENSIONEN DES GLOBAL ACCOUNT MANagements..... 12

1. Global Account Management im Zuliefergeschäft.....	12
1.1. Key Account.....	13
1.2. Global Account.....	13
1.3. Entwicklung vom nationalen und internationalen zum interkulturellen Marketing.....	16
1.3.1. Marketing im Zuliefergeschäft.....	16
1.3.2. Internationales Marketing.....	17
1.3.3. Marketing und Vertrieb.....	20
1.3.4. Interkulturelles Marketing.....	22
2. Kundenwert.....	23
2.1. Analyseinstrumente.....	24
2.2. Einzelkriterien.....	25
2.3. Kombinierte Kriterien.....	28

2.4.	Kundenwert als Basis für die Kundenbearbeitung.....	31
3.	Zuliefergeschäft.....	32
3.1.	Einordnung des Zuliefergeschäfts.....	33
3.2.	Merkmale des Zuliefergeschäfts.....	36
3.2.1.	Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Kunde.....	36
3.2.2.	Kundenvertrauen.....	37
3.2.3.	Kundenzufriedenheit.....	39
4.	Geschäftsbeziehungen als strategischer Wettbewerbsvorteil.....	40
4.1.	Dimensionen möglicher Wettbewerbsvorteile.....	40
4.2.	Grundlagen strategischer Geschäftsbeziehungen.....	41
4.3.	Globalisierung spezifischer strategischer Geschäftsbeziehungen.....	42
4.4.	Bedeutung des Zentralisierungsgrades des Kunden.....	45
4.5.	Leistungsäquivalenz.....	47
5.	Vom Key Account Management zum Global Account Management.....	48
5.1.	Key Account Management als Grundlage für das Global Account Management.....	49
5.2.	Intensität des Global Account Managements.....	50
5.3.	Voraussetzungen einer auf Global Account Management aufbauenden Geschäftsbeziehung.....	52
6.	Integration von Global Account Management in einen global agierenden Konzern der Zulieferindustrie.....	53
6.1.	Konzern- und Unternehmensstrategie.....	54
6.1.1.	Schwerpunkte der Konzern- und Unternehmensstrategie.....	54
6.1.2.	Globalisierung der Unternehmensstrategie.....	55
6.1.3.	Internationalisierungsstrategien.....	57
6.1.4.	Analyse der vom Kunden verfolgten Strategie.....	61
6.1.5.	Individuelle Kundenstrategie.....	62
6.2.	Globaler Konzern als Organisationsform und Plattform für Global Account Management.....	63
6.2.1.	Organisationsformen von Unternehmen und ihre Auswirkungen auf das Global Account Management.....	63
6.2.2.	Mögliche Formen einer Global Account Management-Organisation.....	67

6.2.3.	Verflechtungen von Unternehmenseinheiten und ihre Auswirkungen auf das Global Account Management.....	69
6.2.4.	Zusammenarbeit auf der Basis globaler Marktverflechtungen.....	70
6.2.5.	Grundlagen für die Implementierung von Global Account Management.....	71
6.2.6.	International Key Account Management als Milizprinzip.....	73
6.2.7.	Global Account Management als Spezialistenprinzip.....	75
7.	Personalstrukturen in der Global Account Management-Organisation.....	78
7.1.	Strukturdimensionen.....	79
7.2.	Global Account-Team.....	81
7.3.	Aufgaben und Positionen im Global Account-Team.....	83
7.4.	Netzwerkbildung als Grundlage der Arbeit des Global Account-Teams im Global Account Management-Netzwerk.....	84
7.4.1.	Netzwerktechnik.....	85
7.4.2.	Global Account Management-Netzwerk als Grundlage für eine starke Kundenbindung.....	89
7.5.	Soziale Interaktionsebenen im Netzwerk.....	90
8.	Prozessabläufe im Global Account Management.....	93
8.1.	Interaktionsprozesse.....	93
8.1.1.	Abstimmung von Interaktionsprozessen.....	94
8.1.2.	Prozesse aus Kundensicht.....	95
8.1.3.	Prozesse aus Zuliefersicht.....	96
8.2.	Gestaltung von Prozessen anhand der Wertschöpfungskette.....	97
8.2.1.	Analyse von Wertschöpfungsaktivitäten.....	97
8.2.2.	Schnittstellenanalyse entlang der Wertschöpfungskette.....	98
8.2.3.	Schnittstellenmanagement.....	99
8.2.4.	Konstellationen der internen Zusammenarbeit beim Global Account Management.....	101
8.2.5.	Herausforderungen der externen Zusammenarbeit.....	103
8.3.	Beziehungen zwischen Zulieferer und Global Account als Netzwerk.....	105
8.3.1.	Formelle Mechanismen: Steuerung und Koordination von Wissen und Informationen.....	105
8.3.1.1.	Informationen und Wissen.....	105
8.3.1.2.	Differenzierung von Wissen.....	107

8.3.1.3. Strategien des Wissensmanagements.....	108
8.3.1.4. Modelle des Wissensmanagements.....	109
8.3.1.5. Wissens- und Informationsmanagement im Unternehmen.....	112
8.3.2. Informelle Mechanismen: Anforderungen an die Führungsstruktur.....	113
8.3.2.1. Anforderungen an Global Account-Teams und deren Leitung.....	114
8.3.2.2. Typologisierung von Teamcharakteren.....	116
TEIL III: KULTUR: LANDES- UND HERKUNFTSKULTUR.....	119
1. Begriffsbestimmungen.....	119
1.1. Kultur.....	119
1.2. Herkunftskultur.....	122
2. Kulturforschung.....	124
2.1. Disziplinen der Kulturforschung.....	124
2.2. Methoden der Kulturanalyse.....	127
2.3. Fähigkeit zur Wahrnehmung kultureller Unterschiede.....	130
2.4. Bildung von Stereotypen.....	134
3. Theorien der Differenzierung von Kultur.....	135
3.1. Anliegen von Kulturtheorien.....	135
3.2. Kulturvergleichende Theorien.....	136
3.2.1. Kluckhohns und Strodts Wertdimensionen.....	136
3.2.2. Kulturparameter nach Hall.....	138
3.2.3. Kulturdimensionen nach Hofstede.....	139
3.2.4. Zwiebschalenmodell von Trompenaars.....	142
3.2.5. Kulturdimensionen nach Schein.....	144
3.2.6. Kulturmerkmale von Maletzke.....	145
3.2.7. Cross-Culture-Communication-Modell von Lewis.....	146
3.3. Interaktionsorientierte Theorien.....	147
3.3.1. Dichte Beschreibung von Geertz.....	148
3.3.2. Zweite Moderne: Beck und Bolten.....	149

3.3.3. Dölfers Schichtenmodell.....	150
3.4. Stellungnahme und Folgerungen für die Untersuchung.....	152
4. Interkulturelles Handeln.....	154
4.1. Ebenen des individuellen Enkulturationsprozesses.....	154
4.1.1. Freuds tiefenpsychologischer Ansatz.....	154
4.1.2. Hofsteds Theorie der mentalen Programmierung.....	155
4.1.3. Kommunikationspsychologische Überlegungen von Maletzke.....	157
4.1.4. Vielfalt kultureller Identität.....	157
4.1.5. Zwischenbilanz.....	160
4.2. Interkulturelle Kompetenz.....	161
4.2.1. Barmeyers Interkultureller Dreischritt.....	162
4.2.2. Beziehung zwischen sozialer und interkultureller Kompetenz.....	163
4.2.3. Konzepte des Begriffs der interkulturellen Kompetenz.....	164
4.2.4. Internationale und interkulturelle Handlungskompetenz.....	166
4.2.5. Interkulturelle Lernbereitschaft als zentrales Element interkul- tureller Kommunikation.....	168
4.3. Interkulturelle Kommunikation.....	168
4.3.1. Kommunikationsmodelle.....	168
4.3.2. Sprache als zentrales Element interkultureller Kommunikation.....	171
4.3.3. Bedeutung struktureller Voraussetzungen für die interkulturelle Kommunikation.....	171
TEIL IV: GRUNDLAGEN EINER UNTERNEHMENSKULTUR.....	174
1. Bedeutung von Unternehmenskultur.....	174
1.1. Funktionen von Unternehmenskultur.....	174
1.2. Unternehmenskultur als Integrationsinstrument.....	176
1.2.1. Unternehmenskultur als Verständnisgrundlage.....	176
1.2.2. Integration verschiedener Kulturen.....	177
1.2.3. Steuerung von Unternehmenskultur.....	180
1.3. Unternehmenskultur als Innovationsinstrument	181
2. Unternehmenskultur als System.....	184
2.1. Ebenen der Unternehmenskultur.....	184
2.2. Differenzierungskriterien für Unternehmenskultur.....	185

2.3.	Unternehmenskultur als dynamisches System.....	189
2.4.	Diversity Management.....	190
3.	Teamkultur.....	192
3.1.	Phasen der Teamentwicklung.....	192
3.2.	Teamentwicklung globaler Teams.....	194
3.3.	Teamführung.....	195
3.3.1.	Modelle der Teamführung.....	196
3.3.2.	Führungsstile.....	198
3.3.3.	Führung zwischen Unternehmens- und Teamkultur.....	200
3.3.4.	Führung durch Vorbild und Kontrolle.....	201
3.3.5.	Konfliktmanagement.....	202
4.	Interkulturelles Coaching und Training.....	204
5.	Vermittlung von Unternehmenskultur.....	207
6.	Teamkultur als Bestandteil von Unternehmenskultur.....	208

TEIL V: INTERKULTURELLES MANAGEMENT VON GLOBAL ACCOUNTS.....210

1.	Voraussetzungen des interkulturellen Global Account Managements.....	210
2.	Integration von Schnittstellen durch die Entwicklung einer Netzwerkkultur.....	212
2.1.	Spannungsverhältnis zwischen Unternehmenskultur und Subkulturen....	213
2.2.	Entwicklung einer Netzwerkkultur.....	216
2.3.	Steuerung der Netzwerkkultur durch Personalpolitik.....	218
3.	Lösungsansätze.....	219
3.1.	Individuelle Personalauswahlkriterien.....	219
3.2.	Kundenorientierte Personalauswahl.....	221
4.	Ergebnis: Pluralintegratives Kulturkonzept des Global Account Managements.....	223

TEIL VI: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	225
1. Statistische Überprüfung der theoretischen Arbeitsergebnisse.....	225
2. Methode und Auswertung.....	225
3. Analyse der Ergebnisse.....	226
3.1. Befragte.....	227
3.2. Gesamtbetrachtung.....	228
3.3. Zusammenfassung.....	233
TEIL VII: FAZIT UND AUSBLICK.....	234
Anhang 1: Fragebögen	239
Literaturverzeichnis.....	258

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kulturelle Wechselwirkungen einer Geschäftsbeziehung.....	5
Abbildung 2: Definitionen des Internationalen Marketings.....	18
Abbildung 3: Standardisierung versus Differenzierung.....	20
Abbildung 4: Methoden zur Bestimmung des Kundenwertes	25
Abbildung 5: Normstrategien für das Kundenwachstum-Relativer Lieferantenanteil-Portfolio	29
Abbildung 6: Normstrategien für das Kundeattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolio.....	30
Abbildung 7: Zielsektoren der Kundenbindung und daraus abgeleitete Kundenwertkomponenten.....	30
Abbildung 8: Vier-Typen-Ansatz nach Backhaus und Transaktionstypen von Plinke...	34
Abbildung 9: Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen.....	39
Abbildung 10: Vorteile langfristiger Geschäftsbeziehungen.....	41
Abbildung 11: Internationalisierungsmotive.....	43
Abbildung 12: Formen der Kundenansprache.....	46
Abbildung 13: Strategische Optionen in der Gestaltung der Beziehungen zu Schlüsselkunden.....	51
Abbildung 14: Globale Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette nach Porter..	56
Abbildung 15: Internationalisierungsstrategien.....	59
Abbildung 16: Beispiel organisationaler Bedingungen in einem globalen Zulieferer-Konzern mit den Ebenen Konzern, Unternehmensgruppe, Unternehmen.....	66
Abbildung 17: Funktionales Key Account Management in Personalunion mit den Linienfunktionen.....	68
Abbildung 18: Institutionelles Key Account Management.....	68
Abbildung 19: Reines Special Key Account Management.....	69
Abbildung 20: Mögliche interne Schnittstellen von Global Account Management.....	77
Abbildung 21: Idealmodell einer partnerschaftlichen Kooperation.....	78
Abbildung 22: Konzeptionalisierung der Organisation des Global Account Management.....	80
Abbildung 23: Global Account Management-Netzwerk am Beispiel einer Organisationseinheit.....	89
Abbildung 24: Interaktionsmodell der IMP-Group.....	92
Abbildung 25: Berührungspunkte der Wertschöpfungsketten des Zulieferer und des Global Account.....	100

Abbildung 26: Kooperationsformen und Beziehungen im GAM.....	102
Abbildung 27: Strategien des Wissensmanagement	108
Abbildung 28: Modelle des Wissensmanagement.....	110
Abbildung 29: Das INSIGHT-Rad mit den acht Haupttypen.....	117
Abbildung 30: Definitionen von Kultur.....	123
Abbildung 31: Wissenschaften für Interkulturelles Marketing.....	126
Abbildung 32: Wahrnehmungszyklus nach Neisser.....	132
Abbildung 33: Kulturvergleichende Ansätze.....	137
Abbildung 34: Kriterien zur Analyse von Kultur.....	138
Abbildung 35: Indexe für Länder und Regionen nach Hofstede-Kriterien	142
Abbildung 36: Lewis-Modell der Kulturgruppen.....	147
Abbildung 37: Theorien der interaktionsorientierten Kulturforschung.....	148
Abbildung 38: Übergang von der Ersten zur Zweiten Modernen.....	150
Abbildung 39: Dülfers Schichtenmodell.....	151
Abbildung 40: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen.....	156
Abbildung 41: Diversity eines Individuums.....	158
Abbildung 42: Interkultureller Kommunikationsprozess.....	169
Abbildung 43: Unternehmenskultur: Einfluss- und Leistungsfaktoren.....	186
Abbildung 44: Kulturelle Schachtelmodell.....	188
Abbildung 45: Spheres of Activity in the Management of Cultural Diversity.....	191
Abbildung 46: Modell der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften in Organi- sationen	197
Abbildung 47: Kulturorientierte Profilanalyse der wichtigen Schnittstellenpositionen im Global Account Management-Netzwerk.....	211
Abbildung 48: Mögliche Pfade für Grundüberzeugungen.....	215
Abbildung 49: Merkmale einer Global Account Management-Netzwerkkultur.....	217
Abbildung 50: Beispiel für die Bewertung eines Beziehungsgeflecht zwischen einem Zulieferer und seinem Kunden.....	221
Abbildung 51: Interkulturell-marketingorientierte Personalauswahl durch eine Profilab- gleichsmatrix zur Schnittstelleharmonisierung.....	223

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Führungsdauer der Befragten	227
Tabelle 2:	Branchenzugehörigkeit der Befragten.....	228
Tabelle 3:	Internationalisierungsgrad der Unternehmen	228
Tabelle 4:	Funktionen der Befragten	229
Tabelle 5:	Mittelwerte und Mediane bei der Frage nach der Notwendigkeit einer starken Unternehmenskultur im Gegensatz zu kulturellen Anpassungen...	230
Tabelle 6:	Ergebnisse Mann-Whitney-Test: Notwendigkeit einer starken Unternehmenskultur im Gegensatz zu einer kulturellen Anpassung an den Kunden.....	230
Tabelle 7:	Mittelwerte und Mediane bei der Frage nach positiven Erfahrungen mit Sub- und Teamkulturen.....	231
Tabelle 8:	Ergebnisse Mann-Whitney-Test: Erfahrungen mit erfolgreichen Subkulturen.....	231
Tabelle 9:	Globalitätsbewältigung.....	231
Tabelle 10:	Risiken und Chancen der Arbeit mit Sub- und Teamkulturen	232
Tabelle 11:	Kulturelle Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden.....	232
Tabelle 12:	Rangfolge der wichtigsten Übereinstimmungen von Geschäftspartnern....	233

Abkürzungsverzeichnis

ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración

Anm.: Anmerkung

ASEAN: Association of Southeastern Asian Nations

e. g.: for example

et. al.: und andere Autoren

EU: Europäische Union

EKAM: Euro Key Account Management

GA: Global Account

GAM: Global Account Management

GKA: Global Key Account

GKAM: Global Key Account Management

NAFTA: North American Free Trade Agreement

Tab.: Tabelle

TEIL I.: ERLÄUTERUNGEN ZUM UNTERSUCHUNGS- GANG

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit umreißt die Problematik interkultureller Unterschiede bei der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Kunde im Global Account Management. Sodann erläutert er den Gang und das Ziel der Arbeit sowie den gewählten organisationstheoretischen Ansatz.

1. Einführung

Im Zuge der Globalisierung dehnen Unternehmen ihr Wachstum weltweit aus, sei es mittels organischen Wachstums, durch Zukäufe (Acquisitions) oder Fusionen (Mergers), sei es, um sich aktiv neue Märkte zu erschließen oder um global agierenden Kunden zu folgen bzw. in verschiedenen Ländern ansässige Kunden zu bedienen. Daraus resultiert die doppelte Herausforderung, einen globalen Kundenstamm zu betreuen und weltweiten Service zu erbringen. Als "global" sei dabei vorläufig eine Geschäftsbeziehung definiert, die sich über mindestens zwei Kontinente erstreckt. Eine globale Aufstellung bringt spezifische Herausforderungen mit sich, die Notwendigkeit in einer Vielzahl von Ländern zu agieren, die Erwartungen der dort ansässigen Kunden zu befriedigen und unterschiedliche "Kulturen" zu berücksichtigen und zwar sowohl auf Seiten der Kunden wie auch im eigenen Unternehmen. Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen und dabei noch Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielen können. Um die richtige Antwort zu finden, bedarf es zunächst der Eingrenzung der Geschäftsart und der Darstellung verschiedener für die Kundenbearbeitung wichtiger und sie unterstützender Kriterien.

In der vorliegenden Arbeit stehen Produktkäufe im Fokus, die einem weiteren industriellen Herstellungsprozess dienen. Bei solchen B-to-B-Geschäften stellt die Dauer der Geschäftsbeziehung ein genauso wichtiges Kriterium dar, wie die für alle zu erledigenden Aufgaben erforderliche Nähe zum Kunden.

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf langfristige Geschäftsbeziehungen, die aufgrund komplexer Produkte eine enge Bindung an den Kunden erfordern. Es geht also darum mit Kunden auf globaler Ebene langfristig gut und eng zusammenzuarbeiten. Solche langfristigen und engen Geschäftsbeziehungen im B-to-B Sektor lassen sich auch als Zuliefergeschäft bezeichnen.

Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Kunden zu richten, die für den Unternehmenserfolg besonders wichtig sind. Dies erfordert eine Einordnung und Bewertung der Kunden. Die für eine solche Unterteilung notwendigen Kriterien variieren unternehmensspezifisch und können sowohl monetärer wie auch nicht-monetärer bzw. quantitativer oder qualitativer Natur sein.

Für die aus der Bewertung als besonders wichtig hervorgehenden Kunden ist eine besondere Behandlung bzw. eine spezielle Kundenbearbeitungsform ratsam. Dabei hat sich im Zuliefergeschäft die Kundenbearbeitungsform des Global Account Managements als erfolgreich herausgestellt.

Global Account Management stellt die Basis dar, um durch den persönlichen Kontakt zum Kunden Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu entwickeln, die durch die guten Kenntnisse der Strukturen, Prozesse, Bedürfnisse, Vorstellungen, Entwicklungen und Strategien des Kunden entstehen.

Strukturell gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Organisation des Global Account Managements an das Unternehmen anzugliedern. So kann es an die bereits bestehende Vertriebsorganisation oder aber als eigenständige Organisation an verschiedene Bereiche angekoppelt sein. Es kann aber auch die gesamte Organisationsstruktur beherrschen. Für die bessere Analyse von Prozessen innerhalb dieser, aber auch der beim Kunden vorherrschenden Strukturen und zur Analyse der Beziehungen zwischen Zulieferer und Kunde im Rahmen der entstehenden Schnittstellen, dienen Netzwerktechniken. Der gesteuerte Austausch von Wissen und Informationen unterstützt die gemeinsame inhaltliche Zusammenarbeit.

Um die Beziehung zwischen Zulieferer und Kunde aber nicht nur hinsichtlich struktureller und prozessualer Kriterien zu optimieren, sondern auch die zwischenmenschliche Ebene hinsichtlich der aus der globalen Zusammenarbeit entstehenden interkulturellen Dimension zu untersuchen und Kriterien für deren Optimierung zu entwickeln, erfolgt eine Untersuchung der kulturellen Einflussfaktoren auf diese Beziehung.

Dies erfordert zunächst eine Einordnung und Bestimmung des Begriffs Kultur. Kultur ist dabei weder homogen noch gehört sie einer einzigen Disziplin an. So verändert Kultur sich ständig und das betrifft viele Disziplinen. Daher werden in dieser Arbeit verschiedene Ansätze aus der Psychologie, Anthropologie, Soziologie und der Betriebswirtschaft vorgestellt, wobei eine für die Arbeit als sinnvoll erachtete Eingrenzung des Begriffs Kultur erfolgt, die Herkunftskultur als das Ergebnis aus Landeskultur, Sprache, Bildung, sozialem Status und religiöser Zugehörigkeit definiert.

Es schließen sich eine Darstellung der verschiedenen Kulturebenen und eine Präsentation der wichtigsten Kulturtheorien an, welche Merkmale liefern, die eine kulturelle Einordnung und Analyse des Kunden und eigener Mitarbeiter erleichtern.

Zu diesem Begriff von Kultur wird sodann Unternehmenskultur als die konzeptionelle Welt des Systems Unternehmens in Beziehung gesetzt. Hier zeigt sich, dass Unternehmenskultur genauso wenig einen monolithischen Charakter aufweist, wie Kultur homogen ist. Unternehmen befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess, mit dem auch eine ständige Veränderung der Unternehmenskultur einhergeht.

Unternehmenskultur betrifft das gesamte Organisationssystem des Zulieferers; da sich der Fokus der Arbeit aber ausschließlich auf die Beziehung und den daraus resultierenden wichtigsten Schnittstellen zum Kunden richtet, findet die Einordnung, der dafür zuständigen Arbeitseinheiten, hier als Global Account-Teams bezeichnet, im Rahmen des Unternehmens und der Unternehmenskultur statt. So bringt jede Untergruppe bzw. jedes Team eines Unternehmens wieder eine eigene Kultur hervor, die der jeweiligen Arbeitsgruppe als gemeinsame Verständnis- und Verständigungsbasis dient. Auch das Global Account-Team bringt eine solche, auch als Subkultur bezeichnete, Kultur hervor, die sich durch strategische und gezielte Steuerung zur Global Account-Netzwerkultur entwickelt.

Die Steuerung eines solchen Teams findet über die Entwicklung einer Kultur statt, aber auch durch den personellen Zugang zum Team. In Anlehnung an moderne Kulturtheorien lässt sich hierbei sagen, dass mit zunehmender Globalisierung die Menschen zunehmend diversifizierten und globalen Trends folgen, so dass letztlich die diversifizierte und richtige Auswahl kultureller und persönlicher Merkmale der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung für die Teambildung ist.

Hier findet sich die erste Annahme der vorliegenden Arbeit, die besagt, dass es sinnvoll ist, sich entlang der Schnittstellen zum Kunden kulturell auf ihn einzustellen, um ihn besser zu verstehen und eine bessere Grundlage zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten zu schaffen. Der Vorschlag einer kunden- und kulturorientierten Personalplanung von Global Account-Teams, die sehr gute Kenntnisse über den Kunden erfordert, verfolgt das Ziel die globale Zusammenarbeit mit dem Kunden auf festen Boden zu stellen.

Da ein Unternehmen i. d. R. aber nicht nur einen wichtigen Kunden hat, geht mit dieser Annahme einher, dass ein Unternehmen, welches sich auf seine wichtigsten Kunden kulturell und unternehmenskulturell einstellen will, im eigenen Unternehmen die Bildung verschiedener solcher oben benannten Global Account-Netzwerkulturen zulassen muss. Hieraus leitet sich das sogenannte pluralintegrative Kulturkonzept ab.

Das pluralintegrative Kulturkonzept besagt:

- 1) Die gezielte Entwicklung von Global Account-Subkulturen in Unternehmen der Zulieferbranche fördert die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den wichtigsten Kunden und hilft der Beziehungspflege und dem gegenseitigem Verständnis.
- 2) Solche Sub- und Teamkulturen bedürfen der Unterstützung und bewussten Steuerung.

- 3) Die Unterstützung solcher Subkulturen erfordert ein Denken in offenen Strukturen und die Zulassung autonomer Entwicklungsspielräume.

Dieses in der vorliegenden Arbeit entwickelte Konzept bezieht sich ausschließlich auf die Zulieferbranche.

In einer Befragung findet eine Gegenüberstellung der Zuliefer- und der Dienstleistungsbranche (bei letzterer vor allem des Versicherungswesens) statt. Im Dienstleistungssektor bestehen ebenfalls langfristige Kundenbindungen und der Verkäufer kennt den Käufer gut, allerdings steht für die Kunden hier das Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit im Vordergrund. Die Ergebnisse der Befragung legen nahe, dass die oben beschriebene kulturelle Anpassung an den Kunden und Entwicklung einer gemeinsamen Kultur mit ihm hier als wenig sinnvoll erscheinen. Im Zulieferbereich gilt eine Entwicklung gemeinsamer unternehmenskultureller und kultureller Subkulturen als Fortschritt, während im Dienstleistungsbereich eine monolithische Unternehmenskultur sinnvoller sein mag.

Die Arbeit zeigt damit auf, dass alle aufgestellten Thesen nur für die Zulieferbranche Geltung beanspruchen, da sie auf dessen spezielle Merkmale, nämlich die besonders enge, beständige und langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet sind, bei der es um den Kauf von Produkten geht, die kein persönliches Involvement auslösen.

2. Problematik und Systematik der Arbeit

Spezifischen Herausforderungen oben benannter Art sehen sich vor allem global agierende Zulieferunternehmen ausgesetzt. Sie stehen häufig einem begrenzten Kundenkreis gegenüber, der sich, neben kleineren Kunden, in der Regel aus einigen wenigen Großkunden mit erheblicher Marktmacht zusammensetzt, die ihrerseits global aufgestellt sind. Für Zulieferer ist es dabei von großer Bedeutung, zu wichtigen Kunden, wegen des mit diesen Kunden erzielten (bezogen auf den Gesamtumsatz) erheblichen Umsatzes, deren Marktmacht und/oder anderer Gründe, eine stabile und langfristige Beziehung zu entwickeln.

2.1. Problematik kultureller Unterschiede bei der Zusammenarbeit im Global Account Management

Zulieferer suchen dem Anspruch eines langfristigen Beziehungsaufbaus zum Kunden zu begegnen, indem sie ihren wichtigen Abnehmern den Status von Key Accounts zuweisen und diesen Key Accounts eine bevorzugte Behandlung mit festem Regelwerk zusichern, die eine auf die Key Accounts ausgerichtete Organisationsstruktur umfassen kann. Dafür hat sich aus dem Englischen der Begriff Key Account Management auch in der deutschen Sprache eingebürgert. Ist ein wichtiger Kunde global

tätig, d. h., fragt er global Produkte oder Dienstleistungen nach, so wird das Key Account Management global auszurichten sein und erweitert sich zum Global Account Management (nachfolgend auch GAM).

Neben finanziellen, logistischen und organisatorischen Fragen stellt die Bewältigung kultureller Unterschiede im Rahmen der im GAM stattfindenden Prozesse eine Herausforderung dar. Dabei sind verschiedene Kriterien zur Definition und Darstellung von Kultur zu untersuchen, womit zunächst die kulturellen Prägungen gemeint sind, die eine Person bereits mitbringt, wenn sie in das Unternehmen eintritt. Herkunftskultur sei daher vorläufig als individuelle kulturelle Prägung einer Person durch die Landeskultur, Sprache, Bildung, den sozialen Status und die religiöse Zugehörigkeit definiert.

Die in einem Unternehmen geltenden spezifischen Regeln und Verhaltensweisen bilden ebenfalls eine Art von Kultur, die Unternehmenskultur, anhand derer sich Unterschiede und Abgrenzungen zu anderen Unternehmen ausmachen lassen. Bezogen auf das Verhältnis von (global aufgestelltem) Zulieferer zu (global aufgestelltem) Kunden lässt sich, wie Abbildung 1 zeigt, die Wechselwirkung zwischen der Herkunftskultur,

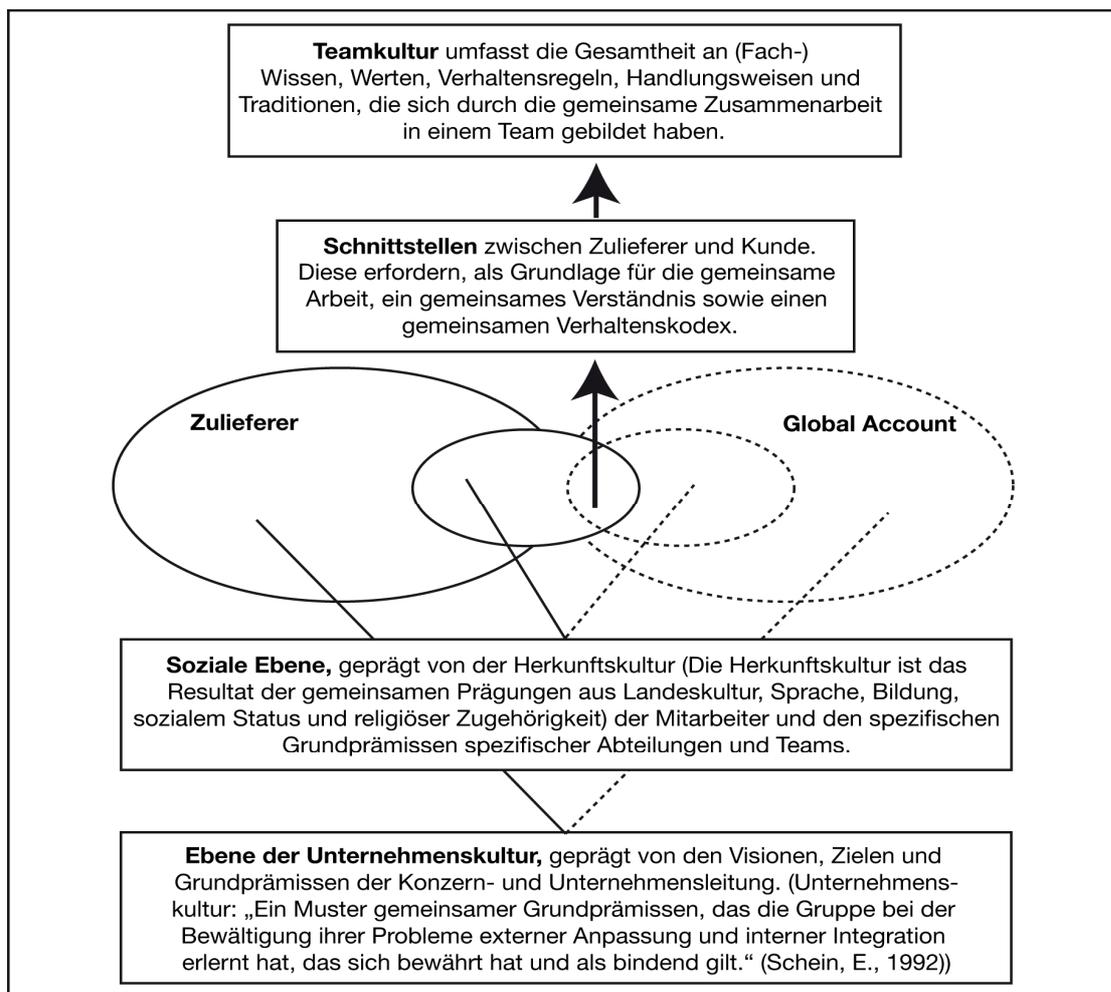


Abb. 1: Kulturelle Wechselwirkungen einer Geschäftsbeziehung

welche auch die Nationalkultur der Mitarbeiter, des Zulieferers und des Kunden umfasst, und der Unternehmenskultur des Zulieferers und des Kunden betrachten. Die Schnittstellen, an denen beide aufeinandertreffen, bringen eine dritte, eine Teamkultur, hervor.

Die Analyse von Herkunfts- und Unternehmenskultur setzt dabei vorgefundene kulturelle Prägungen (Herkunftskulturen) in Bezug zu gestaltbaren, der Steuerung und Prägung zugänglichen Aspekten von Kultur (Unternehmens- und Teamkultur).

Gerade weil Kultur, in beiderlei Sinn verstanden, immer auch Abgrenzungsmerkmal ist, bergen kulturelle Unterschiede Konfliktpotential. Daher fragt sich, wie sich dieses Konfliktpotential im GAM reduzieren und kulturelle Unterschiede sich möglicherweise abmildern lassen bzw. "Kulturmanagement" sich sogar positiv auf die Geschäftsbeziehung und auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.

2.2. Ziel der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit geht es speziell um die Frage der Steuerung kultureller Aspekte bei der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Kunde und der entsprechenden Gestaltung des Global Account Managements.

Ziel der Arbeit ist zunächst die Darstellung der kulturellen Problematik bei der Arbeit einer GAM-Organisation sowie die Analyse kultureller Faktoren eines GAM, auf der Basis eines Kulturbegriffs, der National-, Herkunfts- und Unternehmenskultur umfasst, und dies jeweils bezogen auf den Zulieferer und auf den Kunden. Im Zentrum stehen die Untersuchung, Einschätzung und Bewertung spezifischer kultureller Faktoren im Verhältnis zwischen Zulieferer und Kunde auf der Basis von GAM, um herauszuarbeiten, dass globale Geschäftsbeziehungen den Rahmen monolithischer, einheitlicher Unternehmenskulturen sprengen und der Förderung und Steuerung einzelner Teamkulturen bedürfen.

So setzt sich die Analyse der so bestimmten kulturellen Faktoren zum Ziel, Unternehmenskultur unter Berücksichtigung und Einbindung der vorgefundenen Merkmale von Kultur als Gestaltungsinstrument zu beschreiben, nicht nur im Sinne der dominanten Ausprägung der eigenen Unternehmenskultur, sondern zur Gestaltung und Steuerung des Verhältnisses zum Kunden unter Berücksichtigung von dessen National-, Herkunfts- und Unternehmenskultur. In diesem Sinne findet eine Erweiterung des Begriffs Unternehmenskultur statt, der die Akzeptanz und Förderung unterschiedlicher Unternehmens-Subkulturen (beim Zulieferer) bzw. die Ausprägung und Förderung spezifischer (kundenorientierter) Teamkulturen umfasst. Unternehmens- und Teamkultur bieten sich damit als Gestaltungsinstrumente zur Steigerung des Unternehmenserfolgs an, aber auch um Kundenbedürfnisse stärker in die eigene Unterneh-

menskultur einfließen zu lassen. Der Unternehmenserfolg ist dabei an der kontinuierlichen Entwicklung langfristiger Kundenbindungen festzumachen.

Schließlich geht es um die Synthese der bis dahin gewonnenen Ergebnisse der Analyse in einem eigenen Konzept einer Netzwerkkultur, das die verschiedenen kulturellen Aspekte als Einfluss- und Gestaltungsinstrumente im Rahmen des GAM in einem kohärenten Ansatz integriert und durch die Harmonisierung von Schnittstellen zwischen Zulieferer und Global Account die Steuerung der Teamkultur ermöglicht.

So ergibt sich die Akzeptanz von Subkulturen, die sich mit Kunden ergeben und zu einem besseren Verständnis des Kunden beitragen, welches es erleichtert seine Bedürfnisse schneller und einfacher zu antizipieren. Durch die strategische und gezielte Förderung solcher Subkulturen mit dem Global Account ergibt sich die Möglichkeit, selbige zu steuern.

2.3. Gang der Bearbeitung

Nach der vorstehenden umrissenen Problemstellung und Zielen der Arbeit stellt Teil I den gewählten wissenschaftstheoretischen Ansatz vor und erläutert diesen.

In Teil II folgt eine Darstellung von GAM. Nach der einleitenden Klärung wichtiger Definitionen werden die Konzepte von Key Account Management und darauf aufbauend GAM aus der Analyse und Bestimmung des Kundenwerts und der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen hin zu deren Einsatz als strategischer Wettbewerbsvorteil entwickelt. GAM versteht sich dabei als Instrument der Entwicklung strategischer Geschäftsbeziehungen des Zulieferers zu seinen Kunden, wobei dieses Instrument in die sonstigen Unternehmensprozesse des Zulieferers zu integrieren ist und sich selbst der Netzwerktechnik und des Informations- und Wissensmanagements bedient. Während die Netzwerktechnik Strukturen aufdeckt, unterstützt das Informations- und Wissensmanagement die Prozessabläufe. Die Prozessabläufe zeigen außerdem die verschiedenen Dimensionen der Zusammenarbeit an Schnittstellen zum Kunden auf.

Teil III der Arbeit widmet sich der Bestimmung und Analyse von Kultur. Einen Schwerpunkt bildet eine Übersicht von gängigen Theorien der Differenzierung von Kultur unter dem Gesichtspunkt, einige dieser Theorien oder Theorieelemente für die Ziele der Arbeit nutzbar zu machen. Daran schließt sich eine Analyse interkultureller Kompetenz und interkulturellen Handelns an.

Teil IV unternimmt es, die Grundlagen von Unternehmenskultur zu entwickeln, deren Voraussetzungen darzustellen, die Bedingungen und Mechanismen ihrer Steuerung und Beeinflussung aufzuzeigen und dabei auch den strategischen Einsatz von Sub- und Teamkulturen als Steuerungsmöglichkeit globaler Geschäftsbeziehungen zu untersuchen.

Teil V der Arbeit führt die Ergebnisse von Teil II, III und IV mit dem Ziel zusammen, die spezifischen Anforderungen an Unternehmens- und Teamkultur (unter Berücksichtigung herkunftskultureller Prägungen) im GAM herauszuarbeiten. Dabei geht es im einzelnen um die Strukturierung und interkulturell kompetente Führung von GA-Teams und den Einsatz von Unternehmens- und Teamkulturen als Integrationsinstrument, hin zu einem eigenständigen Konzept der kulturspezifischen Vermittlung von Bezugssystemen durch Bildung eines Netzwerkes und dessen Steuerung. Dieses Konzept soll die GAM-Führung dazu befähigen, Kunden auch unter interkulturellen Aspekten langfristig an sich zu binden.

Die Arbeit wird in Teil VI um die Ergebnisse einer empirischen Erhebung unter international tätigen Führungskräften (aus der Zulieferindustrie und aus dem Dienstleistungsbereich) zu dem Thema Stellenwert von Kultur, Unternehmenskultur und Subkulturen ergänzt.

3. Organisationstheoretische Ansätze

Es existieren verschiedene Ansätze für die Betrachtung von Unternehmen und Unternehmensprozessen aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven. So ermöglicht es die Untersuchung der Strukturen einer GAM-Organisation, die wechselseitigen Einflüsse, die Zulieferer und Kunde im Rahmen des GAM aufeinander ausüben, in den Blick zu nehmen und die dadurch entstehenden Prozesse unter Berücksichtigung interkultureller Gegebenheiten und Verhaltensweisen zu identifizieren. Dies mündet in eine Analyse der Bedingungen und Gegebenheiten einer GAM-Organisation, die sich je nach Ausgestaltung im Einzelfall unterschiedlich darstellen, wobei vor allem die interaktiven interkulturellen Prozesse, die sich an den Schnittstellen im Zulieferunternehmen und zum Kunden ergeben, im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Verschiedene Analyseansätze kommen hierbei in Betracht. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze erlauben die Betrachtung des Verhältnisses zwischen der Einstellung der Unternehmensmitglieder zu ihrer Arbeit, zu dem Unternehmen selbst und dem Grad an Zufriedenheit im Unternehmen. Diese Ansätze betrachten einzelne Mitarbeiter nicht isoliert, sondern als Mitglieder einer Gruppe. Der Kaufphasenansatz und der Buying-Center-Ansatz gehören in diese Kategorie (vgl. Freter/Baumgarth 2005, S. 474). Beide sind insbesondere für das Zuliefergeschäft relevant, da das Kaufverhalten im Zuliefergeschäft stark davon geprägt ist, in welcher Phase der Einkaufsentscheidung man sich befindet und entsprechend welche Personen am Kaufprozess beteiligt sind.

In dieser Arbeit stehen vor allem zwei Ansätze im Vordergrund. Der in den 60er Jahren entwickelte eigenständige situative Ansatz (vgl. Scherer 2009, S. 12) und der aus

der verhaltensorientierten Richtung stammende interaktionstheoretische Ansatz. Es erweist sich als fruchtbar, diese beiden Ansätze miteinander zu kombinieren.

Vertreter des **situativen Ansatzes** stellen die Beziehung zwischen der Organisation selbst, dem Verhalten der Organisationsmitglieder, der Effizienz der Organisation und der jeweiligen Situation heraus. Nach der Grundannahme dieses Ansatzes erfordern unterschiedliche Situationen unterschiedliche Maßnahmen. „Folglich besteht das Hauptziel des situativen Ansatzes darin, Unterschiede zwischen den formalen Strukturen verschiedener Organisationen durch Unterschiede in ihrer Situation zu erklären und aus diesen Erklärungen Orientierungshilfen für die praktische Orientierungshaltung zu gewinnen“ (Kieser/Walgenbach 2007, S. 207). Es geht also darum, jene Handlungsalternativen und Organisationsstrukturen zu finden, die in einer spezifischen Situation erfolgreicher sind als andere (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 1999, S. 50).

Situative Ansätze lassen sich in monovariate und multivariate Ansätze aufgliedern. Monovariate Ansätze behandeln jeweils nur einen Faktor. Vor allem vier Schulen arbeiteten jeweils einen Faktor bzw. eine unabhängige Variable heraus (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 209 ff.):

- Organisationsgröße: Große Organisationen weisen eine stärkere Bürokratisierung als kleinere auf.
- Produktionstechnologie: Hier steht zumeist die Betrachtung von Fertigungsverfahren, wie Einzel-, Serien- und Massenfertigung bzw. die Verfahren der Leistungserstellung in anderen Organisationen im Mittelpunkt.
- Umwelt: Die Umwelt der Organisation ist u. a. durch die Märkte, in denen sie operiert, geprägt, wie auch durch die Technologien. Gerade bei global operierenden Organisationen kommen außerdem Unsicherheiten hinzu, die sich aus möglichen Kursschwankungen und Veränderungen der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen ergeben.
- Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder: Der Organisationserfolg baut darauf auf, dass sich die Organisationsmitglieder gut in die Struktur einordnen können und ihre Bedürfnisse integrieren.

In der Regel bestimmen allerdings mehrere Komponenten die Situation eines Unternehmens, die ihrerseits wiederum einer Reihe von Einflussfaktoren unterliegen. So bestimmen Unternehmensgröße, Produktionstechnologie, Umwelt und die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter jeweils den Erfolg von Prozessen. Hier würde die Anpassung nur eines Faktors und einer unabhängigen Variablen keine befriedigenden Ergebnisse liefern.

Die multivariaten Ansätze (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 212 ff.) gehen von mehreren Einflussgrößen aus und bezeichnen diese jeweils als unabhängige Variablen, welche eine abhängige Variable bestimmen. Hier spielt die zu untersuchende Variable eine zentrale Rolle und es besteht die Möglichkeit, den Einfluss bestimmter Faktoren, die auf sie einwirken, zu untersuchen. Diese Art der Zuordnung macht den situativen

Ansatz zu einem offenen Konzept, bei dem verschiedene Einflüsse Berücksichtigung finden, so dass das Unternehmen, um effizient arbeiten zu können, seine Strukturen an die Situation anpassen kann (vgl. Kieser 1995, S. 155).

Der situative Ansatz lässt sich als gestaltungsorientiert beschreiben. Bei den Geschäftsbeziehungen, um die es in der vorliegenden Arbeit geht, hängt die Art und Gestaltung von Faktoren, wie Organisationsstruktur, Managementstil, Internationalisierungsgrad, Unternehmenskultur, Umwelt- und Markteinflüssen, ab. So erscheinen Generalisierungen kaum möglich, während einzelne Aspekte, wie beispielsweise Unternehmenskultur, der Analyse zugänglich sind. Die situative Ausrichtung von GAM stellt daher einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden dar (vgl. Senn 1997, S. 16). Die Organisation kann Strukturen anpassen, falls bestimmte Situationen dies erfordern (vgl. Kieser 1995, S. 155).

Der **interaktionstheoretische Ansatz** (vgl. Dülfer 2008, S. 231 ff.) entstammt der amerikanischen Literatur und wird auch als „Inter-Organization Theory“ bezeichnet. Der Grundgedanke geht auf Durkheim (1947) zurück und beruht auf dem Gedanken, dass die Umwelt ein System ist, welches sich in einer Gesamtheit von sozialen Systemen verhält und gemeinsam mit diesen ein Ganzes ergibt. Wichtige Merkmale von Interaktionsbeziehungen innerhalb dieses Systems stellen Formalisierungsgrad, Intensität, Umfang der Reziprozität, Standardisierungsgrad sowie Mechanismen der Koordination der Interaktionspartner dar. Interaktionen beziehen sich dabei auf einzelne Beziehungen und auf Interaktionen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt. Der in diesem Ansatz erzielte Erklärungsfortschritt liegt vor allem darin, dass Unterschiede im Verhalten der Individuen und die Informationsbedürfnisse im Rahmen der Interaktionsbeziehungen in fremden Umwelten genauer ermittelt werden können.

Für die vorliegende Arbeit erscheinen zwei unterschiedliche Perspektiven wichtig, nämlich einerseits die Organisationsstruktur von GAM, die der situativen Anpassung bedarf, und andererseits spezifische kulturelle Verhaltensweisen der betroffenen Geschäftspartner, die eine interaktionsorientierte Untersuchung erfordern.

Daher geht es in Teil II der Arbeit um die Organisation und die Prozesse im GAM, d. h. um die Bedingungen, die eine Integration wichtiger Geschäftsbeziehungen in das eigene Unternehmen und deren Betreuung erleichtern.

Teile III, IV und V der Arbeit greifen den interaktionstheoretischen Ansatz auf, indem dort das interkulturelle Beziehungsmanagement im Vordergrund steht. In ihn fließen Anforderungsprofile wie „interkulturelle Kompetenz“ und „interkulturelles Verständnis“ sowie „interkulturelle Reflexion“ ein. Diese erfordern die Fähigkeit zur Aufschlüsselung von Verhaltens- und Sprachsystemen anderer Kulturen; sie erfordern weiterhin interaktionsorientiertes, konfliktvermeidendes Verhalten, das sich als interkulturelles Beziehungsmanagement charakterisieren lässt. Es findet ein Perspektivenwechsel von dem Unternehmen selbst hin zum Verhalten innerhalb des Unternehmens

und gegenüber den Schnittstellen zu den Kunden statt. Die kulturellen Vorprägungen der Beteiligten spielen bei der Ausgestaltung der Unternehmensstruktur und ihrer Prozesse ebenfalls eine wichtige Rolle, insbesondere bei der Unternehmens- und Teamführung und der internen und externen Kommunikation.

TEIL II: DIMENSIONEN DES GLOBAL ACCOUNT MANAGEMENTS

Teil II stellt das Konzept des GAMs vor, beginnend mit einer Erläuterung von Verfahren der Kundensegmentierung zur Bestimmung des Kundenwertes. Daran knüpft eine Darstellung der Merkmale des Zuliefergeschäfts an, aus denen sich die strategischen Vorteile von GAM ableiten lassen. Es folgt eine Untersuchung der möglichen Formen der Integration von GAM in die Konzernstruktur. Schließlich werden Personalstrukturen und Prozesse des GAM dargestellt. Die Analyse von Steuerungsmechanismen wie Wissensmanagement und Netzwerktechnik bilden einen weiteren Schwerpunkt.

1. Global Account Management im Zuliefergeschäft

Die Pflege von Kundenbeziehungen und die Befriedigung von Kundenbedürfnissen machen wichtige Bestandteile des Zuliefergeschäfts aus. Kundenzufriedenheit, Kundenvertrauen sowie eine langfristige Kundenbindung schaffen vor allem im Zuliefergeschäft wichtige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 1997, S. 44). Ziel ist es, Wiederholungskaufentscheidungen zu evozieren und Neukunden zu gewinnen. Da es in der Regel mehr kostet, Neukunden zu akquirieren, als Kunden durch einen guten Service und eine angemessene Pflege zu behalten (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 37), stehen die Zufriedenheit und das Vertrauen der bereits vorhandenen Kunden im Zentrum der Betrachtung.

Gerade im Zuliefergeschäft stellt die Kundensegmentierung, also die Identifikation und individuelle Betreuung weniger wichtiger, wichtiger und sehr wichtiger Kunden eine entscheidende Voraussetzung für sämtliche kundenbezogenen Aktivitäten dar (vgl. Freter 2008, S. 54). Die Kundensegmentierung fasst dabei Kunden zu homogenen Gruppen zusammen oder definiert sie als wichtige Einzelkunden und ermöglicht so eine entsprechende Kundenbearbeitung. Eine solche Vorgehensweise erfordert die detaillierte Bewertung von Kunden hinsichtlich des Beitrags, den sie zum Unternehmenserfolg des Zulieferers zu leisten vermögen.

Die Sicherung und Förderung der Geschäftsbeziehungen zu den „wertvollen“ Kunden erfordert ein System, das die Kundenzufriedenheit dieser Kunden in den Vordergrund rückt und so bei ihnen Vertrauen entsteht. Eine Form dieser Kundenbearbeitung, -pflege und -bindung stellt das GAM dar.

Für die eingehende Analyse von GAM sind zunächst einige wichtige Begriffe zu klären, um dann im folgenden Abschnitt Möglichkeiten zur Analyse und Bestimmung des Kundenwerts darzustellen.

1.1. Key Account

Der Zulieferer erwirtschaftet mit unterschiedlichen Kunden unterschiedliche Umsätze und Gewinne. Hier gilt meistens die so genannte 20/80-Regel, nach der 20% der Kunden 80% des Umsatzes ausmachen und somit zu den wichtigsten Kunden zählen, während die Mehrzahl der Kunden lediglich 20% zum Umsatz beitragen und damit eine geringere Bedeutung für den Zulieferer haben (vgl. Freter 2008, S. 374). Kunden können aber auch aufgrund von Imagefaktoren, innovativen Techniken oder aus anderen Gründen einen hohen Wert für das Zulieferunternehmen haben (vgl. Teil II, Abschnitt 2.). Die für den Zulieferer relevanten Kunden sind die Kunden, die zur Erfüllung der Unternehmensziele mehr beisteuern als andere. Sie werden als Schlüsselkunden oder Key Accounts bezeichnet.

Key Account Management (KAM) umfasst dabei die Benennung der wichtigsten Kunden sowie sämtliche Überlegungen und die Umsetzung bestimmter auf diese Kunden zugeschnittenen Produkt- und Servicepakete bis hin zu speziellen Organisationsstrukturen und der Übernahmen von Wertschöpfungsstufen dieser Kunden.

1.2. Global Account

Global Account ergänzt den Begriff des Key Accounts um die Komponente Internationalität und Globalität. Die Begriffe Globalisierung, Internationalisierung und Regionalisierung (vgl. Dülfer 2008, S. 5) werden in der Wirtschaftsliteratur unterschiedlich verwandt. Gemein ist ihnen das Merkmal, dass sie eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit bezeichnen. Die meisten Definitionen machen die Unterschiede daher an staatlichen Grenzen fest.

Internationalisierung stellt dabei den Vorläufer der Globalisierung dar, also grenzüberschreitende Handelsbeziehungen mit geringerer Verflechtungsdichte (vgl. Flörkemeier 2001, S. 34 f.). Diesem Standpunkt folgt die vorliegende Arbeit und legt eine klare Definition in dem Sinne fest, dass es sich um internationale Geschäftsbeziehungen handelt, wenn es um die wirtschaftlichen Verflechtungen zwischen einem Zulieferer und seinen Kunden in unterschiedlichen Ländern auf demselben Kontinent geht. Globale Geschäftsbeziehungen erstrecken sich hingegen über mindestens zwei Kontinente. Regionale Geschäftstätigkeit bezieht sich auf eine Region, die sich durchaus über mehr als einen Kontinent hinweg erstrecken kann. Sie kann damit einen internationalen oder globalen Charakter aufweisen.

Der Prozess der Internationalisierung von Unternehmen lässt sich durch zwei unterschiedliche Ansätze erfassen (vgl. Kumar/Epple 2002, S. 22), den Incremental Approach und den Non-Incremental Approach. Nach dem Non-Incremental Approach folgt die Internationalisierung eines Unternehmens keiner festen Abfolge und gilt somit als nicht prognostizierbar. Der Incremental Approach besagt, dass eine Internatio-

nalisation verschiedene Phasen durchläuft, die für jedwede Internationalisierung identisch sind. So folgt dem reinen Export die Etablierung einer Repräsentanz, bei weiterer Expansion der Aufbau eines Vertriebs und sodann eine Niederlassung mit Produktion und Gründung einer Tochtergesellschaft. Internationalisierung bestimmt sich dabei durch zwei Dimensionen, nämlich erstens die Intensität des Auslandsgeschäfts, welche sich durch die Anzahl und Häufigkeit von Kundenkontakten definiert, und zweitens den Internationalisierungsgrad, welcher sich aus der Verfügbarkeit der Ressourcen und des Ausmaßes der Marktbindung im Ausland ergibt.

Durch Internationalisierung und Globalisierung wächst der notwendige Grad an Koordination und Kommunikation zwischen den Beteiligten. Der Bedarf an Koordination und Kommunikation zur Pflege globaler Geschäftsbeziehungen weist bei globalen Geschäftsbeziehungen einen höheren Grad als bei internationalen Geschäftsbeziehungen auf. Globale Kunden teilen sich in national-globale und multinational-globale Kunden (vgl. Yip 1996, S. 54). National-globale Kunden werden zwar aus unterschiedlichen Kontinenten beliefert, verkaufen ihre Produkte aber nur auf einem Kontinent. Multinational-globale Kunden werden global beliefert und vertreiben ihre Produkte auch wieder auf mehr als einem Kontinent; entsprechend höher stellt sich der Koordinations- und Kommunikationsaufwand für multinational-globale Kunden dar.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit multinational-globalen Kunden im Rahmen von GAM, welche im Verlauf der Arbeit der Einfachheit halber als Global Accounts bezeichnet werden. Diese Kunden verfügen i. d. R. im Gegensatz zu rein nationalen Kunden über ein professionelles Beschaffungsmanagement (vgl. Lockau 2000, S. 3), das helfen soll, das wachsende Ausmaß notwendiger Koordination und Kommunikation, welches sich zusätzlich durch den Grad der Verteilung einzelner Wertschöpfungsfunktionen auf mehrere Kontinente erhöht, zu bewältigen.

Aufgrund der Zerlegung der betrieblichen Wertschöpfungsketten ihrer Kunden stehen Zulieferer damit weltweiten Aktivitäten des Kunden gegenüber. Für den Begriff Global Account wird hier außerdem im weiteren Verlauf dem Verständnis Millmans gefolgt: "Accounts are typically multinational customers which have a growing expectation of being supplied and serviced worldwide in a consistent and coordinated way" (Millman 1996, S. 631). Globale Kunden von strategischer Bedeutung weisen für den Zulieferer folgende Charakteristika auf (vgl. Millman 1999, S. 2):

- geographische Ausdehnung über mindestens zwei Kontinente,
- Produktion und Vertrieb erstrecken sich auf mehrere Regionen bzw. Kontinente,
- weltweites Beschaffungswesen,
- Streben nach globalem Wachstum,
- Vorliegen der Voraussetzungen zur Schaffung eines Mehrwerts auf globaler Ebene,
- Potential zur Steigerung des eigenen Anteils am Gesamteinkaufsvolumen des Kunden,

- Offenheit für weltweite strategische Partnerschaften,
- Orientierung des Top-Managements auf mindestens zwei Kontinente,
- Bereitschaft, GAM durch den Zulieferer zu akzeptieren,
- kulturelle Kompatibilität („cultural fit“) mit dem eigenen Unternehmen,
- Versuch, die weltweite Einkaufsmacht auszunutzen,
- Erfahrung in der Zusammenarbeit mit sich ergänzenden Zulieferern.

Ein globaler Kunde hat ein starkes Interesse an einem Netz sich ergänzender Zulieferer zur Optimierung seines globalen Einkaufs. Er strebt danach, dass seine Internationalisierungs- und Differenzierungsstrategie mit der des Zulieferers übereinstimmt, um die Zusammenarbeit in Bereichen, wie z. B. der internationalen Koordination sowie der Standardisierung von Prozessen und Abläufen, zu vereinfachen.

Global Account Management bezeichnet damit ein System, welches die Zusammenarbeit von Mitarbeitern des Zulieferers und des Verkaufsteams des Kunden, die aus verschiedenen Ländern und Kontinenten stammen, erleichtert, vereinheitlicht und hinsichtlich gemeinsamer Ziele steuert. Hierbei kann nur die Aussicht auf eine langfristige, enge und ausbalancierte Zusammenarbeit mit dem Kunden dessen Bevorzugung gegenüber anderen Kunden und den hohen Aufwand einer GAM-Organisation rechtfertigen.

Die GAM-Organisation (vgl. Kleinaltenkamp/Rieker 1997, S. 163) koordiniert sämtliche den Global Account betreffende Aktivitäten und Maßnahmen über Sparten-, Landes-, Kontinent- und Funktionsbereichsgrenzen hinweg. Sie übernimmt vor allem spezifische Aufgaben des Marketings und besitzt im Unternehmen eine besondere Stellung, da ihr ein großer Spielraum hinsichtlich notwendiger Anpassungen an den Kunden sowohl in organisatorischer als auch prozessorientierter Hinsicht zur Verfügung steht.

Die GAM-Organisation kann Mitarbeiter aus anderen Bereichen (wie Produktion, Marketing und Vertrieb) rekrutieren, deren Mitarbeit im GAM zu ihrer Stellenbeschreibung gehört; sie kann aber auch ein eigenständiges GA-Team bilden, deren Mitglieder ausschließlich für den Global Account zuständig sind. In der Praxis findet sich oft eine Mischform mit festen und sequentiellen Mitarbeitern.

Entscheidende Komponenten für den zu wählenden Weg stellen die Größe des eigenen Unternehmens, die Größe des Global Accounts, die Relevanz des Produktes für den Global Account sowie die Branchen- und Marktbeschaffenheit dar. Die GAM-Organisation kann, entsprechend ihrem Aufbau und ihrer Relevanz, im Vertrieb angesiedelt oder als eigenständige Organisation direkt dem Marketing-Vorstand und dem Corporate Account Management unterstellt sein.

Im weiteren Verlauf der Arbeit steht im Rahmen der GAM-Organisation ein eigens für die Betreuung eines Kunden geschaffenes GA-Team, welches auch als GA-Stammteam bezeichnet und das je nach Kaufphase erweitert wird, im Mittelpunkt der Betrachtung.

1.3. Entwicklung vom nationalen und internationalen zum interkulturellen Marketing

Dieser Arbeit liegt ein Marketingverständnis zugrunde, welches Marketing als eine marktorientierte Führungsphilosophie sieht, bei der Märkte und Kunden im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen.

1.3.1. Marketing im Zuliefergeschäft

Im Fokus dieser Arbeit steht speziell die Geschäftsbeziehung zwischen Zulieferer und Global Account und damit das Management von Beziehungen. Dieses kann definiert werden als:

- Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle (Managementaspekt)
- aller Aktivitäten mit der Absicht der Erreichung qualitativer und/oder quantitativer Vorgaben (Entscheidungsaspekt),
- durch Auswahl und Aufbau, Unterhalt und Referenzierung, Ausbau und Intensivierung bzw. Wiederherstellung oder Ausgrenzung von Geschäftsbeziehungen (Pflegeaspekt),
- mit jeweils relevanten Zielgruppen in Absatz, Beschaffung, Produktion, Umfeld und Medien (Anspruchsgruppenaspekt) (Pepels 2009, S. 22).

Die Aufgabe der GAM-Organisation besteht dabei darin, konzeptionell-strategische Analysen von Kunden und Marktchancen sowie die Entwicklung eines markt- und kundengerechten Marketing-Mix zu erarbeiten.

Das Marketing im Zuliefergeschäft ist phasenabhängig. Die Marketingprobleme vor Geschäftsabschluss, also in der Anbahnungsphase, sind andere als die nach Vertragsabschluss (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 499 ff.):

- In der Anbahnungsphase (Vorvertragsphase) stehen potentielle Zulieferer in Konkurrenz zueinander und müssen sich mit ihren Konzepten gegenüber dem Lieferantenmanagement des Kunden profilieren.
- Nach Vertragsabschluss beginnt das eigentliche Beziehungsmarketing. Hier stellt vor allem der Auf- und Ausbau einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung das Ziel der Aktivitäten dar. Auch die Kundenanalyse geht in eine weitere Phase und es erfolgt eine detailliertere Bestimmung des Kundenwerts für die Erreichung eigener Unternehmensziele.

Das Marketing im Zuliefergeschäft liefert die strategischen Eckpunkte für die spezifische Betreuung von Global Accounts und unterstützt damit die Erarbeitung und Entwicklung eines individuellen Programms für einen Kunden, woraus individuell auf einen Kunden zugeschnittene marketingpolitische Maßnahmen entstehen. Die Grundlage der Entwicklung eines solchen Programms stellen die klassischen Teilbereiche des Marketings, die „4Ps“, dar (vgl. Freter 2008, S. 293):

- Produkt- und Sortimentspolitik: Welche Leistungen und welcher Service sollen dem Kunden angeboten werden?
- Preis- und Konditionenpolitik: Welche Bedingungen können dem Kunden gewährleistet werden?
- Distributionspolitik: Wie gestalten sich die geographischen Lieferanforderungen des Kunden?
- Kommunikationspolitik: Wie gestaltet sich ein funktionierendes Informations- und Wissensmanagement?

Anhand dieser vier Variablen lassen sich kundenindividuelle Strategien und Programme entwickeln. Der Beschaffungsprozess ist dabei durch die Mitwirkung verschiedener (Fach-) Personen gekennzeichnet, so dass es sich um einen multipersonalen Prozess handelt. Im Mittelpunkt marketingstrategischer Überlegungen stehen der mögliche Grad an Standardisierung und Formalisierung sowie der notwendige Grad an Individualisierung von Leistungen und Prozessen.

1.3.2. Internationales Marketing

Für den Begriff des Internationalen Marketings gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Abbildung 2 zeigt nur die wichtigsten von ihnen.

Jede dieser Definitionen hat einen anderen Schwerpunkt und eine eigene Perspektive (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S.44). Es wird aber deutlich, dass alle Definitionen, wie beispielsweise die von Kahler und Kramer, den internationalen Aspekt entweder allein an der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit festmachen oder aber, wie Wißmeier und Hermanns, klassische Definitionen von Marketing um eine internationale Komponente erweitern. Damit beziehen sich die aktuellen Definitionen des Internationalen Marketings auf das klassische Marketing und transformieren die „4Ps“ auf die globale Ebene.

Die vorliegende Arbeit folgt dem Marketingverständnis von Wißmeier (1992) und Hermanns (1995). Sie ergänzen die klassische Definition von Marketing durch Mefert nicht nur um den Aspekt der Grenzüberschreitung, sondern um einen globalen Aspekt. Da es in der vorliegenden Arbeit um die Auswirkungen der Globalisierung auf den Umgang mit wichtigen Geschäftsbeziehungen geht, kommt es darauf an, gerade die durch weltweite Aktivitäten veränderten Bedingungen zu analysieren (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S.44 ff.).

Jede dieser Definitionen hat einen anderen Schwerpunkt und eine eigene Perspektive (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S.44). Es wird aber deutlich, dass alle Definitionen, wie beispielsweise die von Kahler und Kramer, den internationalen Aspekt entweder allein an der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit festmachen oder aber, wie Wißmeier und Hermanns, klassische Definitionen von Marketing um eine internationale Komponente erweitern. Damit beziehen sich die aktuellen Definitionen des internationalen Marketings auf das klassische Marketing und transformieren die „4Ps“ auf die globale Ebene.

Autor/en	Definition des Internationalen Marketing
Kahler/Kramer (1977)	Export oder internationale Geschäftstätigkeit
Bradley (2002)	Einrichtung langfristig konzipierter Organisationen zur Bearbeitung internationaler Märkte – in zwei oder mehr Ländern
Onkvisit/Shaw (1997)	Multinationaler Prozess der Planung und Umsetzung von Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik bei Gütern und Dienstleistungen
Czinkota/Ronkainen (2002)	Planung und Durchführung von (Markt-) Transaktionen über Ländergrenzen hinweg
Wißmeier (1992), Hermanns (1995)	Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen internationalen Märkte bzw. den Weltmarkt ausgerichteten Unternehmensaktivitäten
Zentes (1995)	Grenzüberschreitende Aktivitäten sowie länderspezifisches und länderübergreifendes Denken und Handeln
Meffert/Bolz (1998)	Analyse, Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle marktbezogener Unternehmensaktivitäten bei einer Geschäftstätigkeit in mehr als einem Land
Mühlbacher/Daringer/Leihls (1999)	Übertragung von Marketingorientierung und Marketingtechniken auf internationale Geschäftstätigkeit
Albaum/Strandkov/Duerr (2001)	Management von Marketingaktivitäten für Produkte, die politische Grenzen souveräner Staaten überqueren

Abb. 2: Definitionen des Internationalen Marketing (**Quelle:** Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S.44)

Die vorliegende Arbeit folgt dem Marketingverständnis von Wißmeier (1992) und Hermanns (1995). Sie ergänzen die klassische Definition von Marketing durch Meffert nicht nur um den Aspekt der Grenzüberschreitung, sondern um einen globalen Aspekt. Da es in der vorliegenden Arbeit um die Auswirkungen der Globalisierung auf den Umgang mit wichtigen Geschäftsbeziehungen geht, kommt es darauf an, gerade die durch weltweite Aktivitäten veränderten Bedingungen zu analysieren (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S.44 ff.).

Hier spielen ein erhöhter Koordinationsaufwand wie auch kulturell bedingte Unterschiede im Käuferverhalten eine zentrale Rolle (vgl. Berndt/Fantapié-Altobelli/Sander 2005, S. 47), wobei die Art und Intensität der Internationalisierung über das Ausmaß notwendiger Koordination entscheiden (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 53). Die zu koordinierenden Aufgaben ergeben sich aber nicht nur aus dem Ist-Zustand, es geht vor allem um Anpassung an sich verändernde Bedingungen, beispielsweise durch den Eintritt in neue Märkte bzw. neue Länder. Daraus ergeben sich folgende Besonderheiten gegenüber dem klassischen Marketing (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 50 ff.):

- Der zum Verständnis der Bedingungen internationaler Märkte notwendige Informationsbedarf erhöht sich.
- Das unternehmerische Risiko erhöht sich, vor allem im Zusammenhang mit Kurschwankungen, Handelsschranken, Zöllen, Vorschriften über ausländischen Besitz, Unterschieden in Gesetzgebung, Sprache, Vorlieben und Verhaltensweisen, klimatischen Bedingungen, Kultur und durch politische Unsicherheiten.
- Der Koordinationsbedarf steigt, da nationale und globale Aktivitäten aufeinander abzustimmen sind, um einen effizienten Ressourceneinsatz zu erzielen.
- Die Komplexität der Managementaufgaben steigt durch die zusätzliche Bearbeitung der verschiedenen Ländermärkte hinsichtlich vieler Komponenten. Es gibt eine höhere Anzahl internationaler und globaler Schnittstellen, durch die kulturelle Unterschiede hinzukommen. Die Auswahl und Einbeziehung ausländischer Partner gestalten sich entsprechend aufwändiger.

Bei der Bewältigung derartiger Herausforderungen stellt die durch die Unternehmensleitung verfolgte Marktbearbeitungsform bzw. Internationalisierungsstrategie einen wichtigen Einflussfaktor dar (vgl. Pepels 2009, S. 1222 ff.). Die erste Form ist geprägt von einem mäßigen, doch u. U. wachsenden Internationalisierungsgrad. Diese Marktbearbeitungsform liegt in einer ethnozentrischen Strategie begründet. Hier findet eine starke Orientierung an der Muttergesellschaft statt. Der zweiten Form liegt i. d. R. eine regiozentrische Strategie zugrunde. Hier ist es Aufgabe des Internationalen Marketings, Vorgaben unter Berücksichtigung regionaler Anforderungen zu machen, wobei die Kontrolle durch die Unternehmenszentrale erfolgt. Bei der geozentrischen Marktbearbeitung stehen klare und weltweit einheitliche Marketingvorgaben im Mittelpunkt. Bei der vierten möglichen Form folgt das Unternehmen einer polyzentrischen Internationalisierungsstrategie, so dass Marketingaktivitäten regional sehr unterschiedlich sein können. Ein allgemein gültiger Erscheinungsrahmen für den Wiedererkennungswert sowie unterschiedliche Budgets machen zwei der wenigen Vorgaben aus.

Abbildung 3 zeigt mittels einer Skala, welche Marketingelemente einheitlich zu handhaben sind und welche Marketinginstrumente regionalen bzw. kulturellen Anpassungen unterliegen. Ziel der Aktivitäten sind Marketingkonzepte, die in Einklang mit der Internationalisierungsstrategie und der Unternehmensform des Kunden stehen.

Bei der strategischen Ausrichtung einer GAM-Organisation besteht ein wichtiger Aspekt darin, den Einfluss des Vertriebs auf die GAM-Organisation und das Verhältnis zwischen Marketing, Vertrieb und GAM-Organisation klarzustellen, da sich hier je nach Anbindung der GAM-Organisation im Unternehmen Unterschiede ergeben können.



Abb. 3: Standardisierung versus Differenzierung (Quelle: in Anlehnung an Yip 1996, S. 320)

1.3.3. Marketing und Vertrieb

Die Dimensionen des internationalen Marketings lassen sich als vielfältig und funktionsübergreifend beschreiben. Es geht vor allem um die Vorbereitung und das Treffen von Entscheidungen, wie auf den verschiedenen Ländermärkten vorgegangen werden soll. Verantwortlich für die Umsetzung des durch das Marketing festgelegten Strategien zeichnet sich u. a. der Vertrieb als Teilfunktion des Marketings.

Grundsätzliche Aufgabe des Vertriebs stellt es dar, die hergestellten Produkte zu verkaufen und die entsprechenden logistischen Herausforderungen zu lösen. Die detaillierten Rahmenbedingungen bestimmen sich anhand der durch das Marketing entwickelten individuellen Kundenprogramme. Der zentrale Vertrieb legt dabei (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 745) für die Länder und Märkte, in denen das Unternehmen agiert, die unterschiedlichen Vertriebskanäle, entsprechend der Internationalisierungs- und Marketingstrategie, fest und steuert diese. Kulturelle Gegebenheiten, unterschiedliche Vertriebsstrukturen und die gewünschte Nähe zum Markt stellen dabei wichtige Einflussfaktoren dar.

Vertriebliche Aufgaben stellen außerdem das Aushandeln finanzieller Konditionen mit dem Kunden, die Auslieferung des Produktes und alle Leistungen um das Produkt, den Verkaufssupport und die Zuverlässigkeit der Abwicklung eines Geschäfts dar (vgl. Schmitz 2005, S. 10 ff.). Zentrale und dezentrale Organisationseinheiten bewältigen dabei gemeinschaftlich die Aufgaben des Vertriebs. Hieraus resultieren eine Reihe von Interaktionen mit dem Kunden. Diese Interaktionen wiederum sind aufgrund der Heterogenität der zu bearbeitenden Länder vom Umgang mit unterschiedlichen Kulturen geprägt. Eine enge Zusammenarbeit der Funktionsbereiche zentraler und dezentraler Vertrieb über Ländergrenzen hinweg stellt eine unabdingbare Notwendigkeit dar. Der Vertrieb richtet sich dabei nach den Vorgaben des Marketings.

Die Sicherstellung der zur Kundenbindung notwendigen Leistungen ist damit aus strategischer Sicht Aufgabe des Internationalen Marketings und aus operativer Sicht die des internationalen Vertriebs eines Unternehmens.

Vertrieb und Marketing unterscheiden sich also vor allem im Hinblick auf strategische Gesichtspunkte (vgl. Winkelmann 2002, S. 30). Die strategischen Betrachtungen des Marketingbereichs fließen in das operative Geschäft des Vertriebs ein und bestimmen es. Während es zu den zentralen Aufgaben des Vertriebs gehört, eine länder- und kundengerechte Logistik sicherzustellen, den direkten Kontakt zum Kunden zu pflegen und mit ihm Konditionen auszuhandeln, besteht die Aufgabe des Marketings darin, die strategischen Grundlagen und die zu erreichenden Ziele zu definieren, durch genaue Analysen markt- und kundenbedingte Chancen und Risiken aufzudecken sowie entsprechende Markt- und Kundenstrategien zu entwerfen. Somit umfasst der Aufgabenbereich des Vertriebs vor allem operative Aspekte (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 279 ff.).

Der Einfluss des Marketings auf die GAM-Organisation hängt von der Art der Organisation ab. In dem Fall in dem das GAM direkt dem Vertrieb anhängt, besteht eine große Einflussnahme und eine enge Verbindung zum Vertrieb, der sich nach den Vorgaben der zentralen Marketingabteilung des Unternehmens richtet (vgl. Teil II, Abschnitt 6.2.2.). Besteht die GAM-Organisation als eigenständige Einheit, so verfügt sie über eine eigenständige Vertriebseinheit, deren Mitglieder zeitweise aus der Vertriebsabteilung des Unternehmens rekrutiert sein mögen, die aber für die Zeit, welche

sie für das GA-Team und den Global Account arbeiten, der GA-Teamleitung unterstellt sind, diese folgt dabei den Vorgaben der zentralen Marketingabteilung (vgl. Teil II, Abschnitt 6.2.2.).

1.3.4. Interkulturelles Marketing

Die Verwurzelung ausländischer Vertriebspartner in den Ländern und Märkten erschwert i. d. R. ihre Integration (vgl. Schmitz 2005, S. 31). Da aber die globalen Partner das GAM in erheblichem Maße prägen und seine Ausgestaltung beeinflussen, gehört deren bewusste und kulturorientierte Einbeziehung in die Organisation zur Arbeit einer GA-Organisation.

Fügt man entsprechend zur Definition des Internationalen Marketings den Zusatz: „jeweils unter besonderer Berücksichtigung kultureller Merkmale und Unterschiede“ hinzu, so bezeichnet dies den Übergang zum interkulturellen Marketing. Beim interkulturellen Marketing stehen die zwischenmenschlichen Beziehungen der Geschäftspartner im Vordergrund, wie es die globale Zusammenarbeit und Integration vom Global Account und von Vertriebspartnern, gleich ob dem Mutterunternehmen zugehörig oder rechtlich selbständig, erfordert. Die Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten findet also ihren Ausdruck im interkulturellen Management und entsprechend im interkulturellen Marketing. Interkulturelles Management umfasst hierbei sämtliche Maßnahmen, die sich aus der Verschiedenartigkeit der kulturellen Umwelten ergeben (vgl. Hasenstab 1999, S. 120). Hierzu zählen u. a. die Übertragbarkeit von Managementtheorien, -konzepten, -vorgaben sowie interkulturelle Interaktionen und Kommunikation.

Für das Beziehungsmanagement im Zuliefergeschäft stehen vor allem Interaktionen und damit auch Kommunikation mit Kunden im Vordergrund, was sich im Umgang mit den innerbetrieblichen Schnittstellen und vor allem den Schnittstellen zum Kunden, also persönlichen Kontaktpunkten, zeigt. Hier findet die Wahrnehmung interkultureller Unterschiede statt und deren Auswirkungen sind besonders spürbar. Je invarianter sich Schnittstellen dabei gestalten, desto wichtiger erscheint eine harmonische Abstimmung solcher Schnittstellen aufeinander. Die Harmonisierung solcher Schnittstellen als Instrument des interkulturellen Marketings macht einen wichtigen Teil dieser Arbeit aus. Interkulturelles Marketing ist damit an all jenen Stellen erforderlich, wo keine Homogenisierung der beteiligten Faktoren stattfinden kann (vgl. Felser 2005, S. 272).

Der so verstandene Begriff des interkulturellen Marketings steht in einem engen Verhältnis zu interkultureller Kompetenz und Ambiguitätstoleranz und macht damit die individuelle, persönliche Ebene des Internationalen Marketings aus. Die Relevanz zeigt sich vor allem dort, wo Kunde und Zulieferer unterschiedlicher Herkunft und mit unterschiedlichen Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Sie können sich dabei per-

sönlich begegnen, durch Instrumente der Informationstechnologie miteinander in Kontakt treten oder durch Werbung und Informationsvermittlung miteinander kommunizieren.

Das Ziel besteht in der weltweiten Zusammenarbeit, die Mitarbeiter „on-the-job“ schult und damit für die Organisation Know-how in Form kundenspezifischer Empathie und Ambiguitätstoleranz schafft, das gegenüber der Konkurrenz als herausragender Wettbewerbsfaktor gilt. Es lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Wenn wir von Interkulturellem Marketing sprechen, so soll damit Folgendes ausgedrückt werden: Unternehmen, die in mehreren Ländern agieren, treffen dabei auf Institutionen und Individuen, die in unterschiedlichen Kulturräumen verwurzelt sind und unterschiedliche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen aufweisen. Diesen kulturellen Eigenheiten gilt es, je nach Standardisierungspotential bzw. Differenzierungspotential, Rechnung zu tragen“ (Müller/Gelbrich, 2004, S. 206).

In dieser Arbeit steht Beziehungsmanagement bzw. GAM im Mittelpunkt. Hier spielt interkulturelles Management eine besonders große Rolle, da es darum geht, mit dem Kunden weltweit und kulturell kompetent zusammenzuarbeiten. So steht unmittelbar Kommunikationspolitik im Mittelpunkt, mittelbar die Sektoren der Produkt-, Distributions- und Preispolitik.

In der vorliegenden Arbeit findet eine Untersuchung interkultureller Marketinginstrumente hinsichtlich der Schnittstellen einer GAM-Organisation statt, womit ein hoher Aufwand hinsichtlich des jeweiligen Kunden verbunden ist. Dieser Aufwand ist nur für Kunden zu rechtfertigen, die einen hohen Wert für das Unternehmen haben.

2. Kundenwert

In der Investitionsgüterindustrie und insbesondere im Zuliefergeschäft stellt eine enge Beziehung zum Kunden einen potentiellen Wettbewerbsvorteil dar. Die Einschätzung, ob eine spezifische Geschäftsbeziehung einen solchen Vorteil erbringen kann, macht eine Untersuchung des Werts, den der betreffende Kunden für den Lieferanten hat, erforderlich und dient auf diese Weise dazu, die für das Unternehmen besonders wichtigen Kunden zu ermitteln. Eine Ermittlung des Kundenwerts ist auf die Kundensegmentierung zurückzuführen (vgl. Freter 2008, S. 54). Die Kundensegmentierung stellt die Grundlage für eine strategische Verteilung von Ressourcen im Sinne wichtiger Geschäftsbeziehungen dar. Bei der Kundensegmentierung sollte neben den traditionellen Kriterien, wie beispielsweise Branche, Umsatz, Zukunftsaussichten, aber auch die Nutzenvorstellung und das Verhalten des Kunden Berücksichtigung finden (vgl. Paul 2001, S. 277 ff.). Eine i. d. S. mangelnde kulturelle Übereinstimmung kann ansonsten zu Schwierigkeiten in der alltäglichen Lieferantenbeziehung führen.

Der Wert des Kunden (vgl. Diller 2001, S. 6) lässt sich allgemein an seinem Beitrag zur Erlangung der vom Zulieferer festgelegten Ziele messen. Hat der Kunde einen hohen Wert für das Unternehmen, empfiehlt es sich, der Geschäftsbeziehung besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Bedürfnisse dieses Kunden haben dann gegenüber denen anderer Kunden Vorrang.

2.1. Analyseinstrumente

Zur Ermittlung des Kundenwertes stehen u. a. die fünf folgenden Ansätze zur Verfügung.

1. Das Festlegen, welcher Kunde welcher Strategie bedarf, erfordert die Überprüfung des kundenindividuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg und auch der Investitionswürdigkeit des Kunden, damit Kosten und Aufwand der Kundenbearbeitung in ausgewogener Relation zueinander stehen (vgl. Freter 2008, S. 359). Auf diese Weise stellt sich heraus, ob eine individuelle Bearbeitung, wie beispielsweise die Einrichtung eines GAM, eine sinnvolle und rentable Lösung darstellt.
2. Die wichtigsten Bestimmungsfaktoren für den Kundenwert lassen sich über die Dimensionen Markt- und Ressourcenpotential ermitteln (vgl. Freter 2008, S. 360). Marktpotential schließt dabei die Faktoren Umsatzwert, Kundenerfolgswert, Cross-Selling-Potential und Loyalitätspotential ein. Ressourcenpotential umfasst Referenzpotential, Informationspotential, Kooperationspotential und Synergiepotential.
3. Allgemein hängt die Bedeutung eines Kunden für einen Zulieferer von den, durch den Kunden zu erlangenden, Ressourcen und von den Fähigkeiten des Lieferanten ab, den Kunden zu bedienen.
4. Nach Plinke ergibt sich der Wert eines Kunden aus drei Faktoren (vgl. Plinke 1997, S. 123):
 - der Gesamtheit der Ressourcen, die der Kunde dem Anbieter zur Verfügung stellt,
 - dem Nutzen, den eine jede kritische Ressource gewährt; wobei nicht der Kunde selbst die Ressource darstellt, sondern das, was der Kunde dem Unternehmen an Nützlichem zuführt, und
 - dem Grad der Beherrschbarkeit der Ressource; je niedriger dieser ist, also je geringer die Substituierbarkeit der Ressourcenbeschaffung, desto höher unter sonst gleichen Bedingungen ergibt sich die Bedeutung des Kunden.
5. Weiter unterscheidet man zwischen finanziellen, strategischen und koordinationsbedingten Kriterien (vgl. Jensen 2004, S. 132). Finanzielle Kriterien umfassen die Orientierung an aktuellen und potentiellen Umsätzen; die strategische Orientierung betrifft das Potential, vom Kunden zu lernen, mit dem Kunden zu wachsen und den

Kunden als Referenz zu nutzen; koordinationsbedingte Kriterien betreffen die Möglichkeit internationaler Ausdehnung und Koordination. Es ist allerdings festzustellen, dass in vielen Branchen die finanziellen Kriterien klar über die strategischen und koordinationsbezogenen Kriterien dominieren.

Abbildung 4 stellt mögliche Verfahren zur Ermittlung des Kundenwerts dar und verschafft einen Überblick. Außerdem erleichtert sie die Einordnung der in Abschnitt 2.2., 2.3. und 2.4. dargestellten Verfahren.

Einige wichtige Verfahren seien nachstehend in den Abschnitten 2.2. sowie 2.3. vorgestellt.

Strukturierungskriterien	Verfahren
<p>Heuristisch</p> <ul style="list-style-type: none"> nicht monetär <ul style="list-style-type: none"> statisch dynamisch monetär <ul style="list-style-type: none"> statisch dynamisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Demographische und ökonomische Segmentierung • Klassifikationsschlüssel • Positiv Cluster • Kundenportfolio • Loyaltätsleiter • ABC-Analyse • ABC-Analyse mit dynamischen Werten • Kundenlebenszyklusanalyse
<p>Quasi-analytisch</p> <ul style="list-style-type: none"> nicht monetär <ul style="list-style-type: none"> statisch dynamisch monetär <ul style="list-style-type: none"> statisch dynamisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring Tabelle • Scoring Tabelle mit mikrogeographischen Daten • Scoring Tabelle mit Potentialwerten (RFMR-Tabelle) • Kundendeckungsbeitragsrechnung • Kundenbezogene Rentabilitätsrechnung (ROI) • Customer Costing • Kundendeckungsbeitragspotential • Customer Equity Test • Customer-Lifetime-Value

Abb. 4: Methoden zur Bestimmung des Kundenwertes (**Quelle:** Freter 2008, S. 364 in Anlehnung an Bruhn u. a. 2000, S. 179)

2.2. Einzelkriterien

Der Kundenwert lässt sich zunächst anhand von Einzelkriterien bestimmen (vgl. Plinke 1997, S. 26 ff.), beispielhaft finden sich darunter folgende Parameter: Umsatzgröße und relative Umsatzgröße (vgl. Jung 2006, S. 1066), Deckungsbeitrag und relativer Deckungsbeitrag (vgl. Jung 2006, S. 628), Cash-Flow, Discounted Cash Flow (vgl. Jung 2006, S. 802), Kapazitätsauslastung (vgl. Jung 2006, S. 505), Wachstumspotential des Kunden, Kenntnis der Entwicklungspotentiale von Kunden, Globalität des Kunden, Komplexität der Bedürfnisse des Kunden, Überlegenheitspotential des Be-

schaffungsmarketings auf Kundenseite, Kooperationspotential, Know-how-Potential, Ausstrahlungspotential und Meinungsbildner, Image und Prestige, Steigbügelhalter-Potential als Vorzeigemodell für neue Technologien und neue Produkte, Nachhaltigkeitspotential, Entscheidungsmultiplikatorenpotential, Kunden als Mitglieder in Verbänden oder Informationszentren, gemeinsam realisierbare Synergien und Kundenlebenszyklus-Ansatz (Customer-Life-time-Value).

Die wichtigsten, da sich unmittelbar finanziell auswirkenden, Kriterien sind Umsatz, Deckungsbeitrag, Cash-Flow und CLV (Customer-Lifetime-Value).

Umsatz

Relative Umsatzgrößen indizieren beispielsweise den Umsatz mit einem Kunden in einer Periode im Verhältnis zum gesamten Umsatz des Anbieters während dieser Periode (Umsatzanteil des Kunden). Weitere Beispiele sind der Umsatz mit einem Kunden in einer Periode im Verhältnis zu dem gesamten Bedarf des Kunden in dieser Periode (Lieferanteil des Anbieters) oder die eigene Position im Verhältnis zur Konkurrenz, wie der Umsatz mit einem Kunden in einer Periode im Verhältnis zu dessen Bedarfsdeckung bei den wichtigsten Wettbewerbern (relativer Lieferanteil oder Lieferantenposition des Anbieters) (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 1997, S. 126).

In manchen Fällen stehen Umsatz und Gewinn im Widerspruch zueinander, d. h. der Umsatz ist zwar hoch, der Gewinn aber niedrig (vgl. Belz/Tomczak 1994, S. 10). Aufwändige Maßnahmen für solche Kunden erscheinen nur sinnvoll, wenn ein Verlust dieser Kunden negative Auswirkungen auf andere Produktbereiche oder Kundenbeziehungen hätte. Diese Zusammenhänge sind aus einer Umsatzanalyse ebenso wenig ablesbar wie das Potential eines Kunden. Hat ein Kunde ein großes Wachstumspotential, so sollte er ebenfalls besondere Zuwendung erfahren (vgl. Herrmann/Schuster 1989, S. 17).

Deckungsbeitrag

Die Deckungsbeitragsrechnung stellt ein Instrument des Controllings dar, das alle im Unternehmen entstehenden Kosten möglichst genau auflöst, zurechnet und damit die Deckung von Kosten durch Einnahmen darstellt (vgl. Ossandnik 2003, S. 186). Bei der Erfolgsanalyse lassen sich beispielsweise Deckungsbeiträge von Produktgruppen, Produkten, Bereichen und eben auch Kunden ermitteln.

Aus dem Verhältnis zwischen dem Deckungsbeitrag eines Kunden in einer Periode zum Gesamtdeckungsbeitrag des Zulieferers oder zum deckungsbeitragsstärksten Kunden in einer Periode ergeben sich relative Deckungsbeitragsgrößen (vgl. Kleinaltenkamp/Plinke 1997, S. 127). Die aus der Teilkostenrechnung hervorgehende kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung ordnet einzelnen Kunden verursachungsgerecht Kosten zu; beim Direct-Costing sind dies allerdings nur die variablen Kosten (vgl. Freter 2008, S. 366).

Cash-Flow

Der Cash-Flow ist eine finanzanalytische Größe, die den erwirtschafteten Einnahmeüberschuss in einer Periode aus dem Saldo von Erträgen und Aufwendungen der laufenden Betriebstätigkeit darstellt (vgl. Gräfer 2008, S.184).

Der Kundenwert lässt sich prinzipiell über den Discounted Cash Flow ermitteln, der auch zur Bestimmung des Unternehmenswertes herangezogen wird (vgl. Lockau 2000, S. 20 f.). Der Kundenwert resultiert dabei aus der Summe der abdiskontierten Differenzen zwischen Erträgen und Aufwendungen pro Periode und dem Restwert, der den Beitrag des Kunden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens abbildet.

Die bislang genannten Kriterien beziehen sich jeweils auf die monetäre Bedeutung eines Kunden und beleuchten den Kundenwert nur in einer bestimmten zeitlichen Periode. Anders macht es der Customer-Lifetime-Value (CLV).

Kundenlebenszyklus-Ansatz (Customer-Lifetime-Value)

Der Customer-Lifetime-Value (CLV) kann der Deckungsbeitragsrechnung zugeordnet werden, erweitert diese aber dadurch, dass der Untersuchung die Ein- und Auszahlungen mehrerer Perioden zugrundeliegen, so dass sie vergangene und zu erwartende Umsatzgrößen mit einbezieht (vgl. Freter 2008, S. 370). Zur Berechnung werden dabei die dem Kunden zuzuordnenden Ein- und Auszahlungen über die Dauer der Geschäftsbeziehung auf einen Planungszeitpunkt diskontiert. Beim CLV finden damit Prognosen Berücksichtigung, die Unsicherheit in sich bergen. Da hier bereits bestehende Kundenbeziehungen den Untersuchungsgegenstand darstellen, fließen die verhältnismäßig hohen Anfangsinvestitionen nicht ein.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse klassifiziert die Kunden in:

A-Kunden = Schlüsselkunden,

B-Kunden = gute Kunden,

C-Kunden = normale Kunden und

D-Kunden = Kleinkunden.

Welche Kriterien zur Einteilung der Kunden sinnvoll erscheinen, ist zunächst nicht weiter definiert; wobei i. d. R. der Umsatz genutzt wird, womit die einfache ABC-Analyse dann der Einzelkriteriumanalyse angehört. Erst wenn es sich um eine „kombinierte ABC-Analyse“ handelt (vgl. Plinke 1997, S. 136) und z. B. Lieferumfang und Deckungsbeitrag in die Analyse einfließen, handelt es sich um eine Analyse kombinierter Kriterien.

2.3. Kombinierte Kriterien

Weiterhin gibt es eine Reihe von Modellen, die die Einzelkriterien kombinieren. Beispielsweise hierfür sind folgende Analyseverfahren: Kennzahlen-Analyse, kombinierte ABC-Analyse mit der Elastizität der Reaktion des Kunden, Scoring-Modelle und Kundenportfolios.

Kennzahlen-Analyse

Kennzahlen-Analysen umfassen beispielsweise Rentabilitätsgrößen, Return on Investment und Kundenbedeutungs-Kennzahlen. Rentabilitätsgrößen setzen Kundendeckungsbeitrag und Lieferumfang in Relation (vgl. Plinke 1997, S. 133 ff.). Der Return on Investment bestimmt das Verhältnis von Deckungsbeitrag zu Investition. Die Kundenbedeutung bemisst sich an Hand des Verhältnisses von Umsatzanteilen des Kunden zur Break-Even-Kapazität. Bei diesen Kennzahlen werden nur bestimmte Faktoren ins Verhältnis gesetzt und eine Vielzahl anderer Faktoren bleibt unberücksichtigt, was die Entscheidungshilfe von Kennzahlen zur Analyse der wichtigsten Kunden beeinträchtigt.

Punktbewertungsverfahren

Punktbewertungsverfahren oder Scoring-Modelle dienen der Entscheidungsfindung mehrdimensionaler Problemstellungen (vgl. Schierenbeck 2003, S. 166). So geht es nicht nur um Kostenfaktoren, sondern vorrangig um qualitative Aspekte. Scoring-Modelle erlauben also die Verbindung von qualitativen und quantitativen Kriterien (vgl. Plinke 1997, S. 140), deren Anzahl beliebig ist. Scoring-Modelle sind allerdings sehr subjektive Bewertungsverfahren, da sowohl die Auswahl der Kriterien als auch die relative Bewertung auf subjektiver Basis erfolgen (vgl. Freter 2008, S. 381). So hängt die jeweils resultierende Kundenbewertung weitgehend von der subjektiven Ausgestaltung des Scoring-Modells ab.

Portfoliotechnik

Grundlage der Portfoliotechnik zur Kundenbewertung stellt die Bildung einer zweidimensionalen Matrix dar (vgl. Freter 2008, S. 387). Eine Dimension ist vom Kunden bestimmt und damit nicht beeinflussbar, die andere Dimension unterliegt der Steuerung durch Marketingaktivitäten des Unternehmens. Auf diese Weise ergeben sich verschiedene Felder, die strategische Empfehlungen für die Kundenbearbeitung zur Verfügung stellen. Bekannt sind vor allem zwei Kunden-Portfolio-Analysen, das Kundenwachstum-Relativer Lieferantenanteil-Portfolio und das Kundenattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolio.

Operative Portfolios, wie Macht oder Kundenrendite oder Chancen-Attraktivitäts-Portfolios bleiben hier unberücksichtigt, da sie Handlungsempfehlungen für die alltägliche Vertriebsarbeit geben, aber nicht als strategische Entscheidungsgrundlage für Marketingaktivitäten dienen. (vgl. Plinke 1997, S. 141)

Das Kundenwachstum-Relativer Lieferantenanteil-Portfolio, wie in Abbildung 5 dargestellt, unterteilt die Kunden in bestimmte Kategorien und liefert gleichzeitig strategische Handlungsempfehlungen (vgl. Freter 2008, S. 406).

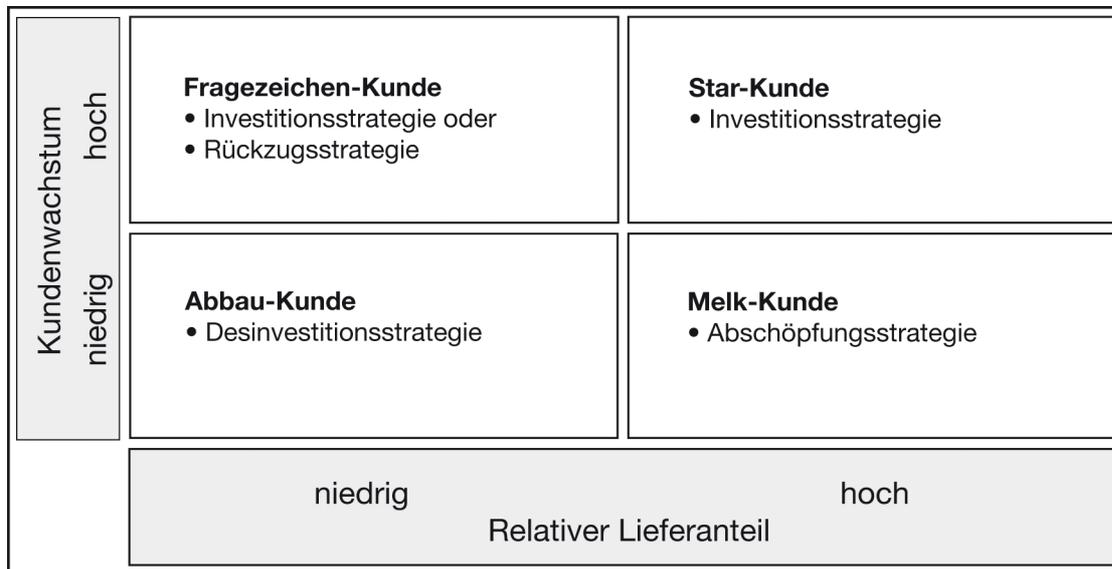


Abb. 5: Normstrategien für das Kundenwachstum-Relativer Lieferantenanteil-Portfolio (**Quelle:** Freter 2008, S. 406)

Aus der Analyse ergibt sich, dass insbesondere diejenigen Beziehungen mit einem hohen Nutzen für den Lieferanten gelten, bei denen ein großes Kundenwachstum als besonders wahrscheinlich gilt. Das Modell liefert allerdings keine Definitionen für Kriterien des Kundenwachstums. Hier stellt i. d. R. der Umsatz das entscheidende Beurteilungskriterium dar.

Das Kundenattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolio unterscheidet die Dimensionen Kundenattraktivität und relative Lieferantenposition (vgl. Freter 2008, S. 408; Plinke 1997, S. 146). Nicht beeinflussbare Kriterien lassen sich dabei unter dem Begriff Kundenattraktivität und beeinflussbare Kriterien unter dem Begriff relative Lieferantenposition zusammenfassen (vgl. Freter 1992, S. 13). Die Attraktivität des Kunden definiert sich dabei beispielsweise durch Kriterien wie Kundenwachstum, Technologie-Know-how, Preisbewusstsein und Preisverhalten, Kooperationsbereitschaft oder offener Zugang zum Kunden. Für die relative Lieferantenposition lassen sich beispielhaft Kriterien wie Produktqualität, Vollständigkeit des Angebots, Beratung/Service/Logistik und Preis-Leistungs-Verhältnis nennen. Die Bewertung erfolgt mit Hilfe eines Punktbewertungsverfahrens. Daraus lässt sich, wie Abbildung 6 zeigt, eine individuelle, auf die Situation des Lieferanten zugeschnittene Strategie ableiten.

Bedeutung des Kunden für den Lieferanten/ Kundenattraktivität	hoch	Geschäftsbeziehungs-Management des Lieferanten <ul style="list-style-type: none"> • Intensivieren und Lieferantenanteil erweitern 	Geschäftsbeziehungs-Management <ul style="list-style-type: none"> • Investieren, erweitern oder erhalten der Lieferantenposition 	Relationship-Management-Aufgabe Beidseitige Kooperation <ul style="list-style-type: none"> • Halten der Position als Hauptlieferant
		Kundengruppen-Management <ul style="list-style-type: none"> • Desinvestieren 	Effizienzfrage eines Geschäftsbeziehungs-Managements <ul style="list-style-type: none"> • Strategien in alle Richtungen denkbar 	Effizienzfrage eines Geschäftsbeziehungs-Managements <ul style="list-style-type: none"> • Halten der Lieferantenposition
	niedrig	Keine spezielle Form von Beziehungs-Management <ul style="list-style-type: none"> • Desinvestition; Kundenkontakte abbrechen 	Kundengruppen-Management <ul style="list-style-type: none"> • Desinvestition; vorhandene Geschäfte mitnehmen 	Lieferanten-spezifisches Beschaffungs-Management <ul style="list-style-type: none"> • Abschöpfen
		niedrig	hoch	
Bedeutung des Lieferanten für den Kunden/relative Lieferantenposition				

Abb. 6: Normstrategien für das Kundeattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolio (**Quelle:** Freter 2008, S. 408 und Plinke 1997, S. 149 f.)

Theorie der Kundenbindungseffekte

Nach Dillers Theorie der Kundenbindungseffekte kann durch Übertragung der Kundenbindungseffekte (wie z. B. Weiterempfehlung oder Transaktionskosteneinsparungen) auf das Kundenwertkonzept eine theoretisch gestützte inhaltliche Differenzierung und Präzisierung des Kundenwertes erfolgen. Diller unterscheidet (vgl. Diller 2001, S. 7 ff.), wie Abbildung 7 zeigt, drei Oberziele, nämlich Sicherheit, Wachstum und Gewinn (Profitabilitätsziele). Aus diesen Oberzielen lassen sich Kundenwertkomponenten ableiten.

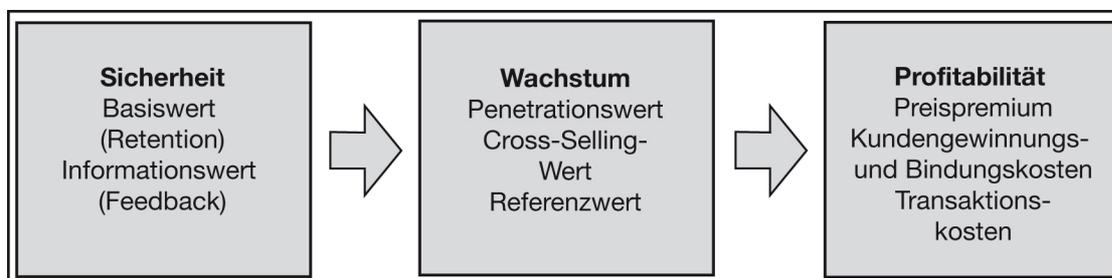


Abb. 7: Zielsektoren der Kundenbindung und daraus abgeleitete Kundenwertkomponenten (**Quelle:** Diller 2001, S. 8)

Sicherheit

Sicherheit schafft einen Habitualisierungseffekt, der den Kunden in gewisser Weise gegen andere Anbieter immunisiert. Diese erste Kundenwertkomponente bezeichnet

Diller als Basiswert (BW), „welcher auf individueller Ebene das letztperiodige Umsatzvolumen eines Kunden bzw. auf aggregierter Ebene das durchschnittliche Umsatzvolumen pro Kunde darstellt“ (Diller 2001, S. 8). Den Informationswert definiert Diller als erhöhte Auskunft- und Beschwerdebereitschaft gebundener Kunden. Der Informationswert von Kunden ist in aller Regel eine nicht-monetäre Kundenwertkomponente (vgl. Diller 2001, S. 9 f.).

Wachstum

Kundenpflege im Rahmen von Wachstumsstrategien zielt darauf ab, bereits bestehende Geschäftsbeziehungen zu erweitern oder effektiver zu gestalten. Die Empfehlung vorhandener Kunden an potentielle Kunden kann einen weiteren positiven Kundenbindungseffekt darstellen.

Profitabilität

Kundenbindung kann das Preisinteresse von Kunden vermindern. Außerdem fallen bei bereits gebundenen Kunden die Kundengewinnungskosten weg (vgl. Diller 2001, S. 16). Eine intensivere Kundenbindung führt somit häufig zu niedrigeren Transaktionskosten.

Wie soeben skizziert, lässt sich der Kundenwert auf sehr unterschiedliche Arten ermitteln. Die jeweils passende Methode ergibt sich aus der Analyse der individuellen Unternehmenssituation. So ist unter Berücksichtigung der Unternehmensziele zu entscheiden, welches Modell zur Kundenwertermittlung im Einzelfall am besten geeignet erscheint.

2.4. Kundenwert als Basis für die Kundenbearbeitung

Der Kundenwert ermöglicht auf diese Weise eine differenzierte Betrachtung und Bearbeitung der Kunden. „Dabei geht es einerseits um die Allokation knapper Ressourcen (wie Finanzmittel oder Außendienstbesuche) auf die einzelnen Kunden und andererseits um die qualitative, kundenindividuelle Bearbeitung“ (Freter 2008, S. 358). Die Grundlage kundenindividueller Bearbeitungsstrategien können hierbei nicht nur Profitabilitätsüberlegungen sein, vielmehr bestimmen strategische Überlegungen den systematischen Umgang mit den Kunden (vgl. Rapp 2005, S. 112 ff.; Rapp 2003, S. 1 ff.). Es existieren folgende fünf grundsätzliche Strategien der Kundenbearbeitung (vgl. Freter 2008, S. 403, ff.):

- Kundenbindung: Bindung attraktiver Kunden,
- Kundenentwicklung: Ausbau von Kundenbeziehungen mit hohem Potential,
- Kundenrückgewinnung: Rückgewinnung abgewanderter Kunden,
- Kundennichtbearbeitung: Es werden keinerlei Instrumente zur Kundenpflege eingesetzt,
- Kundenaussonderung: Aussonderung unattraktiver Kunden.

Stellt die Kundenentwicklung eine strategische Grundlage des Handelns dar, so fördert beispielsweise Cross-Selling den Verkauf einer erweiterten Produktpalette. Außerdem können sich Rabatte unterstützend auswirken. Die Kauffrequenz lässt sich dagegen nur bedingt steigern, da der Kunde das Produkt für einen Herstellungsprozess kauft und dessen Absatz seine Beschaffungsaktivitäten bestimmt.

Bei der Kundenrückgewinnungsstrategie stehen die Analyse und Beseitigung von Abwanderungsgründen sowie Rückgewinnungsmaßnahmen im Mittelpunkt.

Bei der Strategie der Kundennichtbearbeitung wird keinerlei Aufwand für den Kunden getrieben.

Die Strategie der Kundenaussonderung beispielsweise durch Mindermengenzuschläge motiviert Kunden zum Wechsel.

Die Strategie der Kundenbindung hat dagegen Kundenzufriedenheit und eine gute Geschäftsbeziehung zum Ziel. Bindungsgründe können hierbei psychologischer, situativer, rechtlicher, ökonomischer oder technologischer Natur sein und stellen dabei einen besonderen strategischen Wettbewerbsvorteil dar, der sich gerade im Investitionsgüterbereich, in welchen eine GAM-Organisation einzuordnen ist, näher bestimmen lässt.

3. Zuliefergeschäft

Geschäftsbeziehungen des Zuliefergeschäfts gehören der Investitionsgüterindustrie an (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 5). Marketingaktivitäten in diesem Bereich lassen sich daher als Industriegütermarketing bezeichnen. Die Begriffe Industriegütermarketing, Investitionsgütermarketing sowie industrielles Marketing finden dabei eine weitgehend synonyme Verwendung; eine Abgrenzung ergibt lediglich zum Business-to-Business-Marketing einen Sinn, da dieses die Vermarktung von Leistungen an den konsumtiven Groß- und Einzelhandel mit einbezieht.

In der Investitionsgüterindustrie stehen Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten. Sie stellen Interaktionen zwischen Partnern dar, die sich ergänzende ökonomische Ziele verfolgen und sich im Rahmen einander folgender Markttransaktionen aufeinander einstellen (vgl. Plinke 1997, S. 23).

Die Grundlage solcher Beziehungen stellt Vertrauen dar, wobei sich der Einkaufsprozess durch unterschiedliche Merkmale auszeichnet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 25 f). Der Anbieter kennt seine Kunden gut. Diese wiederum kaufen nicht für ihren eigenen Nutzen und benötigen für den Einkaufsprozess unterschiedliche Fachkräfte.

Um das Zuliefergeschäft in der Investitionsgüterindustrie genauer zu erfassen, untersucht der nächste Abschnitt die Einordnung des Zuliefergeschäfts.

3.1. Einordnung des Zuliefergeschäfts

Die Untersuchung von Geschäftsbeziehungen erfordert zunächst die Unterscheidung zwischen einmaligen und sich wiederholenden Transaktionen, um die potentielle Dauer einer Geschäftsbeziehung zu ermitteln. Die Anzahl der Kunden bestimmt weiter über die Möglichkeit der individualisierten bzw. standardisierten Gestaltung einer Leistung. Backhaus (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 185 ff.) entwickelte in diesem Sinne für das Industriegütermarketing den „Vier-Typen-Ansatz“. Dieser unterteilt die möglichen Geschäftsbeziehungen nach Anzahl der Kunden und Art der Wiederkaufsituation(en) in die Kategorien:

- Produktgeschäft,
- Anlagengeschäft,
- Systemgeschäft,
- Zuliefergeschäft.

Die von Plinke (vgl. Plinke 1997, S. 19) entwickelte Transaktionstypologie unterteilt den Vermarktungsprozess von Gütern und Dienstleistungen in homogene Gruppen mit ähnlichen Marketingproblemen, um aus der solcherart gewonnenen Typologie spezifische Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Grob lassen sich Transaction- und Relationship Marketing unterscheiden, welche einer weiteren Unterteilung nach folgende Managementformen annehmen:

- Marktsegment-Management,
- Projekt-Management,
- Relationship-Management und
- Key-Account-Management.

Unter den vier typischen Verhaltensprogrammen des Marketings auf industriellen Märkten entspricht dem Transaction-Marketing das Marktsegment- und Projekt-Management, welches bei Backhaus in Form von Produkt- und Anlagengeschäft zu finden ist. Zum Relationship-Marketing gehören das Relationship- und Key Account Management, das sich bei Backhaus in Gestalt des Zuliefer- und Systemgeschäfts zeigt.

Vergleicht man den Vier-Typen-Ansatz von Backhaus mit den Transaktionstypologien von Plinke, so ergeben sich zwei sich ergänzende Ansätze, aus denen klare Handlungsempfehlungen für den Bereich des Investitionsgütermarketings hervorgehen, wie Abbildung 8 illustriert.

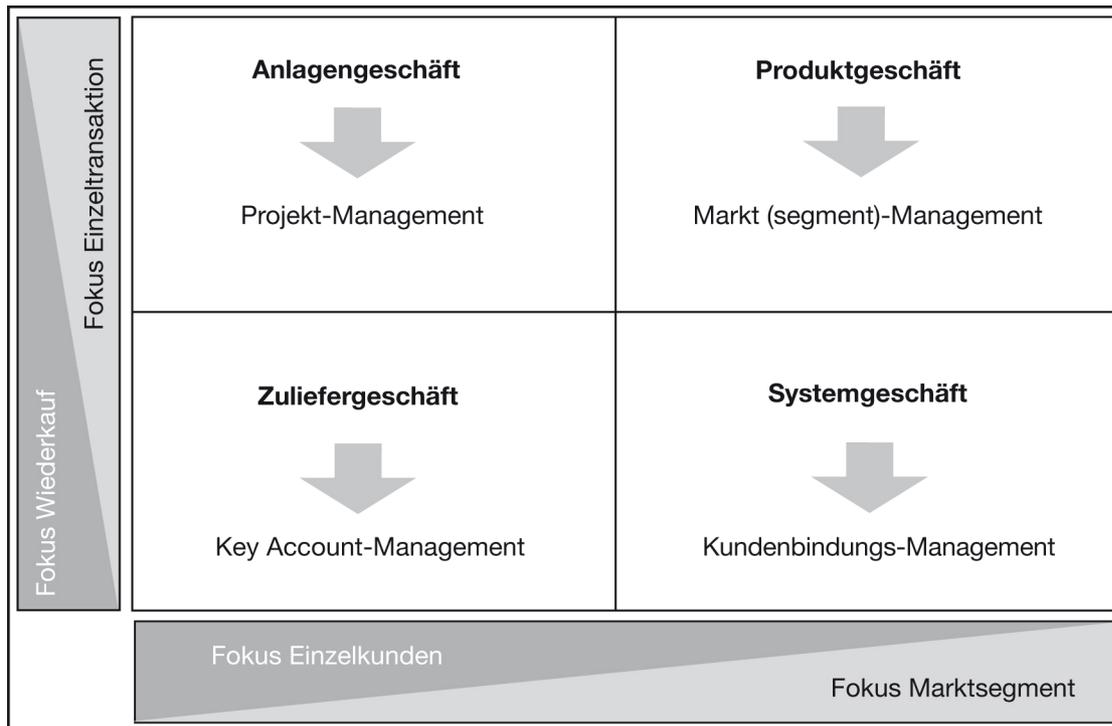


Abb. 8: Vier-Typen-Ansatz nach Backhaus und Transaktionstypen von Plinke
(Quelle: Backhaus/Voeth 2010, S. 206 und Plinke 1997, S. 19)

Im **Produktgeschäft** (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 215 ff.) sind die Kunden anonym; durch ihren Kauf erfolgt keine Bindung an das Unternehmen, da die Einzeltransaktionen keine Verbundwirkung aufweisen. Die Marketingaktivitäten richten sich entsprechend an anonyme Marktsegmente. Die Transaktionstypen von Plinke ordnen dieser Form der Geschäftsart das Marktsegment-Management zu (vgl. Plinke 1997, S. 15 ff.), welches vor allem durch einen sehr geringen oder überhaupt nicht vorhandenen Individualisierungsgrad der Leistung gekennzeichnet ist, so dass nur eine geringe Intensität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung entsteht. Marketingmaßnahmen richten sich an mehrere oder alle Kunden, so dass es keine spezifischen Kundenaktivitäten gibt.

Beim **Anlagengeschäft** handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung mit individualisierter Leistungserstellung für den einzelnen Kunden (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 325). Gegenstand der Geschäftsbeziehung sind komplexe Produkte, die exklusiv für den Kunden gefertigt werden und eine temporäre enge Zusammenarbeit mit dem Kunden erfordern. Die Fertigung des Produkts erfolgt erst nach Vertragsabschluss; es bestehen aber nach der Implementierung in den Herstellungsprozess des Kunden neben Garantie und Serviceleistungen keine weiteren Verbundwirkungen. Plinke (vgl. Plinke 1997, S. 16) bezeichnet das Marketingmanagement für diese Geschäftsart als Projekt-Management. Dieses bezieht sich vor allem auf die Kauf- und die Implementierungsphase, welche die Dauer der Geschäftsbeziehung ausmachen. Für diese kurze

Dauer der Geschäftsbeziehung räumt der Zulieferer dem Kunden zur Sicherung eines erfolgreichen Geschäftsabschlusses Vorteile ein.

Das **Systemgeschäft** richtet sich wie das Produktgeschäft an einen anonymen Markt (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 419). Der Hersteller kennt den Kunden, doch hat sein Kauf Verbundwirkung. So ist das Produkt, das er erwirbt, Teil eines Systems oder Programms, so dass er sich mit dem Kauf an den Anbieter bindet. Nach Plinkes Transaktionstypen wird diesem Geschäftstyp das Kundenbindungs-Management zugeordnet (vgl. Plinke 1997, S. 16) und es findet eine Ausrichtung auf Marktsegmente statt, die von einem sehr geringen Individualisierungsgrad gekennzeichnet sind. Die Marketingaktivitäten beziehen sich vor allem auf die Gewährung von Vorteilen bei Wiederholungskäufen. Die Kundenbindung setzt damit vor allem in der Nachkaufphase ein, damit für den Kunden Vorteile entstehen, wenn er Folgekäufe tätigt.

Der vierte und letzte von Backhaus dargestellte Geschäftstyp ist das **Zuliefergeschäft** (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 493). Der Zulieferer kennt den Kunden, was eine gezielte Abstimmung von Marketingaktivitäten ermöglicht. „Käufer“ und „Verkäufer“ bestehen dabei i. d. R. nicht nur jeweils aus einer Person, sondern aus einem Team von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, mit verschiedenen Qualifikationen, die auf Käuferseite auch als Buying Team, Kaufgremium oder Buying Center bezeichnet werden; auf der Verkäuferseite finden sich entsprechend Selling Center oder Selling Team. Die Teams beider Seiten verändern sich je nach Phase des Entscheidungs- und Kaufprozesses, so dass die für die jeweilige Phase geeigneten Mitglieder miteinander in Kontakt treten. Ein ständiges Mitglied des Teams beaufsichtigt und steuert den Fortgang der Prozesse.

Das Geschäft besteht i. d. R. aus hochspezialisierten und individuellen Produkten, deren Herstellung und Auslieferung umfangreiche Dienstleistungen verursachen. Der Kauf im Zuliefergeschäft weist aufgrund der hohen Spezifität der Produkte eine starke Verbundwirkung auf. Marketingprogramme sind individuell auf einzelne Kunden zugeschnitten. Die Transaktionstypologie (vgl. Plinke 1997, S. 17) ordnet dieser Geschäftsart, die auf Einzelkunden abzielt und langfristige Geschäftsbeziehungen anstrebt, das Key Account Management zu. Der Anbieter kann hierbei mit einer mittel- bis langfristigen, regelmäßigen Nachfrage rechnen, so dass sich zum Vorteil beider Seiten eine enge Beziehung aufbauen kann. Key Accounts charakterisieren daher strategische Partner, deren Erfahrungen genauso in den Geschäftsprozess mit einfließen wie Überlegungen zu zukünftigen Produkten und Technologien (vgl. Küng/Schilling/Toscano-Ruffilli 2002, S. 51). Der Know-how-Austausch zwischen Anbieter und (Global) Key Account ermöglicht marktgerechte und innovative Leistungen und unterstützt in der Gegenwart bereits Entwicklungen für die Zukunft.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht das Geschäftsbeziehungsmanagement im Sinne von GAM und damit das Zuliefergeschäft.

3.2. Merkmale des Zuliefergeschäfts

Ein besonderes Merkmal des Zuliefergeschäfts ist die Leistungsindividualisierung (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 495). Der Kunde benötigt ein auf ihn zugeschnittenes Produkt, welches der Zulieferer herstellt. Dieser Sachverhalt schafft eine Abhängigkeit beider Seiten voneinander. Das Geschäftsbeziehungsmanagement im Zuliefergeschäft basiert daher auf der Notwendigkeit einer langfristigen Zusammenarbeit.

Je stärker die Komplexität und Spezifität des Produktes ausgeprägt und je relevanter das Produkt für den Kunden in der Weiterverarbeitung ist, desto enger gestaltet sich die Beziehung zwischen Zulieferer und Kunde, was einen Wechsel für den Käufer erschwert (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 496 in Anlehnung an Günter 1997, S. 232; Chmielewicz 1968, S. 79; Pfeiffer 1965, S. 43). Die Individualisierung der Leistung bemisst sich dabei an der Integralqualität.

3.2.1. Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Kunde

Das Zuliefergeschäft ist i. d. R. ein internationales oder globales Geschäft, da im Zuge der Globalisierung Zulieferer zunehmend im internationalen Wettbewerb stehen. Zulieferer und Kunde lernen sich über mehrere Transaktionen hinweg nicht nur persönlich besser kennen, sie durchdringen auch die verschiedenen Bereiche der Wertschöpfungskette des Geschäftspartners, so dass eine enge Kundenbindung entstehen kann. Geschäftsbeziehungen im Zuliefergeschäft lassen sich wie folgt charakterisieren (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 495 ff.):

- Im Mittelpunkt steht die Herstellung individueller Leistungen.
- Die unterschiedlichen Kaufphasen weisen einen starken Einfluss auf die Geschäftsbeziehungen auf, der Absatzprozess ist dem Fertigungsprozess vorgelagert.
- Es existiert eine hohe Interaktionskomplexität, da der Käufer die Leistung mitentwickelt und bestimmt.
- Zulieferer und Kunde sind gemeinsam an den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten beteiligt.
- Die Produkte erfordern umfassende, produktbegleitende Dienstleistungen.
- Zulieferer und Nachfrager stehen, aufgrund einer hohen Spezialisierung der Leistung und häufig schnittstelleninvarianter Zulieferprodukte, in einer hohen Abhängigkeit zueinander.
- Die Entwicklung einer individualisierten Leistung resultiert aus produktspezifischen Anforderungen, so dass eine lebenszyklusorientierte Geschäftsbeziehung entsteht.

Die Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Kunde im Zuliefergeschäft weist hierbei einige Besonderheiten auf. Wichtige Aspekte stellen u. a. dar (vgl. Zupancic 2001, S. 5 f.):

- Der Zulieferer kennt i. d. R. alle Anbieter persönlich, daher sind persönliche Beziehungen sehr wichtig.
- Die Zusammenarbeit mit dem Zulieferer bindet den Kunden an den Zulieferer.
- Die Nachfrage des Endkunden wirkt sich über den Global Account verzögert und nur mittelbar auf den Zulieferer aus.
- Der Beschaffungsprozess findet durch ein professionelles Beschaffungsteam des Global Accounts statt, das multipersonal aufgestellt eher rational als emotional agiert. Dies erhöht die Komplexität der Prozesse.
- In der Regel sind neben Zulieferer und Kunde auch externe Partner, wie beispielsweise Logistikunternehmen, beteiligt. Es können sich außerdem Anbietergemeinschaften bilden, wenn es die Produktpalette erfordert. Dann stellt es eine Aufgabe des Kunden dar, die Art der Steuerung dieser Gemeinschaft zu bestimmen.
- Es handelt sich i. d. R. um formalisierte Beschaffungsprozesse (z. B. Ausschreibungen).
- Die aus der globalen Geschäftsbeziehung abgeleiteten Prozesse weisen ebenfalls globalen Charakter auf, wobei rechtliche, politische, ökonomische aber auch ökologische Aspekte eine Rolle spielen.
- Durch die Übernahme zusätzlicher Leistungen kann der Zulieferer den Global Account stärker an sich binden; dabei stellt die gemeinsame Entwicklung von Leistungspaketen ein wichtiges Instrument einer effizienten Zusammenarbeit dar.
- Auch staatliche Einflussnahme kann in bestimmten Märkten, z. B. für High Tech-Güter, üblich sein.

Hersteller und Kunde im Zuliefergeschäft agieren dabei i. d. R. international oder global und segmentieren ihre Wertschöpfungskette weltweit, um ihre Effizienz, Effektivität und damit auch Rentabilität zu steigern. Ein wichtiger Schritt des Beziehungsmanagements macht hierbei die Übernahmen von Teilen der Kundenwertschöpfungskette durch den Zulieferer aus. Hierdurch schafft er sich Wettbewerbsvorteile und stützt die Kundenbindung.

In der vorliegenden Untersuchung stehen gerade die durch die Globalisierung entstandenen Herausforderungen einer solchen interkulturellen Zusammenarbeit und der damit verbundene Aufbau von Kundenzufriedenheit und -vertrauen im Mittelpunkt.

3.2.2. Kundenvertrauen

Die Grundlage erfolgreicher Geschäftsbeziehungen besteht vor allem in Vertrauen und Kontinuität (vgl. Cordini 2007, S. 81). Durch das Zusammenwirken von Vertrauen in das durch den Hersteller angebotene Produkt, die zugehörigen Serviceleistungen und in seine erfolgreichen Unternehmensstrukturen sowie persönliches Vertrauen entstehen soziale Beziehungen der Geschäftspartner, die eine Abwicklung einzelner Geschäftsprozesse erleichtern und unterstützen.

So geht es beim Beziehungsmanagement vor allem um das Vertrauen in Personen und in die Fähigkeit, erfolgreiche Arbeit in einer erfolgreichen Unternehmensstruktur zu leisten. Vertrauen birgt allerdings immer auch die Gefahr der Enttäuschung. Denn wäre diese Gefahr nicht vorhanden, wäre auch das Konstrukt Vertrauen überflüssig (vgl. Koepff 2007, S. 93). Der Aufbau von Vertrauen benötigt einige Zeit und kann sich über mehrere Geschäftsperioden hinziehen, Vertrauensverluste dagegen entstehen, beispielsweise durch einen Produktfehler, sehr schnell. Daher kann es helfen, Vertrauen zwischen zwei oder mehreren Geschäftspartnern mehrdimensional zu untermauern, um die Gefahr eines schnellen Verlusts zu vermeiden.

Die Verbindung zum Kunden manifestiert sich unterschiedlich, als Gebundenheit oder Verbundenheit. Gebundenheit beruht auf einer technisch-organisatorischen, vertikalen Verknüpfung, bei der zwei Partner sich so ineinander verzahnt haben, dass es eines erheblichen Aufwands bedürfte, sie wieder voneinander zu trennen. Verbundenheit beruht auf gemeinsamen Erfahrungen und Zusammenarbeit, auf Vertrautheit und Vertrauen und in den meisten Fällen auf einer gemeinsamen Geschichte. Verbundenheit zwischen dem Käufer und Verkäufer basiert in diesem Sinne auf Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen und nicht allein auf einer vertraglichen Basis (vgl. Freter 2008, S. 417; Kotler/Bliemel 2001, S. 37). Diese Art der Verbindung, nämlich eine innere Verbundenheit, schätzen Kunden i. d. R. höher, wengleich bestimmte Kooperationen vertraglicher Vereinbarungen bedürfen. Gelingt es, einen zufriedenen Kunden in einen loyalen Kunden zu verwandeln, so steigt dessen Kooperationsbereitschaft und es sinkt seine Preisempfindlichkeit. Kundenvertrauen liefert damit die Basis für eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung.

Die Gestaltung der Geschäftsbeziehung ist vor allem durch das relevante Produkt, durch branchen- und marktübliche Regeln, die Organisation, welche den Handlungsspielraum festlegt, durch die beteiligten Personen mit ihren unterschiedlichen persönlichen und kulturellen Hintergründen und durch Globalität charakterisiert. Globale Geschäftsbeziehungen bedürfen hierbei aufgrund ihrer Komplexität besonderer Formalisierungen, welche ihrerseits Vertrauen in das Unternehmen bzw. in die Regeln einer koordinierten Zusammenarbeit schaffen können.¹

Die innere Verbindung einer Geschäftsbeziehung beruht auf verschiedenen Wurzeln (vgl. Plinke 1997, S. 25). So besteht die Möglichkeit, dass einerseits das Unternehmen, aber auch Personen oder die Produkte selbst im Mittelpunkt der Vertrauensbildung stehen. Dabei entsteht entweder eine einseitige Bindung des Kunden oder des Zulieferers oder eine wechselseitige Verbindung. Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen lassen sich also, wie Abbildung 9 aufzeigt, auf verschiedene Grundlagen zurückführen. In der Regel überwiegen bei einer langfristigen Beziehung sachliche

¹ Es hat sich in einer Untersuchung zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen gezeigt, dass Vertrauen i. d. R. mit der Akzeptanz von Formalisierungen, die wiederum Sicherheit schaffen, einhergeht (vgl. Kleist 2006, S. 162)

Gründe, so dass System- und Technologietreue des Käufers sowie Problemtreue des Verkäufers im Vordergrund stehen. Oft kommen aber verschiedene Bindungsursachen zusammen. So spielen beispielsweise Technologie-, Personen- und Lieferantentreue gemeinsam für die Bindung des Käufers an den Zulieferer eine wichtige Rolle.

Allerdings handelt es sich nur bei einem Sach- und Unternehmensbezug um echte Geschäftsbeziehungen. Bei einem Personenbezug stehen persönliche Beziehungen oder auch Geschäftsfreundschaften im Mittelpunkt. Da aber Geschäftsfreundschaften eine riskante Basis von Kundenbindungsmanagement darstellen, denn der Key Account Manager kann beispielsweise das Unternehmen verlassen und zu einem Konkurrenzunternehmen wechseln, erscheinen Sach- und Unternehmensaspekte als relevanter.

Bezugsobjekt	Sachbezug	Personenbezug	Unternehmensbezug
Bindung einseitig beim Käufer	<ul style="list-style-type: none"> • Markentreue • Systemtreue • Technologietreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Personentreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Ladentreue • Lieferantentreue
Bindung einseitig beim Verkäufer	<ul style="list-style-type: none"> • Problemtreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Personentreue 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundentreue
Wechselseitige Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Gegengeschäftsbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbeziehung i.e.S.

Abb. 9: Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen (**Quelle:** Plinke 1997, S. 24)

3.2.3. Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit stellt das Resultat aus dem Abgleich von Erwartungen und wahrgenommener Realität dar (vgl. Freter 2008, S. 420; Kotler/Bliemel 2001, S. 61). Hierbei befindet sich das Individuum in einer ständigen Handlungsschleife, in der es die Ergebnisse seiner Arbeit und die des Geschäftspartners mit seinen Ansprüchen, Erwartungen und Zielen vergleicht (vgl. Kaiser 2002, S. 46). Die Globalzufriedenheit umfasst dabei die Zufriedenheit eines Kunden mit der Gesamtheit der Leistung; die Einzelzufriedenheit beschreibt die Zufriedenheit von Kunden mit bestimmten Einzelleistungen (vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 93 ff.). Zufriedenheit stellt u. a. das Ziel organisationaler und personaler Kundenorientierung dar. So ist zum einen die Wahrnehmung passender organisationaler Rahmenbedingungen ein wichtiger Bestandteil von Kun-

dezufriedenheit, aber gleichzeitig auch kundenorientierte, höfliche und kompetente Mitarbeiter (vgl. Egold 2007, S. 75 ff.).

Aus erfüllten Erwartungen resultiert i. d. R. Kundenzufriedenheit, die einen Bestandteil der Kundenbindung darstellt und die Geschäftsverbindung positiv beeinflusst. Sie trägt zu einer guten Beziehungsqualität bei. Diese ergibt sich aus allen Erfahrungen, die der Kunde mit dem Zulieferer gemacht hat. Eine gute Beziehungsqualität erleichtert die Zusammenarbeit von Kunde und Zulieferer, durch sie entstehen Vertrauen und Vertrautheit (vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 98 f.).

Vertrauen stellt damit die Grundlage für Kundenzufriedenheit dar, die wiederum als immaterieller Vermögensgegenstand einen wichtigen Pfeiler des geschäftlichen Erfolgs ausmacht. Immaterielle Vorteile, wie Vertrauen und Kundenzufriedenheit, haben damit letztlich auch eine materielle Dimension, wenn sie nämlich zu stabilen Geschäftsbeziehungen mit den Kunden führen, die in größerem Maße zum Unternehmenserfolg beitragen.

4. Geschäftsbeziehungen als strategischer Wettbewerbsvorteil

Die systematische Analyse der Kunden, ob z. B. monetär und statisch nach Einzelkriterien, wie Umsatz oder Deckungsbeitrag bzw. dynamisch anhand von Kundenlebenszyklen (vgl. Teil II, Abschnitt 2 ff.) sowie die daraus abzuleitenden Handlungsvorgaben, wie sie die Normstrategien der in Abschnitt 2.2. aufgezeigten Portfolios grundsätzlich darstellen, zielen darauf ab die Geschäftsbeziehung zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, von dem beide Seiten profitieren. Die zeitliche Komponente der Verbundkäufe ermöglicht ihrerseits eine strategische Vorgehensweise. Geschäftsbeziehungen im Zuliefergeschäft sind i. d. R. von längerer Dauer und erfüllen somit eine wichtige Voraussetzung für strategisches Handeln (vgl. Porter 1999, S. 46). Der Zulieferer stellt sich über einen längeren Zeitraum auf den Kunden ein, lernt ihn kennen und es entstehen Kenntnisvorteile gegenüber der Konkurrenz. Es geht also darum, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, mit denen der Zulieferer sich von der Konkurrenz abhebt und die einen einzigartigen Wert für den Kunden darstellen (vgl. Porter 1999, S. 51).

4.1. Dimensionen möglicher Wettbewerbsvorteile

Der Kunde, aber auch der Zulieferer, beide erzielen potentiell besondere Vorteile aus der langfristigen Geschäftsbeziehung. Diese können, wie Abbildung 10 ausführlich darstellt, ökonomischer, organisatorischer, prozessualer, produktbezogener oder Vorteile zwischenmenschlicher Art sein.

Partner Vorteile	Ökonomisch	Organisational	Prozessual und produkt- bezogen	Zusammen- arbeit
Lieferant	<ul style="list-style-type: none"> • Penetration • Cross-Selling • Einsparung von Transaktionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Teilfunktionen aus der Wertschöpfungskette des Kunden, vor allem in den Bereichen Forschung und Entwicklung und Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über Abläufe im Unternehmen des Kunden • hoher Informations- und Wissenstand 	<ul style="list-style-type: none"> • interkulturelle Kompetenz • „Man kennt sich“ • Empathie • Ambiguitätstoleranz • personelle Abstimmung von Schnittstellenpositionen zum Kunden
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> • günstige Preise • bessere Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing von „Nicht-Kernfunktionen“ • Vertrauen in die Vorzugsbehandlung • Just-in-time-Lieferungen • Übernahme von logistischen Funktionen durch den Zulieferer • Supply Chain Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner auf jeder Ebene • gute, weltweite Koordination • Erkenntnisse seitens des Lieferanten können genutzt werden (Innovationen) • kein großer Erklärungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • interkulturelle Kompetenz • „Man kennt sich“ • Empathie • Ambiguitätstoleranz • personelle Abstimmung zwischen Kunde und Zulieferer

Abb. 10: Vorteile langfristiger Geschäftsbeziehungen

Hier schaffen Kundenvorteile also „mehr Emotionen, mehr Beziehung, mehr Erklärung, mehr Individualisierung, mehr Entlastung, mehr Sicherheit, mehr Leistung, mehr Qualität, mehr Innovation, mehr Wirtschaftlichkeit, bessere Koordination oder mehr Geschwindigkeit“ (Belz/Bieger 2004, S. 247).

4.2. Grundlagen strategischer Geschäftsbeziehungen

Strategische Geschäftsvorteile lassen sich in Folge der durch die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung gewonnenen Kenntnisse, durch aus diesen abgeleitete Leistungspakete und Vorzugsbehandlungen, aber auch durch personelle Abstimmungen erzielen. Diese Vorgehensweise bedarf eines strategischen Instrumentariums.

Ein geeignetes Informations- und Wissensmanagement ermöglicht es, Informationen und Wissen auf allen Hierarchieebenen zusammenzutragen. Die Sammlung unterschiedlicher Fakten ermöglicht die Bildung eines differenzierten und präzisen Bildes vom Kunden. Je intensiver sich die Beziehung zu einem Kunden gestaltet, desto mehr bringt das für den Kunden zuständige Team über die für den Kunden relevanten Technologien, Prozesse und etwaigen Probleme in Erfahrung. Diese Wissensakkumulation lässt sich langfristig zu einer strategischen Zusammenarbeit ausbauen, die im besten Fall in eine Verzahnung der Wertschöpfungsketten von Zulieferer und Kunde mündet.

Gelingt es dabei, das Leistungsbewertungssystem des Kunden zu verstehen, so ermöglicht dies, eine Beziehungsebene zum Kunden zu entwickeln, die einen tieferen Einblick in dessen Prozesse erlaubt und somit das Erstellen und Erarbeiten von weltweiten Servicepaketen und Zusatzleistungen erleichtert (vgl. Kleinaltenkamp/Rieker 1997, S. 210). In institutionaler Hinsicht erfordert dies eine passende Managementform, wie beispielsweise GAM, um in funktionaler Hinsicht Kundenbindungsprozesse zu ermöglichen und zu unterstützen. Beide Dimensionen sind dabei durch den Grad der Globalisierung der Geschäftsbeziehung bestimmt.

4.3. Globalisierung spezifischer strategischer Geschäftsbeziehungen

Die Motive für eine globale Ausdehnung von Geschäftsbeziehungen lassen sich folgendermaßen gliedern (vgl. Berndt/Fantapié-Altobelli/Sander 2005, S. 7 ff. in Anlehnung an Macharzina 1999, S. 683 f.):

- **Ökonomische versus nicht-ökonomische Motive:** Ökonomische Motive sind im Streben nach Gewinnerzielung begründet, nicht-ökonomische Motive in der Verfolgung von Macht- und Einflussbedürfnissen.
- **Defensive versus offensive Motive:** Abbildung 11 zeigt den Unterschied zwischen der offensiven und durch eigene Initiative gesteuerten Internationalisierung und der defensiven, also reaktiven Internationalisierung, welche durch den Kunden, den Markt oder die Branche vorangetrieben wird.
- **Ressourcenorientierte, produktionsorientierte und absatzorientierte Motive:** Bei den ressourcenorientierten Motiven steht die Versorgung mit (knappen) Rohstoffen im Mittelpunkt, bei der Produktorientierung dagegen die Nutzung komparativer Kostenvorteile. Bei der Absatzorientierung geht es um die Erhaltung bzw. den Ausbau der Marktposition.

Empirische Untersuchungen konnten nachweisen, dass vor allem absatzorientierte Motive für Internationalisierungs- und Globalisierungsentscheidungen verantwortlich sind (vgl. Berndt/Fantapié-Altobelli/Sander 2005, S. 8).

Motive für eine offensive Internationalisierung	Motive für eine defensive Internationalisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Produkte mit einer unique selling proposition (USP) • technologische Vorsprünge • besondere Managementqualifikationen im Unternehmen für eine internationale Marktbearbeitung • Steuervorteile im Ausland • Economies of scale • Informationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz hinsichtlich ausländischer Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Wettbewerbsdruck im Inland • sinkende Marktattraktivität des Inlandsmarktes bzw. schrumpfender Inlandsmarkt • hohe Lagerbestände • geringe geographische Distanz zu Auslandsmarkt bzw. -märkten

Abb. 11: Internationalisierungsmotive (Quelle: In Anlehnung an Berndt/Fantapié-Altobelli/Sander 2005, S.7)

Weiterhin kann Internationalisierung sowohl auf kunden- wie auch kostengetriebenen Gründen basieren, aber auch im Zugang zu Ressourcen und in der Aneignung eines bestimmten Know-hows (vgl. Bruhn 2005, S. 294). Kundengetriebene Internationalisierung besteht dann, wenn der Lieferant dem Kunden ins Ausland folgt oder wenn er sich dort neue Märkte erschließt und damit seine Marktpräsenz erhöht, wenn er Innovationen vermarktet, der Konkurrenz ins Ausland folgt oder zur Überwindung von Sättigungserscheinungen auf heimischen Märkten oder saisonaler bzw. konjunktureller Nachfrageschwankungen. Kostengetriebene Internationalisierung findet sich, wenn im Ausland in erster Linie Kostenvorteile entstehen. Die Nutzung interner Skaleneffekte umfasst hierbei den Zugang zu günstigen Ressourcen, die Möglichkeit von besserer Kapazitätsauslastung bzw. -erweiterung oder den Einsatz ausländischen Arbeitskräftepotentials. Extern steht die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsposition und die Entwicklung neuer Kundensegmente sowie die Intensivierung bestehender Kundenbindungen im Vordergrund.

Der Internationalisierungsgrad beschreibt, in welchem Maße ein Unternehmen international oder global agiert (Bergemann/Bergemann 2005, S. 11 in Anlehnung an Dülfer 2008, S.6; Perlitz 2000, S. 10). Allerdings konnte sich bisher noch keine allgemein gültige Messgröße über Unternehmen und Branchen hinweg etablieren, da die Bedingungen und Motive von Internationalisierung situativ sehr unterschiedlich sein können. Es existiert aber eine Vielzahl von Kategorisierungsmöglichkeiten des Internationalisierungsgrades (vgl. Thomas/Stumpf 2003, S. 91):

- Quantitative Strukturkriterien stellen beispielsweise auf die Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte und den allgemeinen Grad der Ressourcenbindung im Ausland ab.
- Eine leistungsbezogene Kategorisierung stellt beispielsweise die Bewertung des Umsatzes im Ausland dar.
- Eine weitere Möglichkeit ist die Bestimmung des Internationalisierungsgrades nach Organisationsmerkmalen mit den folgenden Stufenabfolgen: 1. Export, 2. Expatriates², 3. Vertriebsniederlassungen, 4. eigenständige Tochtergesellschaften mit eigenständiger Produktion, 5. virtuelles globales Unternehmen.
- Verhaltensorientierte Merkmale differenzieren nach Kulturmodellen, nämlich dem kulturellen Dominanz-Modell, dem kulturellen Kompromiss-Modell oder dem kulturellen Synergie-Modell.
- Die Betrachtung der gewählten Internationalisierungsstrategie kann außerdem ein Hinweis auf den Internationalisierungsgrad sein, etwa bei der Entwicklung von einer ethnozentrischen über eine regiozentrische hin zu einer poly- oder geozentrischen Internationalisierungsstrategie.

Die Wahl der Kategorisierungsmerkmale hängt von dem Ziel oder den Zielen der Analyse ab. Es ist dabei durchaus möglich und üblich, verschiedene Kriterien gleichzeitig heranzuziehen. Mit zunehmendem Internationalisierungsgrad ergeben sich ein zunehmender Koordinationsaufwand und eine zunehmende Heterogenität von Kulturen. Hier gilt es, die durch die Heterogenität der Kunden entstehenden Bedürfnisse mit den Potentialen des Zulieferers abzugleichen.

Konkret ergeben sich bei der Betrachtung des Kunden folgende grundlegende Fragen:

- Wo liegen die Hauptgründe für seine Internationalisierung/Globalisierung?
- In wie vielen Ländern und Kontinenten agiert der Kunde mit welcher Kompetenzverteilung?
- In wie vielen Ländern produziert er, findet ein Vertrieb statt, werden Servicestationen benötigt?
- Wo und in wie vielen Ländern entstehen Schnittstellen zum Zulieferer?

Für das Zulieferunternehmen selbst stellen sich folgende Fragen:

- Wie ist es international aufgestellt?
- Wie verteilen sich Kompetenzen und Verantwortung?
- Inwieweit erscheint eine Anpassung an den Kunden möglich bzw. ökonomisch zweckmäßig?
- Wie sieht das geographische Wettbewerbsumfeld aus?

² Als Expatriates werden Mitarbeiter bezeichnet, die mindestens zwei Jahre im Ausland leben und somit als Repräsentanten ins Ausland entsendet werden.

Die Antworten auf diese Fragen können situativ unterschiedlich ausfallen. Aus ihnen ergeben sich die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit von Zulieferer und Kunde sowie das notwendige Ausmaß internationaler Koordination und der Grad der Koordination internationaler Marketingaktivitäten. Sie stellen die Grundlage aller Entscheidungen im internationalen Geschäftsbeziehungsmanagement dar, wobei für die strategische Zusammenarbeit vor allem die Verteilung von Macht und Kompetenzen und damit der Zentralisierungsgrad im Vordergrund stehen.

4.4. Bedeutung des Zentralisierungsgrades des Kunden

Der durch eine zunehmende Globalisierung steigende Koordinationsaufwand hängt in erheblichem Maße vom Zentralisierungsgrad des Kunden-Unternehmens ab. Mit steigender Dezentralität nimmt auch der Koordinationsaufwand zu.

Sind die Kompetenzen im Kunden-Unternehmen weltweit verteilt, so besteht die Notwendigkeit, dem Kunden weltweit entsprechende Kompetenzzentren bereit zu stellen. Um eine intensive Kundenbindung zu unterstützen, bedarf es dabei einer permanenten Verfügbarkeit.

Der Zentralisierungsgrad entscheidet also nicht allein über das Ausmaß notwendiger Koordination, sondern auch über die Form der Kundenansprache.

Für die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Lieferant und Kunden ergeben sich damit unterschiedliche Möglichkeiten. Dezentrale Strukturen erfordern u. U. eine dezentrale Ansprache, zentrale Strukturen eine zentrale Ansprache. Nicht zuletzt geht es aber um die vom Kunden gewünschte Form der Ansprache, welche über die Art der Kommunikation und damit gleichzeitig über die Struktur des GAM-Teams entscheidet. So lassen sich, wie Abbildung 12 illustriert, verschiedene Formen der Ansprache unterscheiden, welche mit unterschiedlichen Team- und Führungsstrukturen einhergehen (vgl. Müllner/Zupancic 2002, S. 5 ff.; Müllner 2002, S. 189 ff.).

- **Unsichtbarer Orchestrator:**

Der unsichtbare Orchestrator agiert im Hintergrund, während sein Team zentral und lokal den Kunden betreut. Seine Aufgabe besteht vorrangig darin, Informationen und Wissen zu sammeln, auszuwerten und dessen Streuung im eigenen Unternehmen zu steuern.

- **One Face to the Customer:**

Die "One Face to the Customer" Ansprache ist nur bei zentralen Kundenstrukturen möglich. Der GA-Manager steht im Vordergrund und gilt als einziger Ansprechpartner für den Kunden. Seine Aufgaben bestehen darin, sein Team hinsichtlich der Kundenwünsche zu lenken und gleichzeitig alle Informationen und ein möglichst vollständiges Wissen gegenüber dem Kunden parat zu haben. Er benötigt ein hohes Ausmaß an Entscheidungskompetenz auch im eigenen Unternehmen, um Personen und Prozesse im Sinne des Kunden steuern zu können.

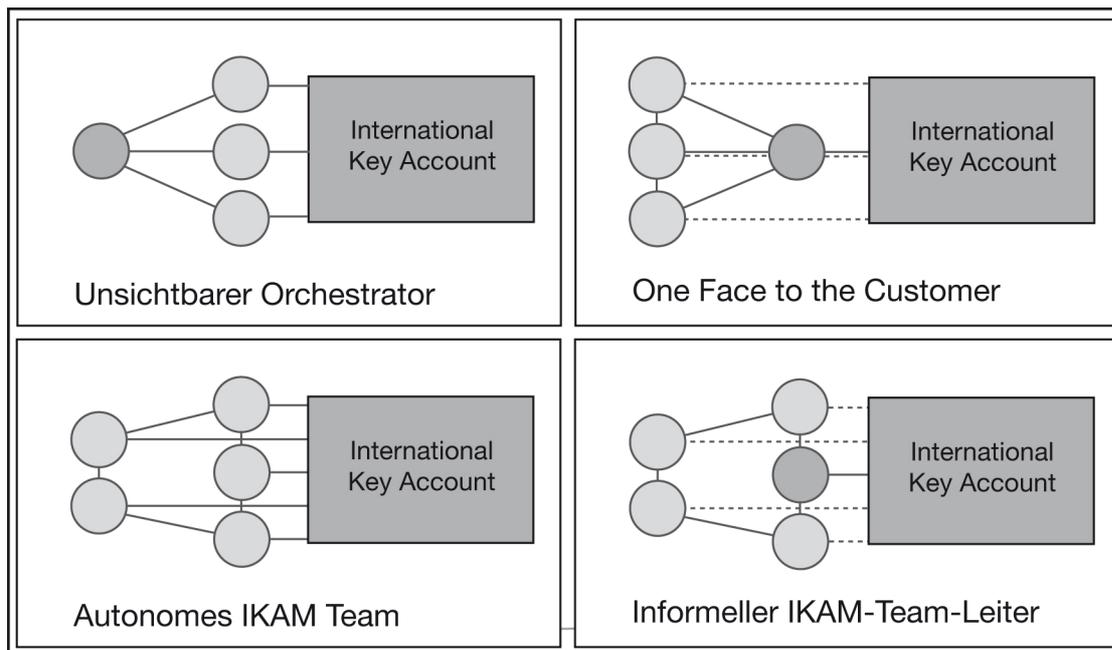


Abb. 12: Formen der Kundenansprache (**Quelle:** Müllner 2002, S. 189)

- **Autonomes GAM-Team:**

Das autonome GAM-Team unterliegt keinerlei Steuerung. Die Mitglieder agieren gleichberechtigt, was eine gemeinsame Kundenbearbeitung eine regelmäßige Kommunikation und gemeinsame Treffen erfordert. Dieser Ansatz fördert den Austausch beispielsweise zwischen Experten.

- **Informeller GAM-Teamleiter:**

Der informelle GAM-Teamleiter steuert das Team aus dem Hintergrund, das Team tritt gegenüber dem Kunden allerdings als gleichberechtigtes Team in Erscheinung. Diese Form der Teamleitung erfordert ein hohes Maß an Autorität und Durchsetzungsvermögen des Teamleiters.

Über die jeweilige Form der Ansprache entscheidet letztlich der Kunde. Eine dezentrale Unternehmensstruktur des Global Account und mehrere Ansprechpartner vereinfachen hierbei das Sammeln und Bündeln von Informationen und Wissen, da schlichtweg mehr Quellen existieren. Mit zunehmender Dezentralisierung erhöht sich allerdings auch die Bedeutung der strikten Verfolgung einer zuvor festgelegten Kundenstrategie (vgl. Warnecke 1995, S. 22 ff.). Die dezentrale Verteilung von Kompetenzen und Verantwortung macht eine starke strategische Ausrichtung der agierenden Personen auf eine gemeinschaftliche Handlungsrichtung erforderlich (vgl. Biesel 2007, S. 70). Da bei der dezentralen Ansprache des Kunden durch den Zulieferer eine größere Nähe zum Kunden entsteht und der Zulieferer kulturellen Faktoren eher Rechnung tragen kann, steht in der vorliegenden Arbeit die dezentrale Ausrichtung im Vordergrund. Die zentrale Ansprache des Kunden lässt sich zwar leichter umsetzen, beinhaltet aber ein hohes Maß an Konfliktpotential zwischen Muttergesellschaft und Tochterunternehmen.

Mit welcher Intensität ein wichtiger Kunde betreut werden soll, ergibt sich weiterhin aus dessen Internationalisierungsstrategie (diese wurden in Teil II, Abschnitt 6.1.2. näher untersucht), aus der Komplexität und Knappheit des vom Zulieferer gelieferten Produktes und aus der Relevanz des Produktes für den weiteren Verarbeitungsprozess.

Die Komplexität des Produktes bestimmt dabei Maß und Umfang der erforderlichen Einweisungen, Schulungen und sonstigen Serviceleistungen gegenüber dem Kunden, die je nach Zentralisierungsgrad des Kunden zentral oder dezentral stattfinden. Die Knappheit und die Relevanz des Produktes im weiteren Herstellungsprozess entscheiden über die Kooperationsbereitschaft des Kunden. Da es sich im Zuliefergeschäft häufig um hoch spezialisierte Produkte handelt, verketteten sich Kunde und Zulieferer sowohl durch individuelle Produktfertigung als auch durch den Austausch von spezifischem Know-how. GAM stellt dabei eine Grundlage zur Verfügung, welche die Zusammenarbeit und die strategische Steuerung der Leistungserbringung erleichtert.

4.5. Leistungsäquivalenz

Eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige Geschäftsbeziehung ist die Äquivalenz im Leistungsaustausch zwischen Zulieferer und Kunde. Hierzu bedarf es der Transparenz von Kosten und Leistungen. Es ist unter ökonomischen Aspekten nicht sinnvoll, den Service für die wichtigsten Kunden zu individualisieren und zu erhöhen, diese Leistungen aber nicht in Rechnung zu stellen.

Unternehmen ohne kontrolliertes GAM-Controlling laufen Gefahr, ihren wichtigen Kunden ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Serviceleistungen zukommen zu lassen, ohne diese entsprechend zu berechnen. Kleinere Kunden genießen dagegen tendenziell weniger Aufmerksamkeit, gleichzeitig bezahlen sie aber alle Serviceleistungen (vgl. Ebert/Lauer 1990, S. 7 ff.). So entsteht ein Missverhältnis der relativen Profitabilität zwischen wichtigen und weniger wichtigen Kunden. Der Zulieferer unterstützt den Kunden bei seiner Leistungssteigerung, der Kunde aber treibt die Kosten des Zulieferers in die Höhe, so dass die Rentabilität auf Zulieferseite auf Dauer leidet.

Es stellt sich die Frage, wie der Zulieferer den richtigen Leistungsumfang bestimmen und vor allem bewerten kann. Ein wichtiges Instrument hierzu ist die, bereits in Teil II, Abschnitt 2.3. beschriebene, Kundenportfolio-Analyse. Ihr liegen Punktbewertungsverfahren zugrunde, in die unterschiedliche Kriterien einfließen. Die Portfolio-Analyse ermöglicht die Ableitung von Kundenstrategien und entsprechende Schwerpunktstrategien der Leistungsgestaltung, die wiederum die Grundlage der Leistungsbewertung darstellen.

Weiterhin ist zwischen Rationalisierungsleistungen, Koordinierungsleistungen und Vertrauensleistungen zu unterscheiden (vgl. Müllner 2002, S. 98 ff.). Rationalisierungsleistungen umfassen z. B. die Steigerung der Effizienz internationaler Schlüssel-

kunden, die Übernahme ausgelagerter Funktionen, fertigungssynchrone weltweite Belieferung und präventive Wartung. Koordinierungs- und Vertrauensleistungen, auch als Anreicherung bezeichnet, bestehen beispielsweise aus der raschen Weitergabe von Informationen, kurzen Aktions- und Reaktionszeiträume sowie Neuerungen bei Produkten. Zu den Koordinierungsleistungen gehören etwa Projektierung, Bereitstellung von technischem Personal, länderspezifische Schulungen, weltweite Personalvermittlung und Angebotsauswertungen. Vertrauensleistungen umfassen u. a. gute Beratung, Garantieübernahme, Risikobeteiligungen, Vorfinanzierungen, weltweite Bereitstellung von Ersatzteilen, 24-Stunden-Erreichbarkeit und Spezialentwicklungen.

Weiterhin lässt sich im Rahmen des Beziehungsmanagements zwischen kernproduktbegleitenden und kernleistungsfremden Dienstleistungen differenzieren (vgl. Müllner 2002, S. 71). Komplexe Produkte rufen hierbei vermehrte kernproduktbegleitende Leistungen hervor, einfache Produkte erfordern mehr kernleistungsfremde Dienstleistungen.

Der Leistungsumfang des Zulieferers ist dann angemessen, wenn seine Investitionen und die des Kunden in ökonomischer Hinsicht sinnvoll erscheinen, so dass beide Seiten davon profitieren. Ist dies nicht der Fall, so können sich folgende Situationen ergeben (vgl. Rackham/De Vincentis 1998, S. 25 ff.):

- Zu hohe Investitionen des Anbieters stehen zu niedrigen Investitionen des Kunden gegenüber, woraus eine Ressourcenverschwendung auf Seiten des Zulieferers resultiert.
- Zu hohe Investitionen des Kunden bei zu niedrigen Investitionen des Anbieters bergen die Gefahr von Kundenverlust.

In dieser Arbeit steht eine Situation im Fokus, welche Kooperationen hinsichtlich der gesamten Wertschöpfungskette als sinnvoll erscheinen lässt. Für die Steuerung und Koordination dieser Art der Geschäftsbeziehung im Zuliefergeschäft stellt GAM eine geeignete Managementform dar.

5. Vom Key Account Management zum Global Account Management

Key Account Management ermöglicht es, komplexe Geschäftsbeziehungen mit spezifischen und besonders wichtigen Kunden systematisch zu erfassen und zu strukturieren. Die Wurzeln des KAM finden sich im Customer Relationship Management (CRM). Verschiedene Aspekte dienen als Vorlage für das heutige KAM (vgl. Rapp 2003, S. 1; Reichold 2006, S.16; Buser/Welte 2006, S. 18). CRM und KAM charakterisieren Instrumentarien, die Kundenbindung in den Vordergrund ihrer Marketingaktivitäten stellen und damit das Ergebnis kundenorientierter Unternehmensführung darstellen, wobei CRM auf einem anonymisierten Markt zum Einsatz kommt, während

beim GAM die persönliche Kundennähe im Mittelpunkt steht. Bei beiden Kundenbindungsprogrammen machen die Schnittstellen zum Kunden den Mittelpunkt aller Aktivitäten aus. Kundennähe und -zufriedenheit verkörpern dabei wichtige Bestandteile der strategischen Ausrichtung (vgl. Sommerlatte, 2003, S. 1). Dies bedingt einen offenen Umgang mit dem Kunden auf der Ebene verschiedener Funktionsbereiche, wie Forschung und Entwicklung, Fertigungstechnik, etc..

Diese Form der Kundenorientierung kann in organisatorischer und prozessualer Hinsicht durch die Einrichtung eines Key Account Managements unterstützt werden (vgl. Belz/Senn 1995, S. 11).

5.1. Key Account Management als Grundlage für das Global Account Management

Die Bezeichnung KAM setzt keinerlei Fokus hinsichtlich geographischer Aspekte der Zusammenarbeit. Bezeichnungen wie „Regional Key Account Management“ (RKAM), „Euro Key Account Management“ (EKAM), „International Key Account Management“ (IKAM) oder „Global Account Management“ (GAM) hingegen beziehen geographische Aspekte mit ein.

In der vorliegenden Arbeit stehen interkulturelle Aspekte im Mittelpunkt der Betrachtung. Aus diesem Grund findet eine Unterscheidung zwischen KAM und GAM statt. Hierbei impliziert „Global Account Management“ weltweite Verflechtungen und Aktivitäten auf mindestens zwei Kontinenten und präzisiert das KAM um eine geographische Komponente.

GAM wird vor allem für Kunden installiert, die das Unternehmen nicht verlieren darf, also Kunden mit einem hohen Wert für das Unternehmen (vgl. Teil II, Abschnitt 2.). Die Grundstruktur des GAM kann dabei variieren. Es haben sich zwei unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze herausgebildet. Eine Richtung sieht GAM als eine besondere Form des Vertriebsmanagements, das nur mittelbar dem Marketing untersteht, und eine andere betrachtet GAM als eigenständige Organisation, als ein Merkmal strategischer, kundenorientierter Unternehmensführung. Beide Formen erscheinen je nach Größe des Unternehmens und Ausmaß internationaler Erfahrungen als sinnvoll.

Die vorliegende Arbeit untersucht Global Accounts, die über weltweite Verflechtungen und ein professionelles Beschaffungsmanagement verfügen und damit eine eigenständige GAM-Organisation erfordern. GAM schafft für diese Kunden eigene weltweite spezifische Strukturen und Prozesse. In Abhängigkeit von dem steigenden Grad der Internationalisierung, der sich dahinter verbergenden Internationalisierungsstrategie und dem daraus resultierenden Zentralisierungsgrad sowie der Differenzierung von Strukturen und Prozessen wächst der Koordinationsaufwand. Auf globaler Ebene besteht die Herausforderung darin, das kundenindividuell notwendige und ökonomische

misch sinnvolle Ausmaß an Differenzierung und ein möglichst hohes Maß an Standardisierung zu erreichen, selbst wenn kundenindividuelle Produkte dies nur bedingt zulassen. Diese Vorgehensweise wird auch als „differenzierte Standardisierung“ bezeichnet (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 478). Das Ziel besteht darin, den Kunden individuell zu behandeln, aber allgemeine bereichsübergreifende Tätigkeiten zu standardisieren. Das mögliche Maß an Standardisierung ergibt sich kundenindividuell und hängt neben der Produktkomplexität von der Art und der Intensität der Geschäftsbeziehung ab.

5.2. Intensität des Global Account Managements

GAM als elastisches und organisationsübergreifendes Instrument der Kundenbindung dient der Unterstützung verschiedener Unternehmensziele, die im Einzelnen bestimmen, welche Vorteile die Einrichtung eines GAM tatsächlich hervorbringen kann. Die Intensität der Zusammenarbeit resultiert dabei nicht allein aus dem Zentralisierungsgrad des Kunden, der Komplexität, Relevanz und der Knappheit der Ressourcen, sondern ist auch durch die Branchen- und Marktstruktur, die Aktivitäten der Konkurrenz und die Größe des Unternehmens bestimmt.

Findet sich eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten auf der Basis von GAM im jeweiligen Markt häufig, so kann sich der einzelne Lieferant dem nicht entziehen. Es spielt außerdem eine Rolle, ob der Kunde überwiegend mit einem einzigen Lieferanten arbeitet oder ob er den Wettbewerb unter seinen Lieferanten fördert und nutzt. Große Unternehmen, die über ein professionelles Beschaffungswesen verfügen, agieren i. d. R. mit professioneller Lieferantenbindung und versuchen, auf diesem Wege mehr Macht über ihre Lieferanten auszuüben und diese zu lenken.

Es ergeben sich, wie Abbildung 13 zeigt, entsprechend der Intensität der Zusammenarbeit verschiedene Anforderungen an das GAM (vgl. Belz/Tomczak 1994, S. 53 ff.). Hierbei lässt sich zwischen Miliz-Prinzip und Spezialisten-Prinzip unterscheiden, wobei das Miliz-Prinzip eine nur den Vertrieb unterstützende Form von GAM darstellt, während das Spezialisten-Prinzip auf den Kunden zugeschnittene Programme umfasst und direkt dem Marketing unterstellt ist.

Geht es lediglich um die Übernahme einfacher Koordinationsaufgaben, so bedarf es keiner weiteren Integration des Zulieferers. Das Interesse von Kunde und Zulieferer aneinander verhält sich peripher. Es reicht eine einfache Form von GAM, die dem Vertrieb anhängt. Lediglich die Erkennung von Trends und Geschäftsmöglichkeiten spielt eine wichtige Rolle. Diese Art der Zusammenarbeit dient damit als „Frühwarnsystem“ für den Zulieferer. Eine weitere Form der Zusammenarbeit, das Cross-Selling, umfasst die Strategie des Zulieferers, den Global Account mit weiteren Pro-

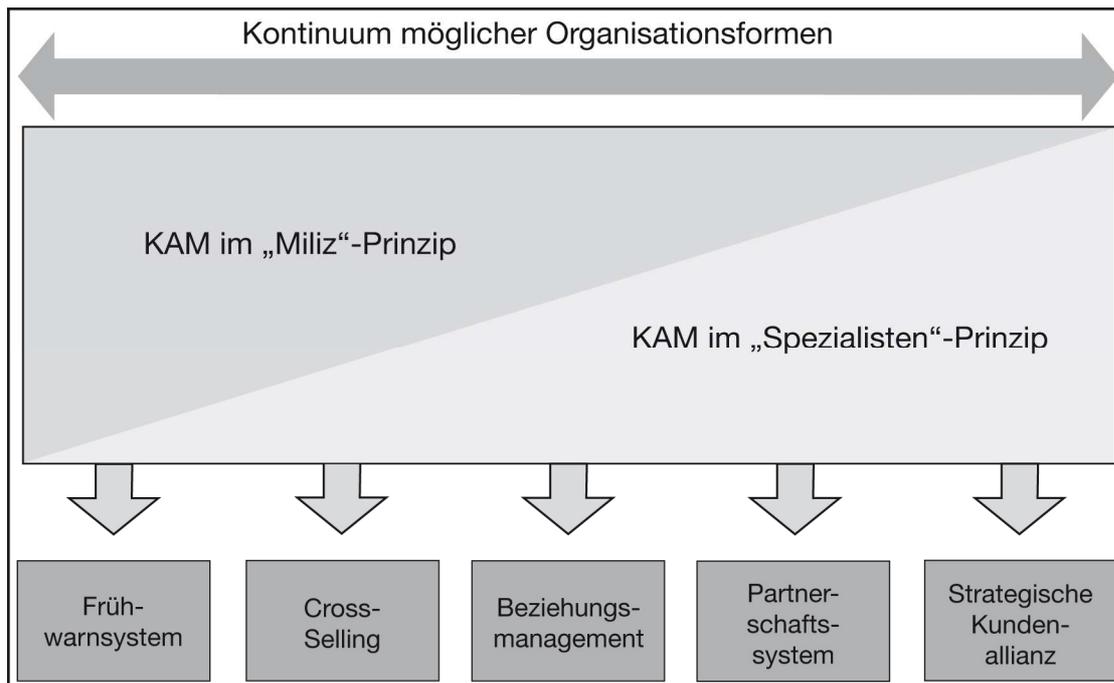


Abb. 13: Strategische Optionen in der Gestaltung der Beziehungen zu Schlüsselkunden (Quelle: Belz/Tomczak 1994, S. 53)

dukten seines Sortiments zu beliefern. Bei der „strategischen Partnerschaft“ interessieren sich Zulieferer und Global Account füreinander, um das Integrations- und Synergiepotential zwischen ihnen auszunutzen. Bei der intensivsten Form der Zusammenarbeit, der „strategischen Allianz“, findet neben der Nutzung von Synergiepotentialen eine enge Vernetzung zwischen GA und Zulieferer statt. Allianzen ergeben vor allem dann einen Sinn (vgl. Belz/Tomczak 1994, S. 61), wenn die eigenen Mittel zur Zielerreichung nicht ausreichen und das Risiko des Engagements teilweise verteilt werden soll, um Synergiepotentiale auszuschöpfen.

Da es sich im Zuliefergeschäft überwiegend um spezielle, kundenindividuelle Produkte handelt, besteht i. d. R. eine Bereitschaft beider Seiten für eine enge Geschäftsbeziehung. GAM charakterisiert dabei keinen statischen, uniformen Vorgang, sondern besteht aus kundenindividuellen, sich ständig verändernden Prozessen.

GAM umfasst damit ein breites Spektrum an möglichen Kooperationsformen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf strategische Allianzen zwischen Zulieferer und Global Account, wobei es zunächst der Untersuchung bedarf, welches Maß an Eigenständigkeit das Zulieferunternehmen seiner GAM-Organisation sinnvollerweise gewähren soll.

5.3. Voraussetzungen einer auf Global Account Management aufbauenden Geschäftsbeziehung

Die intensive Betreuung eines wichtigen globalen Geschäftskunden erfordert ein hohes Maß an Koordination, da Entfernungen, Zeitzonen, Sprachdifferenzen und kulturelle Unterschiede zu überwinden sind. In der Regel nimmt mit zunehmender Invarianz einer Schnittstelle zum Kunden die Professionalität des Lieferantenmanagements zu.

Besteht die Geschäftsbeziehung erst seit kurzer Zeit, befinden sich beide Seiten in der Anbahnungsphase. In dieser Phase prüfen beide Seiten, ob sie zueinander passen (vgl. Riemer 2008, S. 13) und es können sich die jeweils effizientesten Prozesse etablieren. Hierbei geht es nicht nur um Größe und geographische Ausweitung, sondern auch um kulturelle und persönliche Faktoren.

Existiert bereits eine Geschäftsbeziehung, so geht es seitens des Global Accounts um Lieferantenentwicklung, seitens des Lieferanten um Profilierung, Mitgestaltung und Lenkung der Geschäftsbeziehung (vgl. Straube/Beckmann 2008, S. 105). Hat der Global Account Vertrauen zum Zulieferer entwickelt, so gehört es zu dessen Aufgaben, auf der Grundlage einer strategischen Allianz mit dem Global Account kostensenkende und kundenorientierte Lösungen in dessen Wertschöpfungskette einzubringen.

Man kann hier zwischen indirekten und direkten Maßnahmen unterscheiden (vgl. Sibbel/Hartmann/Siekaup 2006, S. 622 ff.). Indirekte Maßnahmen betreffen ein proaktives Vorgehen des Zulieferers in Form von beispielsweise Produktverbesserungsvorschlägen, welches der Global Account erwartet. Bei direkten Maßnahmen unterstützt der Global Account seine Zulieferer unmittelbar durch die Vereinbarung von Schulungen, Qualitätssicherungsvereinbarungen, Online-Dispositionsverfahren, Beeinflussung der Liquiditätsentwicklung bis hin zur Beratung bei Personalangelegenheiten.

Um dem Lieferantenmanagement des Kunden zu begegnen, überprüft der Zulieferer seinerseits, ob der Kunde zu ihm passt und ob er ihn zufrieden stellen kann. Hierzu lässt sich folgender Fragenkatalog aufstellen:

1. „At what stage in the process of globalisation is the industry in which your global account operates?”
2. Can you follow your global accounts anywhere they go and still retain your value proposition?
3. Can you leverage your organisational strengths/competencies on a global/local basis to achieve and sustain competitive advantage?
4. Are you prepared to «shadow» your global account’s investment in growth and in expanding global reach (e.g. by investing in local offices, manufacturing plants and service centres)?
5. Is your global account receptive to global partnering? If so, with you, with a competitor, or on a shared supply basis; and in what time scale?

6. Does your concept of account management travel well to other parts of the world?
7. How does your global account management system interface with your overall organisation structure, systems and processes?
8. Is your global account management activity perceived by your global account and your own company as adding value to joint operations?
9. Have you allocated a senior executive in your company as the internal «sponsor» of your global account?
10. What is the role of a global account manager? What type/level of training/ development is desirable” (Millman 1999, S. 4 ff.)?

Die Beantwortung dieser Fragen hilft dem Zulieferer dabei, die Sinnhaftigkeit des GAM im Einzelfall zu beurteilen. Der Aufbau einer GAM-Organisation erfordert Parallelen zwischen dem Internationalisierungsgrad und der geographischen Reichweite beider Geschäftspartner. Die Einführung von GAM kann nur mit Unterstützung des Top Managements gelingen, da neue Strukturen im Unternehmen entstehen, die zum erfolgreichen Handeln Kompetenzen und Entscheidungsmacht benötigen. Als weitere Grundvoraussetzung gilt außerdem die Kooperationsbereitschaft des Kunden.

GAM kann proaktiv, aber auch als Reaktion auf zunehmende Ansprüche des Kunden umgesetzt werden. Proaktives Vorgehen erfordert einen stringenten, überlegten und führungsstarken Aktionsplan, die Reaktion auf Veränderungen kann hingegen mehr adaptiv verlaufen. Wer von beiden Geschäftspartnern die Initiative ergreift, hat zunächst die Möglichkeit, Regeln und Vorgehensweisen festzulegen (vgl. Belz/Senn 1995, S. 45 ff.). Um also nicht einem professionellen Lieferantenmanagement ausgeliefert zu sein, erscheint für den Zulieferer proaktives Vorgehen sinnvoll. Die Umschreibung „proaktiv“ umfasst dabei alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, der starken Position des Kunden eigenes Know-how und eigene Leistung entgegenzusetzen. Welcher Weg bei diesem Vorgehen zum Ziel führt, hängt nicht allein vom GAM ab, sondern, wie oben dargestellt, auch von vorhandenen Kapazitäten und den bereits bestehenden weltweiten Verflechtungen.

6. Integration von Global Account Management in einen global agierenden Konzern der Zulieferindustrie

In einem global operierenden Konzern gibt es eine Reihe unterschiedlicher Formen und Möglichkeiten der Implementierung von GAM. Die GAM-Organisation kann dem Vertriebsbereich angehängt sein oder als funktionenübergreifende eigene Organisationseinheit operieren. In diesem Fall ist sie in der Lage, gleichzeitig die Koordination unterschiedlicher Geschäftsbereiche mehrerer Unternehmen des Konzerns gegenüber einem Kunden zu übernehmen. Inwieweit das GAM in die Prozesse des Unternehmens eingreift, hängt von der Art der gewünschten Beziehungsintensität, aber auch von der strategischen Ausrichtung des Global Account ab. Ist der Global Account

dezentral organisiert, sind seine Aktivitäten weltweit stark gestreut und der Aufwand für die Implementierung einer GAM-Organisation ist ungleich höher als im Falle einer zentral organisierten Ausrichtung (vgl. Müllner 2002, S. 56). Eine genaue Analyse der von beiden Seiten verfolgten strategischen Ausrichtung und der Strukturen des Global Accounts ist notwendig, um eine möglichst harmonische Anpassung an die eigenen betrieblichen Abläufe und Prozesse zu ermöglichen.

6.1. Konzern- und Unternehmensstrategie

Global aufgestellte Konzerne verfügen oftmals über bis zu drei Unternehmensebenen. So untersteht der Gesamtkonzern der Konzernleitung, die über die Unternehmensgruppen gestellt ist, welche wiederum die unterschiedlichen Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche verantworten (Beispiele hierfür sind: Evonik, BASF, GE, Procter & Gamble). Die Unternehmenseinheiten lassen sich wiederum in Geschäftsbereiche teilen.

Die unterschiedlichen Konzernebenen leiten ihre Strategie von der jeweils hierarchisch übergeordneten Ebene ab. Allerdings unterscheiden sich die Schwerpunkte (vgl. Porter 1999, S. 405).

6.1.1. Schwerpunkte der Konzern- und Unternehmensstrategie

Eine Aufgabe der Gesamtunternehmensstrategie, in der Literatur oft auch als Konzernstrategie bezeichnet, besteht darin, Synergien der Unternehmenseinheiten zu erkennen und nutzbar zu machen und dabei Unternehmensgruppen zu bilden. Synonym für die strategische Ausrichtung einer Unternehmensgruppe steht die Horizontalstrategie (vgl. Porter 2000, S. 406 ff.), die in einem diversifizierten Unternehmen den miteinander verbundenen Unternehmensbereichen grundsätzliche Ziele vorgibt. Die Strategie besitzt dabei zwei Dimensionen. Zum einen macht sie Vorgaben und Richtlinien für die Unternehmenseinheiten und zum anderen koordiniert und bestimmt sie die Zusammensetzung des Gesamtkonzerns.

Auf der Ebene der Konzernstrategie geht es also um die Entwicklung von Visionen und die Bestimmung der grundsätzlichen Ausrichtung der Unternehmensgruppe. Die strategische Ausrichtung der einzelnen Unternehmenseinheiten und der Geschäftsfeldstrategien ist zunächst von der Gesamtunternehmens- und Unternehmensgruppenstrategie geleitet und verbindet diese mit der Positionierung der einzelnen Unternehmenseinheiten in ihren Märkten.³

³ Die Implementierung der horizontalen Strategie erfolgt aus der Zentrale heraus, bei der sämtliche Aktivitäten des Unternehmens zusammenlaufen und dort der Kontrolle unterliegen. Ein Kritikpunkt an der Rolle der Konzernzentrale stellt die Tatsache dar, dass zu lange Abstimmungsprozesse schnelle Reaktionen auf den Märkten (time to market) hinsichtlich wichtiger Kunden erschweren (vgl. Albach 1994, S. 1). Diesem Schwachpunkt kann die Konzernzentrale durch flache Hierarchien zwar nur be-

Die Strategien der Unternehmensbereiche können unterschiedlichen Ansätze folgen, nämlich dem „Resource Based View“ und dem „Market Based View“ (vgl. Backhaus/Schneider 2009, S. 165 ff.). Der Resource Based View ist verstärkt leistungsbezogen, der Market Based View in erster Linie wettbewerbs- und kundenorientiert. Die weiteren Ausführungen folgen dem Market Based View, der sich hier letztlich in der Form des Customer Based View findet.

Entwickelt das einzelne Unternehmen einer Unternehmensgruppe eine Unternehmensstrategie aus Sicht des Marktes oder aus Sicht des Kunden (Customer Based View), so leiten sich aus dieser Perspektive auch die geschäftsbereichsbezogenen und die kundenbezogenen Strategien ab. Die Kundenstrategie dient hierbei der langfristigen Zufriedenstellung und Bindung von wichtigen Kunden und ist in das Netz von Strategien, Strukturen und Unternehmenskultur zu integrieren. Die Abstimmung sämtlicher Aktivitäten über Kultur- und Zeitzonen hinweg und die Koordination funktionaler Kompetenzen, wie Finanzierung, Produktion, Logistik, Service und Personal, gehören zu den Kernelementen der Kundenstrategie. Eine Abstimmung der Globalisierung der Unternehmensstrategie sowie der Internationalisierungsstrategie von Zulieferunternehmen und Global Account erleichtert den Koordinationsaufwand der gemeinsamen globalen Aktivitäten.

6.1.2. Globalisierung der Unternehmensstrategie

Die Globalisierung bzw. Internationalisierung der Unternehmensstrategie unterscheidet sich von der Internationalisierungsstrategie. Während sich die Globalisierung der Unternehmensstrategie damit auseinandersetzt, wie unternehmerische Visionen und Ziele weltweit aussehen sollen, entscheidet die Internationalisierungsstrategie darüber, in welcher Form die Internationalisierung stattfindet soll. Zur Globalisierung der Unternehmensstrategie gehört die Analyse, inwieweit Leistungen weltweit standardisiert sein können oder individuell auf den Kunden zugeschnitten sein müssen, um eine differenzierte Standardisierung zu erzielen. Die Globalisierung der Unternehmensstrategie ist dabei erst strategisch, wenn die globalen Aktivitäten planmäßig und systematisch aufeinander abgestimmt sind (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 214). Je nach Internationalisierungsgrad verteilen sich Aktivitäten auf unterschiedliche Länder und Kontinente und es findet eine Zerlegung der Wertschöpfungskette statt, wie Abbildung 14 beispielhaft zeigt.

Die Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette, auch als Wertaktivitäten bezeichnet, lassen sich in zwei Typen untergliedern, primäre und unterstützende Aktivitäten (vgl. Porter 1999, S. 83 ff.; Bergemann/Bergemann 2005, S. 8 ff.). Primäre Aktivitäten um-

dingt entgegenwirken; sie kann aber durch das Verfolgen einer horizontalen Strategie Wege finden, um Synergien zu nutzen und auch den Aufbau neuer Geschäfte initiieren, was wiederum Zeit und Geld sparen kann (vgl. Jung 1994, S. 39).

fassen die physische Herstellung eines Produktes sowie Verkauf, Logistik und Kundendienst. Sie lassen sich geographisch dergestalt verteilen, dass beispielsweise Eingangslogistik und Produktion in Vietnam angesiedelt sind, die Vertriebsleitung aber aus einem europäischen Land heraus erfolgt. Unterstützende Aktivitäten sorgen für die Funktionsfähigkeit der primären Aktivitäten und somit für Personal, Technologieentwicklung, Beschaffung der Rohstoffe, die Unternehmensinfrastruktur und andere Aufgabenbereiche (vgl. Porter 2000, S. 69). Auch für sie besteht die Möglichkeit der geographischen Verlagerung.

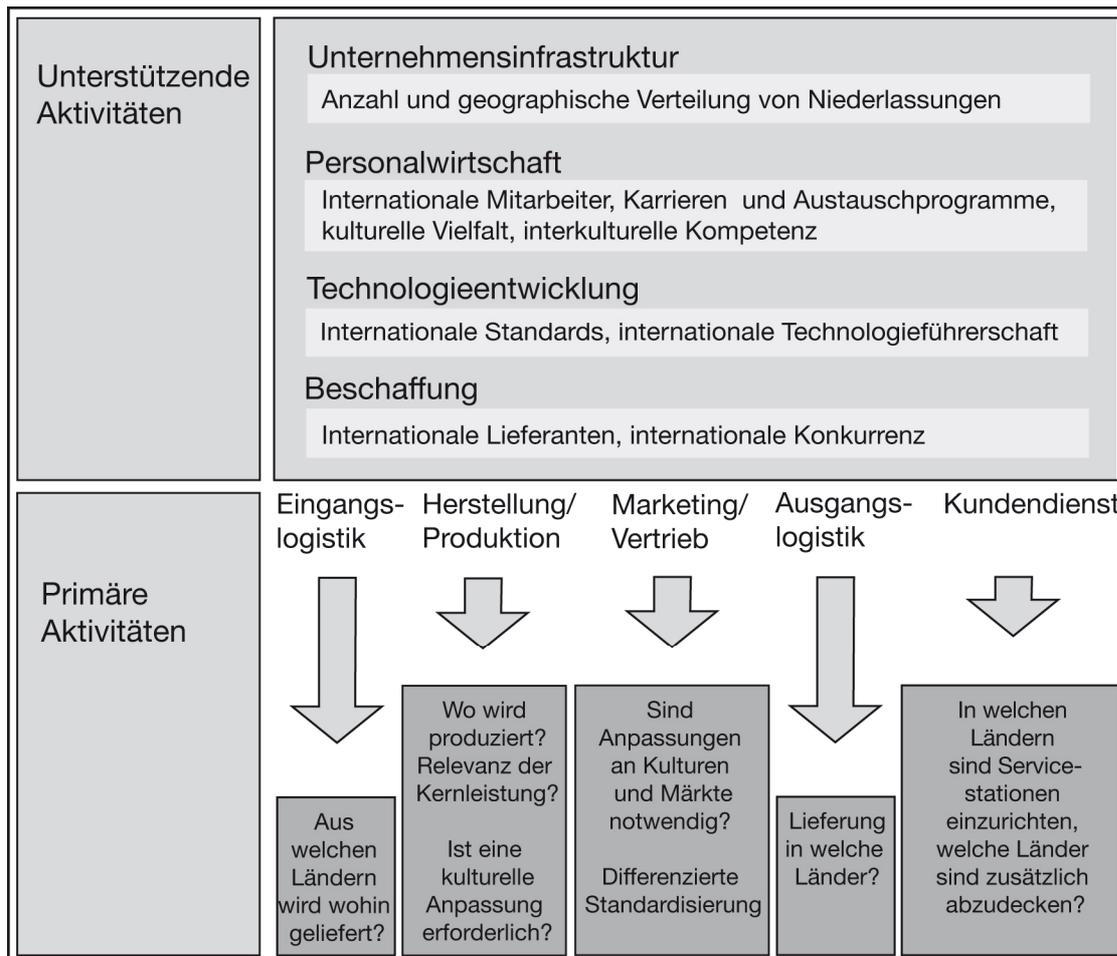


Abb. 14: Globale Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette nach Porter (Quelle: in Anlehnung an Porter 2000, S. 66)

Hinzu kommen die Globalisierung des Managements und „weiche Faktoren“ wie die interkulturellen Kommunikationsbedingungen und die Unternehmenskultur. Jede mögliche Variation stellt unterschiedliche Anforderungen an die zu globalisierende Unternehmensstrategie, aus welcher die Koordination der internationalen Tätigkeiten hervorgeht.

Die Konzernstrategie und die aus ihr abgeleitete globalisierte Unternehmensstrategie gibt die grundsätzliche Kompetenz- und Mittelverteilung sowie die geographische

Reichweite vor und erfordert entsprechend eine Internationalisierungsstrategie, die sich mit der Entwicklung und Gestaltung der durch die globalisierte Unternehmensstrategie festgelegten Ziele befasst. Dabei sind u. a. die Zusammensetzung der Kundenstruktur, die Herstellungsbedingungen, die vorhandenen Vertriebsstrukturen, das Führungspersonal und die Hierarchien mit Blick auf die zu wählende Internationalisierungsstrategie zu analysieren und zu definieren.

6.1.3. Internationalisierungsstrategien

Es gibt verschiedene Strategien, die sich speziell mit den Zielen und der daraus folgenden Vorgehensweise bei der Internationalisierung von Aktivitäten auseinandersetzen. Man kann folgende fünf Stoßrichtungen unterscheiden (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 821 f.):

- Stoßrichtung 1: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien (Welche Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen sollen gewählt werden?),
- Stoßrichtung 2: Zielmarktstrategien (Welche Zielmärkte in welchen Ländern werden angestrebt?),
- Stoßrichtung 3: Timingstrategien (Welche zeitlichen Ziele werden bei der Internationalisierung gesetzt?),
- Stoßrichtung 4: Allokationsstrategien (Wie werden Konfiguration und Leistungserbringung im internationalen Prozess gestaltet, d. h. wie werden Mittel und Leistungen verteilt?),
- Stoßrichtung 5: Koordinationsstrategien (Wie werden die internationalen Aktivitäten koordiniert?).

Die Internationalisierungsstrategie legt dabei fest, welche Märkte wo, mit welchen Zielvorgaben und auf welche Weise Berücksichtigung finden. Sie entscheidet dabei über die Anzahl der Standorte und die geographische Streuung von Produktion und Service, die zeitlichen Aspekte internationaler Planung, die Verteilung von Mitteln und die Koordination sämtlicher Aktivitäten, aber auch über die Verteilung von Macht und Verantwortung und damit über den Zentralisierungsgrad eines Unternehmens.

Die gewählte Internationalisierungsstrategie bestimmt damit die Art des Internationalisierungsprozesses und beinhaltet dabei detaillierte Aussagen darüber, welche Länder in welchem Ausmaß selbständig agieren dürfen und welche Relevanz kulturelle Unterschiede haben. Sie umfasst auch die Entwicklung internationaler Karrieren sowie die Schaffung einer globalen Identität. Sie nimmt Einfluss auf die Auswahl internationaler Mitarbeiter⁴ und außerdem steht das Verhältnis zwischen Autonomie und Integration der im Ausland tätigen Gesellschaften und Personen im Fokus. Dazu erscheint

⁴ Bei der Auswahl internationaler Führungskräfte steht vor allem die Auswahl der besten Manager im Vordergrund. Hier geht es zusehens mehr darum qualifiziertesten Mitarbeiter zu bekommen und nicht beispielsweise die qualifiziertesten deutschen Mitarbeiter (vgl. dazu Stein, V., 2007, S. 297).

die Nutzung zweier Analyseansätze sinnvoll, nämlich das EPRG-Modell von Perlmutter und die Internationalisierungsstrategien von Meffert und Bolz.

Das EPRG-Modell geht auf Perlmutter und Heenan zurück (vgl. Heenan/Perlmutter 1979, S.18; Scherm/Süß 2002, S. 848). Es unterscheidet zwischen ethnozentrischen, polyzentrischen, regiozentrischen und geozentrischen Internationalisierungsstrategien, Begriffe, die bereits bei der Darstellung der Marktbearbeitungsformen im Rahmen von internationalem Marketing eingeführt wurden (vgl. dazu Teil II, Abschnitt 1.3.1.).

Bei der ethnozentrischen Internationalisierungsstrategie kontrolliert die Unternehmenszentrale die Einheitlichkeit und Effizienz aller Prozesse. Sie steht im Vordergrund. Die Führungskräfte agieren als Mitarbeiter der Zentrale. Die polyzentrische Internationalisierungsstrategie geht davon aus, dass sich international tätige Unternehmen der lokalen Situation anpassen, ihre Mitarbeiter i. d. R. aus dem jeweiligen Land stammen und die Niederlassungen über ein hohes Maß an Autonomie verfügen. Bei der regiozentrischen Internationalisierungsstrategie entwickelt die Unternehmensführung Einheitskonzepte für homogene Länderblöcke, die von Region zu Region unterschiedlich ausfallen können. Die regionalen Zusammenschlüsse, wie man sie auf staatlicher Ebene etwa bei der EU, NAFTA (North American Free Trade Agreement), ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) und der ASEAN (Association of Southeastern Asian Nations) findet, hängen hierbei von der Gleichartigkeit der Märkte und Marktbedingungen ab. Die geozentrische Strategie berücksichtigt lokale Interessen insofern sie für das globale Unternehmen Relevanz haben und nutzt dabei globale Vorteile. Die Nationalität der Führungskräfte spielt keine Rolle (vgl. Podsiadlowski 2004, S. 117 ff.).

Perlmutter stellt also bei seinem Modell der Internationalisierung den Zentralisierungsgrad des Unternehmens in den Mittelpunkt. Als Kernpunkt betrachtet er die Position des Mutterkonzerns im Zusammenhang mit regionalen Anpassungen und damit das Maß an Autonomie und Integration in den jeweiligen Ländern und Märkten für die jeweiligen Produkte und Kunden. Hierbei spielt es vor allem eine Rolle, inwieweit auf lokaler Ebene Freiheit hinsichtlich der Auslegung von Strategien besteht (siehe hierzu auch Teil II, Abschnitt 5.3.).

Die Literatur nimmt bei den Internationalisierungsstrategien oft eine Bewegung von der ethnozentrischen zur poly- bzw. geozentrischen Strategie an und sieht die regiozentrische Strategie als letzte Stufe der Internationalisierung. Das EPRG-Modell dient damit als Gradmesser für den Stand der Internationalisierung eines Unternehmens (vgl. Wiesner 2005, S. 92).

Meffert und Bolz (vgl. Meffert/Bolz 1998, S.26 ff.) vertreten einen weiteren Ansatz. Sie unterscheiden, wie Abbildung 15 illustriert, zwischen internationalen, multinationalen, globalen und transnationalen Strategien.

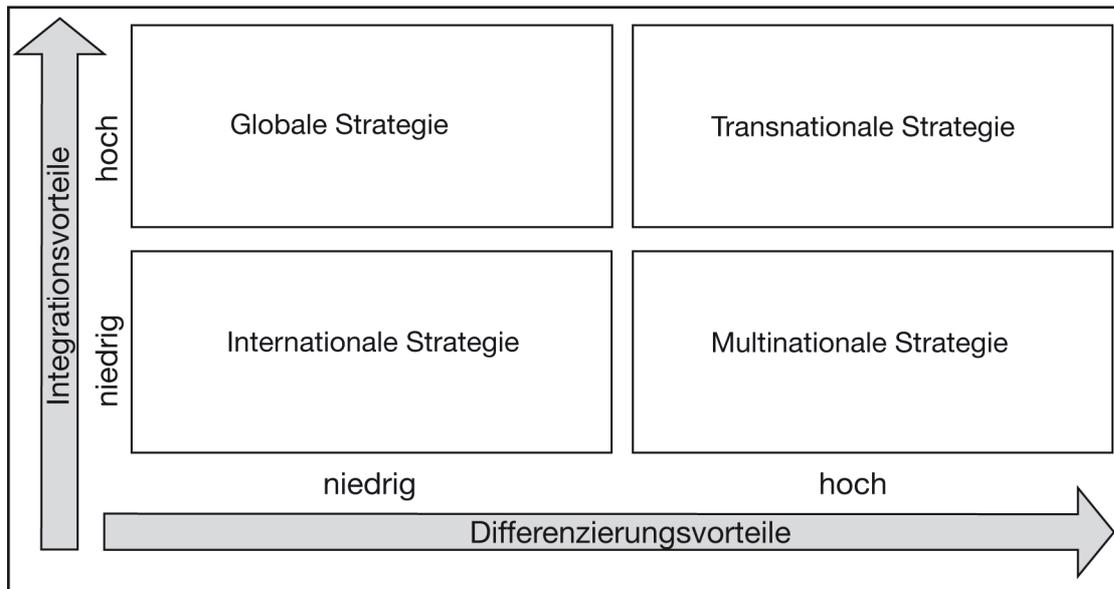


Abb. 15: Internationalisierungsstrategien (Quelle: Meffert/Bolz 1998, S.27)

Die ethnozentrische Strategie entspricht dabei von ihren Grundannahmen her in etwa der internationalen Strategie, so dass die zentrale Steuerung bei der Muttergesellschaft liegt (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 27 ff.; Müllner 2002, S. 83 ff.). Bei der internationalen Strategie adaptieren Partner- und Tochterunternehmen Strukturen, Prozessabläufe und Systeme der Muttergesellschaft. Die multinationale Strategie entspricht in etwa der polyzentrischen Internationalisierungsstrategie, da sie durch eine starke Dezentralisierung und eine große Autonomie der verschiedenen Niederlassungen charakterisiert ist. Folgt das Unternehmen der multinationalen Strategie, passt es sich den Gegebenheiten anderer Länder an und beschäftigt regionale oder nationale Manager. Diese Strategie lässt sich auch als Strategie der nationalen Anpassung bzw. als multilokale, aber auch als polyzentrische Strategie bezeichnen. Die geozentrische Internationalisierungsstrategie deckt sich in etwa mit der globalen Strategie; beide streben eine globale Vereinheitlichung an. Hier haben Niederlassungen und Regionen einen geringen Entscheidungsspielraum. Strukturen, Systeme und Prozesse werden vereinheitlicht und unterliegen der ständigen Kontrolle der Muttergesellschaft. So soll die differenzierte Standardisierung nicht nur von Prozessen und Strukturen, sondern auch von Produkten die notwendige internationale Koordination minimieren. Strategische Entscheidungskompetenzen bleiben bei der Muttergesellschaft. Ein Unternehmen, das eine globale Strategie verfolgt, übt dabei eine globale Marktbeteiligung aus, produziert globale Produkte und Dienstleistungen und ist mit allen Aktivitäten global aufgestellt. Die Steuerung erfolgt über globales Marketing, wozu auch globale Wettbewerbsmaßnahmen gehören (vgl. Yip 1996, S. 30).

Eine weitere Strategieform ist die transnationale Ausrichtung (vgl. Abschnitt 6.4.3.). Dieser Ansatz findet bei Perlmutter in der regiozentrischen Strategie ein Pendant. Bei der transnationalen Strategie geht es um die Nutzung von Risikomanagement, knappen Ressourcen sowie Skalen- und Verbundeffekten bei gleichzeitiger Nutzung von

Standardisierungs- und Formalisierungsvorteilen (vgl. Zupancic 2001, S. 44; Müllner 2002, S. 85). Es gilt dabei der Leitsatz: soviel Integration wie möglich und so viel Differenzierung wie nötig (vgl. Wiesner 2005, S. 92). Diese Form der Strategie bedarf einer genauen Analyse der Wertaktivitäten und deren weltweiten Verflechtungen. Sie lässt allerdings Raum für Anpassungen an Kundenbedürfnisse und erweist sich somit als taugliche Grundlage für ein GAM.

Welche Strategie allerdings grundsätzlich für ein spezifisches Unternehmen richtig ist, hängt vor allem von zwei Faktoren ab (vgl. Yip 1996, S. 30):

1. In welcher Phase der Internationalisierung befindet sich das Unternehmen?
 - a. Steht das Unternehmen am Anfang seiner internationalen Tätigkeiten?
 - b. Gibt es bereits Erfahrungen in verschiedenen Ländern?
 - c. Gibt es bereits ein internationales oder globales Netzwerk?
2. Welche Globalisierungshebel wirken auf das Unternehmen ein?
 - a. Markteteiligungen – in welchen Ländern sind Aktivitäten sinnvoll und notwendig?
 - b. Produkte und Dienstleistungen – ist es möglich, gleiche oder ähnliche Produkte weltweit zu vertreiben oder erfordern Produkte Anpassungen an lokale Bedingungen (so z. B. ein eigens für einen Kunden hergestellter Farbzusatz für Aussenfarben, der aufgrund unterschiedlicher Witterungslagen länderspezifischen Anpassungen bedarf)?
 - c. Ansiedlung der wertsteigenden Aktivitäten – in welchen Ländern finden die einzelnen Aktivitäten statt, die die gesamte Wertschöpfungskette von der Forschung über die Produktion bis hin zum Service nach dem Verkauf umfassen?
 - d. Marketing – ist es möglich, dieselben Markennamen, Werbekonzepte und andere Marketingelemente weltweit einzusetzen oder bedarf es der Differenzierung?
 - e. Wettbewerbsmaßnahmen – welche Wettbewerbsmaßnahmen werden weltweit als Teil einer globalen Wettbewerbsstrategie ergriffen?

Die Beantwortung dieser Fragen variiert nach Branche und Unternehmen.

Eine Prämisse dieser Arbeit stellt es dar, dass Produkte, Systeme und Strukturen ein Mindestmaß an lokaler Anpassung erfordern, weshalb auch Marketing und Wettbewerbsmaßnahmen lokalen Anpassungen unterliegen. Als Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit dient daher die transnationale Strategie, da diese einen großen Spielraum für die Gestaltung des GAM bzw. spezifischer Kundenstrategien zulässt.

Eine der größten Herausforderungen im Umgang mit und bei der Arbeit auf der Basis einer transnationalen Strategie besteht in der Verteilung von Entscheidungsmacht zwischen Zentrale und Ländergesellschaften (vgl. Brielmaier 1998, S. 225). Die strategische Ausrichtung wirft aber noch weitere Probleme auf, die sich aus der Abgrenzung von national versus global ergeben. So bedarf es insbesondere bestimmter Regeln für die Gewinnverteilung. Aus der Gesamtstrategie des Unternehmens folgt, dass die Un-

ternehmenseinheiten ihre Kundenstrategien nicht der Gewinnmaximierung in ihrem Land, sondern der Gewinnmaximierung des Konzerns anzupassen haben.

Die transnationale Strategie lässt dabei Raum für Anpassungen, was eine harmonische Beziehung zwischen Zulieferer und Kunde ermöglicht: Das heißt, die Aufgabe liegt darin, kundenindividuelle Strategien zu entwerfen, die Aussagen darüber zulassen, an welchen Stellen und in welchen Ländern Anpassungen erforderlich sind. Der folgende Abschnitt stellt diese Analyse in den Mittelpunkt.

6.1.4. Analyse der vom Kunden verfolgten Strategie

Die Analyse der Wettbewerbsstrategie des Kunden bildet den ersten Ansatz der Analyse der Kundenstrategie, um im zweiten Schritt zu ermitteln, ob der Global Account eine kosten- oder kundengetriebene bzw. eine offensive oder defensive Globalisierungsstrategie verfolgt. Hieraus werden dessen Schwerpunkte offenkundig, wobei sich vier Wettbewerbsstrategien unterscheiden lassen (vgl. Porter 2000, S. 37 ff.; Porter 1999, S. 328 ff.):

1. Kostenführerschaft, bei der die Ziele vor allem in der Erlangung von Kostenvorteilen liegen.
2. Differenzierung, d. h. die Schaffung einer einmaligen Position durch das Angebot spezifischer Produkte oder Produktkombinationen.
3. Konzentration auf Schwerpunkte durch die individuelle Produktion spezifischer Produkte für einzelne Segmente oder Kunden, also mit Differenzierungsschwerpunkt.
4. Konzentration auf Kostenschwerpunkte, welches ein unterschiedliches Kostenverhalten in unterschiedlichen Segmenten ermöglicht.

Die Analyse dieser Strategien erleichtert die Bestimmung der vom Kunden verfolgten Motive und den Vergleich mit eigenen Strategien. Prozesse, Strukturen, aber auch Leistungspakete und Serviceangebote lassen sich damit leichter auf den Kunden abstimmen (vgl. Belz/Bieger 2004, S. 164).

Das Verständnis zwischen Zulieferer und Global Account vereinfacht sich durch die Kenntnis, Abstimmung und Absprache der von den Parteien verfolgten Strategien. In diesem Zusammenhang spielen auch Faktoren wie die gewählte Produkt-Marktkombination, die Produktpositionierung und die vom Kunden gewünschte Form der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Entscheidend ist auch, ob es sich um innovative Produkte oder um Me-too-Produkte handelt (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2008, S. 73 ff.).

Kennt man die Ausrichtung des Kunden, vereinfacht dies die Ableitung seiner Ziele. Im Sammeln von Wissen und Informationen über den Kunden und dessen Strategie liegt daher eine große Bedeutung für das prozessorientierte GAM. Exakte Analysen decken Stärken und Schwächen des Global Accounts auf, um bereits in der strategi-

schen Ausrichtung Ziele zu formulieren, welche dem Global Account bei der Überwindung von Schwächen helfen und beim Ausbau von Stärken unterstützen. Auf diese Weise lassen sich individuelle Kundenstrategien entwickeln.

6.1.5. Individuelle Kundenstrategien

Der Bearbeitung der wichtigsten Kunden im GAM liegen kundenspezifische Strategien zugrunde, die eine Konzentration der Kräfte auf gerade diese Kunden ermöglichen. Die Umsetzung kundenspezifischer Strategien stellt i. d. R. eine langfristige Investition dar.

Einen wichtigen Ausgangspunkt für die Formulierung einer Kundenstrategie macht die Festlegung der Interaktionsstrategie aus. Hier geht es vor allem um die Verteilung von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen zwischen Zulieferer und Global Account (vgl. Götz 1995, S. 220 ff.). Es lassen sich unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit definieren und damit die Art des Umgangs festlegen. Bei Verfolgung einer Dominanzstrategie hat der Global Account die Führungsrolle, bei der Strategie der Anpassung hingegen passt sich der Zulieferer an den Global Account oder der Global Account an den Zulieferer an und versucht, auf die Strukturen und Prozesse des Global Accounts in der GAM-Organisation einzugehen. Bei einer partnerschaftlichen Strategie sind beide Seiten gleichberechtigt und stimmen ihre Prozesse aufeinander ab.

Die individuelle Kundenstrategie legt nach Klärung der Interaktionsstrategie unter Betrachtung der eigenen Unternehmens- bzw. der GA-Strategie sowie der strategischen Ausrichtung des Kunden das GA-Leistungsprogramm fest. Wichtig ist dabei der Ausgleich zwischen eigenem Investitionsvolumen, der Unterstützung des Kunden und der optimalen Nutzung von Ressourcen (vgl. Belz/Bieger 2004, S. 165). Hierfür existiert aber kein allgemein gültiger optimaler Weg, da die Ausgangslage bei der Entwicklung eines Leistungsprogramms für jeden Global Key Account sehr unterschiedlich sein kann. So mag das Ziel des Programms darin liegen, dem Kunden zusätzliche Leistungen anzubieten, es kann aber auch das Ziel sein, bestimmte bereits realisierte und fortlaufende Aktivitäten „endlich“ in Rechnung zu stellen, zu großzügige Unterstützung langsam abzubauen oder einfach Leistungssysteme für alle Seiten transparenter zu machen.

Aus der Kundenstrategie lässt sich ein GAM-Programm ableiten. Dabei sind vor allem drei Schwerpunkte relevant (vgl. Jensen 2004 S. 28 f.):

1. Es handelt sich um individuelle, auf den Kunden zugeschnittene Leistungen, welche ausschließlich dem Global Key Account (Global Account) zuteil werden (Sonderkonditionen, Produktvarianten, spezielle Dienstleistungen, Finanzierungsmodelle, Instandhaltungsleistungen, Logistikleistungen etc.).

2. Die GAM-Organisation setzt sich aus eigens für den Kunden zuständigen Personen zusammen (teilzeitlich oder in Vollzeit, mit Sitz in der eigenen Zentrale, nahe beim Kunden und damit geographisch verteilt oder in der Zentrale des Kunden).
3. Das GAM arbeitet mit verschiedenen Funktionen im Unternehmen zusammen (Marketing/Vertrieb, Produktion, Forschung & Entwicklung, Finanzen, Human Resources).

Derartige Kundenstrategien, -programme und Leistungspakete erfordern eine harmonische Einbettung in den Konzern. Das macht eine Betrachtung vorhandener Bedingungen hinsichtlich der Organisationsformen von Unternehmens- und Geschäftsbereichen sowie die Analyse ihrer Beziehung zueinander erforderlich.

6.2. Globaler Konzern als Organisationsform und Plattform für Global Account Management

Ein globaler Zulieferer-Konzern, der nicht nur weltweit agiert, sondern auch verschiedene Branchen beliefert, bedarf hinsichtlich der Integration von kundenorientierten Organisationsformen der präzisen auf ihn zugeschnittenen Analyse. Beispielsweise beliefert ein Chemieunternehmen mit seinem Bereich Farben (Coatings) und Zusatzstoffe für Farben die Automobilindustrie, aber auch die Holz- und Möbelindustrie, die Hersteller von Druckfarben, von Leder- und Bekleidungsfarben, von Industrielacken sowie Wandfarbenhersteller. Ähnliche Beispiele lassen sich im Bereich Stahlindustrie für Schrauben-, Mutter- und Nägelhersteller nennen.

Eine wichtige Basis für die Implementierung einer GAM-Organisation stellt daher die horizontale Strategie dar (Porter 1999, S. 463 ff., vgl. auch Teil II, Abschnitt 6.1.1.), welche die Analyse von wettbewerbsrelevanten Verflechtungen ermöglicht, aus der hervorgeht, in welchem Verhältnis die einzelnen Unternehmen und ihre Geschäftsbereiche zueinander stehen und wo es zu Kundenüberschneidungen kommt.

Der Zentrale bzw. den Unternehmenseinheiten können dabei verschiedene Unternehmen angegliedert sein, die unterschiedliche Organisationsformen aufweisen. Nicht selten ergeben sich solche heterogenen Strukturen auch aus Zukäufen von Unternehmen.

6.2.1. Organisationsformen von Unternehmen und ihre Auswirkungen auf das Global Account Management

Bedienen unterschiedliche Unternehmenseinheiten eines globalen Zulieferers denselben Global Account, so besteht das GA-Team in aller Regel aus Mitgliedern mehrerer Geschäftsbereiche dieser Unternehmen, die aus mehreren Ländern stammen. Damit

steht die GAM-Organisation intern heterogenen und interkulturellen Strukturen gegenüber und extern denen des Kunden. Die Entwicklung von auf den Kunden zugeschnittenen Strategien und deren Betreuung erfordert die Berücksichtigung von drei Aspekten:

1. Erst wenn Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche einer Unternehmensgruppe gemeinsame Kunden haben, die eine einheitliche Ansprache einfordern, oder alternativ das Ziel besteht, eine gemeinsame Kundenstruktur aufzubauen, erscheint ein gemeinschaftlicher, kundenorientierter „Überbau“ sinnvoll.
2. Die bestehenden Verflechtungen zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen der Unternehmen und die Möglichkeit einer gemeinsamen Produktion bzw. einer möglichst großen Überschneidung hinsichtlich ihrer Wertschöpfungsketten entscheiden über die Intensität der Zusammenarbeit mit dem Kunden.
3. Die Abstimmung der Prozessabläufe bestimmt den harmonischen Ablauf der internen Zusammenarbeit.

Um verschiedene Wege der Zusammenarbeit zu analysieren, ist die Darstellung möglicher Organisationsformen erforderlich. Ein Konzern, dessen Unternehmenseinheiten eine gemeinsame Kundenbetreuung durch ein GAM realisieren wollen, kann unterschiedlich strukturiert sein.

Bei der Holdingstruktur handelt es sich um eine selbständige Organisationsform (vgl. Olfert 2006, S. 157). Der Holdinggesellschaft unterstehen rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten, wobei die Finanzhoheit bei der Holdinggesellschaft liegt (vgl. Bühner 1996, S. 129). Bei amerikanischen Unternehmen wurden in den letzten Jahrzehnten die Organisationsform „M“ (multidivisional)- bzw. „CM“ (centralized multidivisional) umgesetzt. Die Divisionalisierung wird dabei auch als Geschäftsereichs- oder Spartenorganisation bezeichnet, da sie nach Divisionen/Bereichen/Sparten strukturiert ist (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 242 ff.). Die einzelnen Sparten können im operativen Geschäft autonom handeln und lassen sich in vielen Fällen nach Produktgruppen, Regionen oder Kunden ordnen (vgl. Bühner 1996, S. 129). Die verschiedenen Divisionen werden durch Zentralabteilungen unterstützt. Bei zentral organisierten Divisionen (in centralized multidivisional „CM“-Form), findet eine Einbindung des Topmanagements in Entscheidungen statt. Bei dezentral organisierten Divisionen haben Synergien eine geringere Bedeutung und es kann zu einer Überlagerung von Tätigkeiten kommen.

Eine weitere selbständige Organisationsform stellt die Center-Organisation dar (vgl. Olfert 2006, S. 156), der Profit-Center in Form von beispielsweise Cost- oder Revenue- oder Investment-Centern anhängen können. Im Mittelpunkt steht hier die Erfolgzurechnung, z. B. nach Produktgruppen, Budgets, Umsätzen oder, wie beim Investment-Center, nach Gewinnverwendung in Form von Reinvestitionen.

Der Dachgesellschaft einer selbständigen, globalen (zweidimensionalen) Matrix- oder (dreidimensionalen) Tensororganisation können folgende Organisationsformen angehören (vgl. Olfert 2006, S. 158 ff.):

- Strategische Geschäftseinheiten beziehen sich auf strategische Geschäftsfelder. Sie verfolgen eigenständige Strategien und Ziele und handeln auch im operativen Bereich autonom.
- Produkt-Management, dessen Intention darin besteht, Nähe zum Markt zu schaffen, Reaktionszeiten bei Veränderungen im Markt zu verkürzen und einen Markteintritt zu vereinfachen.
- Kundenmanagement oder auch Key Account Management ermöglicht das Verfolgen spezieller Kundenstrategien und ein durch die Nähe zum Kunden wachsendes Verständnis für diesen.
- Projektmanagement stellt die Bearbeitung und Fertigstellung von Projekten in den Mittelpunkt der Management- und Führungsaufgaben. Es kann funktional ausgerichtet sein oder als selbstständige Einheit agieren.
- Prozessmanagement findet additiv statt. Seine Aufgabe ist es, zentrale Prozesse im Unternehmen zu überdenken und zu optimieren.

Diese speziellen Organisationsformen beziehen sich jeweils auf die Lösung bestimmter Aufgaben und überlagern die grundlegende Organisationsstruktur eines Unternehmens (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 298 in Anlehnung an Galbraith/Kazanjan 1986, S. 37 ff.). Auf diese Weise lässt sich beispielsweise auch eine GAM-Organisation über nach Produkten oder Funktionen geordnete Abteilungen installieren. Aber auch Matrix-Strukturen lassen KAM bzw. GAM zu. Die GAM-Organisation erweitert die Strukturen damit um eine weitere Dimension.

Hinzu kommt der Internationalisierungsgrad einer Unternehmenseinheit (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 290 ff.). In einem bereits über einen längeren Zeitraum global tätigen Unternehmensbereich haben sich in der Regel globale Strukturen oder mindestens internationale Divisionen entwickelt. Dagegen arbeiten Unternehmen mit einem geringen Internationalisierungsgrad oft mit Vertragspartnern im Ausland.

Abbildung 16 zeigt, wie schwer es für unterschiedlich strukturierte Unternehmensbereiche eines Konzerns mit verschiedenen Internationalisierungsgraden sein kann, ein gemeinschaftliches GAM zu installieren, das intern koordinierbar ist, Lösungen ohne große Widerstände ermöglicht und den Kunden zufriedenstellt. Eine mögliche Übernahme von Funktionen der Wertschöpfungskette des Kunden durch mehrere Unternehmensbereiche erfordert die Anordnung, Unterstützung und Steuerung notwendiger Maßnahmen durch das Top-Management.

Mehrfachbeteiligungen verschiedener Unternehmensbereiche an einer GAM-Organisation erfordern eine GAM-Zentralfunktion, die direkt der Konzernleitung untersteht und damit über die Kompetenz und Befugnis verfügt, wichtige Kunden-Programme

und Servicestandards einzurichten und im Unternehmen durchzusetzen. Eine GAM-Organisation kann außerdem nur erfolgreich agieren, wenn das GA-Team aus Mitarbeitern der Konzernleitung und aus Mitarbeitern der Unternehmenseinheiten besteht, damit sich der Konzerngedanke mit dem Know-how einzelner Unternehmensbereiche verbinden kann.

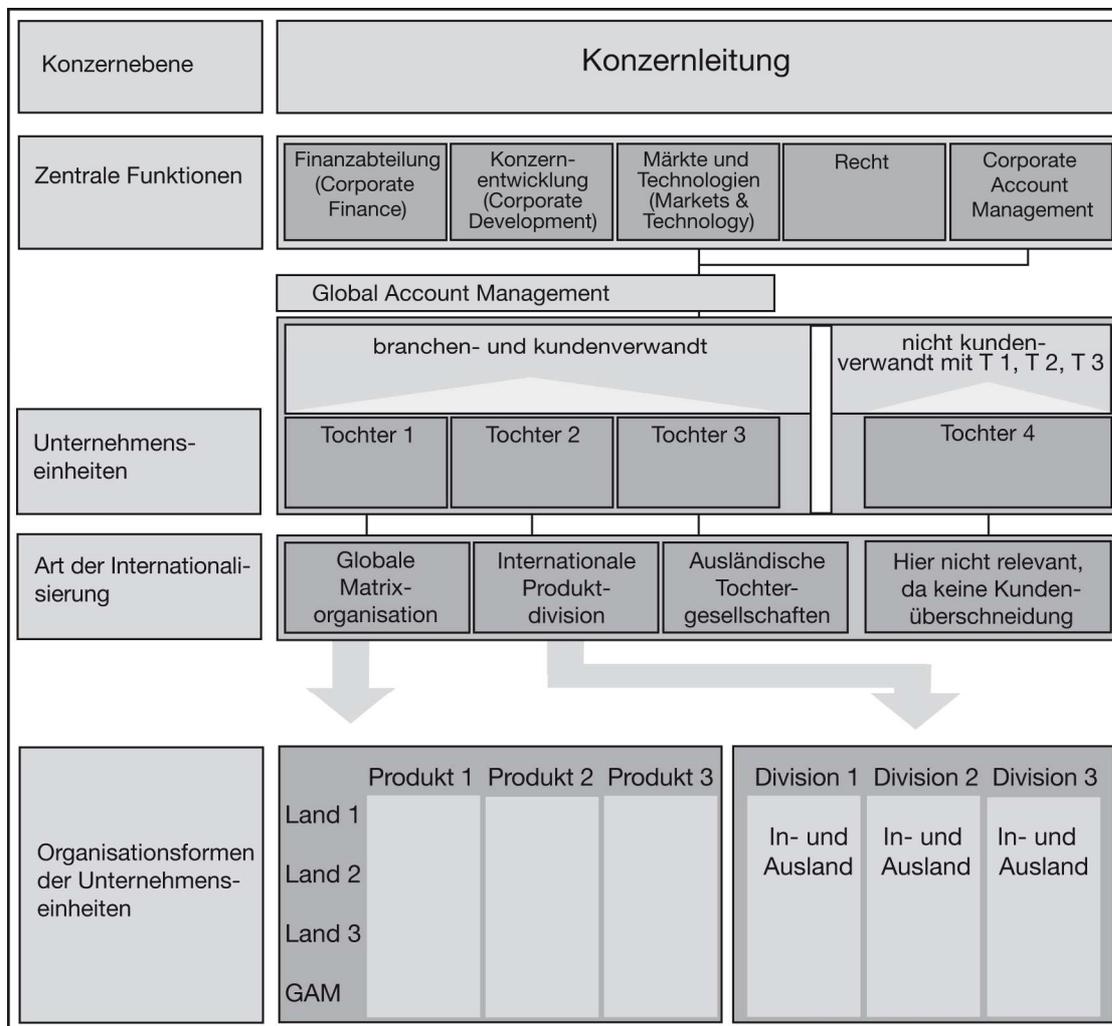


Abb. 16: Beispiel organisationaler Bedingungen in einem globalen Zulieferer-Konzern mit den Ebenen Konzern, Unternehmensgruppe, Unternehmen

Eine grundsätzlich alternative Vorgehensweise wäre es, jedem Unternehmensbereich die Freiheit zu geben, eine eigene GAM-Organisation aufzubauen und dann eine Kooperation der verschiedenen GA-Manager zu installieren. In diesem Falle entstünden allerdings unterschiedliche Präferenzen, es käme zu internem Konfliktpotential aufgrund unterschiedlicher Kundenbewertungen. Die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Unternehmensbereiche verhinderten dabei die einheitliche Auswahl der Global Accounts. (Ausnahmen stellen Mischkonzerne dar, die mit ganz unterschiedlichen Kundenstrukturen arbeiten.). Eine bevorzugte Behandlung der Kunden, welche die Konzernleitung als wichtige Kunden bewertet, ist auf diese Weise nicht zu ge-

währleisten. Aus diesem Grund erscheint es vorteilhaft, bestehende Verflechtungen zwischen den Unternehmensbereichen zu analysieren und zu nutzen.

6.2.2. Mögliche Formen einer Global Account Management-Organisation

Ist eine Unternehmenseinheit branchenunabhängig von den anderen Unternehmenseinheiten, so kann diese Unternehmenseinheit, wie Abbildung 17 am Beispiel einer funktionalen KAM- bzw. GAM- Organisation illustriert, eine auf den Kunden maßgeschneiderte Organisationsform an die Vertriebsabteilung angliedern.

Dies ist aber aufgrund von Kundenüberschneidungen in einem Konzern, dessen Unternehmensbereiche ähnliche Technologien nutzen und ähnliche Produkte erstellen, die aber auf jeweils eigene Feldorganisationen zurückgreifen, nicht immer zu erwarten, vielmehr arbeiten unterschiedliche Unternehmensbereiche für denselben Kunden. Um deren Aktivitäten zu koordinieren und aufeinander abzustimmen, ist eine institutionelle oder eine spezielle Form der GAM-Organisation und damit eine separate Angliederung der GAM-Organisation erforderlich.

Abbildung 18 zeigt beispielhaft eine von vielen möglichen Grundformen des institutionellen GAMs, bei dem für die GAM-Organisation eigene Stellen geschaffen werden.

Abbildung 19 zeigt die Organisationsform des speziellen oder reinen GAM. Hier verantworten die Special Global Account Manager sämtliche auf den Kunden abgestimmte Marketingaktivitäten.

Für die Abbildungen 17 bis 19 werden folgende Abkürzungen verwendet:

GKAM	Global Key Account Manager	GVL	Gebietsverkaufsleiter
NKAM	Nationaler Key Account Manager	RVL	Regionalverkaufsleiter
RKAM	Regionaler Key Account Manager	BL	Bezirksleiter
SGAM 1	Global Account Management Spezialproduktserie 1	GVL-S	Gebietsverkaufsleiter Süd
SGAM 2	Global Account Management Spezialproduktserie 2	GVL-N	Gebietsverkaufsleiter Nord
SGAM 3	Global Account Management Spezialproduktserie 3		
PM	Produktmanager		
VF	Verkaufsförderung		
Mafo	Marktforschung		

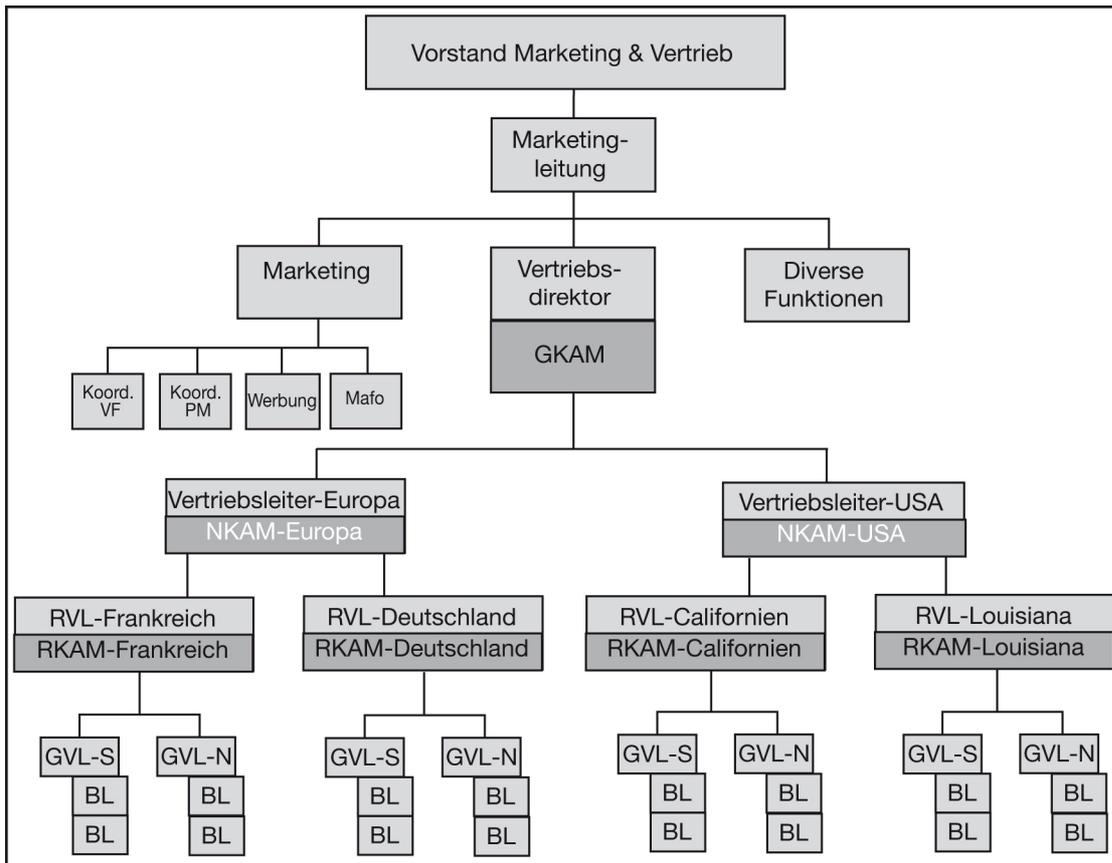


Abb. 17: Funktionales Key Account Management in Personalunion mit den Linienfunktionen (**Quelle:** in Anlehnung an Sidow 2002, S. 64)

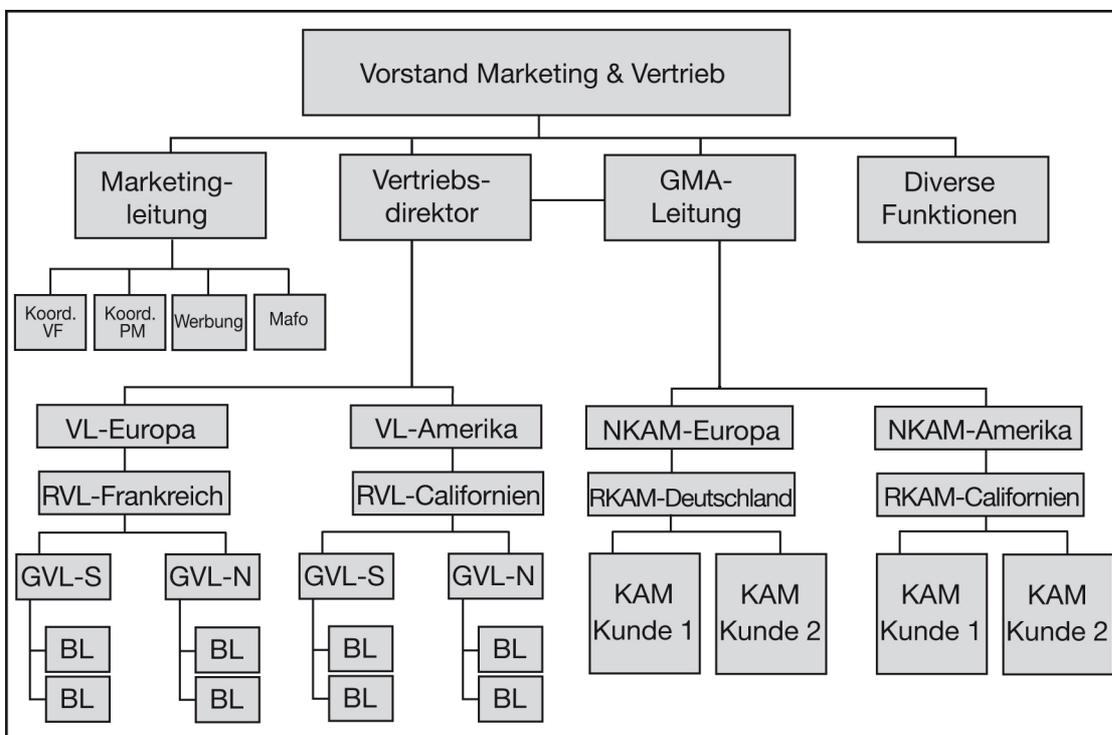


Abb. 18: Institutionelles Global Account Management (**Quelle:** in Anlehnung an Sidow 2002, S. 68)

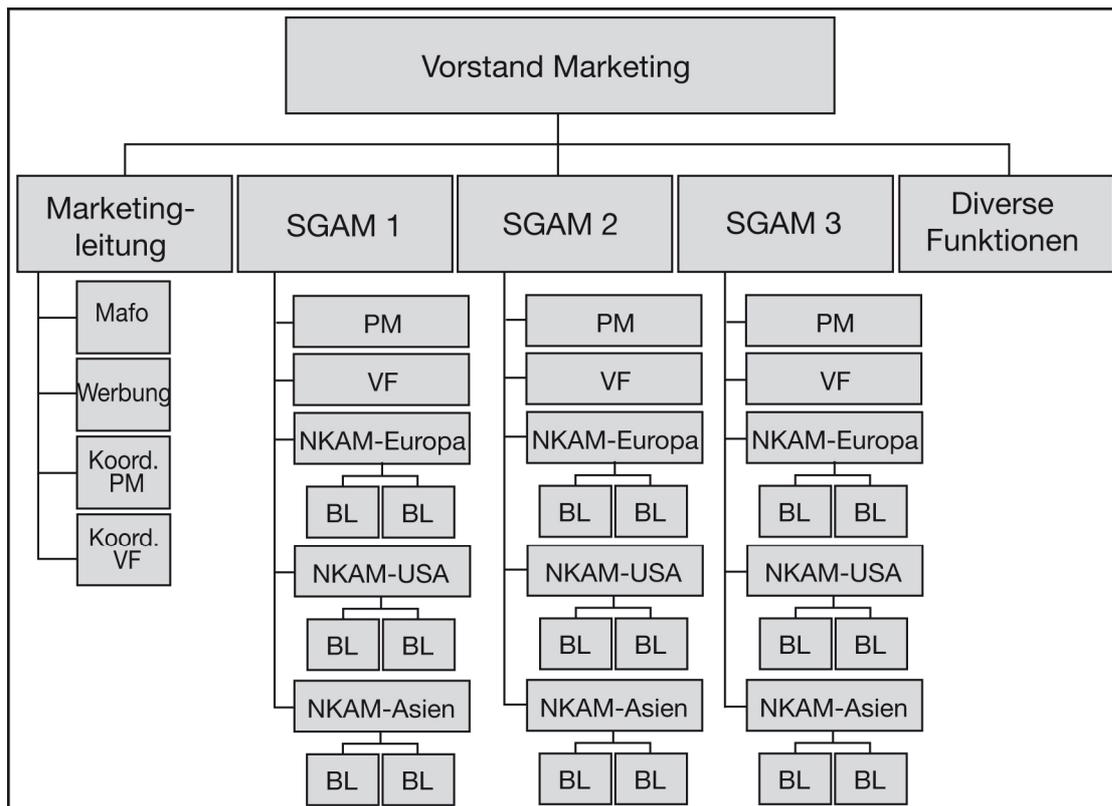


Abb. 19: Reines Special Key Account Management (**Quelle:** in Anlehnung an Sidow 2002, S. 79)

6.2.3. Verflechtungen von Unternehmenseinheiten und ihre Auswirkungen auf das Global Account Management

Die Verflechtungen verschiedener Unternehmensbereiche eines Konzerns basieren in der Regel nicht nur auf Kundenüberschneidungen. Es lassen sich drei allgemeine Arten von Verflechtungen unterscheiden (vgl. Porter 2000, S. 417 ff.): materielle, immaterielle und Konkurrentenverflechtungen.

Bei materiellen Verflechtungen bestehen physische Überschneidungen im Produktionsprozess; bei immateriellen Verflechtungen kommt es zu einem Know-how-, Wissens- und Informationsaustausch zwischen Organisationseinheiten; Konkurrentenverflechtungen entstehen, wenn Organisationseinheiten eines Unternehmens auf bestimmten Märkten und in bestimmten Branchen in Rivalität zueinander stehen.

Da eine GAM-Organisation nur Unternehmensbereiche betrifft, die gemeinsame Kunden bearbeiten, stehen in der vorliegenden Arbeit die materiellen Verflechtungen im Vordergrund. Sie können die Koordination erleichtern, aber auch erschweren. Folgende materielle Verflechtungen lassen sich unterscheiden (vgl. Porter 2000, S. 435 ff.):

- Marktverflechtungen bestehen, wenn zwei oder mehrere Organisationseinheiten des Zulieferers gemeinsam Wertaktivitäten für den Kunden erstellen und mit ihm in Kontakt stehen.

- Produktionsverflechtungen ergeben sich aus der gemeinsamen Nutzung vorgelagerter Wertaktivitäten an einem Standort. Hierzu gehören beispielsweise die Nutzung von Montagestraßen oder der Logistik des Wareneingangs, aber auch indirekte Funktionen, wie beispielsweise die Instandhaltung.
- Beschaffungsverflechtungen entstehen durch den gemeinsamen Einkauf von Leistungen (wie z. B. Kurierdienste), Gütern und Dienstleistungen (wie z. B. Schulungen), die in den weiteren unternehmerischen Prozess, wie beispielsweise die Produktion oder den Aufbau von Management-Know-how, einfließen.
- Technologische Verflechtungen sind dadurch charakterisiert, dass sie technologische Innovationen über die gesamte Wertkette hinweg betreffen. Hierbei spielen gemeinsame Technologieentwicklungen, aber auch Technologien für bestimmte Schnittstellen sowie unterschiedliche Produkte eine Rolle.
- Infrastrukturverflechtungen beziehen sich auf sämtliche Aktivitäten der Unternehmensinfrastruktur, wie beispielsweise das Personalwesen oder die Rechtsabteilung.

Das Ausmaß an Verflechtungen zwischen den Geschäftseinheiten entscheidet über den Grad des Koordinationsaufwands für gemeinsame Global Accounts. Betrachtet man die Überschneidungen der Unternehmenseinheiten entlang der Wertschöpfungskette, so ergibt sich ein übersichtliches Bild möglicher gemeinsamer Aktionen und zu schaffender Synergien. Dieser Weg ermöglicht es herauszufinden, welche Organisationsform des GAM im Konzern sinnvoll erscheint und in welcher Struktur das GA-Team erfolgreich arbeiten kann.

6.2.4. Zusammenarbeit auf der Basis globaler Marktverflechtungen

Global Accounts konzentrieren sich häufig auf ihre Kernkompetenzen, gliedern bestimmte Aufgaben und Funktionen aus und übertragen diese u. a. auf ihre Lieferanten (vgl. Lockau 2000, S. 154). Bei globalen Marktverflechtungen sollen mehrere Unternehmensbereiche des Zulieferers gemeinschaftlich Leistungen aus der Wertschöpfungskette des Kunden übernehmen. Im Rahmen von GAM entscheiden wiederum deren materiellen Verflechtungen über die gemeinschaftlichen Möglichkeiten der Aufgaben- und Funktionenübernahme. Besteht eine große Überschneidung von Prozessen bis hin zu einer gemeinsamen Produktion, so erleichtert dies die Aufgaben- und Funktionenübernahme. Andernfalls helfen flexible Strukturen, ein kundengerechtes Programm zu entwickeln, welches seine Grenzen in der Inkompatibilität der beteiligten Unternehmensbereiche findet. Eine alternative Möglichkeit dazu stellt die Übernahme der Lead Position durch eine Unternehmenseinheit dar. Hier übernimmt einer der Unternehmensbereiche selbständig und allein Aufgaben und Leistungen aus der Wertschöpfungskette des Global Accounts.

GAM als ein gering strukturierter, funktionsübergreifender Innovationsprozess (vgl. Senn 1997, S.78 in Anlehnung an Götz 1995, S. 388 f.) ermöglicht auf diese Weise im Rahmen materieller Verflechtungen ein gemeinschaftliches Handeln verschiedener

Unternehmensbereiche über Sparten und über Länder hinweg. Aus dieser Sicht ergibt sich ein umfassender Prozess, welcher ein hohes Maß an Koordination erfordert (vgl. Lockau 2000, S. 27).

Über das Ausmaß der erforderlichen Koordination bestimmen u. a. die Anzahl der eingebundenen Länder und der jeweils für diese notwendige Arbeitsumfang. Eine Aufgabe des zuständigen Teams besteht darin, eine entsprechende Analyse des Global Accounts vorzunehmen und sich mit der Kultur dieser Länder vertraut zu machen, um die Arbeit mit Mitarbeitern vor Ort zu erleichtern und auf diese Weise auch mit Schnittstellen innerhalb eigener Unternehmensbereiche und innerhalb des GA-Teams interkulturell kompetent umzugehen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Global Account benötigt das Team die für eine verantwortungsvolle Zusammenarbeit mit dem Global Account erforderlichen Kompetenzen und Befugnisse. Daher erscheint es sinnvoll, das System flexibel und mit Kompetenzen auszugestalten, um situativ angemessene Reaktionen zu ermöglichen und das Erstarren in festen Strukturen zu verhindern (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 304; Spintig 2003, S. 5).

6.2.5. Grundlagen für die Implementierung von Global Account Management

Bei der Errichtung einer GAM-Organisation spielen unterschiedliche organisatorische Aspekte eine Rolle. Es lässt sich zwischen drei Ansätzen differenzieren (vgl. Brielmaier 1998, S. 224):

- Das elementarbezogene Konzept unterscheidet vor allem zwischen administrativer und operativer Dimension und liefert damit lediglich eine grobe Rasterung.
- Das typologische Konzept differenziert zwischen unterschiedlichen Organisationstypen des GAM. Hierzu gehören beispielsweise die Angliederung des GAM als hybrides System an die Organisationsstruktur des Unternehmens oder die hierarchische Angliederung an die Vertriebsabteilung.
- Das dimensionale Konzept umfasst unterschiedliche Aspekte des GAM. Im Kern geht es auf sechs von der Aston-Gruppe entwickelte Strukturdimensionen zurück (vgl. Brielmaier 1998, S. 224 in Anlehnung an Pugh/Hickson/Turner 1968, S. 65-105): Spezialisierung (Aufgabenaufteilung), Standardisierung (allgemeingültige Regeln), Formalisierung (schriftliche Festlegung von Prozessabläufen), Zentralisierung (hierarchische Kompetenzverteilung), Konfiguration (Gestaltung von System- und Rollenerwartungen) und Traditionalismus (Überlieferung von Gepflogenheiten und Bräuchen).

Die vorliegende Arbeit nutzt das typologische Konzept, das der Darstellung der Einordnung einer GAM-Struktur in einen Konzern dient, und das dimensionale Konzept, das im weiteren Verlauf eine Darstellung der verschiedenen Aspekte der Aufgabengestaltung eines GA-Team ermöglicht.

Typologisch besteht ein Konzern mit seinen Unternehmenseinheiten aus verschiedenen Ebenen (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 1999, S. 755 ff.), so etwa der Primärorganisation, welche die Grundstruktur des Unternehmens bezeichnet, und der Sekundärorganisation, welche diese überlagert. „Die International Key-Account-Management-Teams sind typischerweise Sekundärstrukturen einer Organisation. Sie überlagern in allen bekannten Beispielen andere Unternehmensstrukturen, was letztendlich zu den Spezifitäten der IKAM-Teams führt“ (Zupancic 2001, S. 97).

Bei der organisatorischen Eingliederung einer GAM-Organisation in die Konzernstruktur spielt es eine wichtige Rolle, welche Unternehmensbereiche eingebunden werden und welche geographische Reichweite die GA-Organisation notwendigerweise haben soll. Allgemein gilt:

- Die Grundstruktur des Konzerns steht fest.
- Die Unternehmensbereiche des Konzerns, welche gleiche Märkte und Kunden bearbeiten, lassen Veränderungen ihrer Organisationsform zugunsten eines bestimmten Kunden kaum zu, und wenn überhaupt, dann nur für außerordentlich wichtige Kunden.
- Je größer das Unternehmen und je komplexer sich die Strukturen darstellen, desto schwieriger gestaltet sich die Veränderung bekannter, gewohnter und u. U. erfolgreicher „alter“ Strukturen.
- Nur das Top-Management kann auf Primär- oder Sekundärstrukturen zugunsten großer und wichtiger Kunden einwirken.
- Um die Aktivitäten zur Erfüllung der Bedürfnisse der wichtigsten Kunden im Unternehmen durchsetzen zu können, benötigen GA-Teams die Unterstützung des Top-Managements.
- Die Wertschöpfungskette der wichtigsten Kunden steht an erster Stelle aller analytischen, strategischen und operativen Überlegungen.

Die Unternehmenseinheiten eines Konzerns, die gemeinsame Kunden bearbeiten, weisen i. d. R. unterschiedliche Organisationsstrukturen, Internationalisierungsgrade und geographische Aufstellungen auf. Die flexible Angliederung von GAM an die verschiedenen Organisationsstrukturen der verschiedenen Unternehmensbereiche ermöglicht dabei eine gemeinschaftliche Arbeitsweise im Sinne des Global Accounts (vgl. Hilty 2004, S. 131).⁵ Das erscheint zunächst komplex, lässt aber ein hohes Maß an Flexibilität des Unternehmens zu, das es ermöglicht, besondere Kunden auch besonders zu behandeln. Weitreichende Veränderungen innerhalb einzelner Unternehmensbereiche lassen sich so zunächst vermeiden. Langfristig allerdings beeinflusst eine starke Konzentration auf einige wenige Kunden Investitionen und Gewinne. In der Folge passt sich die Strategie an und notwendige Veränderungen in der Organisationsstruktur erscheinen logisch und notwendig.

⁵ Die Arbeit folgt dabei dem Verständnis Chandlers: „Structure follows strategy“ (Chandler 1962).

Eine langfristige Bindung des Global Account an das Unternehmen erfordert das rechtzeitige Erkennen von Veränderungen auf der Seite des Global Accounts. Durch die rechtzeitige Reaktion auf sich verändernde Bedürfnisse der Kunden erhält das GAM eine dynamische Dimension, welche eine lernende Organisationsform erfordert (vgl. Biesel 2007, S. 39). Eine Voraussetzung für die rechtzeitige Wahrnehmung von Veränderungen aller Art besteht im Austausch und der Weitergabe von Informationen und Wissen über den Kunden, dessen Produkte und seine Prozesse.

Einen Kernpunkt dieser Arbeit stellen alle diejenigen GAM-Prozesse dar, bei denen es an wichtigen Schnittstellen zwischen Zulieferer und Kunde zu interkulturellem Austausch kommt. Es geht darum, ein System zu gestalten, das die Organisation des GAM auch in kultureller Hinsicht in der Lage versetzt, permanent zu lernen, Wissen zu teilen, Toleranz zu zeigen und aus neuen Situationen und Andersartigkeit neue Ideen zu entwickeln.

Zur besseren Analyse interkultureller Prozesse erweist sich eine Differenzierung von internen und externen Schnittstellen als sinnvoll. Rein interne Prozesse, wie beispielsweise die Global-Teambildung, aber auch die interne Auftragsabwicklung, beziehen sich ausschließlich auf Schnittstellen zwischen Mitarbeitern des GA-Teams und anderen Mitarbeitern des Zulieferers; externe Schnittstellen umfassen beispielsweise das Prozess- und Projektmanagement und sind durch die Beteiligung des Global Accounts geprägt. Interne und externe Schnittstellen entstehen sowohl beim Miliz- wie auch beim Spezialistenprinzip (vgl. Abb. 13). Beim Milizprinzip handelt es sich jedoch i. d. R. um funktionales oder institutionelles International Key Account Management. Da die Beziehung zwischen Zulieferer und Kunden nicht die Intensität erreicht, die eine eigenständige Organisationsform rechtfertigen würde, genügt die direkte Angliederung des IKAM an den Vertrieb, wie es das funktionale Key Account Management erlaubt. Zumeist handelt es sich hier um Kunden mit keinem professionellen Beschaffungsmanagement und damit i. d. R. um mittelständische Unternehmen.

6.2.6. International Key Account Management als Milizprinzip

Der Begriff Miliz stammt aus der Kriegsführung. Die Miliz-Mitglieder werden nur im Ernstfall, das heißt im Mobilmachungs- oder Kriegsfall einberufen. Übertragen auf die Organisation eines IKAM bedeutet dies, dass die für den Key Account zuständigen Mitarbeiter nur temporär, wenn es die Geschäftsbeziehung zum Global Account erfordert, agieren. Sie gehören damit einer Linienstelle an und ihre Arbeit im IKAM wird als Zusatzaufgabe eingerichtet (vgl. Senn 1997, S. 62). Diese Art von IKAM erscheint vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen sinnvoll, da sie nur wenig finanzielle und personelle Ressourcen bindet. Bei dieser Form des KAM werden Vertriebsmitarbeiter einbezogen, die den Kunden bereits bedienen und kennen (vgl. Schmitz 2005, S. 62) und u. U. mehrere Global Accounts und u. U. auch B und C-Kunden verantworten können.

IKAM als Milizprinzip ordnet die IKAM-Struktur vorhandenen Positionen zu. Es kommt zu Doppelbelastungen, welche ein hohes Konfliktpotential in sich tragen. Mitarbeiter haben die Aufgabe, Key Accounts zu bevorzugen und schnell zu bedienen. Diese Vorgehensweise kann in der alltäglichen Arbeit belastend wirken, da andere Kunden notwendigerweise in den Hintergrund rücken, wenn die Geschäftsbeziehung zum Key Account dies erfordert.

Interne Schnittstellen

Beim IKAM als Milizprinzip verfügt die Vertriebsleitung über die Entscheidungskompetenz (vgl. Sidow 2002, S. 65). Sie legt Prioritäten eigenverantwortlich fest und kommuniziert diese direkt an die notwendigen Abteilungen, was die interne Kommunikation insgesamt erleichtert und die Berücksichtigung der Interessen des International Key Account (auch International Account) fördert. Interne Kooperationspartner, wie die Abteilungen Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb sowie Logistik, und die Ländervertretungen spielen dabei eine wichtige Rolle, unterstehen aber dem Vertriebsdirektor, der gleichzeitig als internationaler Key Account Manager agiert.

Intern findet eine vertikale Kommunikation zwischen Vertriebsdirektor und den regionalen Vertriebsleitern (z. B. RVL Frankreich und RVL Deutschland) statt. Die Vertriebsleiter besetzen dabei parallel die Positionen der regionalen Key Account Manager. Sie stimmen wiederum die Aktionspläne für die wichtigsten Kunden mit den Gebietsverkaufsleitern ab (vgl. auch Abbildung 17).

Bei dieser Form von IKAM besteht die Möglichkeit, wichtige und spezielle Kundenanforderungen direkt auf Vertriebsdirektorebene mit den anderen Abteilungen zu klären. Es entstehen keine zusätzlichen internen Schnittstellen.

Externe Schnittstellen

Externe Schnittstellen beziehen sich vor allem auf den International Account, existieren aber auch mit externen Servicepartnern. Da die für den International Account zuständigen Personen einen Teil der Vertriebsorganisation ausmachen, besteht die Tendenz, bestehende Verfahrensweisen im Umgang mit anderen Kunden auch auf ihn zu übertragen. Die Positionen im IKAM besetzen hierbei nur reine Vertriebsmitarbeiter, was strategische Überlegungen nur begrenzt ermöglicht, da deren zentrales Aufgabefeld strategische Überlegungen nicht umfasst. Diese Mitarbeiter bearbeiten dabei unterschiedliche Kunden, was eine Konzentration auf die Bedürfnisse und Probleme einzelner, wichtiger Kunden erschwert. Somit stehen beim Milizprinzip die internen Schnittstellen und damit einhergehend die Förderung kundenorientierten Verhaltens hinsichtlich der International Accounts im Vordergrund. Handlungen im Sinne des International Key Accounts basieren auf der Steuerung interner Prozesse, die eine Differenzierung zwischen International Key Accounts und anderen Kunden begründen.

6.2.7. Global Account Management als Spezialistenprinzip

GAM nach dem Spezialistenprinzip stellt eine reine Form des GAM dar, was bedeutet, dass eine hybride Organisation eigens für die Zusammenarbeit mit dem Global Account an die Unternehmensstruktur angegliedert wird. Für diese Art von GAM finden sich auch die Bezeichnungen „institutionelles KAM“ oder „Full Time-KAM-Programm“ (vgl. Sidow 2002, S. 16; Senn 1997, S. 64), da sie Mitarbeiter einschließt, deren Aufgabenbeschreibung ausschließlich die Zusammenarbeit mit dem Global Account umfasst. Die erwünschte Beziehungsintensität beider Seiten bestimmt dabei die Gestaltung der Zusammenarbeit.

Wichtig ist es, beim GAM als Spezialistenprinzip innerhalb eines Konzerns mit branchen- und kundenverwandten Produkten den hierarchischen Ebenen des Kunden gleichgestellte eigene Kommunikationspartner zuzuordnen. Unter Berücksichtigung dieser Hierarchien lassen sich die folgenden sechs Global Account-Ebenen unterscheiden (vgl. Senn 1997, S. 67): Konzern, Unternehmensgruppe, Unternehmen mit seinen Geschäftsbereichen, Vertriebsabteilungen, Vertriebsregionen, Vertriebspersonen.

Die Zuordnung von Gesprächspartnern auf den verschiedenen Ebenen hängt dabei situativ von der Organisationsstruktur, den Machtverhältnissen und der Zusammensetzung des Buying-Centers, also des Käufers auf der Kundenseite, aber auch von dessen Gesamtstruktur ab.

Die strategische Ausrichtung von Branchen, Märkten und Kunden fällt in die Zuständigkeit des Gesamtkonzerns, der sich zentral für die Auswahl von Global Accounts und damit für die Einrichtung von GAM verantwortlich zeichnet. Der GA-Manager selbst entwickelt in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden die Kundenstrategie. Das GA-Team erledigt das operative Geschäft und trägt neben der Erledigung des Tagesgeschäfts sämtliche Informationen und sämtliches Wissen über den Kunden zusammen. Die Marketingabteilung unterstützt das GA-Team bei der Entwicklung von strategischen, individuell auf den Kunden zugeschnittenen Leistungsprogrammen, deren genaue Ausgestaltung die GAM-Organisation ausmacht. Hier laufen alle relevanten Informationen zusammen, so dass der GA-Manager als eine Art Informant und Wissensträger fungiert und die Informationen aller Seiten sammelt. Der GA-Manager benötigt dabei genügend Kompetenz, um seine Position ausfüllen und Leistungen der anderen Beteiligten einfordern zu können (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2005, S. 225 ff.).

Interne Schnittstellen (intraorganisationale Schnittstellen)

GAM als Teil des internationalen Marketings in einem internationalen Konzern mit transnationaler Strategie wird an die Sekundärorganisation des Unternehmens ange-dockt, woraus sich interne Schnittstellen ergeben. Diese Schnittstellen bedürfen der

Analyse der Kooperationsmodalitäten, welche ihrerseits u. a. von der Komplexität der Aufgabenstellung abhängen (vgl. Herbst 2002, S. 88 ff.). Sie schaffen eine Verbindung zwischen den unterschiedlichen Sparten und Abteilungen und können sich situativ verändern. Diese Art von Schnittstellen lassen sich auch als intraorganisationale Schnittstellen bezeichnen (vgl. Herbst 2002, S. 89 ff.). Sie weisen organisatorische und informatorische Dimensionen auf (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 55).

Die organisatorische Dimension resultiert aus der sachlichen Arbeitsteilung, aber auch aus der geographischen Verteilung verschiedener Ansprechpartner und Abteilungen. Die informatorische Dimension betrifft den Austausch von Informationen und Wissen und hilft, Handlungen aufeinander abzustimmen sowie gesetzte Ziele zu erreichen. Sie weist damit einen koordinierenden Charakter auf (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 55). Beispielsweise agiert der Zulieferer mit prognostizierten Absatzmengen eines bestimmten Produktes, die er für alle Länder und Regionen zusammentragen muss. Der Aufwand für das Sammeln dieser Informationen hängt vom Zentralisierungsgrad des Unternehmens ab. Bei zentralisierten Entscheidungskompetenzen steht die Produktion einem oder wenigen Ansprechpartnern gegenüber; eine dezentralisierte Entscheidungskompetenz hingegen macht eine Formalisierung dieses Prozesses und ein einheitliches Vorgehen erforderlich, da eine viel höhere Anzahl von Beteiligten eine höhere Anzahl von Schnittstellen verursacht. Im weiteren Verlauf der Arbeit steht die informatorische Dimension der internen Schnittstellen im Mittelpunkt.

Je nach Kaufphase treten unterschiedliche Abteilungen und Funktionen miteinander in Kontakt. Abbildung 20 zeigt, welche Schnittstellen dabei für das GAM von besonderer Relevanz sind:

- Schnittstellen von der Unternehmensleitung zu der „Zentralen Funktion“ GAM,
- Schnittstellen vom GAM zu den Zentralen Funktionen,
- Schnittstellen vom GAM zu den Geschäftsleitungen der beteiligten Unternehmensbereiche,
- Schnittstellen vom GAM zu den Linien, Funktionen oder am GAM beteiligten Divisionen der verschiedenen Tochtergesellschaften der Unternehmensbereiche sowie
- Schnittstellen innerhalb des GAM.

Die Aufgabe von GAM besteht darin, eine gleichermaßen führende und fordernde Rolle in diesem Geflecht einzunehmen, um die Durchsetzung von Kundenstrategien bzw. die daraus abgeleiteten Leistungsprogramme durchzusetzen.

Institutionelles GAM beeinflusst die gesamte Struktur des Unternehmens. Zentrale Aufgaben übernehmen die „Zentrale Funktion GAM“, die Unternehmensleitungen der beteiligten Unternehmenseinheiten und die operativen Stellen im In- und Ausland. Die daraus entstehende GAM-Organisation spiegelt die eigentliche Organisationsstruktur des GAM und orientiert sich an der Organisationsstruktur des Global Accounts.

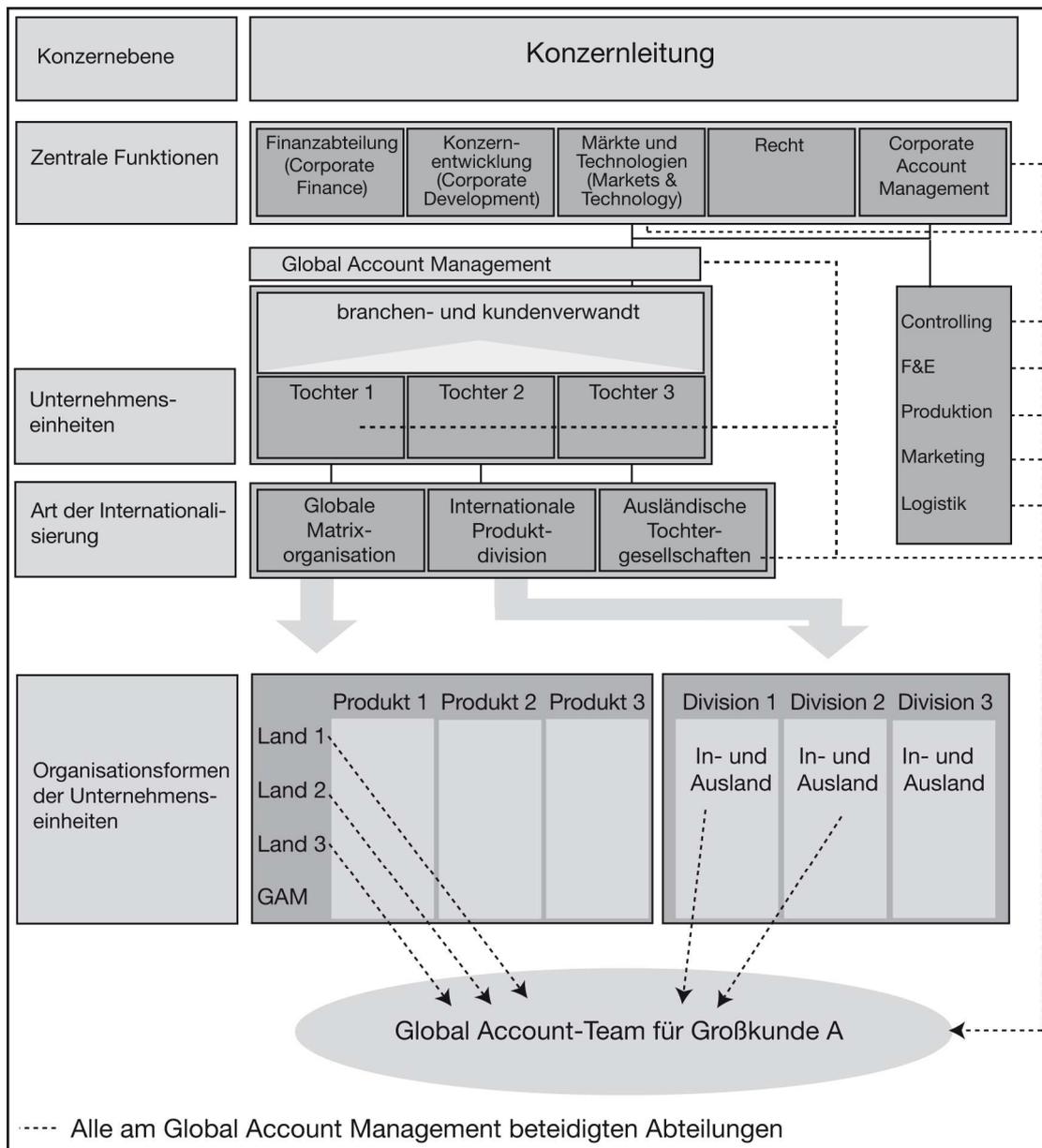


Abb. 20: Mögliche interne Schnittstellen von Global Account Management

Externe Schnittstellen (Interorganisationale Schnittstellen)

Externe Schnittstellen beim institutionellen GAM ergeben sich zwischen Mitarbeitern entlang des eigens für den Kunden zugeschnittenen GAM-Programms zwischen GA-Team und Buying Center-Team. Externe Schnittstellen bestehen aber auch zu weiteren externen Partnern, wie etwa Beratungsunternehmen, Forschungsinstituten, anderen Zulieferern, die der Abstimmung bedürfen, aber auch Logistikunternehmen, die zur Aufgabenerfüllung im Sinne des Global Accounts beitragen. Sie sind nur mittelbare Partner, die aber zum Netzwerk gehören. Die entstehenden externen Schnittstellen bezeichnet man auch als interorganisationale Schnittstellen, da sie Verbindungen zwischen autonomen Einheiten schaffen (vgl. Herbst 2002, S. 89 ff.).

Die autonomen Einheiten auf Seiten des Zulieferers, des Global Accounts und etwaiger weiterer Partner bedürfen der Koordination, um sicherzustellen, dass ihre Interaktionen auf ein gemeinsames Ziel gerichtet bleiben. Die Koordination richtet sich nach den jeweiligen Anforderungen des Kunden und es entstehen unterschiedliche, wechselseitig ineinandergreifende Prozessen auf jeder Stufe der Aufgabenerfüllung. Abbildung 21 zeigt ein Idealmodell einer partnerschaftlichen Kooperation, dessen vollständige Realisierung allerdings nur in seltenen Fällen möglich erscheint.

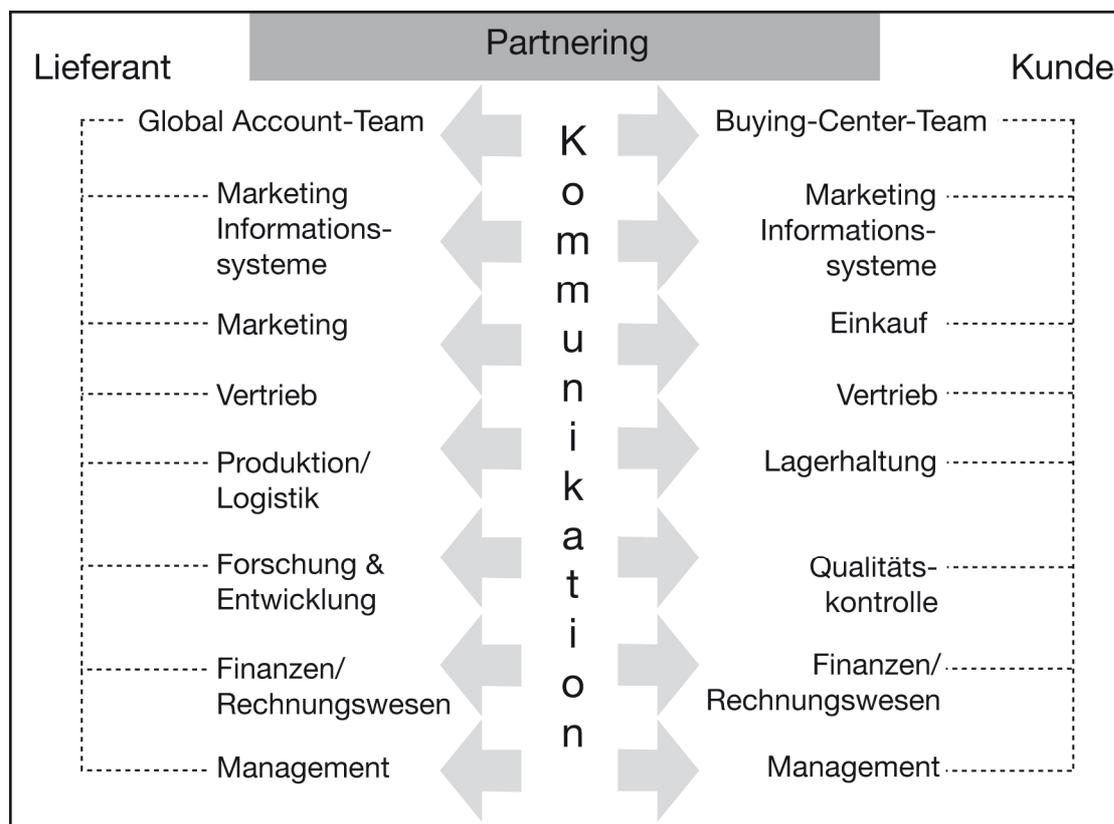


Abb. 21: Idealmodell einer partnerschaftlichen Kooperation (**Quelle:** in Anlehnung an Bickelmann 2001, S. 130)

Ziel sollte dabei die Einbindung sämtlicher Fachabteilungen sein, die sich übergreifend in Teams an der Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen beteiligen. Ein hierarchieadäquates Kontaktnetz zum Kunden ermöglicht dabei den Austausch von Informationen und Wissen.

7. Personalstrukturen in der Global Account Management-Organisation

Die Struktur der GAM-Organisation bestimmt auch die Personalstruktur des GA-Teams. Soweit dies im Rahmen der eigenen ökonomischen und organisatorischen Möglichkeiten sinnvoll ist, können dabei die Personalstrukturen des Kunden durch die

GA-Team-Struktur gespiegelt werden, so dass jeder Position im Buying-Center eine äquivalente Position gegenübersteht, selbst wenn eine Person dabei mehrere Funktionen erfüllt. Die Personalstruktur der GAM-Organisation variiert somit kunden- und/oder situationsspezifisch. Die Einteilung nach bestimmten Strukturdimensionen ermöglicht die Analyse der Anforderungen an Positionen im GAM und erhellt damit die Art des Personalbedarfs. Die im folgenden Abschnitt aufgezeigten Modelle leiten solche Strukturmerkmale auf unterschiedliche Weise her.

7.1. Strukturdimensionen

Strukturdimensionen, wie die von der Aston-Gruppe entwickelte Strukturdimensionen (vgl. Teil II, Abschnitt 6.2.5.), beziehen sich vor allem auf eine sachliche Ebene und beschreiben grundsätzliche Bedingungen für die Entstehung von Positionsprofilen.

Abbildung 22 zeigt die verschiedenen Aspekte der kundenspezifischen Gestaltung des Marketing-Mix im Rahmen der Bedingungen des GAM. Hier bestimmen die Verteilung von Entscheidungskompetenzen, Handlungsvorgaben, Rollenerwartungen und der Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter über die personelle Dimension des kundenindividuellen Marketing-Mix.

Andere Studien zur Unterscheidung von Strukturdimensionen nennen ähnliche Differenzierungskriterien (vgl. Brielmaier 1998, S. 225). So lassen sich Strukturen auch durch die Kriterien „Zentralisierung“, „Standardisierung“ bzw. „Formalisierung“ sowie „Konfiguration“ erfassen (vgl. Martinez/Jarillo 1989, S. 489-514).

Im weiteren lassen sich bei der Analyse der Personalstruktur grundsätzlich zwei Perspektiven unterscheiden, nämlich diejenige, die auf den Grad und Inhalt der Arbeitsteilung abstellt, und die kommunikationsbezogene Perspektive. Daraus ergeben sich folgende Strukturdimensionen (vgl. Frese 1992, S. 114):

1. Kompetenz- und aufgabenbezogene Kriterien:

- Anzahl der notwendigen Schritte für die Produktherstellung und -vermarktung, welche u. a. den Grad der Arbeitsteilung determinieren,
- Anzahl unterschiedlicher Aufgaben, die über die Art und Anzahl der einzubindenden Spezialisten und den Grad der Standardisierung entscheiden,
- Komplexitätsgrad der zu erbringenden Leistungen, die ebenfalls über die Art und Anzahl der einzubindenden Spezialisten und die Art der Standardisierung entscheiden,
- Grad der erforderlichen Spezialisierung,
- Funktions- und Spartengliederung, welche die Einbindung von Mitarbeitern verschiedener Bereiche und Organisationseinheiten determiniert,

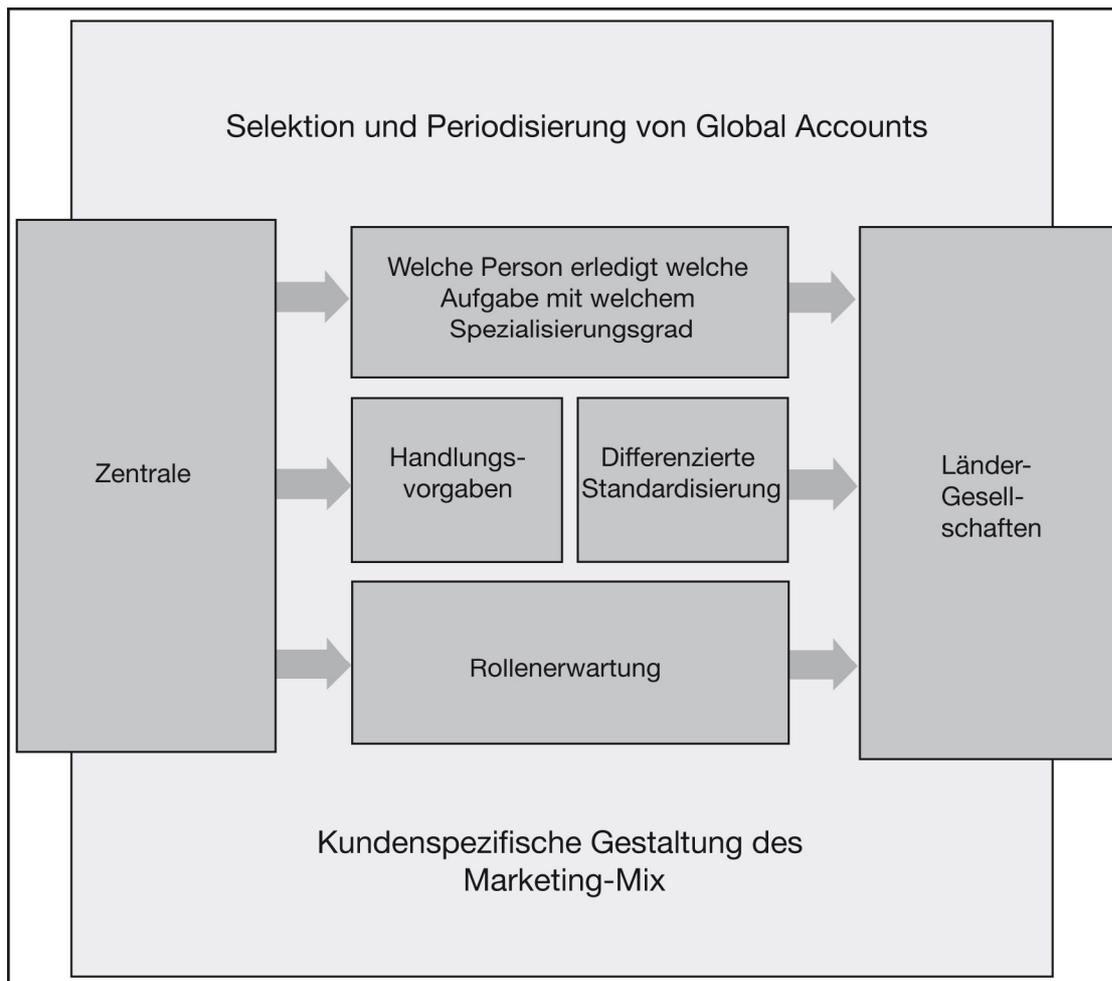


Abb. 22: Konzeptionalisierung der Organisation des Global Account Management
(Quelle: in Anlehnung an Brielmaier 1998, S. 225)

- Grad der (De-) Zentralisierung des Kunden, der für die Form der Ansprache des Kunden maßgeblich ist und damit die Teamstruktur beeinflusst,
- Internationalisierungsgrad des Kunden, der sich im Internationalisierungsgrad des GA-Teams spiegelt,
- kulturelle Grundpositionen des GA-Unternehmens, an der sich das GA-Team seinerseits ausrichtet.

2. Kommunikationsbezogene Kriterien:

- Art der Kommunikationsbeziehung zum Kunden,
- Festlegung von Kommunikationsregeln,
- Art und Umfang der festgelegten Kommunikationsregeln,
- Beachtung und Nutzung hierarchischer Beziehungen,
- Art der Verbundenheit von Kunde und Lieferant,
- die gewünschte Nähe zwischen Kunde und Zulieferer,
- die Kommunikation über Ausschüsse und Branchenverbände, und
- Informationen und Wissen, das durch Kommunikation vermittelt wird.

Situationsspezifisch können sich unterschiedliche Kombinationen dieser Merkmale und Perspektiven ergeben. Aus jeder dieser Kombinationen lassen sich wiederum Positionsbeschreibungen und Anforderungsprofile für die Mitarbeiter ableiten, darunter die folgenden: Fachkompetenz und individuelle Expertise, wo Ausbildung, fachliches Wissen und Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eine entscheidende Rolle spielen. Führungskompetenz umfasst die Zielsetzungsfähigkeit und das Vermögen, Ziele zu erreichen. Sozialkompetenz betrifft die Teamfähigkeit und den sensiblen Umgang mit Kollegen (vgl. Lang 2008, S. 17 ff.). Persönlichkeitskompetenz umfasst die Motivation, das Engagement und die positive Grundeinstellung einer Person. Interkulturelle Kompetenz ist schließlich eine wichtige Voraussetzung, um in einem globalen Kontext arbeiten zu können (vgl. Bergemann/Bergemann 2005, S. 62, ff.).

Es lässt sich dabei zwischen individuellen sozialen und fachlichen Voraussetzungen unterscheiden. Dabei spielen die individuellen und sozialen Voraussetzungen zwar in den fachlichen Bereich hinein, die fachlichen Voraussetzungen, welche vor allem aus der Fach- und der dazugehörigen Methodenkompetenz bestehen, umgekehrt jedoch nicht in den sozialen Bereich. Führungs- und Persönlichkeitskompetenz sind hinsichtlich persönlicher und fachlicher Anforderungen relevant.

7.2. Global Account-Team

Die personale Zusammenstellung eines GA-Teams unter Berücksichtigung fachlicher und persönlicher Aspekte zielt darauf ab, dieses in die Lage zu versetzen, gemeinsam mit dem Kunden zuvor vereinbarte Ziele zu verfolgen. Der Weg dorthin lässt sich i. d. R. in Teilziele unterteilen. Jedes Teilziel erfordert eine andere Zusammensetzung des GA-Teams, so dass je nach Phase der Kundenbearbeitung andere Spezialisten zusammen arbeiten. Es gibt also ein Stammteam, das überwiegend aus Generalisten besteht und Spezialisten, die entsprechend der Prozessabläufe zum Einsatz kommen.

Die Mitglieder des Teams stammen häufig aus verschiedenen Niederlassungen und Teilbereichen des Konzerns. In diesen Fällen gibt es keinen gemeinsamen Standort und keine gemeinsamen Büros. Das Team arbeitet insbesondere bei einem hohen Internationalisierungsgrad und bei dezentraler Organisationsstruktur des Kunden als teilvirtuelles Team.⁶ Die Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter der zentralen und dezentralen Bereiche zu integrieren, um einen ständigen Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen zu ermöglichen (vgl. Schmitz 2005, S. 192). Außerdem bedarf es Rahmenbedingungen, die eine gemeinsame Arbeit erleichtern, wie beispielsweise (vgl. Hermann/Hüneke/Rohrberg 2006, S. 125):

⁶ Virtuelle Teams sind Gruppen, die gemeinsam an der Erledigung einer Aufgabe arbeiten, also gemeinsam einen Zweck verfolgen, allerdings aufgrund räumlichen und zeitlichen Entgrenzung nicht persönlich, sondern über moderne Technologien in Kontakt zu treten (vgl. Müller-Lietzkow 2003, S. 99).

- Ein Umfeld, das ein konstruktives Verhältnis des Teams mit den Unternehmensbereichen erleichtert,
- eine Ausstattung, die das Team in die Lage versetzt, seine Aufgaben effektiv zu erfüllen und Beziehungen zum Unternehmen zu pflegen,
- die Bereitschaft zum Wandel hin zu einem Konzern, der mit der Arbeit virtueller Teams vertraut ist,
- eine standortübergreifende Anschlussfähigkeit der Teammitglieder,
- den Einsatz modernster Kommunikationstechniken,
- feste Prozessabläufe,
- Regeln für konkrete Arbeitsverfahren und die Arbeitsorganisation sowie
- eine internationale Personalentwicklung.

Die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Teams ergeben sich situationspezifisch. Es gibt allerdings zwei Aspekte, die stets allgemeine Gültigkeit beanspruchen. Der erste umfasst die Kommunikationsfähigkeit einschließlich der Bereitschaft der Teammitglieder, über modernste Techniken miteinander zu kommunizieren (vgl. Leue 2006, S. 31). So gehört der kompetente Umgang mit Techniken wie E-Mails, Messaging, Calendaring, E-Conferences, „real-time-„ und „non-real-time conferences“, Group Document Handling, Workflow-Tools und gemeinsame Informationsräume zur alltäglichen Kommunikation und erfordert Akzeptanz seitens der Teammitglieder. Der zweite Aspekt umfasst die Zusammensetzung des Teams und betrifft die möglichst optimale Besetzung eines teilvirtuellen Teams.

Abgesehen von den erforderlichen Qualifikationen spielen weitere Aspekte eine Rolle (vgl. Hermann/Hüneke/Rohrberg 2006, S. 83 ff.). So helfen unterschiedliche Perspektiven und Ansichten einzelner Teammitglieder Probleme breiter zu erfassen. Heterogene Teams, die sich hinsichtlich verschiedener Merkmale, wie beispielsweise Alter, Geschlecht, fachlichem Hintergrund, Lebens- und Berufserfahrung unterscheiden, haben hier Vorteile. Die Heterogenität der Gruppe erfordert allerdings ein Gegengewicht, welches für den Zusammenhalt und die Verfolgung gemeinsamer Ziele sorgt. Daher stellt das gemeinsame Anstreben zuvor fixierter Ziele ein weiteres wichtiges Merkmal dar, denn es schafft Zusammenhalt und Gemeinschaft und trägt zur Entstehung einer homogenen Gruppe bei, die aber in ihrer Arbeitsweise heterogen bleibt.

Der Aufbau des Teams geht mit der Verteilung verschiedener Rollen im Team einher. Die Verteilung der Rollen ist grundsätzlich durch die Form der Kundenansprache charakterisiert und damit durch die zentrale oder eher dezentrale Ausrichtung des Kunden. Die Form der vereinbarten Ansprache entscheidet darüber, ob ein unsichtbarer Teamleiter im Hintergrund, ein informeller Teamleiter oder eine One-Face-to-Customer-Beziehung der Teamstruktur zugrunde liegt. Dem Leiter des Teams kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Er fungiert als Empfänger und Absender von Informationen, Wissen, Erfahrungen, Anleitungen, Vorschlägen und Ratschlägen (vgl. Zupan-

cic 2001, S. 141, in Anlehnung an Bartlett/Goshal 1993, S. 122). Er benötigt einen großen Teil seiner Arbeitszeit für die Führung des Teams.

Die Zusammenstellung des Teams hat unter Berücksichtigung der Kundenstrategie, der Mitglieder des Buying-Centers, der erforderlichen Globalität und der Analyse notwendiger Prozesse zu erfolgen. Die notwendigen Prozesse bestimmen sich durch die Art der vertriebenen Produkte, die zugehörigen Kunden-Servicepakete, die globale Kommunikation mit dem Global Account und durch dessen geographische Ausdehnung. Die Bearbeitung erfolgt als Aufgabe des (internationalen oder globalen) GAMs und des dazugehörigen GA-Teams (vgl. Zupancic 2001, S. 142). Die Bestimmung von Aufgabenverantwortlichen („Task-Owner“) und Subprozessverantwortlichen („Process-Owner“), die jeweils eigenverantwortlich arbeiten, hilft bei der Verteilung von Verantwortung und Aufgaben.

Die Mitglieder teilvirtueller Teams stammen typischerweise aus unterschiedlichen Ländern. Aus diesem Grund verlangsamt sich die Teamentwicklung, und das Zusammengehörigkeitsgefühl erreicht i. d. R. nicht die Intensität eines nicht-virtuellen Teams. Dieser Umstand beeinflusst alle Phasen der Teamentwicklung (vgl. Teil IV, Abschnitt 4.1.). Während es ein nicht-virtuelles Team leicht hat, sich als Team zu formieren, hat es ein teilvirtuelles Team, welches seine Zusammensetzung außerdem kaufphasenabhängig wechselt, schwerer. Die Definition von Positionsanforderungen bedarf der Berücksichtigung dieser veränderten Bedingungen und einer starken Führung.

7.3. Aufgaben und Positionen im Global Account-Team

Das Herleiten von Positionsanforderungen erfordert zunächst die Benennung einzelner Positionen, ob permanent oder temporär, sowie die Definition der Aufgabenfelder, die bei der Arbeit des GA-Teams anfallen. Folgende Einteilung von Arbeitsfeldern erscheint hier hilfreich (vgl. Kagermann/Österle 2006, S. 97 ff.):

Elektronische Dienstleistungen weisen einen zeit- und ortsunabhängigen Charakter auf (Telefon, Internet, Intranet: Informationen, Hilfestellungen und Kontaktpflege). Sie sparen Reise- und Personalkosten ein und stiften Zusatznutzen, in dem sie die Pflege der Geschäftsbeziehung beispielsweise bei folgenden Prozessen unterstützen:

- Transaktionsabwicklung, wie Bestellungen und Bezahlung,
- Aufbau von Wissen über Produkte, Dienstleistungen und Prozesse (z. B. Preis, Installationsanleitung, Fehlersuche),
- Produktauslieferung (z. B. Download von Software),
- Training, Schulung und Fortbildung (z. B. Anlagenbedienung),
- Beratung und Unterstützung bei der Produktimplementierung (z. B. Anwendungsdesign, Konfigurationshilfen), sowie

- Wartung (z. B. Download von neuen Releases, Ersatzteilen und andere Wartungsdienstleistungen).

Individualisierte Produkte und Service erfordern eine temporäre physische Zusammenarbeit (vor allem durch die Integration des Produktes in die Verarbeitungsprozesse des Kunden und Serviceleistungen am Produkt).

Ecosysteme sorgen für Innovationszyklen und ein breites Leistungsspektrum, das durch eine enge Zusammenarbeit der Partner (vor allem durch die Zusammenarbeit von F & E) entsteht.

Parallelisierung mit dem Kunden in den Entwicklungsprozessen verkürzt die Time to Volume, ermöglicht damit einen höheren Preis und eine potentielle Steigerung von Marktanteilen. Eine Stärkung der Kundenbindung findet bereits zu einem frühen Zeitpunkt statt und gibt einen Einblick in die Produktionsentwicklung des Kunden.

Diese Aufgabenfelder gehen weit über die Aufgaben des Vertriebs hinaus. So stehen beim GA-Team nicht allein Vertriebsaufgaben im Mittelpunkt, sondern auch strategische Betrachtungen, betriebliche Abläufe und eingeschränkt auch unternehmerische Aktivitäten des Kunden (vgl. Küng/Schilling/Toscano-Ruffilli 2002, S. 120). Dies erfordert eine zentrale Steuerung, die i. d. R. der GAM-Leitung obliegt.

Um sämtliche Aufgaben erledigen zu können und darüber hinaus dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, sollte das GA-Team auf Mitarbeiter im Unternehmen und Partner außerhalb des Unternehmens zurückgreifen können, die ihm verlässlich zuarbeiten, die jeweiligen Strukturen und Prozessabläufen kennen. Das GA-Team ist auf ein funktionierendes GAM-Netzwerk angewiesen, welches auch den Kunden selbst integriert.

7.4. Netzwerkbildung als Grundlage der Arbeit des Global Account-Teams im Global Account Management-Netzwerk

Den Kern des GA-Teams bildet das Stammteam, das sowohl mit anderen Abteilungen des eigenen Unternehmens, dem Kunden als auch mit weiteren externen Partnern arbeitet. Dadurch entstehen Kooperationen von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Partnern mit gemeinsamen wirtschaftlichen Zielen, die sich zu einem Unternehmensnetzwerk entwickeln (vgl. Siebert 2006, S. 8; Mattmüller/Irion 2005, S. 354, in Anlehnung an Borchert 2001, S. 3; Semlinger 1993, S. 347; Hippe 1996, S. 25), das entsprechend als GAM-Netzwerk bezeichnet wird.

Netzwerke schaffen für die beteiligten Einheiten und Personen Sicherheit. Ein funktionierendes Netzwerk erhöht das Leistungspotential, da sich die Partner kennen und die Anforderungen des anderen besser einschätzen können. Globale Netzwerke, die sich im Laufe langjähriger Erfahrungen mit unterschiedlichen Global Accounts entwi-

ckelt haben, ermöglichen und fördern u. a. die Bereithaltung eines breiten Leistungsspektrums und ermöglichen u. U. den Zutritt zu neuen Märkten und damit die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition (vgl. Kagermann/Österle 2006, S. 180 ff.). Es ergeben sich Skaleneffekte (flexible Kapazitäten) und durch bessere Nutzung der vorhandenen Infrastruktur Verbundvorteile. Weiterhin lassen sich Risiken reduzieren (durch besseren Umgang mit Aufsichtsbehörden), kulturelle Barrieren einfacher überwinden und eigene Standards besser durchsetzen. Schließlich findet bei dem Eintritt in neue Märkte ein Know-how-Transfer statt.

Die Grundlagen der Netzwerktechnik lassen sich problemlos auf das Konzept von GAM-Netzwerken übertragen und helfen, deren zentralen Schnittstellen zum Vorschein zu bringen. Außerdem kann die Netzwerktechnik der Selbstreflexion des Systems dienen und notwendige Korrekturen oder Veränderungen im System aufzeigen.

7.4.1. Netzwerktechnik

Der Einsatz der Netzwerktechnik im Rahmen des GAM ermöglicht es, das Beziehungsnetz um die Geschäftsbeziehung herum darzustellen und wichtige interne und externe Schnittstellen aufzudecken. Hierbei stehen aber nicht nur diejenigen Schnittstellen im Vordergrund, die wichtige Informationen liefern, sondern auch solche, die im Beziehungsgeflecht große Bedeutung haben. Um diese Schnittstellen zu finden und zu analysieren, sind zunächst alle Verknüpfungen und Verbindungen zum Kunden als Netzwerk darzustellen. Die Netzwerktechnik erlaubt es hierbei, die Schnittstellen zum Kunden länderübergreifend darzustellen und Beziehungsgeflechte aufzudecken, zu bewerten und zu analysieren (vgl. Linné 1993, S. 24 f.).⁷

Es lassen sich auch externe Partner, mit denen der Zulieferer kooperiert, wie beispielsweise Logistikunternehmen oder aber andere Zulieferer des Kunden, mit denen aus produktionstechnischen Gründen eine Abstimmung erforderlich ist, mit einbeziehen. Die Ergebnisse der Analyse eines solchen Netzwerkes ermöglichen es, wichtigen Schnittstellen besondere Beachtung zu schenken, und es entsteht ein Gebilde, dessen Komplexität mit zunehmender Fragmentierung der Wertschöpfungskette des Kunden steigt. Konzentrieren sich die Kunden auf ihre Kernkompetenzen und übergeben verstärkt Aufgaben und Produktionsschritte an ihre Zulieferer oder verlegen sie ins Ausland, um Kosten zu sparen, brechen sie traditionelle Organisationsstrukturen auf (vgl. Behrens-Schablow 2007, S. 39). Das entstehende Netzwerk, mit dem das GA-Team

⁷ Der interaktionsorientierte Netzwerkansatz dient dabei nicht nur dem Zulieferer-Unternehmen, Geschäftsbeziehungen zu untersuchen und zu analysieren, sondern er basiert auf der Prämisse, dass es für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend ist, mit dem richtigen Partner zu arbeiten. Wichtige Determinanten für eine erfolgreiche Partnerschaft stellen dabei die bisherigen Erfahrungen dar, die mit dem potentiellen Partner bereits gemacht wurden, die Qualität der zukünftigen Beziehung (kooperativ, konkurrierend oder komplementär) sowie ein Vergleich der Unternehmensprofile (vgl. Meister 2006, S. 173).

arbeitet, wächst mit dieser Entwicklung und erfordert Techniken, die einen Überblick über alle wichtigen Funktionen und Schnittstellen gewährleisten. Es erfasst interne Schnittstellen und die Schnittstellen, die durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden entstehen.

So entsteht ein Netzwerk sozialer Beziehungen, dessen Zusammenhalt aus der gemeinsamen Verfolgung eines bestimmten wirtschaftlichen Zieles resultiert. Die Beziehungsebene bildet durch formelle und informelle Regeln und Strukturen den Rahmen für die Zusammenarbeit, während die Leistungsebene die operative Umsetzung des Geschäfts, also den Prozess der Zusammenarbeit, betrifft (vgl. Theling/Loss 2005, S. 7 ff.). Die Beziehungsebene ist dabei eher dem strategischen Management zuzuordnen, da sie tendenziell über spezifische Projekte hinausgreift, während die Leistungsebene das operative Geschäft betrifft.

Die Differenzierung von Leistungs- und Beziehungsebene ermöglicht die Aufschlüsselung des Beziehungsgeflechts bzw. des Beziehungsnetzwerks zum Kunden und aller für die Zusammenarbeit erforderlichen Schnittstellen. Ihre Aufschlüsselung auf horizontaler Ebene legt die Unterschiede zwischen der Beziehungs- und Leistungsebene offen. Die Darstellung der vertikalen Ebene stellt den notwendigen organisatorischen Aufwand dar.

Bei der Betrachtung dieses Beziehungsnetzwerks stehen in dieser Arbeit vor allem die Benennung der für das GAM besonders wichtigen Schnittstellen und die Betrachtung der Personen, welche die Schnittstellen besetzen sowie Aspekte interkultureller Beziehungspflege und damit die Grundlagen formeller und informeller Regeln im Netzwerk, im Vordergrund. Bei dem Leistungsnetzwerk geht es demgegenüber um die Darstellung und Bewertung von Prozessen. Anhand der Netzwerktechnik lassen sich also horizontale und vertikale Schnittstellen zwischen Zulieferer und Kunde und weiteren Partnern sowie wichtige intraorganisationale Schnittstellen identifizieren.

Für die Netzwerkanalyse sind Erkenntnisse der Sozialethnologie hilfreich (vgl. Schweitzer/Schnegg 1998, S. 1 ff.). So besteht ein Kernansatz der ethnologischen Feldforschung darin, Systeme durch Netzwerktechniken zu beschreiben und zu analysieren. Die Offenlegung sozialer Strukturen schafft dabei einen Einblick in das Beziehungsgeflecht. Die Mitglieder sozialer Netzwerke entwickeln soziale Ordnungsmuster, welche die Zusammenarbeit bestimmen. Hierbei entstehen stärker und schwächer institutionalisierte soziale Beziehungen. Der Grad der Institutionalisierung hat hierbei für die strukturelle Betrachtung des Netzwerks geringe Bedeutung.

Netzwerkstrukturen basieren auf empirischen Beobachtungen und lassen sich daher modellieren. Auf der Ebene von sozialen Beziehungen besteht die Möglichkeit, zunächst zwischen den persönlichen Netzwerken, also den persönlichen Beziehungen jedes betroffenen Individuums und dem Gesamtnetzwerk, an dem alle Akteure beteiligt sind, zu differenzieren (vgl. Schweizer 1996, S. 37 ff.). Dabei spielen direkte Be-

ziehungen zwischen einzelnen Akteuren ebenso eine Rolle wie indirekte, also lediglich durch das System vermittelte Beziehungen. Die Netzwerkanalyse gewährt eine nach Inhalt und Form getrennte Betrachtung des Beziehungsgeflechts. So beschreiben Größe, Multiplexität und Ausmaß der Zentralisierung beispielsweise dessen Form.⁸

Der Inhalt umfasst u. a. das Verhalten der Mitglieder, d. h. die sozialen Handlungen der Akteure stehen im Fokus. Hier kann es darum gehen, neue Werte und Normen zu installieren oder einfach darum herauszufinden, an welchen Stellen welche Personen welche Informationen benötigen oder über sie verfügen. Es können aber auch die Prognose von Verhalten oder die Menschen selbst im Fokus stehen.

Dem Verhältnis von Sozialstruktur zu dem in dieser stattfindenden Verhalten entspricht das Verhältnis von Netzwerkstruktur und den durch sie geprägten Prozessen. Von besonderem Interesse sind dabei die interkulturell geprägten Prozesse, aber auch die Prozesse, welche hinsichtlich der Verwirklichung und Befriedigung von Bedürfnissen eines Global Account stattfinden. Aus prozessualer Sicht steht die Zufriedenstellung des Global Accounts im Mittelpunkt eines im strukturellen Sinn um ein Global Account gebautes Netzwerk, aus dem die abgeleiteten Netzwerkziele und die Handlungshierarchien die Prozesse des Netzwerkes bestimmen. Die Prozesse und ihre Hierarchie zeigen stark und weniger stark beanspruchte Beziehungen auf oder, anders formuliert, starke oder schwächer institutionalisierte Beziehungen, deren Bedeutungsgrad hoch oder niedrig ist. Aus dieser Hierarchie der Prozesse ergeben sich die besonders relevanten Schnittstellen, die in besonderem Maße untersucht, analysiert und „harmonisiert“ werden können. Um Verhaltensweisen für alle Mitglieder eines solchen Netzwerkes, vor allem für die als relevant eingestuften Individuen zu institutionalisieren, und Prozesse, Informationsflüsse und Entscheidungsfindungen zu beschleunigen, ist eine gemeinsame Kommunikations- und Wertebasis und damit eine gemeinsame Netzwerkkultur erforderlich (vgl. Behrens-Schablow 2007, S. 79). Damit eine solche Netzwerkkultur erfolgreich wirkt, spielen für die Beziehung zwischen Zulieferer und Kunde folgende Merkmale eine wichtige Rolle (vgl. Evanschitzky/Gouthier 2005, S. 115):

- Nutzung aller Beziehungsmodule im Rahmen einer netzwerkorientierten strategischen Kundenorientierung,
- netzwerkweite Etablierung und Überwachung von kundenbezogenen Handlungsrichtlinien,
- Ausbau des Kundenwertes durch die netzwerkweite Stärkung von Mitarbeitern und die gezielte Auswahl weiterer Partner,
- Darlegung von Branchenzusammenhängen, vor allem von Zusammenhängen zwischen Kundengruppen, die dazu dienen, Gefahren und Chancen zu identifizieren,

⁸ Diesen Begriffen kann durch Bezug auf die mathematische Graphentheorie, Algebra und Mengenlehre eine präzise Bedeutung zugeordnet werden. „Die mathematische Verbandstheorie, eine Verknüpfung von Aussagenlogik, Mengenlehre und Algebra, modelliert solche Verbindungen.“ (Schweizer 1996, S. 45)

- Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie der Motivation und Bindung von Mitarbeitern und Partnerunternehmen im gesamten Netzwerk sowie
- Austausch von Prozessschritten, Technologien und Informationen mit dem Kunden.

Das in diesem Sinne entwickelte „Network Relationship Management“ (NRM) umfasst die systematische Analyse, Planung und Steuerung sämtlicher Kundenbeziehungen, d. h. die Beziehung zu externen Kunden (Endkunden), semi-externen Kunden (Netzwerkpartnern, wie beispielsweise weiteren Zulieferern des Global Accounts) und internen Kunden (vgl. Evanschitzky/Gouthier 2005, S. 114).

Dieser Ansatz lässt sich ohne weiteres auf die Situation im GAM übertragen. Auch dort geht es um „Network Relationship Management“, also nicht darum, Neukunden zu gewinnen, sondern darum, sich um die wenigen, dafür aber wichtigen Kunden besser kümmern zu können. Es ist eine gezielte weltweite Abstimmung mit dem Kunden, weiteren externen Partnern, wie beispielsweise anderen Zulieferern, aber auch intern im eigenen Unternehmen zu erreichen und ein gemeinsames Netzwerk aufzubauen, deren Mitglieder sich als Zugehörige zum Netzwerk identifizieren.

Hat der Kunde das Gefühl und findet dieses bestätigt, dass Lieferanten in einem gut funktionierenden Netzwerk kompetent und effizient arbeiten, so schafft dies Vertrauen. In diesem Sinne kann das Netzwerk einen besonderen Wert für den Kunden haben. Ein weiterer Schritt ergibt sich aus der Einbindung des Kunden in das Netzwerk. Diese erfordert das „Commitment“ des Kunden, welches sich erst nach einer Zeit gemeinsamer Erfahrungen entwickelt (vgl. Wapniewski 2006, S. 169 f.). Commitment umfasst dabei eine verhaltens- und eine einstellungsbezogene Komponente, die dazu führen, dass die Geschäftspartner für den Erhalt der Geschäftsbeziehung auch kurzfristige Nachteile in Kauf nehmen. Hat der Kunde positive Erfahrungen mit dem vom Zulieferer aufgebauten Netzwerk gemacht, so steigt seine Bereitschaft, sich über eine längere Zeit an den Lieferanten zu binden und für diesen Service auch zu bezahlen. Er zeigt dann Loyalität in seinem Verhalten gegenüber dem Zulieferer und wechselt kurz- und mittelfristig zu keinem Konkurrenten. Den Lieferanten spornt dieses Vertrauen wiederum an, sein Leistungspotential zu halten oder noch zu erhöhen.

Abbildung 23 stellt die Situation eines GAM-Netzwerkes mit der Beteiligung einer Unternehmenseinheit eines weltweit agierenden Zulieferers vereinfacht und hypothetisch dar. Wie die Abbildung zeigt, ergeben sich allein durch die Verhandlungen zwischen einer Organisationseinheit des Zulieferers mit dem Global Account umfangreiche Verflechtungen. Kommen noch weitere Unternehmenseinheiten und weitere Regionen hinzu, so entsteht ein Netzwerk mit schwer durchschaubaren Verflechtungen. Das macht es erforderlich, im Rahmen einer Netzwerkanalyse die Relevanz einzelner Beziehungen zu bewerten und Prioritäten zu setzen.

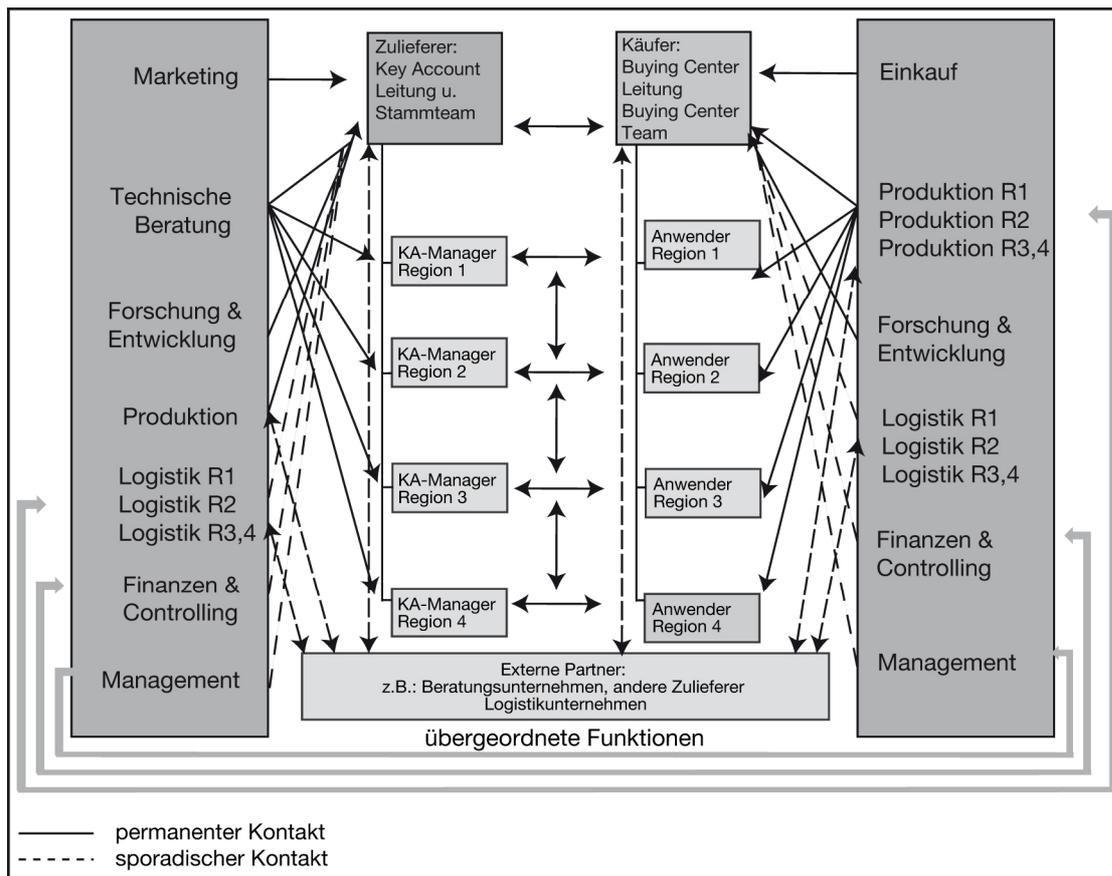


Abb. 23: Global Account Management-Netzwerk am Beispiel einer Organisationseinheit

Die Netzwerktechnik bildet damit ein Mittel zur strukturierten, prozess- und personenorientierten Erfassung eines GAM, das es außerdem ermöglicht, geographische und kulturelle Aspekte zu berücksichtigen.

7.4.2. Global Account Management-Netzwerk als Grundlage für eine starke Kundenbindung

Struktur und konzeptionelle Grundlagen von GAM-Netzwerken folgen dem Konzept von Unternehmensnetzwerken mit dem Ziel, Kundenvertrauen und Kundenbindung aufzubauen und zu erhalten.

Das Ziel der Vernetzung besteht darin, mit verschiedenen Mitgliedern, welche konstant oder temporär im Team arbeiten, eine Kundenbetreuung zu schaffen, die durch eine intensive Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und mit dem Kunden, z. B. für die Verbesserung von Prozessen, ideenreiche Produktbeiträge oder Hinweise auf mögliche Probleme liefert und dabei dem Kunden das Gefühl vermittelt, eingebunden und gut aufgehoben zu sein und in ihm den Wunsch weckt, als Mitglied des GAM-Netzwerkes zu handeln. Die Kundenstrategie beginnt somit bei den Kundenprozessen und orientiert sich an diesen. Um ein solches System mit selbständigen,

motivierten und engagierten Teammitgliedern zu schaffen und zu erhalten, bedarf es u. U. auch der Einbindung weiterer externer Partner aber auch der Berücksichtigung verschiedener Aspekte.

Zunächst erfolgt die Ermittlung der durch den Kunden entstehenden Anforderungen und dessen Prozessabläufe; anschließend gilt es, die sozialen, kulturellen, fachlichen und persönlichen Voraussetzungen der eigenen Mitarbeiter und die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zu benennen. Hierbei liegt der Fokus darauf, ein GAM-Netzwerk zu schaffen, in dessen Mittelpunkt der Kunde steht, dessen Mitglieder selbständig agieren können und das, von einem gemeinsamen Ziel gelenkt, in eine Richtung arbeitet. Je enger sich Zulieferer und Kunde ineinander verzahnen, desto stärker kann sich die Kundenbindung entfalten.

Bei der Formulierung der Kundenstrategie stellt die konzeptionelle Grundlage des Netzwerkes einen wichtigen Faktor dar. So erfordert eine angestrebte globale Aufstellung andere strategische Ansätze als eine Spezialisierung, Serviceorientierung oder Aufteilung von Entwicklungsprozessen. Die Kundenstrategie gleicht dabei einem fortwährend lernenden Prozess und bedarf der ständigen Überprüfung und der Anpassung an sich verändernde Verhältnisse. Die Konstellation des Netzwerkes verändert sich damit nicht unbedingt, jedoch die Ziele und Aufgaben der Netzwerkmitglieder.

Nach dem Input-Prozess-Output-Modell hängt die Arbeitseffektivität eines Teams und im vorliegenden Fall eines Netzwerkes von den Inputbedingungen und der zu erledigenden Aufgabe ab (vgl. Rohn 2006, S. 64 ff.). Das Input-Prozess-Output-Modell differenziert insgesamt vier Inputkategorien: die Charakteristika der Aufgabe (z. B. Komplexität), die Struktur der Zusammenarbeit (z. B. Verhaltensregeln), individuelle Eigenschaften der Teammitglieder und Charakteristika des Teams (z. B. Zusammenhalt) (vgl. Brettel/Heinemann/Sander/Spieker/Strigel/Weiß 2009, S. 23 ff.). Diese vier Aspekte bestimmen sowohl direkt wie indirekt den Output.

Ein Vorteil dieses Modells stellt die Berücksichtigung individueller Charakteristika dar, aber auch in ergänzenden Modellen, der Einbezug von Teamtrainings (vgl. Tannenbaum/Beard/Salas 1992, S. 117 ff.). Als Output wird bei Tannenbaum, Beard und Salas die Gruppenleistung, individuelle Veränderungen und Veränderungen auf Gruppenebene benannt (vgl. Menold 2006, S. 9). Der Output eines Netzwerkes hängt damit auch von den individuellen Charakteren der Mitglieder und ihrem Miteinander ab.

7.5. Soziale Interaktionsebenen im Netzwerk

Hilfreich für die Betrachtung von Interaktionen der Mitglieder des GA-Teams sind die Interaktionsansätze. Sie spielen im Investitionsgüterbereich schon lange eine wichtige Rolle und behandeln die Kunden-Lieferanten-Beziehung unter dem Gesichtspunkt sozialpsychologischer Konstrukte, wie Vertrauen und Zufriedenheit (vgl. Bruhn/Hom-

burg 2008, S. 13). Es lassen sich Prozess- und Strukturmodelle unterscheiden, wobei für diese Arbeit nur eine Darstellung der Prozessansätze sinnvoll erscheint, da diese es erlauben, Prozesse über einen längeren Zeitraum zu beobachten und damit auch eine Betrachtung der Entstehung und Entwicklung von Beziehungen ermöglichen. Weiterhin lässt sich nach personalen und organisationalen Ansätzen differenzieren, je nachdem, ob primär die Sicht der beteiligten Individuen oder die Sicht der Organisation im Vordergrund steht (vgl. Kern 1987, S. 16).

Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher personaler und organisationaler Interaktionsansätze (vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewik 1980, S. 76 ff.)⁹, deren Darstellung an dieser Stelle nicht weiterführt. Doch erscheint ein Modell für die Zwecke der Arbeit besonders geeignet, welches als organisationales Totalmodell versucht, alle Dimensionen der Geschäftsbeziehung zusammenzuführen (vgl. Bruhn/Homburg 2008, S. 13): das in Abbildung 24 dargestellte IMP-Modell.

Dabei handelt es sich um ein von der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) entwickeltes Modell, das auf der Prämisse basiert, dass organisationale Beschaffungsprozesse von langfristigen Geschäftsbeziehungen umrahmt sind.

Es lassen sich, wie Abbildung 52 illustriert, vier Kernelemente darstellen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 157), nämlich der Interaktionsprozess selbst, die daran Beteiligten, die Atmosphäre des Interaktionsprozesses und deren Umweltbedingungen.

Bei dem Interaktionsprozess, dem Kern der Analyse, unterscheidet das Modell zwischen einzelnen Episoden, also einzelnen Transaktionen oder Kommunikationen (auch solche der sozialen Beziehungspflege) und langfristigen Beziehungen (vgl. Kern 1987, S. 48 ff.). Hierbei münden die einzelnen Episoden, sofern ein Vertrauensverhältnis entsteht, in eine langfristige Geschäftsbeziehung. Das entstehende Beziehungsgeflecht zwischen Anbieter und Nachfrager bezeichnet die IMP Group als Atmosphäre. Auf organisationaler Ebene stehen sich die verwendeten Technologien, die Größe und Struktur des Unternehmens sowie die von diesem verfolgten Strategien gegenüber; die Repräsentanten von Hersteller und Verwender machen dabei die persönlichen Beziehungen aus. Die Umwelt des Interaktionsprozesses ist durch eine Vielzahl von Einflüssen geprägt; so spielen beispielsweise die wirtschaftliche und technische Dynamik des Marktes, das soziale System, Markt- und Branchenstrukturen eine große Rolle (vgl. Kern 1987, S. 48 ff.). Dieser Ansatz hat in der Literatur eine Weiterentwicklung erfahren (vgl. Bruhn/Homburg 2008, S. 14) und es kamen zwei

⁹ Es lassen sich dyadisch-personale Interaktionsansätze, bei denen zwei Personen, Käufer und Verkäufer (die persönliche Beziehung) im Mittelpunkt stehen, von dyadisch-organisationalen Ansätzen, bei denen zwei Unternehmen den Gegenstand der Untersuchung ausmachen, von multipersonalen Interaktionsansätzen, bei denen auf jeder Seite mehrere am Kaufprozess beteiligte Personen im Zentrum der Untersuchung stehen und multiorganisationale Ansätze, bei denen es um mehrere Unternehmen (und ihr Beziehungsgeflecht) auf jeder Seite geht, unterscheiden (vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewik 1980, S. 76 ff.; Kern 1987, S. 6 ff.).

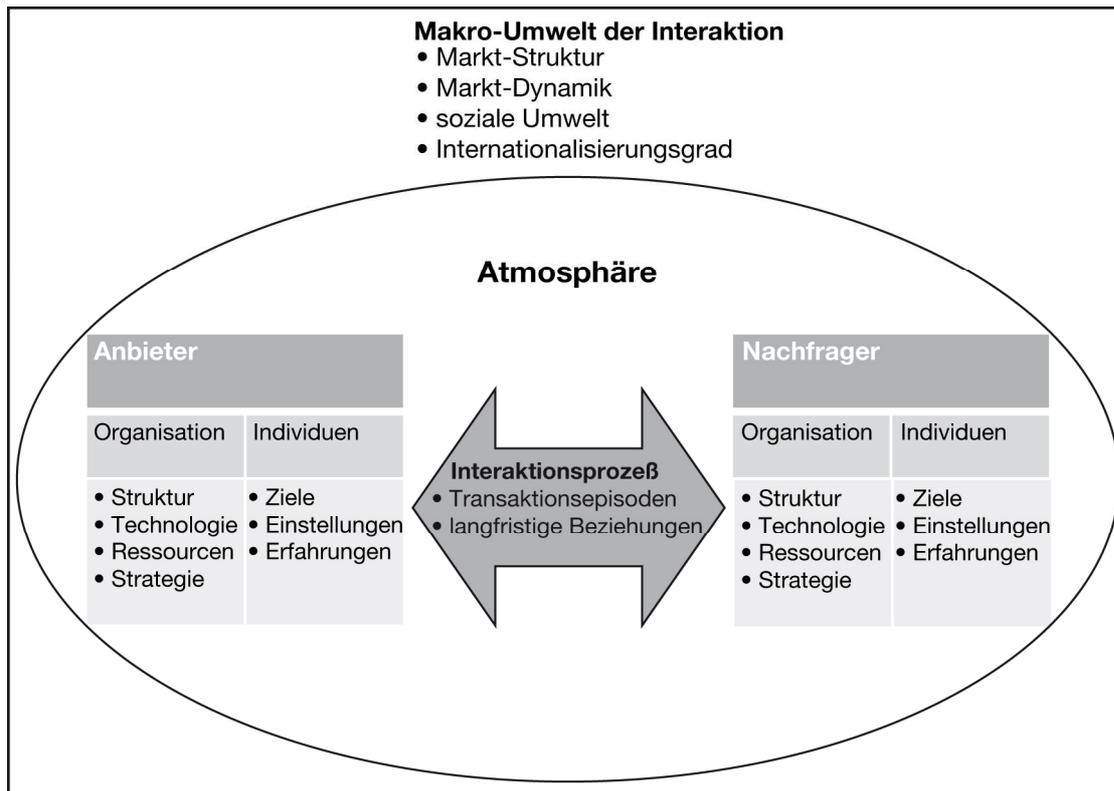


Abb. 24: Interaktionsmodell der IMP-Group (**Quelle:** Kern 1987, S. 49 in Anlehnung an Turnbull/Valla 1986, S. 5)

Stufen hinzu, wobei die auf der ersten Stufe stehende persönliche Beziehung das auf der zweiten Stufe befindliche Vertrauen der Interaktionspartner zueinander beeinflusst. Die zweite Stufe ist durch Commitment charakterisiert, das u. a. durch Vertrauen entsteht. Weitere Einflussfaktoren stellen der Grad der Technologie, aber auch der Grad der gegenseitigen Anpassung innerhalb der Beziehung dar. Allerdings ermöglicht dieses Modell aufgrund der schwierigen Messbarkeit der verschiedenen Komponenten nicht die spezifische Bedeutungsanalyse der Netzwerkpositionen. Als hilfreich erweist sich hier die Darstellung des Interaktionsprozesses als Netzwerk. Die wohl stärksten Einflussgrößen für die Zusammensetzung des Netzwerkes lassen sich aus den Einflussgrößen des Beschaffungsprozesses ableiten, für die folgende Faktoren als maßgeblich erscheinen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 162):

- Erstmalige oder gewohnte Kaufsituation,
- Komplexität der Kaufsituation,
- wirtschaftliche Signifikanz des Produktes und
- Risiko der Kaufsituation.

Diese Faktoren beeinflussen außerdem die Zusammensetzung des Buying-Center-Teams und des GA-Teams während der verschiedenen Kaufphasen und damit die Struktur des Netzwerkes, das aus der Zulieferer-Kunden-Beziehung resultiert.

Interaktionen innerhalb eines sehr umfassenden Netzwerkes bedürfen der Steuerung und Kontrolle durch die Führungsebene der GAM-Organisation.

Führung zeichnet sich vor allem durch zwei Kriterien aus, nämlich Transformation und Leitung operativer Prozesse (vgl. Kagermann/Österle 2006, S. 141). Transformation umfasst die Entwicklung von Strategien, um die definierten Ziele zu erreichen sowie die laufende Anpassung der Strategie an sich verändernde Bedingungen. Die Aufgabe der Führung des operativen Geschäfts beinhaltet vor allem die Umsetzung der Unternehmensziele in den laufenden Geschäftsprozessen. Bei der GAM-Organisation besteht eine Aufgabe der Führungsstruktur darin, dafür zu sorgen, dass die operativen Prozesse und damit das gesamte Netzwerk die Unternehmensziele unterstützen und die Kundenstrategie umsetzen. Dies erfordert eine Atmosphäre, die es den Mitgliedern ermöglicht, sich flexibel auf den Kunden und gleichzeitig auf die Bedingungen im eigenen Unternehmen einzustellen. Hierzu gehören: Offenheit, Konformität, Loyalität, Bereitschaft zur Konfrontation mit Schwierigkeiten, Risikobereitschaft, gemeinsame Wertvorstellungen und ähnliche Motivationsgrundlagen (vgl. Francis/Young 1996, S. 203), aber auch konstruktive Zusammenarbeit anstatt kritikloser Gefolgschaft (vgl. Kets de Vries 2004, S. 37). Dies erfordert aber auch eine Führungsstruktur, die sich geographisch verteilt, so dass sich Führung auf die wichtigsten Länder verteilt, dabei aber dennoch der Steuerung des strategischen Global Account Management unterliegt.

An dieser Stelle sei auf Teil IV, Abschnitt 3.3. verwiesen, der das Thema Führung eines Netzwerkes umfassender behandelt.

8. Prozessabläufe im Global Account Management

Der Übersicht über die Ermittlung des Kundenwerts, der Darstellung von Geschäftsbeziehungen als Wettbewerbsvorteil und vor allem des Aufbaus und der Struktur von GAM folgt nunmehr die Untersuchung der innerhalb dieser Form der Kundenbetreuung stattfindenden Prozesse. So schafft die Organisationsstruktur des GAM den grundsätzlichen Handlungsrahmen zur Erfüllung von Kundenwünschen. Sie besteht dabei aus Regelungen zur Arbeitsteilung und Koordination hinsichtlich der gesetzten Ziele. Die Prozesse bestimmen die notwendigen Regeln und die Form der Arbeitsteilung.

8.1. Interaktionsprozesse

Interaktionsregeln bestehen nicht a priori, sondern bilden sich im Laufe unterschiedlicher Organisationsprojekte heraus. Dabei lässt sich zwischen Regeln unterscheiden, die von dafür legitimierten Stellen festgelegt und eingeführt werden, und zwischen Regeln, die durch die Arbeit im Team als Verhaltensregeln entstehen, und schließlich Regeln, die sich aus unbewussten und kollektiven Lernprozessen entwickeln.

Im Mittelpunkt der Bildung von Interaktionsregeln steht die Zielerreichung und die damit verbundene Koordination und Erfüllung von Aufgaben. Übertragen auf eine GAM-Organisation handelt es sich dabei um Prozesse im Rahmen einer hybriden Organisationsstruktur mit intra- und interorganisationalen Schnittstellen, die der Betreuung wichtiger Kunden dienen (vgl. Belz/Tomczak 1994, S. 13).

Für den Zulieferer ist es wichtig, die Perspektive des Global Accounts zu kennen. Nur dann kann er sie in seine Vorgehensweise einbeziehen. Vor diesem Hintergrund erfordern die Interessensbereiche des Zulieferers und des Kunden gleichermaßen Berücksichtigung (vgl. Senn 1997, S. 54), mit dem Ziel, beide Bereiche und damit das gesamte Netzwerk zu einer Win-win-Situation zusammenzuführen.

8.1.1. Abstimmung von Interaktionsprozessen

Als Erfolgsfaktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Global Account gelten dabei Kompatibilität der Kooperationspartner hinsichtlich Faktoren wie beziehungsspezifischer Kompetenz, Berechenbarkeit und Strategie und hinsichtlich des Grades ihrer Beziehung zueinander, die u. a. von Vertrauen, Kultur und Konfliktmanagement geprägt ist (vgl. Herbst 2002, S. 78). Weitere Faktoren auf beiden Seiten bestehen in der gemeinsamen Kooperationsbereitschaft (Motivation und Engagement), Kooperationsfähigkeit (Kooperationserfahrung, fachliche und soziale Kompetenz) und dem Kooperationsumfeld (rechtliche, ökonomische, technologische und soziokulturelle Faktoren).

Um die Balance und Stabilität des Netzwerkes herzustellen, bedarf es der Abstimmung aller Aktivitäten, die vor allem von der Steuerung der Dualität von Macht (vgl. Herzog 2006, S. 175), die sich je nach dem Verhältnis zwischen Zulieferer und Kunde unterschiedlich auswirken kann, bestimmt ist. Macht beschreibt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit eines Marktteilnehmers oder eines Geschäftspartners, die Verhaltensfreiheit eines anderen einzuschränken und ihn zu einem Verhalten zu zwingen, das dieser ohne die Ausübung von Macht nicht gezeigt hätte (vgl. Steffenhagen 2004, S. 39). Es besteht also keine Ausgewogenheit der Beziehung. Hier lassen sich verschiedene Situationen unterscheiden (vgl. Riemer 2008, S. 259). „Captive Buying“ umschreibt die Situation, in der aufgrund weniger Zulieferer oder technischer Bedingungen eine große Abhängigkeit vom Lieferanten existiert; beim „Command Buying“ hat der Käufer die bessere Position und beim „Cooperative Buying“ sind die Verhandlungspositionen ausgeglichen und die Partner können sich entsprechend in einem ausgeglichenen Verhältnis annähern.

Voraussetzungen für Stabilität und Handlungsflexibilität eines weltweiten Netzwerkes sind dabei vor allem das Bewusstsein über die Machtverteilung, Informationen über den Kunden, Kompetenz und Handlungsfähigkeit der Teammitglieder und die Einbeziehung aller relevanten Personen sowie weltweite einheitliche Qualitätsstandards und

einheitliche Handlungsanweisungen. Um dies zu gewährleisten, ist eine umfangreiche (interorganisationale) Kommunikation mit dem Global Account ebenso notwendig (vgl. Biesel 2007, S. 68), wie die effiziente intraorganisationale Kommunikation innerhalb des GA-Teams und zwischen Team und Unternehmen. Nur so kann der langfristige Aufbau eines Kundenwerts, eines „knowledge based customer value“ gelingen.

Hierbei sollten die Informationsversorgung des Kunden, die Kundenberatung, der Verkauf und die Integration des Produkts in das Unternehmen des Kunden sowie weltweit gleiche Qualitätsstandards, aber auch die Analyse des Kunden sowie technische Verfahren, die Planung im eigenen Unternehmen, die Koordination und die anschließende Kontrolle aufeinander abgestimmt sein und damit einen einheitlichen Interaktionsprozess ergeben.

Einheitliche Interaktionsprozesse erfordern eine genaue Steuerung. Es lassen sich drei Arten von Prozessen unterscheiden (vgl. Reichold 2006, Seite 21 ff.), nämlich Führungs-, Leistungs- und Analyseprozesse. Führungsprozesse umfassen dabei die Strategieentwicklung sowie die Prozessführung. Leistungsprozesse betreffen die Abwicklung der Geschäfte und Analyseprozesse sorgen für die richtige Auswahl von Informationen und Dienstleistungen. Zu den Analyseprozessen zählt nicht nur die Betrachtung der Geschäftsbeziehung aus eigener Sicht, sondern auch ihre Betrachtung aus Kundenperspektive.

Die Customer Relationship Management-Literatur nimmt hier eine Differenzierung zwischen Kundenprozessen (Prozesse aus Kundensicht) und kundenbezogenen Unternehmensprozessen (Prozesse aus Zuliefersicht) vor (vgl. Korell/Spath 2003, S. 58).

8.1.2. Prozesse aus Kundensicht

Der Bereich der Kundenprozesse lässt sich durch die verschiedenen Kaufphasen: Anregungsphase, Evaluationsphase, Kaufphase und After-Sales-Phase charakterisieren. Grundsätzlich handelt es sich um einen Kaufakt, der wenig Emotionalität gegenüber dem Produkt auslöst, der Teamarbeit mit internationalen Zulieferern umfasst, die man kennt und zu denen man u. U. eine persönliche Beziehung hat. Die Analyse speziell der Kauf- und Nachkaufphase legt Probleme offen und regt zu Prozessverbesserungen an. „Üblich ist es, beispielsweise im Investitionsgütermarketing, die Phasen der Entstehung von neuen Projekten, der Evaluation, der Verhandlung, der Kaufentscheidung, der Einführung und Installation, der Nutzung bis zur Erneuerung und Entsorgung zu unterscheiden“ (Belz/Bieger 2004, S. 242).

Der vorliegenden Arbeit liegt die Prämisse zugrunde, dass Zulieferer und Kunde sich bereits kennen (ansonsten wäre ein GAM noch gar nicht vorhanden), so dass es um Wiederholungskäufe geht. Aus diesem Grund findet keine Betrachtung der Pre-Sales-

Phase statt. In der Sales- oder auch Implementierungsphase stehen vor allem Verhandlungen, weitergehende technische Analysen und u. U. das Festlegen von Eckpfeilern für den Fortgang eines Projektmanagements, termingenaue Lieferung, Installation des Produktes durch den Zulieferer sowie prozessbegleitender Service im Vordergrund.

In der Regel findet hierbei eine sich wiederholende weltweite Evaluierung des Zulieferers statt. In der Nachbereitung, der After-Sales-Phase, erbringt der Zulieferer vereinbarte Dienstleistungen. Hier geht es etwa um die Erfüllung von Leistungsmerkmalen wie Garantien, Wartung des Produkts bis hin zur Entsorgung der genutzten Produkte. Auch diese Leistungen analysiert und bewertet der Global Account mit seinem Beschaffungsteam.

8.1.3. Prozesse aus Zuliefersicht

Betrachtet der Zulieferer diese Prozesse aus seiner Sicht, so steht zwar zunächst die Analyse des Kunden im Fokus, die Entwicklung eines auf den Kunden zugeschnittenen Leistungsprogramms orientiert sich jedoch vor allem an den eigenen Möglichkeiten und erst dann an den Kunden-Analyseergebnissen. Individuelle Leistungspakete schaffen zwar einen besonderen Nutzen für den Kunden, erhöhen aber den zu erbringenden Aufwand (vgl. Kagermann/Österle 2006, S. 101). So entstehen komplexe Prozesse, die nicht immer in Übereinstimmung mit denen für andere Kunden stehen und damit zusätzliche Kosten, Arbeit und Koordination erfordern. Hier ist zwischen Kunde und Zulieferer vor allem für die Bereiche Entwicklung, Produktion, Kommunikation, Vertrieb und Service eine enge Abstimmung unabdingbar. Beim GAM übernimmt das GA-Team diese Aufgaben.

Es stellt sich die Frage des Verhältnisses zwischen internen Prozessen für Nicht-Key-Accounts und für Key Accounts. Existieren hier Grundlagen für Synergien oder handelt es sich um voneinander getrennte Prozesse. Hier kann das GAM intern folgenden Situationen gegenüberstehen (vgl. Biesel 2007, S. 38 f.):

- Zentralisierung des Vertriebs beispielsweise durch eine zentrale Vertriebsplanung und ein zentrales Preismanagement;
- Dezentralisierung des Vertriebs, z. B. individuelle, lokale Kundenbetreuung und lokales Beziehungsmanagement;
- Ausgliederung von Aufgaben des Vertriebs, um Ressourcen für andere Aktivitäten frei zu machen.

Der GA-Manager steht dabei vor der Aufgabe, im Rahmen der gesetzten Ziele eine Balance zu finden, die dem Global Account eine effiziente Lösung seiner Probleme bietet und dies mit einem für den Zulieferer vertretbaren Aufwand, so dass dieser nicht nur Umsatz sondern auch Gewinn generiert.

Persönliche Kontakte als Grundlage gemeinsamer Entwicklungs- und Lernprozesse (vgl. Belz/Bieger 2004, S. 61) lassen sich dabei durch Kundenschulungen, Kunden-events, Kundendiskussionsforen, aber auch durch den Einbezug des Endverbrauchers über ein mehrstufiges Marketing vertiefen.

8.2. Gestaltung von Prozessen anhand der Wertschöpfungskette

Ein wichtiger Bestandteil des Know-hows einer GAM-Organisation besteht darin, das Verständnis für die Schlüsselkunden stets auszubauen. Für die Strukturierung dieser dynamischen Prozesse eignet sich die Analyse der Wertschöpfungskette des Zulieferers und des Kunden, die GA-Managern dabei hilft, die Bedürfnisse ihrer Kunden rechtzeitig wahrzunehmen und u. U. seine und eigene Schwächen aufzudecken (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2008, S. 57 ff.). Betrachtet man die Wertschöpfungskette des Kunden in Relation zur eigenen Wertschöpfungskette, so entsteht eine Differenzierung zur Konkurrenz genau dort, wo der Zulieferer für den Kunden durch den Einfluss auf dessen Wertschöpfungskette einen Mehrwert schafft (vgl. Porter 1999, S. 85 ff.).

8.2.1. Analyse von Wertschöpfungsaktivitäten

Die Untersuchung der Prozesse der Wertschöpfungskette des Kunden im Vergleich mit der eigenen ermöglicht die Wahrnehmung von Synergiepotential, das sich in Form von Kostenvorteilen, Differenzierung oder innovativer Arbeitsteilung zeigen kann (vgl. Müllner 2001, S. 154; Porter 1999, S. 87). Der Trend geht seit etwa zwei Jahrzehnten dahin, dass sich produzierende Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und Teile ihrer Wertschöpfungskette ausgliedern, um insgesamt die Effizienz der Produktionsabläufe zu steigern. Auf Seiten des Zulieferers erfordert die Übernahme von Teilaufgaben oder gar ganzen Aufgabenbereichen die zielgerichtete Koordination und Vernetzung der eigenen Aktivitäten mit denen des Global Accounts (vgl. Biesel 2007, S. 19). Das betrifft vor allem die Bereiche Projektmanagement, Produktleistungen, Forschung und Entwicklung sowie Service, wobei es jeweils auf Beratungskompetenz, Leistungsfähigkeit, Effektivität und Genauigkeit ankommt.

Die Erfüllung dieser Bedingungen entscheidet u. a. über die Beziehungsqualität zwischen Lieferant und Kunde. Aus ihr folgt der Lieferanten-Integrationsgrad des Kunden, d. h. inwieweit der Kunde Aktivitäten, anstatt sie selbst zu erledigen, dem Zulieferer anvertraut.

In einer Erhebung wurde festgestellt, dass sich der Anteil der Eigenfertigung in der Zulieferindustrie beispielsweise im Jahr 1980 von 71 Prozent auf 60 Prozent im Jahr 2000 verringert hat (vgl. Wildemann 2005, S. 31 ff.; Biesel 2007, S. 19). Hier kommt der GAM-Organisation eine weitere Funktion zu. Es geht nicht mehr nur um ein zu definierendes Leistungspaket, sondern um die Übernahme ganzer Bereichsaufgaben,

so dass beispielsweise enge Berührungspunkte zwischen Supply Chain Management und GAM entstehen (vgl. Holzkämper 2005, S. 40). Während die GAM-Organisation an sich die Aufgabe hat, eine möglichst enge Kooperationsform mit dem Kunden aufzubauen, besteht das Ziel des Supply Chain Management darin, die Lieferanten-Produzenten-Kunden-Kette zu optimieren. Beide Managementformen vertreten damit ähnliche Interessen, ergänzen und intensivieren sich gegenseitig. Die Kostenkalkulation unter Berücksichtigung der Kundenrelevanz stellt einen wichtigen Aspekt des Supply Chain Managements des Zulieferers dar.

Die Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Global Account kann an jedem Punkt der Wertschöpfungskette ansetzen. Der geographische Aspekt der Zusammenarbeit kann zu einer weiteren Differenzierung führen, dann wenn es durch die gemeinsame internationale Durchführung von Wertaktivitäten um die Erzielung einer Kostensenkung geht. Hierzu bedarf es einer Analyse der transnationalen Wertschöpfungsketten, um z. B. festzustellen, an welchen Standorten Produktionsprozesse Unterstützung benötigen oder mit der Übernahme von Aktivitäten für den Kunden Vorteile entstehen.

8.2.2. Schnittstellenanalyse entlang der Wertschöpfungskette

Es geht in der vorliegenden Arbeit nicht nur darum, Ort und Art der Wertaktivitäten zu analysieren, sondern darum zu untersuchen, welche Schnittstellen durch die Zusammenarbeit entstehen und mit welchen Verantwortungsbereichen diese einhergehen.

Zunächst lassen sich variante und invariante Schnittstellen zwischen Zulieferer und Global Account unterscheiden (vgl. Backhaus/Voeth 2010, S. 496). So existieren Schnittstellen zum Kunden, für deren Aufgabenerfüllung ein standardisiertes Serviceprogramm ausreicht, andere invariante Schnittstellen hingegen erfordern individualisierte, auf den Kunden zugeschnittene Leistungen. Je weniger Leistungsarten also schnittstellenkompatibel und damit für mehrere Kunden nutzbar sind, desto invarianter stellen sich die Schnittstellen dar und desto spezieller sieht die individuelle einzelne Leistung aus.

Außerdem ergeben sich organisatorische und informatorische Schnittstellen beim Lieferanten, beim Kunden und zwischen Kunde und Lieferant, die über den erfolgreichen Fortgang des Geschäftsprozesses entscheiden.

So lassen sich Schnittstellen zur Koordination und Optimierung von Leistungen identifizieren, wobei das Maß an Entscheidungskompetenz der einzelnen Schnittstellen den Zentralisierungsgrad determinieren. Anders verhält es sich allerdings mit den informatorischen Schnittstellen, die alle für den Fortgang der Prozessflüsse notwendigen Informationen umfassen. Sie werden u. a. von der Formalisierung bestimmter Kommunikationsflüsse bestimmt (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 455) und erge-

ben sich auch aus der informellen Kommunikation unterschiedlicher Schnittstellen miteinander.

Anzahl und Art der Schnittstellen zwischen Lieferanten und Kunden hängen dabei zum einen von der Beziehungsintensität zwischen beiden ab, zum anderen auch davon, welche Wertaktivitäten der Kunde wo und mit wem erledigt. Es lassen sich dabei technische und strategische Aktivitäten unterscheiden, wobei jede Wertaktivität die Nutzung bestimmter Technologien mit einer bestimmten personellen Besetzung umfasst (vgl. Porter 2000, S. 69 f.). Dabei macht der Einsatz personaler Ressourcen entlang der Wertschöpfungskette durch den zielgerichteten Einsatz von Mitarbeitern und die Lenkung von Informationsströmungen einen wichtigen Aspekt aus.

Schnittstellen der oben beschriebenen Art entstehen nicht nur zwischen GA-Team und Buying Center Team, sondern überall dort, wo der Zulieferer seine Leistung in die Prozesse des Kunden integriert.

8.2.3. Schnittstellenmanagement

Mit Hilfe der Darstellungen von Berührungspunkten der Wertschöpfungskette des Zulieferers und des Global Accounts ist eine grobe Zuordnung der einzelnen Aktivitäten auf Kunden- und Lieferantenseite möglich. Schnittstellen finden sich dort, wo intern beim Zulieferer und extern zwischen Zulieferer und Global Account Koordinationsbedarf entsteht (vgl. Frese 2005, S. 264). Eine detaillierte Betrachtung der entsprechenden Prozesse erleichtert eine Darstellung solcher Schnittstellen und dient damit als Grundlage für den strategischen Umgang mit dem Kunden sowie zur Führung und Steuerung der gesamten Prozesse. Eine solche Betrachtung und Vorgehensweise stellt die Grundlage für ein gezieltes Schnittstellenmanagement dar, das der bereichsübergreifenden Steuerung dient (vgl. Frese 2005, S. 263). Abbildung 25 stellt eine solche Detaillierung vereinfacht dar.

Organisatorische Schnittstellen zum Kunden entstehen während der Verhandlungen vor Vertragsabschluss, aber vor allem nach Vertragsabschluss im Rahmen der Koordination und Abstimmung von Aktivitäten, Prozessen und Terminen durch die verschiedenen Abteilungen. Das Vertriebsmanagement, das der GAM-Organisation untersteht, steuert die Eingangs- und Ausgangslogistik sowie die Zusammenarbeit mit der Produktion. Der Kundendienst, welcher der GAM-Organisation untersteht, ist für das Service- und Beschwerdemanagement zuständig; das strategische GAM, das dem Marketing Vorstand untersteht, verantwortet Kundenbindungsmaßnahmen und den reibungslosen Ablauf aller Prozesse und bestimmt damit indirekt den Lieferanten-Integrationsgrad mit.

Wo sich durch eine Zusammenarbeit organisatorische Schnittstellen bilden, ergeben sich auch informatorische Schnittstellen. Sie haben besondere Relevanz, da bei ihnen



Abb. 25: Berührungspunkte der Wertschöpfungsketten des Zulieferer und des Global Accounts.¹⁰

Kundenwissen und Wissen über Prozesse und wichtige Zusammenhänge zusammenlaufen. Die Sammlung und Auswertung von Informationen und Wissen über die GAM-Organisation, die Darstellung des Beziehungsgeflechts und der Informationsströme im GA-Unternehmen stellen zentrale Elemente des Schnittstellenmanagements im GAM dar, mit jeweils unterschiedlich wichtigen Schnittstellenkonstellationen (vgl. dazu Teil II, Abschnitt 8.3.4.). Sie sind die Grundlage für die Ausrichtung strategischen Führungsverhaltens hinsichtlich der Gestaltung und des Lenkens von Informationsströmen.

¹⁰ Die Pre-Sales-Phase ist für GAM nicht relevant und hier nur der Vollständigkeit halber aufgezeigt.

8.2.4. Konstellationen der internen Zusammenarbeit beim Global Account Management

Im Umgang mit den verschiedenen Schnittstellen stellen sich, wie im vorangegangenen Abschnitt veranschaulicht, die besondere Herausforderung, den richtigen Lieferanten-Integrationsgrad zu bestimmen und die Informationsströme entsprechend zielgerichtet zu lenken. Betrachtet man nun die direkte Zusammenarbeit zwischen den GA-Teammitgliedern, aber auch des GA-Teams mit dem Global Account, so lassen sich zunächst verschiedene Formen lateraler Kooperation unterscheiden. „Lateral“ bedeutet hierbei ein seitwärts gerichtetes Vorgehen (vgl. Duden 2001, S. 567).

Entsprechend umfassen laterale Kooperationen alle Kooperationen einer Hierarchieebene, die zur Lösung eines Problems beitragen. Wunderer definiert laterale Kooperationen: „als ziel- und konsensorientierte Zusammenarbeit zum Zwecke der arbeitsteiligen Erfüllung von stellenübergreifenden Aufgaben in strukturierten Arbeitssituationen durch hierarchisch formal etwa gleichgestellte Organisationsmitglieder“ (Wunderer 2005, S. 468). Abbildung 26 illustriert verschiedene Formen lateraler Kooperation:

1. Die unmittelbare Zusammenarbeit zwischen Kollegen wird als abteilungs- und teaminterne Kooperation bezeichnet (Pfeil A).
2. Die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen bzw. Organisationseinheiten eines Unternehmens sind abteilungs- und teamübergreifende Kooperationen (Pfeil B).
3. Arbeiten Unternehmen bzw. deren Geschäftsbereiche mit Kunden zusammen, handelt es sich um organisationsübergreifende Kooperationen (Pfeil C).
4. Diagonale Kooperationen beziehen sich auf das Einflusspotential von Personen unterschiedlicher Hierarchien. Sie üben im hierarchischen Gefüge formalen Einfluss aufeinander aus (Pfeil D).
5. Vertikale Kooperationen finden sich innerhalb einer Organisationseinheit und charakterisieren das hierarchische und damit formale Positions- und Funktionsgefüge. Sie gehören nicht zu den lateralen Kooperationen.

Die Punkte 1 und 2 wurden bereits als intraorganisationale und der Punkt 3 als interorganisationale Schnittstellen definiert (vgl. Abschnitt 7.1.6.). Diese hier als laterale Kooperationen charakterisierten Schnittstellen bergen Konfliktpotential. So können bei der direkten Zusammenarbeit von Kollegen aufgrund grundsätzlich unterschiedlicher Ansichten, kultureller Differenzen und ungleichmäßig verteilten Know-how und Arbeitsaufkommen Disharmonien entstehen. Nicht selten gestaltet sich außerdem gerade die Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen als besonders konfliktreich, so dass es zu Abstimmungsproblemen und fehlender gegenseitiger Akzeptanz kommt.

Die Triebfeder für ein entsprechendes Verhalten mag darin liegen, dass eine Abteilung isoliert von der anderen eigenständige Ziele verfolgt; oder zwei Abteilungen verfolgen die gleichen Ziele, sind aber nicht in der Lage, ein gemeinsames Miteinander, also

eine gemeinsame Kultur aufzubauen. Es mag an Vertrauen, am Verständnis für die Probleme anderer Abteilungen oder mangelndem Wir-Gefühl fehlen.

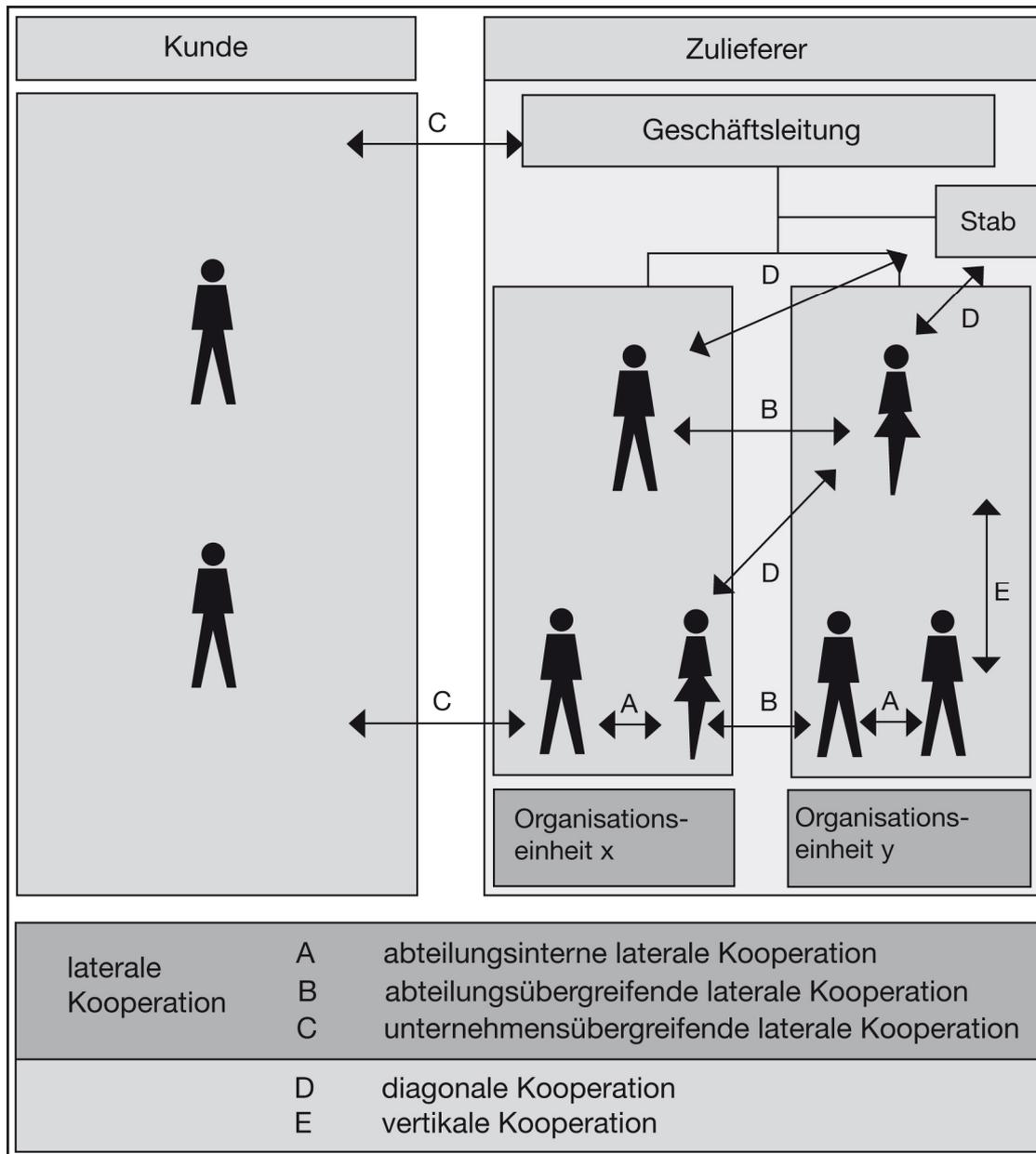


Abb. 26: Kooperationsformen und Beziehungen im GAM (**Quelle:** in Anlehnung an Wunderer 2004, S. 468)

Durch die Integration ausländischer Töchter bzw. die globale Zusammenarbeit mit Kollegen in unterschiedlichen Ländern und Kontinenten können sich Konflikte aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen noch verstärken. Hier kommt oft noch ein Zielkonflikt hinsichtlich globaler Unternehmens- und regionaler Bereichsziele hinzu.

Verallgemeinert lassen sich aus lateralen Kooperationen folgende laterale Konflikte ableiten (vgl. Wunderer 2005, S. 484 ff.):

- individuelles Konfliktpotential (Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, die im persönlichen Empfinden begründet sind),
- interpersonelles Konfliktpotential (Unstimmigkeiten, die in sachlichen Umständen begründet sind wie, Zeit, Dauer und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit) und
- organisationales Konfliktpotential (Konflikte durch organisationale Abhängigkeiten oder Ressourcen der organisationalen Kooperation).

Aus den hierarchisch geprägten vertikalen Kooperationen ergeben sich entsprechend vertikale Konflikte (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1121):

- inkongruente Ziele (Konflikte zwischen den Zielen einzelner Funktionsträger),
- unklare Aufgabenverteilungen (dieselben Aufgaben werden von zwei Abteilungen erledigt),
- Wahrnehmungsunterschiede (z. B. Unstimmigkeiten über generelle Entwicklungen),
- Streben nach Machterhalt (Konflikte durch Missachtung von Weisungen),
- Verletzung von Gerechtigkeitsempfinden (Gefühle von Ungerechtigkeit oder ungleicher Behandlung).

Führungskräfte unterschätzen laterale Konflikte häufig, was zu Unzufriedenheit und Demotivation der Mitarbeiter führt und die Gefahr von Fluktuation erhöht. Dieses Konfliktpotential kann das GAM dadurch abmildern, dass es Mitglieder aus jeder relevanten Abteilung in das GA-Team integriert, um auf diese Weise Vertrauen zu allen wichtigen Abteilungen aufzubauen. Vertrauen und Toleranz innerhalb des Teams sowie eine transparente Kommunikation und die Bereitschaft, Konflikte gemeinsam anzugehen stellen dabei eine gute Basis für die Zusammenarbeit dar. „So ist Vertrauen in einer Zusammenarbeit nicht alles, aber ohne Vertrauen ist alles nichts“ (Brickelmann 2001, S. 143).

8.2.5. Herausforderungen der externen Zusammenarbeit

Ein konstitutives Element guter Zusammenarbeit zwischen dem Zulieferer, dem Global Account und ggf. externen Partnern stellt Vertrauen dar (vgl. Teil II, Abschnitt 4.3.). Dem stehen neben lateralen auch vertikale Konflikte wie Zielkonflikte, Interessensgegensätze, Streit um Ressourcenverteilung und unterschiedliche Erwartungen entgegen.

Ein Grundstein von Vertrauen besteht in der Einhaltung von Zusagen und der Erfüllung getroffener Vereinbarungen zwischen Kunde und Lieferant. Das Konfliktpotential liegt hier häufig nicht in mangelndem Willen, sondern in der Unmöglichkeit, diese einzuhalten, was oftmals fehlenden Weisungsbefugnissen der GA-Manager zuzuschreiben ist. „One fundamental problem for sales managers is to obtain the coopera-

tion of other organizational members without having formal authority over them and support is needed for key account management from (...) diverse functional groups” (Ivens/Pardo 2004, S. 9, mit Verweis auf Homburg/Workman/Jensen 2002). So kann eine unzureichende Kompetenzverteilung die Arbeit mit dem Kunden erschweren. Um dies zu vermeiden, benötigt der GA-Manager hinreichende Entscheidungsgewalt und Weisungsbefugnisse.

Einen weiteren Aspekt der externen Zusammenarbeit macht die Globalität des Geschäfts aus. Prozesse erfordern eine globale Abstimmung. Sie bedürfen zum Teil der Standardisierung, um sicherzustellen, dass weltweit Qualitätsstandards, besonders hinsichtlich der Produktion, Logistik und des Services gelten. Andernfalls entstehen Konflikte mit dem Global Account.

Schwierigkeiten können aber auch durch das Verhalten des Kunden selbst entstehen. Hält er Absprachen nicht ein, verzögert er die Weitergabe von Informationen oder stimmt er sich in seinen Aktionen und Reaktionen nicht mit dem Zulieferer ab, kann es zu Missverständnissen und Problemen kommen. Hier schaffen vor allem eindeutig bestimmte übergeordnete Ziele und klar definierte Prozesse Abhilfe.

Bei der Zusammenarbeit mit dem Kunden und anderen Organisationen stellt das interne Informationsmanagement eine zusätzliche Herausforderung dar. Es sorgt für die korrekte Bestimmung der Ansprechpartner beim Kunden und für die Präsentation passender und auf den Kunden zugeschnittener Produkte. Unzureichende Informationen verursachen i. d. R. fehlendes Know-how. Ohne ein gutes Informationsmanagement kann eine gute Kundenbetreuung nicht existieren.

Die Analyse der Visionen und Zukunftsstrategien des Kunden kann helfen, an neuen Entwicklungen des Kunden möglichst zu partizipieren und eigene Beiträge beizusteuern. Die gemeinsame Zugehörigkeit und das Mitwirken in Branchenverbänden, aber auch regelmäßige Workshops zu für den Kunden wichtigen Themen erweisen sich hier als hilfreich.

Sensibilität und kulturelle Kompetenz im persönlichen Umgang mit dem Kunden gehören schließlich zu den wichtigen Aspekten der Zusammenarbeit. Dabei spielt das persönliche Verhalten der Mitarbeiter eine große Rolle. Eine personelle Abstimmung der Schnittstellen zwischen Kunde und Zulieferer kann Konflikte vermeiden und den persönlichen Umgang erleichtern.

Kommt es gleichwohl zu Konflikten, bedarf es Lösungsmechanismen, um eine dauerhafte Beeinträchtigung der Kundenbindung zu verhindern.

8.3. Beziehungen zwischen Zulieferer und Global Account als Netzwerk

Die richtige Verzahnung der Mitglieder des teilweise auf virtueller Basis arbeitenden GA-Teams untereinander sowie mit dem Global Account findet über das Netzwerk statt. Die Aufstellung des GA-Teams erfolgt dabei idealerweise in der Form, dass die jeweils geeigneten Teammitglieder zu den jeweils richtigen Zeitpunkten der Kaufphase miteinander arbeiten und das nicht nur intern, sondern auch mit dem Kunden.

In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, zwischen globalen, internationalen, multinationalen und transnationalen Netzwerken zu unterscheiden. Globale Netzwerke sowie die einzelnen Länder- bzw. Regionalabteilungen unterstehen der zentralen Steuerung der Muttergesellschaft bzw. dem zentralen GAM in der Muttergesellschaft. In multinationalen Netzwerken hingegen gestalten Niederlassungen und externe Partner das Netzwerk selbst mit, suchen sich etwa eigene Partner vor Ort. Internationale Netzwerke unterstehen ebenfalls der Führung durch die Zentrale, haben aber einige Freiheiten bei der Pflege der wichtigsten Kundenbeziehungen. Transnationale Netzwerke nutzen einerseits nationale Unterschiede, nehmen aber andererseits Formalisierungen dort vor, wo sie den Geschäftserfolg nicht gefährden.

Die für das Netzwerk maßgeblichen Erfolgsfaktoren umfassen formelle und informelle Mechanismen. Um eine Harmonie zwischen formellen und informellen Mechanismen herzustellen, ist eine klare und transparente Führung und Steuerung erforderlich.

8.3.1. Formelle Mechanismen: Steuerung und Koordination von Wissen und Informationen

Das GAM-Netzwerk entwickelt eine eigene Struktur und Identität und damit eine eigene Lebenswelt innerhalb des Unternehmens (vgl. Teil III, Abschnitt 4.5.). Es bedarf dabei eines festen Regelwerkes, das die Ausrichtung des GAM-Netzwerks an der Unternehmensstrategie sicherstellt (vgl. Abraham/Büschges 2004, S. 39). Es ergeben sich bestimmte wiederkehrende Aufgaben, zu denen jeweils spezifische Verhaltensweisen gehören. Neben diesen spezifischen Verhaltensregeln gehört die für die Koordination der Aktivitäten notwendige Struktur genauso zu den formellen Mechanismen, wie die Erfolgskontrolle der erfüllten Aufgaben durch Vorgesetzte (vgl. Baumüller/Thom 2007, S. 1).

Erfolgreiches GAM erfordert umfangreiches Wissen über den Kunden. Daher gehört Informations- und Wissensmanagement zu den zentralen Aufgaben des GAMs.

8.3.1.1. Informationen und Wissen

Wissen weist im Unterschied zu Informationen immer eine personengebundene Bewertung aufgrund von eigenen Erfahrungen, Vorstellungen und Vergleichen auf; die

Vermittlung von Informationen besteht lediglich in der Weitergabe von Fakten und Tatsachen, was eine Differenzierung zwischen Wissens- und Informationsmanagement erforderlich macht (vgl. Reichold 2006, S. 29 in Anlehnung an Reinhard/Epper 2004, S. 3). In die Wissensgenerierung und Wissensweitergabe fließen Bewertungen ein. Um diese subjektiven Bewertungen einzuschränken, sind strukturierte Prozesse im Umgang mit Wissen notwendig, also Wissensmanagement (vgl. Ahlert/Blaich/Kenning/Schütte 2005, S. 369 f.). Das globale Wissensmanagement ist dabei fokussiert auf die Fähigkeit und die Art und Weise des Wissenstransfers, betrifft aber auch den Einfluss unterschiedlicher kultureller Prägungen auf die Vermittlung von Wissen. Das Ziel besteht darin, die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit des Teams zu steigern.¹¹

Wissen stellt letztlich das Resultat aus den individuellen Erfahrungen und der Intelligenz jedes einzelnen Teammitglieds dar, existiert aber auch auf organisationaler Ebene (vgl. Mattmüller/Irion 2005, S. 354). So macht das Team eigene Erfahrungen und bringt neues Wissen hervor, dessen Speicherung und Weitergabe wichtige Bestandteile der langfristigen Arbeit im Team darstellen.

Das Ziel von Informationsflüssen hingegen besteht darin, einen geschlossenen Informationskreislauf zu schaffen. Dieser ermöglicht die Bestätigung von Informationen, aus deren zentraler Abgleichung und Auswertung sich Handlungsanleitungen für den Umgang mit dem Kunden ergeben können.

Grundsätzlich lassen sich drei Typen von Informationsflüssen unterscheiden (vgl. Reichold 2006, S. 25 ff.):

- Informationen von Seiten des Kunden (z. B. Verbesserungsvorschläge),
- Informationen über Kunden (z. B. Kundenbedarf) und
- Informationen für Kunden (z. B. Produktinformationen).

Eine besondere Herausforderung stellen zusammenfassend die Bewältigung der Informationsflüsse und der Einsatz von Wissen dar. Hier geht es um Wissensmanagement, das sich inzwischen zu einem eigenen Forschungsgebiet entwickelt hat. So stellen von der Oelsnitz, Stein und Hahmann fest: „Geld erwirtschaftet Renditen, aber es denkt nicht; Maschinen können für den Menschen unangenehme Arbeit verrichten, aber sie erfinden nichts. Noch so wertvolle Bodenschätze und ein noch so großes Heer an Arbeitskräften werden auf Dauer das vom Einzelnen geschaffene Wissen nicht kompensieren können. Die für entwickelte Gesellschaften relevante Form der Arbeit

¹¹ Weitere Ausführungen zum Thema Management von Wissen finden sich im Zusammenhang mit kulturellen Faktoren in Teil II, Abschnitt 8.3.1.2.. Es gibt zwei verschiedene Ansätze von Wissenstransfer: Der Top-down-Ansatz leitet den Bedarf an aktuellem und zukünftigem Wissen aus der Unternehmensstrategie ab, der Bottom-up-Ansatz versucht, über das Verständnis für Strukturen und Prozesse und vor allem über soziale Beziehungen eines Netzwerkes einer bereits bestehenden Organisation das entsprechende Wissenspotential auszuschöpfen.

wird daher Wissensarbeit sein“ (v.d. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 37). Bereits aus dieser Aussage geht hervor, dass die Akkumulation, Speicherung und Nutzung von Wissen gerade bei globalen Geschäftsbeziehungen eine Voraussetzung gemeinschaftlicher Arbeit darstellt.

8.3.1.2. Differenzierung von Wissen

Grundsätzlich lässt sich zwischen organisationalem und interaktionsorientiertem Wissensmanagement unterscheiden. Organisationales Wissensmanagement zielt darauf ab, eine intelligente Organisation zu schaffen (vgl. Willke 2000, S. 15). Es geht darum, ein einheitliches Niveau hinsichtlich Kompetenz, Ausbildung und Lernbereitschaft der Organisationsmitglieder zu schaffen und durch deren Kommunikation und Austausch eine kollektive Intelligenz zu entwickeln. Der interaktionsorientierte Wissensansatz verbindet die Sammlung und Bereitstellung von Informationen und Wissen sowohl einzelner Personen wie auch das Wissen von Gruppen mit deren Kommunikation im Unternehmen (vgl. Fuchs-Kittowski 2005, S. 12). Der Fokus liegt auf der Externalisierung und Speicherung von Wissen.

Das spezifische Zusammenführen und Auswerten sowie die Kommunikation von spezifischem Wissen über den Kunden stellen einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar (vgl. Mattmüller/Irion 2005, S. 357), der die Entwicklung von Innovationen unterstützt und die Position gegenüber dem Kunden stärkt. Im Rahmen des GAM stellt das organisationale Wissen eine Grundlage der Entwicklung von Kundenstrategien dar, da es das Wissen über die eigenen Prozesse und Strukturen sowie die des Kunden zueinander in Bezug setzt und vereint. Es stärkt damit das Know-how des GA-Teams in erheblicher Weise. Die bloße Akkumulation von Wissen und Information trägt allerdings wenig zum Know-how bei, wenn der Wissens- und Informationsvorrat nicht sinnvoll gefiltert, strukturiert, ausgewertet und den Mitarbeitern zugänglich gemacht wird (vgl. Kagermann/Österle 2006, S. 63).

Eine weitere mögliche Einteilung von Wissen stellt die Differenzierung zwischen objektivem und subjektivem Wissen dar, wobei es beim objektiven Wissen um Zahlen und tatsächliche Fakten geht, das subjektive Wissen hingegen Bewertungen, Kreativität und Intelligenz umfasst. Subjektives Wissen unterliegt damit der kulturellen Bewertung. Eine Nutzung kultureller Synergien erfolgt dann, wenn es gelingt, jeweils Erfolg versprechende Kombinationen verschiedener Bewertungen auszuwählen und in den Prozess der Wissensgenerierung zu integrieren.

Weiter ist zwischen „implizitem“ und „explizitem“ Wissen zu differenzieren (vgl. Mattmüller/Irion 2005, S. 353 ff.). Bei explizitem Wissen handelt es sich um kodifizierbares, artikulierbares und eindeutig bestimmbares Wissen. Implizites Wissen enthält kognitive Elemente und weist einen personengebunden und nur schwer

formalisierbaren Charakter auf. Es umfasst gedankliche Muster und damit die Art und Weise zu denken (vgl. Perlitz 2004, S. 264).

Zwei weitere Dimensionen von Wissen stellen individuelles und organisationales Wissen dar. Den Ausgangspunkt von Wissensmanagement stellt das individuelle Wissen eines Individuums dar, das in organisationales Wissen transformiert werden soll. Hiermit geht es nicht um die einfache Weitergabe von Informationen, sondern um das Auswählen und Verbinden von Informationen zu einem aussagekräftigeren Informations- und Wissenstand, der implizites und prozedurales Wissen verfügbar macht (vgl. Wrede 2007, S. 33 f.).

8.3.1.3. Strategien des Wissensmanagements

Es existieren unterschiedliche Strategien im Umgang mit Wissen. Abbildung 27 zeigt drei Strategien des Wissensmanagements auf.

Die Kodifizierung von Wissen bezieht sich auf Informationen bzw. objektives Wissen, bei der Personifizierung geht es um die Wissensgenerierung aus der Bewertung zweier Partner, bei der Sozialisierung steht die Generierung von Wissen durch Gruppenbe- und -auswertung im Mittelpunkt. Die Wissensgewinnung durch Sozialisierung spielt eine besondere Rolle. Sie stellt die Grundlage des interaktionsorientierten Wissensmanagements dar und vereinigt den kommunikations- und informationsorientierten Ansatz zu einer gemeinschaftlichen Wissenserzeugung (vgl. Fuchs-Kittowski/Prinz 2005, S. 13 ff.). Der Schwerpunkt liegt dabei auf der kooperativen Wissenserzeugung.

	Informationsorientiert	Kommunikationsorientiert	
	<i>Kodifizierung</i>	<i>Personifizierung</i>	<i>Sozialisierung</i>
Gegenstand	Austausch von explizitem und kodifiziertem Wissen	Interpersoneller Wissensaustausch	Interaktion in Gemeinschaft
Wissen	personenunabhängig	personengebunden	soziales Produkt
Ziel	Wiederverwendung des (kodifizierten) Wissens	Situative Wissens-erzeugung im Kontext	Entwicklung und Pflege von gemeinschaftlichem Wissen
Unterstützte Aufgaben	wiederkehrende, schematische Aufgaben	nicht schematische, komplexe Aufgaben	kreative Aufgaben (Probleme)
Technik (Beispiele)	Intranet, Dokumenten- und Content Management	Expertenverzeichnisse, Skill Management	Knowledge Community, Diskussionsforum, Wiki

Abb. 27: Strategien des Wissensmanagement (**Quelle:** Fuchs-Kittowski/Prinz 2005, S. 23)

Es zählt nicht mehr nur das Wissen, das ein Individuum einbringt, sondern auch das Wissen, das innerhalb einer Organisation auf allen Ebenen gemeinsam erzeugt, ausgewertet und bereitgestellt wird.

8.3.1.4. Modelle des Wissensmanagements

Es gibt verschiedene Modelle des Wissensmanagements, von denen hier beispielhaft drei beschrieben und in Abbildung 28 dargestellt seien, nämlich die Bausteine des Wissensmanagement von Probst, die Wissensspirale nach Nonaka und das Münchener Modell.

Bausteine des Wissensmanagement von Probst

Es lassen sich sechs Kernprozesse des Wissensmanagements unterscheiden (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2006, S. 32; Seifried/Tripp 1998, S. 6 ff.; Wiater 2007, S. 107): Identifikation von Wissen, Erwerb von Wissen, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung, und die Nutzung von Wissen (vgl. Kölling 2006, S. 128). Diese Prozessstufen beeinflussen sich jeweils gegenseitig und sind voneinander abhängig. Dem Wissensmanagement als Meta-Ebene quasi vorgeschaltet ist bei Probst die Festlegung der Wissensziele, die dem Management Orientierung geben und eine Wissensbewertung ermöglichen. Bei der Wissensidentifikation geht es um die Schaffung von Transparenz innerhalb einer Organisation, die dem Mitarbeiter Zugang zu Wissensressourcen ermöglicht. Beim Wissenserwerb stehen je nach Relevanz unterschiedliche Beschaffungsstrategien im Mittelpunkt. Eine wichtige Informationsquelle ist hierbei der Kunde selbst und die Beziehung des Unternehmens zu ihm (vgl. Wrede 2007, S. 49). Bei der Wissensentwicklung geht es um Kreativität und die Entwicklung neuer Ideen, Prozesse und Produkte im Unternehmen. Eine sinnvolle Wissensverteilung ermöglicht den Mitarbeitern den Zugang zu dem für sie relevanten Wissen und dient damit der Wissensnutzung. Die Wissensbewahrung sorgt letztlich für die Speicherung und Tradierung von Wissen.

Für das Modell von Probst spricht, dass es auf der Meta-Ebene eine Feedbackschleife zwischen Wissenszielen und Wissensbewertung ermöglicht.

Wissensspirale von Nonaka

Einen wichtigen Beitrag zur Analyse von Wissensmanagement hat Nonaka geleistet (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 85). Er entwickelte zusammen mit anderen Forschern ein Modell zur Generierung von Wissen durch einen Umwandlungsprozess beim Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen. Kern seines Modells ist die sog. Wissensspirale, die aus vier unterschiedlichen Prozessen der Wissensumwandlung besteht (vgl. Kölling 2006, S. 120 ff.):

1. Sozialisation: die Wandlung von implizitem (ontologische Dimension) in implizites Wissen (epistemologische Dimension). Die Aufnahme von implizitem Wissen erfolgt durch Beobachtung, Nachahmung und Erfahrungen. Es geht um den Pro-

zess der Sozialisation, so dass sich ein vorgegebenes Verhaltensschema zum individuellen Verhaltensschema wandelt.

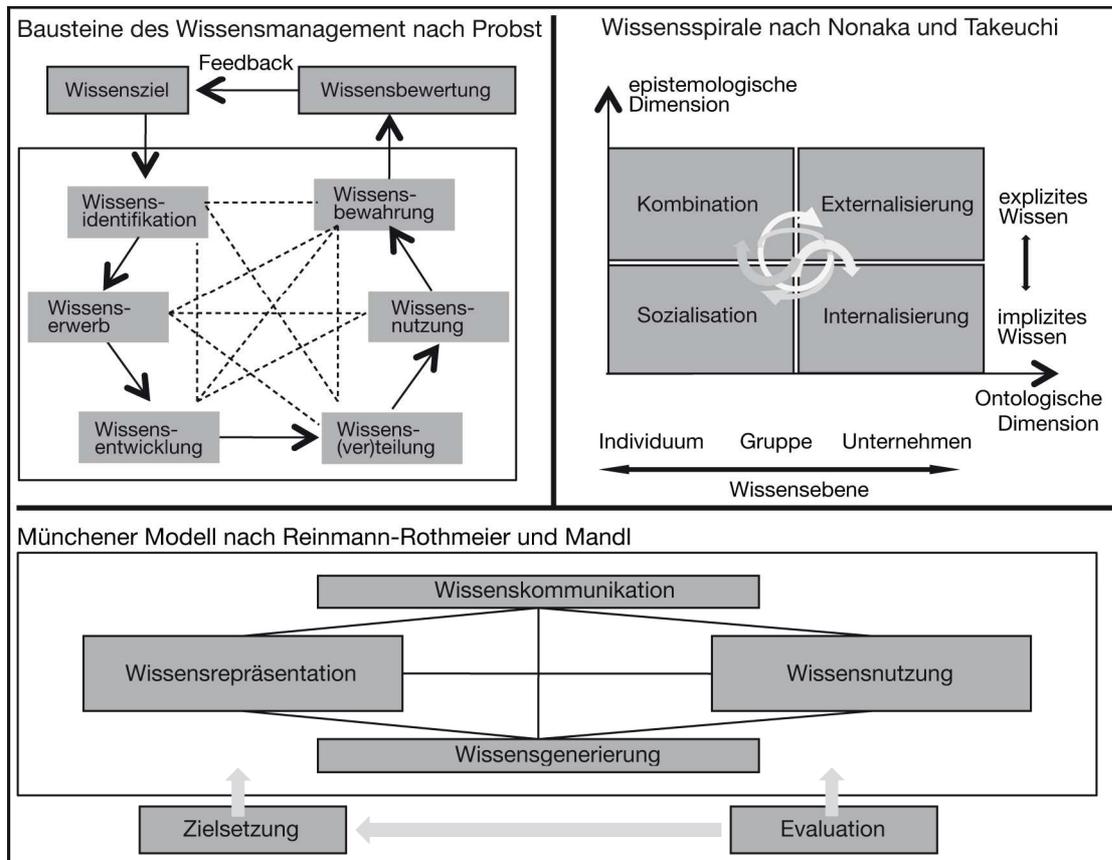


Abb. 28: Modelle des Wissensmanagements (**Quelle:** Zusammenschritt: Dragusanu 2006, S.30; Wrede 2007, S. 43 in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi 1997, S. 87; Reinmann-Rothmeier 2001)

2. **Kombination:** Die Wandlung von implizitem in explizites Wissen. Implizites Wissen wird artikuliert und in explizites Wissen umgewandelt, wobei diese Artikulation nicht unbedingt ohne weiteres gelingt, sondern einen Prozess der Reflexion und weiteren Interaktion erfordern kann.
3. **Externalisierung:** Die Wandlung von explizitem Wissen (ontologisch Dimension) in explizites Wissen (epistemologische Dimension). Hier findet der Zusammenschluss einzelner Teile zu einem ganzen Bild statt (vgl. Mittelmann 2001, S.1.). Neues Wissen wird durch elektronische Medien, Dokumente, Besprechungen generiert und in das vorhandene Wissenssystem eingebunden. Auf diese Weise entsteht aus individuellem explizitem Wissen explizites Wissen des Unternehmens.
4. **Internalisierung:** Von explizitem zu implizitem Wissen. Durch „learning by doing“ wird externes Wissen internalisiert.

Die vier Schritte der Wissensgenerierung finden nach Nonaka in Form eines spiralförmigen Prozesses statt. So schafft die Sozialisation eine Basis, die das Verständnis

erleichtert. Das auf diese Weise gewonnene implizite Wissen teilt sich in konstruktiven Dialogen mit und kombiniert sich zu explizitem Wissen. Nach Sortierung und Einordnung des expliziten Wissens im Rahmen der Externalisierung ist es möglich, Orientierungsschemata und -prozesse zu schaffen, welche wiederum Handlungsmuster bieten, deren Nutzung dieses explizite Wissen in implizites Wissen transformiert (vgl. Kölling 2006, S. 121). Durch die benannten Transformationsprozesse findet aus organisationstheoretischer Sicht eine Verschiebung des Wissens von einer individuellen auf eine organisationale Ebene statt (vgl. Wrede 2007, S. 44).

Das Münchener Modell

Das Münchener Modell von Reinmann-Rothmeier und Mandl besteht aus den Bausteinen Wissensgenerierung, Wissensrepräsentation, Wissenskommunikation und Wissensnutzung, die durch die Zielsetzung und den Prozess der Evaluation geprägt sind (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001, S. 22 ff.). Im Mittelpunkt dieses Modells stehen die Wissensbewegungen zwischen Information und Handlung. Zuvor festgelegte Ziele bestimmen die Art der Wissensgenerierung und der Wissensmanagement-Aktivitäten und implizieren damit die Zielbewertung.

In der Phase der Wissensgenerierung stehen Prozesse der Wissensbeschaffung im Mittelpunkt. Hierzu zählen der Erwerb von Wissen durch Kooperationen, Fusionen, Eingliederung anderer Unternehmen, aber auch die Neueinstellung von Mitarbeitern und der Kauf wichtiger Daten. Zur Wissensgenerierung gehört außerdem das Einrichten von Wissensressourcen innerhalb der Organisation, auf die die Mitarbeiter zurückgreifen können (vgl. Dragusanu 2006, S. 31).

Wissensrepräsentation ermöglicht die Identifikation, Kodifizierung, Aufbereitung, Dokumentation und Bewahrung von Wissen. Wissen wird transparent gemacht und durch Informationstechnologie den Personen, die es benötigen, zur Verfügung gestellt. Wissenskommunikation umfasst den Austausch und die Teilung von Wissen, sie bringt den Wissensfluss zwischen den Mitarbeitern in Gang und hält ihn aufrecht. Die Wissensnutzung begleitet die Umsetzung von Wissen in Handlungen und steht damit am Ende der Kette.

Stellungnahme

Jedes dieser Modelle hat einen anderen Schwerpunkt. Das Modell von Probst enthält eher eine Aufzählung von Elementen als analytische Ansätze und eignet sich daher nur bedingt für die Analyse von Wissensbewertung und Wissensaustausch unter kulturellen Aspekten. Informationsbeschaffung und -prozesse, die Informationen liefern, weisen in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Strukturen auf. In kollektivistischen Kulturen findet die Sammlung von Informationen durch ausführliche Gespräche und die Erfassung privater Daten statt, wohingegen in individualistischen Gesellschaften die Beschaffung und Auswertung von Informationen weniger durch persönlichen Austausch erfolgt. Die Wissensentwicklung weist also insofern eine kulturelle Prägung auf, als jede Gesellschaft eine eigene Bedürfnishierarchie hat, aus der Bewertun-

gen, Ideen und Fähigkeiten resultieren, was die Formulierung von Wissenszielen sehr wichtig macht.

Das Münchener Modell hat vor allem hinsichtlich der Komponenten Wissenskommunikation, Wissensgenerierung und Wissensnutzung für das Thema dieser Arbeit Bedeutung. Durch Wissenskommunikation findet ein Wissensfluss zwischen den Mitarbeitern statt. Dieser zeugt vor allem auf globaler Ebene von einer kulturellen Prägung und Vielfalt. Die Wissensgenerierung schließt auch Kooperationen mit dem Kunden, Fusionen mit Partnern, aber auch den Erwerb von Wissen ein. Hier bieten und benötigen verschiedene Länder unterschiedliche Fakten und Prozesse, d. h. die globale Wissensgenerierung ist kulturell überformt.

Bedeutsam für den Fortgang der vorliegenden Arbeit erscheint vor allem die Wissensspirale von Nonaka. Sie bietet einen geeigneten Ansatz zur Reflexion von interkultureller Informationsbewertung und Wissensmanagement bezogen auf die Arbeit eines GA-Team, da sie den Übergang von individuellem Wissen zu organisationalem Wissen auch auf einer tieferen Ebene untersucht. Hier findet eine Wissensgenerierung auf drei unterschiedlichen Ebenen statt (vgl. Fuchs-Kittowski 2005, S. 12; Nonaka/Konno 1998, S. 40 ff.). So weist das individuelle Wissen eine zentrale Bedeutung auf, da es in den Prozess zwischenmenschlicher Kommunikation einfließt. Erst daraus erwächst ein Transformationsprozess zur Erzeugung organisationalen Wissens.¹²

8.3.1.5. Wissens- und Informationsmanagement im Unternehmen

An der Generierung von Wissen und Informationen über den Global Account sind alle Unternehmensangehörigen beteiligt, die in Kontakt zu ihm stehen, wie beispielsweise die Unternehmensleitung sowie die Abteilungen Forschung und Entwicklung und Marketing, vor allem aber das GA-Team und Länderniederlassungen oder Tochtergesellschaften. Sie machen den Grundbaustein des Informations- und Wissensmanagements aus, was eine globale Koordination von Informationen und Wissen durch das GAM erforderlich macht. Gerade für virtuelle Teams, deren Mitglieder in unterschiedlichen Ländern und Kontinenten arbeiten, kann das Sammeln von Informationen und Wissen ein vollständiges globales Bild des Kunden liefern, so dass einzelne regionale Betrachtungsweisen einfließen und sich zu einem großen globalen Gesamtbild verdichten.

¹² Ein Beispiel für eine informations- und kommunikationstechnische Plattform stellt die vom Fraunhofer Institut entwickelte, Web-basierte WiKo-Plattform (Wissens- und Kooperationsplattform) dar. Sie verbindet Werkzeuge zur Wissensbereitstellung und -bewahrung und solche für die verschiedenen Formen kooperativer Wissenserzeugung zu einem Prozess und setzt dabei Schwerpunkte bei der Verbindung von individueller, gemeinschaftlicher und organisationaler Wissensgenerierung (Fuchs-Kittowski/Faust/Loroff/Reuter 2005, S. 10)

Dazu bedarf es Strukturen, die Vorgaben zur Sammlung von Informationen und Wissen machen. Das Ziel besteht in der Herausbildung einer tauglichen Informations- und Wissensinfrastruktur, bei der interkulturelle Dimension und differierende Bezugssysteme Berücksichtigung finden.

Der Art und Weise der unternehmenskulturellen Auswertung von Wissen und Informationen kommt daher eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Sackmann 2004, S. 35). Sie entscheidet letztlich über den wirtschaftlichen Beitrag des gesamten Wissens- und Informationssystems, über die Reaktionsfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit des Teams und des gesamten Unternehmens.

Ein weiterer Effekt eines weltweiten Informations- und Wissensmanagements besteht in der Sammlung von Ideen, was einen Beitrag zur Entwicklung von Innovationen leisten kann und sich in der Literatur auch als Knowledge Management findet (vgl. Seifried/Tripp 1998, S. 1 ff.). Hier besteht das spezifische Ziel jedoch ausschließlich darin, alle an den verschiedenen Produktphasen beteiligten Personen in den Produktentstehungsprozess mit einzubeziehen.

In diesem Sinne spielt organisationales Lernen eine wichtige Rolle, um weltweite Veränderungen beim Kunden, Veränderungen von Ablaufprozessen, aber auch Produktinnovationen rechtzeitig zu entdecken.

8.3.2. Informelle Mechanismen: Anforderungen an die Führungsstruktur

Grundhaltungen und Werte, aber auch persönliche Beziehungen, welche sich im Verlauf der gemeinsamen Arbeit bilden, charakterisieren informelle Mechanismen. Kulturelle Aspekte spielen eine große Rolle sowie ein gemeinsamer Fundus an Überzeugungen, Fundamentalannahmen, Werten und Normen. Informelle Mechanismen entwickeln sich aus der Unternehmenskultur der Mitglieder und bilden im Rahmen des Netzwerks eine eigene GAM-Netzwerkkultur.

Informelle Mechanismen zu identifizieren und zu implementieren stellt eine komplexe Aufgabe dar. Die Teamführung spielt für die Steuerung informeller Mechanismen eine besondere Rolle, vermag diese aber nicht ohne weiteres zu installieren und nutzbar zu machen. Hier kann ein direkter Führungsstil helfen, der Barrieren abbaut und Arbeitssituationen positiv unterstützt. Im Rahmen unternehmerischer Führungskonzepte erscheint die strukturelle (indirekte) Führung als sinnvoll.¹³ Wichtige Dimensionen der strukturellen Führung stellen Kultur, Organisation, Strategie und die Förderung qualitativer Personalstrukturen dar. Um dafür geeignete Mitarbeiter zu finden,

¹³ Demgegenüber steht die interaktive (direkte) Führung. Sie stellt Prozesse, die durch Wahrnehmung, Reflexion, Information und Kommunikation, Motivation und Entwicklung geprägt sind, in den Mittelpunkt.

bedarf es einer qualitativen Personalauswahl, aber auch der motivations- und fähigkeitsgerechten Förderung von Mitarbeitern.

Die strukturelle Führung umfasst eine Führungskultur, die führungsbezogene Werte, Vorstellungen, Handlungs- sowie Orientierungsmuster vermittelt. Die Suche nach kooperativ geprägten Menschen bildet die Grundlage der qualitativen Personalauswahl, was das Hinarbeiten auf eine Teamstruktur mit vermehrter Delegation von Verantwortung ermöglicht, z. B. in Form von autonomen Arbeitsteams wie den GA-Teams (vgl. Olfert 2006, S. 372).

8.3.2.1. Anforderungen an Global Account-Teams und deren Leitung

Zentrale Elemente der Steuerung informeller Mechanismen stellen persönliche Beziehungen, kulturelle Aspekte sowie die Herausbildung eines informellen Netzwerkes dar (vgl. Schmitz 2005, S. 196). Diese finden ihren Ausdruck zumeist in „Grüppchenbildung“, „Flurfunk“ und „Klatschpresse“. Persönliche Beziehungen innerhalb eines GA-Teams sowie die Beziehung der Mitglieder zum Global Account hängen vor allem vom gegenseitigen Verständnis füreinander, von der Häufigkeit gemeinsamer Treffen und Aktionen sowie von der „Chemie“ ab. Die Vermittlung von Grundsätzen des Miteinanders macht einen wichtigen Bestandteil der kulturellen Führung der Mitarbeiter aus. Hierzu gehören häufige Treffen sowie gemeinsame Aktionen, um Leitlinien zu lernen, zu praktizieren und sie gezielt einzusetzen. Die sogenannte „Chemie“ lässt sich demgegenüber nicht ohne weiteres zielgerichtet erzeugen und nur durch einen sehr offenen und gemeinschaftlichen Umgang fördern.

Die große Bedeutung des GA-Teams und seiner Leitung für den Erfolg des GAM resultiert dabei aus der besonderen Nähe zum Global Account und der Intensität der Beziehung zu ihm (vgl. Schmitz 2005, S. 191); letztlich bezieht das GA-Team aus der Pflege dieser strategischen Geschäftsbeziehung überhaupt seine Daseinsberechtigung.

Eine Aufgabe des gesamten GA-Teams besteht darin, den Informationsfluss zwischen Global Account und Zulieferer in Gang zu halten. Die Sicherstellung der erfolgreichen Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen und Abteilungen gehört in den Verantwortungsbereich des GA-Teamleiters. Sein Aufgabenfeld beinhaltet eine Reihe unterschiedlicher Tätigkeiten nämlich Kundenstrategien zu konzipieren, als interner Koordinator, aber auch als Verkäufer, Kundenbetreuer und Berater zu fungieren, eine Netzwerkkultur aufzubauen, persönliche Beziehungen zum Kunden sowohl auf vertikaler wie auch auf horizontaler Ebene zu pflegen; er sollte effektive und effiziente Prozesse, die den Kunden zufrieden stellen, sichern und bei all diesen Aufgaben ein globales Team leiten, wobei er auch den Repräsentanten eines global agierenden Konzerns darstellt. Diese multiplen Rollen eines GA-Managers weisen damit ein vielfältiges Anspruchsniveau auf. Die Bereitschaft zu kultureller Offenheit ist für den GA-Manager dabei unabdingbar.

Dazu benötigt er vielfältige Fähigkeiten (vgl. Küng/Schilling/Toscano-Ruffilli 2002, S. 120 ff.): konzeptionelles und analytisches Know-how, eine ausgeprägte Marketingorientierung, einen klaren Blick für das Potential des eigenen Unternehmens, strategisches Denken, ein profundes Verständnis für Kundenprobleme und –strategien, aber auch für komplexe Produkte, hohe Fach- und Beratungskompetenz, Know-how im Projektmanagement sowie ein sicheres und konsequentes Auftreten beim Kunden, die Fähigkeit zu offener Kommunikation und soziale und interkulturelle Intelligenz. Dabei kann die Rekrutierung eines GA-Managers aus dem Bereich Vertrieb oft eher problematisch sein, da die Eigenschaft Verkaufstalent im GA-Team nur eine untergeordnete Rolle spielt, also ein guter Verkäufer nicht unbedingt auch zum GA-Manager taugt.

Ein konkretes Beispiel für das Anforderungsprofil eines Key Account-Manager eines Maschinenbauunternehmens kann wie folgt aussehen (vgl. Biesel 2007, S. 96):

- der KA-Manager hat den Schlüsselkunden so detailliert analysiert, dass er ihn in jeder Hinsicht versteht. Das erfordert eine Analyse der Märkte, auf denen der Global Account agiert, ebenso wie die Prognose über zukünftige technische Trends und Entwicklungen,
- der KA-Manager tritt dem Global Account gegenüber stark und selbstbewusst auf, und bringt sich damit in die Position eines akzeptierten Beraters,
- durch seine ausgleichende Art vermittelt der KA-Manager zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Kunden, bringt Ideen und Innovationen ein und fungiert als treibende Kraft,
- der KA-Manager verfügt über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und kann das Team und das Netzwerk motivieren, verschiedene Interessen gewichten, vertreten und durchsetzen sowie Konflikte lösen, und
- mit der Position des KA-Managers geht eine umfassende Entscheidungskompetenz einher, wobei der Manager selbst für Erfolge und Misserfolge einsteht.

Der GA-Manager durchläuft im Idealfall einen Entwicklungsprozess, im Zuge dessen er sich mit einer lernenden Organisationsstruktur vertraut macht. Er wächst in das GA-Team hinein und hat Aufstiegschancen, die ihn zusätzlich motivieren. Typischerweise lassen sich vier hierarchische Ebenen unterscheiden (vgl. Küng/Schilling/Toscano-Ruffilli 2002, S. 165):

- Ebene 1:** Junior Key Account Manager, der einem nationalen bzw. globalen Key Account Managers assistiert,
- Ebene 2:** nationaler bzw. globaler Key Account Manager, der mit der Leistung eines kleinen Account Teams betraut ist,
- Ebene 3:** Leiter der Gesamtverantwortung für ein Global Account, und
- Ebene 4:** Coach oder Mentor für junge Key Account Manager.

Ebene 1 betrifft damit den Einstieg ins GAM, Ebene 2 die Länderebene, Ebene 3 die internationale bzw. globale Führung und Ebene 4 die Personalentwicklung.

8.3.2.2. Typologisierung von Teamcharakteren

Nach den obigen Ausführungen lässt sich das idealtypische Profil eines GA-Managers zeichnen, wobei zu untersuchen ist, ob es auch sinnvolle allgemeingültige Kriterien bzw. Typologien für die Auswahl von Teammitgliedern gibt. Hier leisten Typologisierungen Hilfestellung, um die Anforderungen an bestimmte Positionen und damit das dafür idealtypische Kandidatenprofil zu ermitteln. Typologisierungen helfen Anforderungsprofile für bestimmte Positionen zu schaffen, die dann als Richtlinien bei der Auswahl entsprechender neuer Team-Mitglieder gelten können.

Ein verbreitetes Verfahren zur Typologisierung von Menschen findet sich in der INSIGHTS-Methode[®] bzw. die INSIGHTS MD[®] (vgl. Scheelen 2005, S. 40 ff.). Hierbei handelt es sich ursprünglich um ein Verfahren zur Optimierung des individuellen Potentials von Mitarbeitern. Das Verfahren umfasst sowohl Arbeitsstellenanalysen als auch einen Karriere- und Leadership-Check der Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld. Zu den Analyse Kriterien gehören: das beobachtbare Verhalten, Werte, Motive und Einstellungen sowie Fertigkeiten und Kompetenzen. Das in Abbildung 29 dargestellte INSIGHT-Rad, das aus vier Bereichen und acht Haupttypen besteht, stellt die Charakteristika der Methode dar.

Der erste Bereich steht für einen kontaktfreudigen, aufgeschlossenen, optimistischen, begeisterungsfähigen, kreativen und initiativen Typus. Ihm gehören der „Inspirator“ und der „Berater“ an.

Der zweite Bereich steht für beständige, gewohnheitsliebende, sicherheitsbedürftige, einfühlsame, zuverlässige und stabile Persönlichkeiten, die sich durch die beiden Stereotype „Kordinator“ und „Unterstützer“ konkretisieren lassen.

Der dritte Bereich steht für einen gewissenhaften, genauen, analytischen, kritischen, detailorientierten und distanzierten Typus, der den „Reformer“ und „Berater“ umfasst.

Der vierte Bereich beschreibt dominante, beherrschende, kontrollierende, entscheidungsfreudige, zielgerichtete und sachorientierte Menschen. Sie repräsentiert die beiden Stereotype des „Direktors“ und des „Motivators“ (vgl. Scheelen 2005, S. 40 ff.).

Diese Typologisierung hilft dabei, bestimmte Charaktertypen deutlich hervorzuheben und diese mit bestimmten Positionsprofilen zu vergleichen. Sie hilft auch, ein Team in seiner Grundstruktur zu entwerfen und damit Leitlinien für die Zusammenstellung des Teams vorzugeben. Es besteht so die Möglichkeit, Stereotypen aufeinander zu beziehen. Nimmt man die vorgestellten Buying-Center Funktionen (vgl. dazu Teil II, Ab-

schnitt 8.4.5.): Entscheider, Einkäufer, Spezifizierer, Promoter und Beeinflusser, so könnte man diesen jeweils durch das GA-Team, INSIGHT-Stereotypen gegenüberstellen. Dem Entscheider kann beispielsweise der Direktor zugeordnet werden; dem Einkäufer der Motivator, dem Spezifizierer der Reformier, dem Promoter der Inspirator und dem Beeinflusser der Berater. Doch diese Einteilung erweist sich in der Realität als zu grob, da eine Person verschiedene Positionen innehaben kann und das sich daraus entwickelnde notwendige Profil entsprechend unterschiedliche Typen umfasst oder ein Mitarbeiter dem notwendigen Profil der Position nicht entspricht. Hinzu kommt, dass Geschäftsbeziehungen oft von persönlich-individuellen Merkmalen beeinflusst sind und Stereotypen solche Merkmale nicht erfassen können.

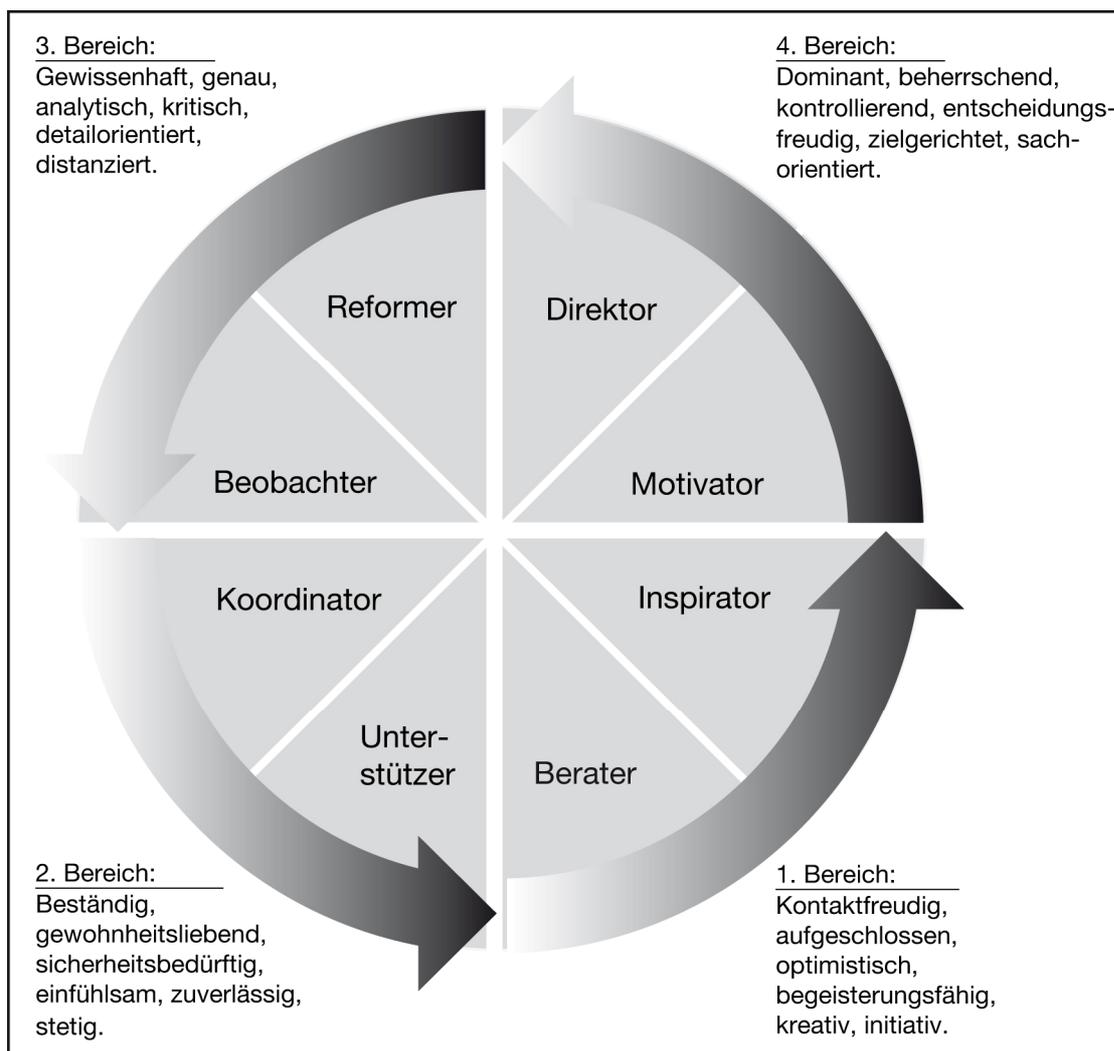


Abb. 29: Das INSIGHT-Rad mit den acht Haupttypen (**Quelle:** Scheelen 2005, S. 40)

Um es eben nicht bei Stereotypen zu belassen und die Schnittstellen im GAM hinsichtlich interkultureller Auswirkungen tiefgreifender untersuchen zu können, befasst sich Teil III der Arbeit mit dem Thema Kultur. Die Kulturanalyse soll verdeutlichen, dass jede der im INSIGHT-Rad beschriebenen Positionen vor dem Hintergrund kultureller Prägungen relativiert zu betrachten ist und eine kundengerechte Zusammenstel-

lung von GA-Teams nur durch eine Berücksichtigung interkultureller sowie persönlich-individueller Merkmale zum Erfolg führen kann.

TEIL III: KULTUR: LANDES- UND HERKUNFTSKULTUR

Teil III führt Kultur als weitere zentrale Kategorie der Arbeit ein, beginnend mit einer Begriffsbestimmung. Anschließend werden einige Erkenntnisse der Kulturforschung, insbesondere Kulturtheorien, aber auch eine Definition interkulturellen Handelns vorgestellt.

1. Begriffsbestimmungen

In diesem Abschnitt geht es darum, den Begriff Kultur zu klären und Zweige der Kulturforschung und Methoden der Kulturanalyse darzustellen, um diese für den weiteren Gang der Untersuchung zu nutzen.

1.1. Kultur

Der Begriff Kultur umfasst unterschiedliche Bedeutungen. Das Adjektiv kultiviert leitet sich von Kultur ab und evoziert Assoziationen mit Geschmack, Eleganz und gutem Benehmen. Es existieren aber auch Bakterienkulturen und der Gärtner kultiviert Bäume und Pflanzen. Die Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebenswelt wird mit dem Begriff Kultur bezeichnet und aus anthropologischer Sicht geht es bei Kultur um die Kunde vom Menschen als kulturhervorbringendes und von Kultur geprägtes Wesen. Religion, Philosophie, Psychologie und Pädagogik sind Manifestationen von Kultur. Der Begriff findet sich aber auch im Zusammenhang mit Institutionen, insbesondere bei Unternehmen und ihrer Unternehmenskultur.

Seit Ende des 18. Jahrhunderts verwendet man den Begriff Kultur auch, um verschiedene Gesellschaften zu vergleichen, z. B. europäische, asiatische, amerikanische oder afrikanische Kulturen (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 41). Seit den 1960er Jahren haben sich Ethnologen wie Lévi-Strauss (vgl. Leach 2006, S. 23 ff.; Ritter 2008) und Sozialphilosophen wie Habermas (Habermas 1995, S. 72 ff.) mit Gesellschaft und Kultur auseinandergesetzt. Zentrales Element der Theorien Lévi-Strauss' ist das Wesen des Menschen. Er sucht Gemeinsamkeiten der menschlichen Kultur in Strukturen und nicht in der äußerlichen Form. So sieht er beispielsweise die Dichotomisierung, also das Denken in binären Gegensätzen, als eines der wichtigsten Strukturmerkmale des menschlichen Geistes und prägte damit das Konzept des Strukturalismus. Malinowski hingegen begründete den Funktionalismus, der Kultur als ein Instrumentarium betrachtet, mit dem Menschen sich in die Lage versetzen, Probleme lösen zu können

(vgl. Malinowski 2005, S. 21 ff.).¹⁴ Kultur entwickelt sich hier als ein System von Einstellungen und Handlungen, das als Mittel zum Zweck dient, wobei alles einem Gesamtzusammenhang entstammt und diesem wiederum dient.

Habermas geht von der Dichotomie aus, dass sich im Laufe der sozialen und gesellschaftlichen Evolution erfolgsorientiertes und kommunikationsorientiertes Handeln herausgebildet haben. Zu den erfolgsorientierten Formen gehören für ihn das instrumentelle (nicht-soziale) und strategische (am eigenen Nutzen ausgerichtete) Handeln, zu den kommunikationsorientierten Formen das verständigungsorientierte Handeln (vgl. Habermas 1995, S. 385 ff.). Habermas spricht weiterhin von entsprachlichten Kommunikationsmedien und meint damit das Generieren einer Öffentlichkeit durch beispielsweise Macht und Geld, die dem Austausch rationaler und vernünftiger Argumente entgegenstehen (vgl. Behrends 2001, S. 69; Jäger/Baltes-Schmitt 2003, S. 89).

Der Versuch, die Grundlagen einer Gesellschaft, ihrer Kultur und damit das, was sie zusammenhält, zu bestimmen, hat mithin viele verschiedene Antworten bekommen. Gemeinsam ist den meisten Ansätzen das Element der Selbstreflexion, in dem Sinne, dass die eigene Kultur im Vergleich steht. So entsteht durch die Begegnung mit einer fremden Welt auch eine Selbstbegegnung (vgl. Safranski 2007, S. 18).

Kultur im Sinne von Prägung menschlichen Verhaltens wirkt sich auf alle Bereiche des Zusammenlebens aus. So sind Denken, Einstellungen, Vorstellungen, Werte, Kommunikationsformen und Verhalten stets kulturell geprägt, was wiederum Auswirkungen auf die entsprechenden Artefakte, d. h. menschliche Hervorbringungen hat, wie sozio-kulturelle Strukturen und Prozesse, Institutionen und Organisationen.

Aus diesem Grund unterliegen nicht nur Individuen kulturellen Prägungen, sondern auch Institutionen, Organisationen wie Unternehmen und Gruppen sowie Arbeitsteams. Zur Analyse des Begriffs Kultur in Hinsicht auf Themen wie globale Teamarbeit, globales Beziehungsmanagement und globale Netzwerke stehen Ansätze aus der Ethnologie, Psychologie, Soziologie, Kulturanthropologie, den Kulturwissenschaften und aus der neueren Organisationskulturforschung zur Verfügung.

Bei der vorliegenden Arbeit stehen Unternehmen und Teamstrukturen sowie das Individuum und seine Interaktionen im Team im Mittelpunkt der Betrachtung. Individuen

¹⁴ Während Malinowski seine Aufmerksamkeit auf die Organisation bestimmter Gesellschafts- und Organisationsformen richtete (vgl. Leach 2006, S. 7 ff.), dessen Funktionen vor allem aus menschlichen Bedürfnissen resultieren, entwickelte Boas den Kulturrelativismus. Kernpunkt des Kulturrelativismus ist die Vorgehensweise, fremde Kulturen nicht nach den Standards der eigenen Kultur zu beurteilen und sich von Vorurteilen frei zu machen (vgl. Schmuhl 2009, S. 10 ff.; Vivaldo 1981, S. 46; Gingrich 1999, S. 178). Demgegenüber spricht vor allem in der amerikanischen Ethnologie der 4-Felder-Ansatz, der ebenfalls auf Boas zurückgeht, eine zentrale Rolle. Er differenziert zwischen Physischer Anthropologie, Archäologie, Linguistik und Sozial- und Kulturanthropologie (vgl. Gingrich 1999, S. 177).

prägen das Team und lassen sich für die Ziele des Unternehmens einsetzen. Daher geht es nicht nur um die Analyse des gesellschaftsorientierten Teils von Kultur, sondern auch um die des Individuums selbst und seine Situation in der Gruppe. Dieser Aspekt wird auch als interkulturelle Perspektive bezeichnet. Dementsprechend sind unterschiedliche Analyseebenen zu unterscheiden, nämlich Gesellschaft, Gruppe und Individuum (vgl. Kölling 2006, S. 53). Die erste Ebene beschreibt kulturelle Symbole. Die zweite Ebene beschäftigt sich mit kulturellen Anpassungsprozessen beim Austausch von Individuen unterschiedlicher kultureller Herkunft, die dritte Ebene ist auf Interaktionssituationen gerichtet, bzw. das Verhalten von Individuen in diesen Situationen.

Der Begriff Kultur erhält ferner, je nach der Forschungsdisziplin, unterschiedliche Bedeutung. So sieht die Ethnologie Kultur als die besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt entwickelten Werte von Volksgruppen (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961, S. 4 ff.). Diese Merkmale umfassen insbesondere Wert-, Denk- und Handlungsmuster wie auch die sie vermittelnden Symbolsysteme, wie sie im Zuge menschlicher Interaktionen entstehen (vgl. Schreyögg 2008, S. 376 f.). Es lassen sich verschiedene Betrachtungsweisen unterscheiden (vgl. Viveló 1981, S. 50 ff.; Meyer 2004, S. 71). Die totalistische Perspektive umfasst die Gesamtheit aller durch Anpassung an Lebensumstände entstandenen kulturellen Ausprägungen, wie beispielsweise Gedanken, Gesetzmäßigkeiten, Handlungen, Institutionen, aber auch Werkzeuge, Geräte, Architektur, Musik und andere menschliche Phänomene, die nicht genetisch bedingt sind. Die mentalistische Perspektive ist weniger umfassend und bezieht sich vor allem auf gedankliche und kreative Systeme, die Werte, Verhaltensmuster, Regelungen, Handlungen und Symbole beeinflussen.¹⁵

Die Psychologie wiederum sieht Kultur u. a. als ein symbolisches System von Bedeutungen, das die Wirklichkeit von Menschen konstituiert, womit Bewusstseinsphänomene im Mittelpunkt der Betrachtung stehen (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 225). Max Weber, der Begründer der Handlungstheorie, beschreibt Kultur dagegen wie folgt: „Zahlreiche höchst auffallende Regelmäßigkeiten des Ablaufs sozialen Handelns, insbesondere (aber nicht nur) des wirtschaftlichen Handelns, beruhen keineswegs auf Orientierung an irgendeiner als ‚geltend‘ vorgestellten Norm, aber auch nicht auf Sitte, sondern lediglich darauf, daß die Art des sozialen Handelns der Beteiligten, der Natur der Sache nach, ihren normalen, subjektiv eingeschätzten Interessen so am durchschnittlich besten entspricht und daß sie an dieser subjektiven Ansicht und Kenntnis ihr Handeln orientieren“ (Weber 1998, S. 15). D. h. Weber sieht Kultur als das Ergebnis sozialen Handelns, das letztlich auf egoistischen Motiven beruht. Men-

¹⁵ Eine weitere Differenzierung nehmen Kluckhohn und Kelly vor, die zwischen deskriptiver und explikativer Betrachtungsweise differenzieren (vgl. Meyer 2004, S. 71, in Anlehnung an Kluckhohn/Kelly 1972, S. 73 ff.). Die deskriptive Perspektive beschränkt sich dabei auf das Beobachtbare, das Materielle, die explikative Perspektive versucht, Werte und Handlungen zu verstehen.

schen entwickeln also eine gemeinsame Kultur, um selbst einen Vorteil davon zu haben.

Es kommt also bei der Beschreibung und Definition von Kultur vor allem auf die jeweilige Perspektive an. Abbildung 30 zeigt Kulturdefinitionen einiger Psychologen, Organisationspsychologen und Ethnologen, von denen im Verlauf der Arbeit noch weitere Gedanken aufgenommen werden.

Kultur kann damit als Unterscheidungs-, Abgrenzungs-, und Differenzierungskriterium verstanden werden.

Für die Analyse von Kultur ist die Herausarbeitung von Kulturstandards sinnvoll. Kulturstandards umfassen dabei folgende Eigenschaften (vgl. Thomas 2005, S. 25):

- Die Art der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns, die für die Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation als normal und verbindlich gelten,
- die Beurteilung fremden und Steuerung eigenen Verhaltens,
- die Regulierung von sozialen Situationen,
- die gruppenspezifische und individuelle Bewertung sozialer Situationen, die auseinandergehen kann, und
- Sanktionen und Ablehnung bestimmter nicht akzeptierter Verhaltensweisen.

Diese Dimensionen dienen als Grundlage für eine Reihe unterschiedlicher Analysen zur Erfassung von Kulturmerkmalen. Die vorliegende Arbeit folgt zwei Analyseansätzen der vorherrschenden Kulturforschung, nämlich der kulturvergleichenden Forschung, bei der es um den Vergleich von Gesellschaften geht, und der interaktionsorientierte Forschung, welche die Sozialisation durch Gruppenzugehörigkeit in den Mittelpunkt stellt.

1.2. Herkunftskultur

Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal von Kultur macht Herkunft aus. Dabei kann zunächst auf das Herkunftsland abgestellt werden, das Menschen landeskulturell prägt. Sprache, Religion, ethnologische Herkunft sowie persönliche Merkmale wie Bildung und sozialer Status stellen weitere Merkmale für die Differenzierung von Herkunftskulturen dar (vgl. auch Abbildung 40). Außerdem können etwa xenophile und xenophobe Kulturen unterschieden werden (vgl. Maletzke 1996, S. 33). Xenophile Kulturen umfassen Ethnien, Völker, Nationen, die Fremden freundlich und aufgeschlossen begegnen, während xenophobe Kulturen allem Fremden misstrauisch, ablehnend und feindlich gegenüberstehen.

Die vorliegende Untersuchung geht von einem umfassenden Verständnis des Begriffs der Herkunftskultur aus, nämlich als Zusammenspiel von Nationalität, Sprache, religiöser Zugehörigkeit, Bildung und sozialem Status. Herkunftskultur bezieht sich damit

Hall	Hofstede	Trompenaars	Lewis
<p>„Kultur ist ein System zur Produktion, Übermittlung, Speicherung und Verarbeitung von Informationen.“</p> <p>(Hall/Hall 1984, S. 16)</p>	<p>„Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“</p> <p>(Hofstede 2006, S. 4)</p>	<p>„Kultur meint die Werte und Normen, die Menschen vertreten, um in einer feindlichen Umwelt überleben zu können. [...] Bei Kultur geht es darum, welche Bedeutung Dingen, Handlungen und Verhaltensweisen beigemessen wird.“</p> <p>(Trompenaars 2004, S. 30 ff.)</p>	<p>„Sitten, Überzeugungen, Kunst und alle anderen Errungenschaften des menschlichen Geistes, die eine bestimmte Gruppe von Menschen in einer bestimmten Zeit entwickelt hat.“</p> <p>(Lewis 1999, S. 468, 2006, S. 588)</p>
Kluckhohn	Maletzke	Schein	
<p>„Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand; be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action.“</p> <p>(Kroeber/Kluckhohn 1952, S. 181)</p>	<p>„In der Kulturanthropologie ist Kultur im wesentlichen zu verstehen als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln des Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. Ganz vereinfacht kann man sagen: Kultur ist die Art und Weise, wie Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen.“</p> <p>(Maletzke 1996, S. 16)</p>	<p>„Kultur ist die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat.“</p> <p>(Schein 2003, S. 44)</p>	
Geertz	Bolten	Dülfer	Apfelthaler
<p>„Als ineinander greifende Systeme auslegbarer Zeichen (...) ist Kultur keine Instanz, der gesellschaftliche Ereignisse, Verhaltensweisen, Institutionen oder Prozesse kausal zugeordnet werden könnten. Sie ist ein Kontext, ein Rahmen, in dem sie verständlich – nämlich dicht – beschreibbar sind.“</p> <p>(Geertz 1995, S. 21)</p>	<p>„Der Mensch ist Teilhaber zahlreicher unterschiedlicher lebensweltlicher Milieus, Reziprozitätsbeziehungen und damit (Sub-)Kulturen. Je multipler diese Reziprozitätsverhältnisse sind, desto größer ist folgerichtig auch die Anzahl konkurrierender Kulturbegriffe.“</p> <p>(Bolten 2007, S. 41)</p>	<p>„Die natürliche Umwelt ist alles, was nicht vom Menschen geschaffen wurde. Kultur ist damit die Nutzung, Veränderung und Gestaltung der Natur.“</p> <p>(vgl. Kutscher/ Schmid 2006, S. 737)</p>	<p>„Kultur ist die Grenzziehung und eine Angelegenheit der generalisierenden Wahrnehmung einer Manifeſtation wiederholter sozialer Handlungen innerhalb gewählter Grenzen.“</p> <p>(Apfelthaler 1998, S. 114)</p>

Abb. 30: Definitionen von Kultur

auf das Individuum und sein persönliches Umfeld. Es prägt dessen Werte, Normen und Handlungsregeln. Werte charakterisieren dabei nicht-gegenstandsbezogene Orientierungspunkte, die allerdings in konkreten Situationen gegenstandsbezogen und handlungsbestimmend wirken. Normen stellen Regeln dar, die bindend für bestimmte Handlungen wirken (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 687).

Beispielsweise erfahren in Deutschland lebende Inder hinduistischen Glaubens oder Türken moslemischen Glaubens andere kulturelle Prägungen, als es dieselben Personen erlebt hätten, wenn sie in ihren Mutterländern aufgewachsen wären. Herkunftskultur wird damit im umfassenden Sinne verstanden als die Summe der Prägungen eines Individuums als Folge seiner Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe, seiner Muttersprache, landeskultureller Einflüsse, seines sozialen Status und seiner Bildung.

2. Kulturforschung

Die in dieser Arbeit zugrundegelegte Differenzierung zwischen Landes-, Herkunfts- und Unternehmenskultur versteht sich nicht von selbst. Sie ist infolge der bereits kurz skizzierten Wechselwirkungen auch nicht strikt durchführbar. Ihr Sinn besteht allein darin, zwischen vorgefundenen Merkmalen oder Ausprägungen und steuer- bzw. beeinflussbaren Elementen von Kultur zu differenzieren. Es geht also um unterschiedliche Perspektiven auf komplexe Phänomene. Daher werden unterschiedliche Erklärungsansätze und unterschiedliche wissenschaftliche Methoden aus verschiedenen Disziplinen benötigt.

Zunächst bedarf es einer Darstellung der Disziplinen der Kulturforschung und der Methoden der Kulturanalyse – mit dem Ziel, diejenigen Aspekte von Kultur zu identifizieren, die für den weiteren Gang der Untersuchung, nämlich den Einsatz von Kulturfaktoren für die Unternehmens- und Teamsteuerung, nutzbar gemacht werden können.

2.1. Disziplinen der Kulturforschung

Der Begriff „cultural turn“ umschreibt den Tatbestand, dass Kulturanalyse seit einiger Zeit in einer Reihe unterschiedlicher Disziplinen an Bedeutung gewinnt. Insbesondere die Kulturanthropologie unterstreicht die Pluralität von Kulturen und schafft damit einen interkulturellen Untersuchungsrahmen (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 86 ff.). Das Interesse an Kulturpsychologie, Kultursoziologie und Ethnologie wächst ebenfalls, was soweit geht, dass gelegentlich eine Zuordnung der Sozialwissenschaften oder auch Geisteswissenschaften zu den Kulturwissenschaften zu finden ist (vgl. Marchart 2008, S. 17 f.). Dieser Paradigmenwechsel stößt allerdings auch auf Kritik, da sich beide Wissenschaften lediglich partiell und in Subdisziplinen mit Kultur be-

schäftigen. In Abbildung 31 folgt ein Überblick wesentlicher Disziplinen der aktuellen Kulturforschung, der eine erste Orientierungshilfe geben soll.

Ethnologie definiert sich vor allem über den Ansatz, menschliches Verhalten und dessen Hervorbringungen, seien sie geistiger oder materieller Natur, als kulturell bzw. symbolisch vermittelt zu begreifen. Die Kulturanthropologie ist aus der „Volkskunde“ hervorgegangen und befasst sich mit interkulturellen, ethnologischen und soziologischen Themen, die vornehmlich auf alltagskulturellen Phänomenen basieren.

Die Begriffe Kulturanthropologie und Ethnologie behandeln damit sehr ähnliche Gebiete und lassen sich nicht eindeutig voneinander trennen, daher werden sie im Verlauf der Arbeit synonym genutzt.

Weitere Ansätze sind die kulturvergleichende Psychologie, die Kulturpsychologie und die interkulturelle Psychologie. Die kulturvergleichende Psychologie versucht unter anderem, folgende Schlüsselfragen zu beantworten (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 27):

- Bestehen allgemein gültige Grundmuster des menschlichen Verhaltens? Agieren alle Menschen unter ähnlichen Bedingungen und in der gleichen Situation in vergleichbarer Art?
- Unterstützt die Globalisierung eine Tendenz zur Gleichheit der Menschen und Völker, die über kurz oder lang zur Ausbildung einer mehr oder weniger homogenen Weltkultur führen wird?

Die Kulturpsychologie untersucht, wie das Individuum aufgrund seiner Fähigkeit zur Reflexion und Intersubjektivität in der Lage ist, seine naturgegebene Ausstattung wahrzunehmen, zu entwickeln und zu erweitern und diese kulturellen Errungenschaften an nachfolgende Generationen weiterzugeben. Dabei lassen sich vier Ebenen mit jeweils eigenen Attributen unterscheiden (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 33 ff.; Thomas 1996, S. 110 ff.):

- Phylo-genetische Ebene: Kulturelle Errungenschaften wie Sprache, Schrift oder der Gebrauch von Werkzeugen, aber auch Anpassungen der menschliche Psyche.
- Aktual-genetische Ebene: Situative Einbettung von Kognitionen auf der Handlungsebene.
- Ontogenetische Ebene: Handlungserfahrungen als Grundlage zum Aufbau kognitiver und affektiver Schemata, die der individuellen Handlungsfähigkeit dienen.
- Historio-genetische Ebene: Wechselwirkung zwischen psychischer Entwicklung und kulturellem Wandel, i. S. von veränderten Werten und Weltbildern.

Disziplin	Kurzbeschreibung	Ansatz/Denkweise
Völkerpsychologie	Weitgehend wertfreie und insbesondere im deutschsprachigen Bereich betriebene Wissenschaft, die in der zweiten Hälfte des 19. Jh. als Vorläufer der Sozialpsychologie die geistigen und kulturellen Produkte der verschiedenen Völker untersuchte (Sprache, Religion, Mythen, Sitten)	vorwissenschaftlich/deskriptiv
Kulturvergleichende Psychologie	Sowohl empirisch als auch verstehend-interpretativ („hermeneutisch“) betriebene Geisteswissenschaft, die sich Anfang des 20. Jh. mit dem Zusammenhang zwischen den Merkmalen einer Kultur und der Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder auseinandersetzte (z. B. mithilfe der teilnehmenden Beobachtung sog. „primitiver“ Kulturen).	empirisch/hermeneutisch
Kulturpsychologie	Historisch, z. T. humanistisch ausgerichtete Wissenschaft, die von den (ganzheitlichen) subjektiven Erfahrungen der Menschen ausgeht und deren Verhalten als Konsequenz des Wirkens kultureller Normen betrachtet. Forschungsobjekte sind typische Ereignisse, damit verbundene situative Verhaltensmuster und der Zusammenhang zwischen kulturellem Wandel und individueller Entwicklung.	typologisch/dynamisch
Interkulturelle Psychologie	Ganzheitliche Wissenschaft vom Menschen („Menschenkunde“), die sich im deutschsprachigen Raum primär mit biologischen, genetischen und stammesgeschichtlichen Fragen auseinandersetzt und im englischsprachigen Raum vorzugsweise mit psychologischen, soziologischen und kulturellen Forschungsthemen. Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen der Umwelt, in der Menschen leben, und ihrem jeweiligen Verhalten zu untersuchen.	sozial-psychologisch
Anthropologie	Ganzheitliche Wissenschaft vom Menschen („Menschenkunde“), die sich im deutschsprachigen Raum primär mit biologischen, genetischen und stammesgeschichtlichen Fragen auseinandersetzt und im englischsprachigen Raum vorzugsweise mit psychologischen, soziologischen und kulturellen Forschungsthemen. Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen der Umwelt, in der Menschen leben, und ihrem jeweiligen Verhalten zu untersuchen.	ganzheitlich
Ethnologie	Auch als Völkerkunde bezeichnet, mit der Kulturanthropologie verwandte interdisziplinäre Wissenschaft, welche kulturelle Merkmale, ob geistiger oder materieller Natur (z. B. Sprache, Sitten, Mythen, Religionen) insbesondere von indigenen Gesellschaften untersucht, einander vergleichend gegenüberstellt und verstehend zu durchdringen versucht; mittlerweile werden alle Gesellschaften bzw. Kulturen in den Blick genommen.	explikativ
Kulturanthropologie	Im Gegensatz zur Interkulturellen Psychologie weniger sozial- als differenzialpsychologisch ausgerichtete Geisteswissenschaft, welche die kognitiven, emotionalen und konnotativen Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturkreise zu identifizieren versucht.	differenziell
Kultursoziologie	Die Kultursoziologie beschäftigt sich mit der übergreifenden Fragestellung, wie – ausgehend von der Analyse kultureller Formen, Erfahrungen und Praktiken – das soziale Leben im Allgemeinen verstanden werden kann. (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 206)	explikativ

Abb. 31: Wissenschaften für Interkulturelles Marketing (Quelle: Müller/Gelbrich 2004, S. 16; Nünning/Nünning 2008, S.206)

Die interkulturelle Psychologie beschäftigt sich damit, wie Menschen Situationen wahrnehmen, wenn sie mit Vertretern anderer Kulturen zusammentreffen und welche Konsequenzen das für die Bewertung derartiger Interaktionen und das eigene Handeln hat (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 34 ff.).

Eine weitere Richtung stellt die Kulturosoziologie dar. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts und im Zuge der Globalisierung stellt das Konzept Kultur als Dimension der Gesellschaftsanalyse auch in der Soziologie und in soziologischen Analysen einen wichtigen Aspekt dar, da letztlich jede soziale auch als eine kulturelle Struktur und jede soziale auch als eine kulturelle Praktik betrachtet werden kann (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 205 ff.; Breidenbach/Zukrigl 2000, S. 35 ff.).

Die genannten Disziplinen nähern sich mithin dem Begriff Kultur im Zeitalter der Globalisierung aus unterschiedlichen Richtungen. Fraglich ist, ob sich die Einzelerkenntnisse zu einem Ganzen zusammenfügen bzw. sich zur Differenzierung von Kulturen nutzbar machen lassen. Hieraus ergäbe sich ein Theorierahmen, dessen zentrale Herausforderung darin bestünde, verschiedenste Merkmale zu unterscheiden, zu analysieren und zu bewerten (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 35).

Dies führt zu der weiteren Frage, welche Kriterien verwendbar sind, um sinnvoll, d. h. auf für unternehmerisches Handeln relevante Weise zwischen Kulturen zu differenzieren. In Teil III, Abschnitt 3 findet sich ein Überblick von Differenzierungstheorien. Zunächst seien jedoch Methoden der Kulturanalyse vorgestellt und die Fähigkeit zur Wahrnehmung kultureller Unterschiede und in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung von Stereotypen beleuchtet.

2.2. Methoden der Kulturanalyse

Die Identifikation und Analyse von Kulturmerkmalen ist eine schwierige Herausforderung. Kategorisierungen, die wiederum auf eigenen Prämissen und Bewertungssystemen beruhen, ermöglichen zwar die Reduktion von Komplexität, sind ihrerseits aber kulturell überformt und in diesem Sinne nicht „kulturfrei“. Grundsätzlich lassen sich bei der Analyse von Kulturen zwei Ansätze differenzieren (vgl. Bolten 2007, S. 100). Erstens mikroanalytische Methoden, die beispielsweise zur Untersuchung von Arbeitsteams heranzuziehen sind, und zweitens makroanalytische Methoden für die Untersuchung größerer Zusammenhänge, wie z. B. komplexer gesellschaftlicher Strukturen.

Zu den makroanalytischen Ansätzen gehören u. a. die kulturkontrastiven Forschungen von Hofstede und Trompenaars (vgl. Bolten 2007, S. 101 in Anlehnung an Triandis 1988; Hecht 1989; Hampden-Turner 1993; Apfelthaler 1999 und Teil III, Abschnitt 3.). Der Begriff Makrosystem bezeichnet dabei den Umstand, dass die Untersuchung formaler und inhaltlicher Übereinstimmungen und Ähnlichkeiten von Normen, Wer-

ten, Konventionen, Vorschriften Weltanschauungen und Ideologien der Beziehungen innerhalb einer Gesellschaft oder im Vergleich zu anderen Gesellschaften, im Mittelpunkt steht (vgl. Elmerich 2006, S. 49). Makrosysteme können sich auch auf kleinere Gemeinschaften beziehen als Gesellschaften es sind.

Sehr weitgefasste Kulturdimensionen führen allerdings häufig zu Übergeneralisierungen, deren Ergebnisse im Vagen bleiben und nicht messbar sind. So lässt sich am Beispiel einer der Kulturdimensionen von Hofstede (vgl. Teil III, Abschnitt 3.1.), Individualismus versus Kollektivismus, vergleichend und damit deskriptiv feststellen, dass eine Gesellschaft kollektivistischer strukturiert ist als eine bestimmte andere, doch erfolgt keine Aussage über das Maß an Kollektivismus und es bleibt im Unklaren, warum eine solche Gesellschaft eher kollektivistisch agiert.

Mikroanalytische Ansätze spielen in der interaktionsorientierten Forschung eine wichtige Rolle. Ein Mikrosystem beschreibt die Aktivitäten und zwischenmenschlichen Beziehungen einer bestimmten Person in ihrem spezifischen Lebensbereich, also in der Familie und am Arbeitsplatz sowie in ihrem physischen wie materiellen Umfeld (vgl. Elmerich 2006, S. 72 in Anlehnung an Bronfenbrenner 1981, S. 41). Mikroanalytische Ansätze verfolgen vor allem kulturanthropologische Detailanalysen, die das Verhalten von kleinen Gruppen und ggf. nur zwei Personen beobachten (vgl. Bolten 2007, S. 103 ff.). Bei der Betrachtung derart kleiner sozialer Gebilde und mit zunehmender Komplexität der Beziehungsstrukturen ist allerdings stets die Generalität und damit Gültigkeit der möglichen Aussagen kritisch zu bewerten.

Drei weitere wichtige Ansätze der Kulturforschung stellen die Critical-Incident-Analyse, die Netzwerkanalyse und der mesoanalytische Ansatz dar:

- Die **Critical-Incident-Analyse** nach Flanagan und Thomas (vgl. Flangan 1954, S. 327 ff.; Bolten 2007, S. 104) beruht auf den Annahmen, dass situatives Verhalten und vor allem die Reaktion auf kritische Vorkommnisse hinreichende Rückschlüsse auf typische Verhaltensweisen, Charakteristika und Werte liefern. Ein Anwendungsbeispiel ist das Herzberg-Modell, in dessen Rahmen die Ursachen für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation untersucht wurden. Ist der Arbeitsplatz etwa nicht mehr sicher, so sinkt die Arbeitsmotivation (vgl. Scholz 2000, S. 882 f.).
- Die **Netzwerkanalyse** von Schweizer (vgl. Schweizer 1996) basiert auf einem ursprünglich ethnologischen Verfahren der Sozialstrukturanalyse und entwickelt dieses mit Hilfe zeitgemäßer Mittel und zur Beschreibung sozialer Systeme auch in anderen Disziplinen fort. Die wesentliche Aufgabe besteht darin zu erkennen, durch welche Art und Umstände die in einem sozialen Feld agierenden Personen miteinander verflochten sind und welche Teilmengen von Personen (Cliques, Gruppen, Positionen) sich herausbilden und ihrerseits ein System bzw. eine eigene Gruppe bilden (vgl. Schweizer/Schnegg 1998, S. 1 f.).
- Auf einem **mesoanalytischen Ansatz** beruht beispielsweise die Analyse von Epochenstilen (vgl. Bolten 2007, S. 108). Die Definition allgemeiner Merkmale zur Analyse von Epochen ermöglicht das Herausarbeiten bestimmter über mehrere

Epochen unterschiedlicher oder gleicher Tatbestände. Die Untersuchung stützt sich dabei auf die Analyse von Einzelfällen, aus denen sich allgemeingültige Erkenntnisse ableiten lassen.

Neben makro- und mikroanalytischen Verfahren gibt es weitere mögliche Vorgehensweisen bei der Analyse von Kultur, nämlich qualitative und quantitative Verfahren, wobei sich die qualitative Forschung möglichst authentisch am Einzelfall orientiert und die quantitative Forschung durch unterschiedliche Verfahren eine große Anzahl von Daten erhebt, diese selektiert und auswertet, um für den Einzelfall Aussagen treffen zu können (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 180). Bei der qualitativen Kulturforschung stehen sinngebende Inhalte im Mittelpunkt, bei der quantitativen Forschung sind es vor allem die Erhebung, Messung und Bewertung einer großen Anzahl von Fällen und Daten, welche eine Hypothese testen sollen. Als Beispiele lassen sich die Studien von Hall und Hofstede (vgl. Teil III, Abschnitt 3.) nennen. Während Hall von der Beobachtung einzelner Situationen Rückschlüsse auf eine gesamte Kultur zog, untersuchte Hofstede 117.000 von IBM-Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft beantwortete Fragebögen und leitete daraus einzelne Merkmale und Eigenschaften von Kulturen ab (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 180).

Ein weiterer methodischer Ansatz findet sich in der Durchführung einer Reihe «klinischer» Interviews, wie sie beispielsweise der Organisationsforscher Schein vorgenommen hat (vgl. Schein 1992, S. 142). Diese umfassen Treffen und Interviews mit Berichten von motivierten »Informanten«, die der Forscher anschließend auswertet. Der Forscher untersucht unterschiedliche Unternehmen, was die Überprüfung unterschiedlicher Branchen, wie beispielsweise IT (DEC), Chemie (Ciba-Geigy), Öl (BP) und Energie (Alpha Power), ermöglichte (vgl. Schein 2004, S. 3 ff.). Der Ansatz besteht darin ein möglichst breites Merkmalspektrum und verschiedene Verhaltensweisen zu sammeln. Anschließend schafft sich der Forscher ein Instrumentarium (Informanten), um die Gruppenmitglieder besser verstehen und die Beobachtungen auswerten zu können. Im Mittelpunkt der Überprüfung stehen dabei bestimmte Probleme sowie problemrelevante Faktoren, die die Gruppenmitglieder selbst bewerten. Sie stufen bestimmte Verhaltens- und Vorgehensweisen als gut oder als schlecht ein. Anhand dieser Einschätzungen kommen Wertvorstellungen und Grundprämissen zum Vorschein (vgl. Schein 1992, S. 87 ff.).

Kulturelle Merkmale lassen sich allerdings erst dann als solche validieren, wenn der gleiche Tatbestand mehrere gleiche oder ähnliche Reaktionen auslöst, genügend historische Daten zur Auswertung zur Verfügung stehen und wenn die getroffenen Aussagen auch in neuen Situationen Bestätigung finden. Als weitere kulturanalytische Quellen zur Überprüfung von Merkmalsausprägungen lassen sich beispielsweise die Gestaltung der Organisationsstruktur, Informations- und Kontrollsysteme, offizielle Unternehmensziele, Satzungen, Missionen und Visionen sowie Mythen, Legenden und Geschichten identifizieren.

Die oben genannten Methoden stellen nur Beispiele für unterschiedliche Untersuchungsmöglichkeiten dar (weitere Methoden wären beispielsweise Cognitive Mapping, Tagebuchmethoden und Action Research Analyse). Letztlich entscheiden das Anliegen bzw. die gestellten Fragen, welche Methode im Einzelfall als sinnvollste erscheint. Die einzige allgemeingültige Aussage besagt, dass es bei jeder Untersuchung darauf ankommt, kulturelle Unterschiede tatsächlich wahrzunehmen. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt untersucht, welche Fähigkeiten dazu notwendig sind.

2.3. Fähigkeit zur Wahrnehmung kultureller Unterschiede

Mit interkulturellen Erfahrungen gehen oft kulturelle Zuschreibungen einher (vgl. Heringer 2004, S. 143). Aufgrund der individuellen Prägung durch Tradition, familiäre und berufliche Sozialisation, Kommunikation und soziales Umfeld wie auch ihre Einbettung in soziale Organisationen und Einrichtungen entspricht es der allgemeinen Erwartung, dass Menschen unterschiedlicher Herkunft auch unterschiedlich reagieren. Hierbei fällt eine Trennung von persönlichen und kulturell bedingten Einflussfaktoren schwer. Als Ausgangspunkt einer Analyse ist es möglich, zunächst grobe Raster zu bilden. So lassen sich etwa Gesellschaften zunächst anhand ihrer Homogenität hinsichtlich Sprache und wirtschaftlichem, politischem, rechtlichem und religiösem System untersuchen (vgl. Kohl 2000, S. 29 f.). Die Einflussfaktoren auf die kulturelle Prägungen einer einzelnen Person sind allerdings nicht eindeutig begrenzbar, was die Analyse und Einschätzung erschwert.

Die Wahrnehmung kultureller Unterschiede erfordert ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen, aber auch Wissen über andere Kulturen. Während die Mitglieder derselben Kultur aufgrund gemeinsamer Erfahrungen ähnliche Wertvorstellungen, Weltinterpretationen und Wahrnehmungsschemata aufweisen und ihre Wahrnehmungen und Handlungen auf ähnlichen Realitätsmodellen basieren, weichen Personen verschiedener Kulturkreise in dieser Hinsicht stärker voneinander ab (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 388). Ein Deutscher verbindet beispielsweise mit dem Begriff Schiff Abenteuer, während ein Afrikaner mit diesem Begriff Sklavenhaltung assoziiert (vgl. Claus 2008, S. 238). Zum Thema kulturell geprägter Wahrnehmung existiert eine große Anzahl von Forschungsansätzen, welche zumeist auf das Maslowsche Prinzip zurückgehen.¹⁶ Die Darstellungen in dieser Arbeit beschränken sich auf nur einige für den weiteren Verlauf der Arbeit wesentliche Ansätze.

¹⁶ Die Maslowsche Bedürfnispyramide (vgl. Hochgräfe 1988, S. 37 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1039) unterteilt fünf Bedürfniskategorien. Die unterste Stufe beinhaltet physiologische Bedürfnisse wie Nahrung und Schlaf, die nächste Stufe umfasst das Bedürfnis nach Sicherheit, die darauffolgende Stufe soziale Bedürfnisse, die Gemeinschaft, Familie und Freundschaft beinhaltet, die nächst höher gelegene Stufe beschreibt das Bedürfnis nach Wertschätzung und die letzte und höchste Stufe das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Sind die Bedürfnisse einer Stufe befriedigt, folgen Bedürfnisse der nächsten Stufe.

Eine Hauptrichtung der psychologischen Wahrnehmungsforschung stellt die Berliner Schule dar, die der Gestaltpsychologie zuzuordnen ist und sich Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts formierte (vgl. King/Wertheimer 2005, S. 97; Sarris 2005, S. 76 ff.). Wichtige Vertreter der Berliner Schule, die auf v. Ehrenfels zurückgeht, sind Wertheimer, Koffka, Köhler und Lewin. Sie vertreten die Ansicht, dass einzelne Elemente nur Teile eines Ganzen darstellen, wobei nur das Ganze die richtige Erfüllung ermöglicht, so dass das Ganze bedeutungsvoller ist als seine einzelnen Teile. Dies verdeutlicht v. Ehrenfels am Beispiel von Musik, welche nur durch Komposition, nicht aber durch einzelne Töne als schön empfunden wird (vgl. v. Ehrenfels, Chr., 1890, S. 249 ff.).

Weitere wichtige Aspekte der Gestaltpsychologie der Berliner Schule stellen die Untersuchungen von Strukturen und des Wesens an sich dar, welche sich beispielsweise durch die Gefühlswelt äußert. Damit sieht sich die Gestaltpsychologie als eine deskriptive Wissenschaft.¹⁷

Die Wahrnehmungspsychologie differenziert zwischen bewusster und unbewusster Wahrnehmung. Bewusste Wahrnehmung umfasst die meist willkürliche durch den Menschen selbst gesteuerte Aufnahme von Informationen; unbewusste Wahrnehmung erfolgt unreflektiert auf der Basis bereits erlebter Erfahrungen, d. h. ohne dass der Mensch seine Aufmerksamkeit darauf richtet oder sich dem sonstwie bewusst ist, nimmt er die Körperhaltung, den Geruch und den Ausdruck seines Gegenübers wahr. Der in Abbildung 32 dargestellte Wahrnehmungszyklus zeigt den Prozess der Wahrnehmung, gefolgt von der Auswertung des Wahrgenommenen und schließlich den daraus hervorgehenden Handlungen oder weiteren Wahrnehmungen, die von den bereits aufgenommenen und verarbeiteten Wahrnehmungen beeinflusst sind.

Der Wahrnehmungsprozess, also der Vorgang der Wahrnehmung selbst, ist durch zwei Phasen charakterisiert (vgl. Edeler 2004, S. 6), nämlich erstens die präaltertive Phase, welche die reizgesteuerten Prozesse, die vor der bewussten Wahrnehmung stattfinden, umfasst, und zweitens die altertive (attentive) Phase, welche den bewussten Vorgang der Wahrnehmung und damit die Verarbeitung des Wahrgenommenen aufgrund vorhandener Schemata beschreibt. Dabei ordnet das Gedächtnis die Wahrnehmungsvorgänge, wobei ständig neue Informationen zu verarbeiten sind. Der Wahrnehmungsprozess kann dabei verschiedene Ursachen haben; so kann ein bewusster Vorgang, z. B. die Suche nach Informationen, der Grund der Wahrnehmung sein, es kann sich aber auch um eine zufällige Wahrnehmung handeln.

Das eigentliche Erkennen, die Verarbeitung und Bewertung von Wahrgenommenem erfolgt nach diesem Modell durch Schemata, welche auf erfahrungsgestützten Ge-

¹⁷ Wertheimer beschreibt hinsichtlich Gruppen und Organisationen fünf Organisationsprinzipien: Nähe, Gleichartigkeit, gemeinschaftliches Schicksal, die sichere Fortsetzung, das Ganze als Abschluss und Ergebnis (vgl. King/Wertheimer 2005, S. 97).

dächtnisinformationen basieren. Neue Wahrnehmungen ergeben sich damit aus einem Zusammenspiel von Erfahrungen und aus ihnen abgeleiteten Erwartungen (vgl. Schütz/Selg/Lautenbach 2005, S. 127; Bolten 2007, S. 118 f.).

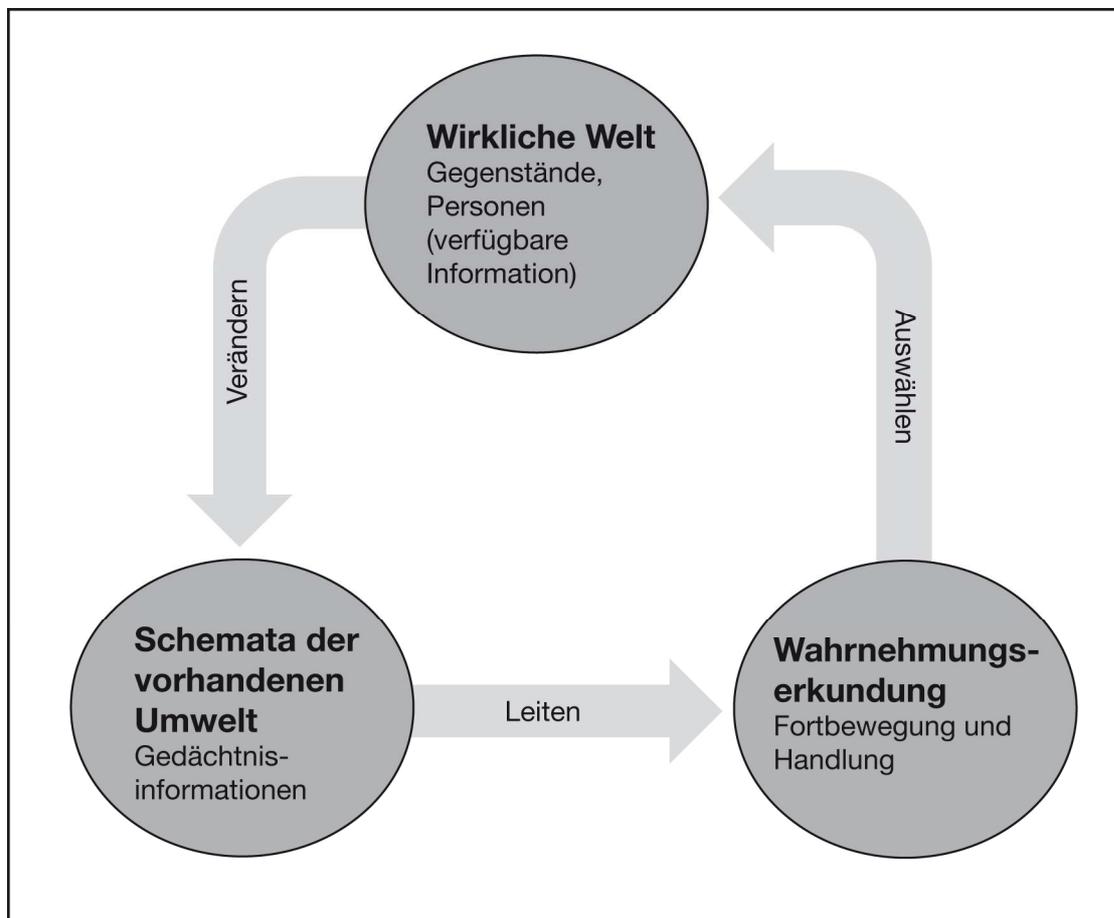


Abb. 32: Wahrnehmungszyklus nach Neisser (**Quelle:** Domnik 2004, S. 23)

Interpretation, Einordnung und Auswertung von Erfahrung finden auf einer subjektiven, individuellen Ebene statt, bedürfen aber für die einzelne Person einer plausiblen Katalogisierung. Auf diesem Wege entstehen unterschiedliche Erwartungen, womit auch die Konstruktion von Realität unterschiedlich sein kann. Realität wird nämlich individuell konstruiert, sie stellt keine objektive Wiedergabe von Tatbeständen dar und kann in ihrem Wesen vielmehr ungenau und unzutreffend sein. Es wird deutlich, dass jedes Individuum eigene Beobachtungs- und Beschreibungsschemata entwickelt, aus denen sich unterschiedliche Realitäten und damit unterschiedliche Weltbilder ergeben (vgl. Elmerich 2006, S. 46 f.). So sind vor allem die subjektiv bewerteten Erfahrungen bzw. die daraus resultierenden personenbezogenen Wahrnehmungsmuster für unterschiedliche Realitätskonstruktionen verantwortlich. Hieraus ergibt sich folgende Differenzierung (vgl. Bolten 2007, S. 116):

- Die Sozialisation im Elternhaus, die Ausbildung sowie das Berufsleben vermitteln Wissen, auf das der Mensch im Alltag zurückgreifen kann.

- Um neue und andere Wahrnehmungen, die nicht zum bereits gespeicherten Wissen passen, einsortieren zu können, schafft sich das Individuum Analogien zu Bekanntem, wenn ohne weiteres klar ist, dass ein Unterschied besteht. Dieses Wissen wiederum kann einen aktiven Lernprozess initiieren.

So entstehen durch Sozialisation und Enkulturation personenindividuelle Wahrnehmungsschemata, deren Prägung sich vor allem durch Elternhaus, Schule, Ausbildung und den Beruf einer Person ergibt. Elternhaus, Schule, Ausbildungszentren und Arbeitgeber ihrerseits unterliegen der Prägung durch Religion, politische Systeme, die wirtschaftliche Lage und weitere gesellschaftliche Faktoren. Auf diese Weise bestimmt eine Art Grundsatzsystem die Entwicklung von Grundeinstellungen. Die Wertprägung der westlichen Welt beispielsweise findet sich in der Vermittlung christlicher Werte, der säkularen Aufklärung und im Erbe des Humanismus (vgl. Pohl 2002, im Interview mit dem SWR 2). Man kann hier auch von einem kollektiven Gedächtnis sprechen, welches alle Mitglieder einer Kultur besitzen. Diese Grundeinstellungen sind grundsätzlicher Natur, und zwar derart, dass sie einer Person nicht bewusst sind, sondern vielmehr ihre Verankerung in der Tiefenstruktur finden. Diese Tiefenstruktur findet ihren Ausdruck dann wiederum u. a. in der Erziehung und Ausbildung, welche eine Gesellschaft für ihren Nachkommen vorsieht, aber auch in zwischenmenschlichen Beziehungsgeflechten und in vielen anderen Artefakten einer Gesellschaft.

Die Anlehnung an das Eisbergmodell (vgl. Teil III, Abschnitt 4.1.1.), nach dem nur wenige kulturelle Merkmale sichtbar an der Oberfläche erscheinen, der größere Teil kultureller Prägungen sich aber in der Tiefenstruktur befindet und damit unsichtbar ist, zeigt bereits das Dilemma interkulturellen Verständnisses bzw. Missverständnisses auf. So können ähnliche Tiefenstrukturen aufgrund persönlicher Unterschiede ganz unterschiedliche Oberflächenstrukturen bewirken, aber gleiche Oberflächenstrukturen können auf unterschiedlichen Tiefenstrukturen basieren (vgl. Kutschker/Schmidt 2008, S. 691). Beide stehen zwar in einem engen Verhältnis zueinander; die Wirkungen, welche sie aufeinander ausüben, sind aber individuell und folgen nicht oder nicht notwendig einer kausalen Verknüpfung. So vollzieht sich interkulturelle Wahrnehmung als ständiger Lern- und Anpassungsprozess, um mit diesem schwierigen Verhältnis umgehen zu können.

Individuelle Wahrnehmungsschemata entwickeln sich aufgrund von Erfahrungen und bilden mit wachsendem Erfahrungsschatz zunehmend vernetzte Strukturen. Diese Schematanzwerke schleifen sich über eine längere Zeit ein und gewinnen an Normalität (vgl. Bolten 2007, S. 119 ff.). Ein wachsender Erfahrungsschatz mit fremden Kulturen hält die Wahrnehmungsschemata flexibel und verhilft dazu, in interkulturellen Situationen angemessen zu reagieren. Diese Erkenntnisse sind eng mit der Theorie des sozialen Lernens verknüpft, die auf der Voraussetzung und Annahme basiert, dass sich Lernprozesse durch die Imitation vorhandener realer Situationen, Reaktionen und Verhaltensweisen vollziehen (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 1999, S. 213 ff.). Hieraus folgt, dass eine Voraussetzung zur Sammlung von Erfahrungen vor allem Offenheit

gegenüber Neuem ist. Das Erkennen neuer Alternativen und Möglichkeiten und deren Interpretation und Einordnung in das individuelle Wahrnehmungsschema erhöht die Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit, die eigenen Erfahrungen in das System einzufügen (vgl. Apfelthaler 1998, S. 162).

Soziales Lernen bedient sich dabei des Mechanismus der Stereotypisierung, welche dynamische Korrekturen zulässt. Man schafft sich ein Bild, schafft es aber auch, dieses wieder zu korrigieren und zu verändern.

2.4. Bildung von Stereotypen

Die Bildung von Stereotypen verkörpert ein Mittel zur Reduktion von Vielfalt. Stereotypen sind im Ansatz wertfrei und neutralen Charakters (vgl. Elmerich 2006, S. 46). Sie helfen, eine Vorstellung von der Umwelt zu entwickeln und einen Bezugsrahmen zu schaffen, der eine Anleitung zum Umgang mit anderen Kulturen bietet. Stereotypen, wie sie beispielsweise die kulturvergleichende Forschung verwendet, sind allerdings in der Lage, Selbsttäuschungen zu bewirken. Überdies weisen die durch die Globalisierung veränderten gesellschaftlichen Strukturen einen offeneren und durchlässigeren Charakter als traditionelle Strukturen auf, so dass es zunehmend schwieriger erscheint, den Einzelnen einer bestimmten Lebenswelt zuzuordnen. Vielmehr nimmt das Individuum der Zweiten Moderne (vgl. Teil III, Abschnitt 3.2.) an verschiedensten Lebenswelten teil und ist damit gleichzeitig durch seine individuellen Eigenschaften und die Mitgliedschaft in unterschiedlichsten global geprägten Gruppen und Milieus gekennzeichnet.

Stereotypisierung kann gleichwohl sinnvoll sein. Sie hilft, verschiedene Nationen, Gruppen bis hin zu Einzelpersonen einzuordnen und deren komplexe Eigenschaften auf wenige, wichtige zu reduzieren (vgl. Layes 2005, S. 121). Die menschliche Neigung zu groben Kategorisierungen schafft Raum für eine große Anzahl unterschiedlicher Bilder. Stereotype fassen daher in einem übersichtlichen Bild die Eigenschaften einer Gruppe von Menschen in einer Reduktion auf wenige, besonders markante Merkmale zusammen. Stereotypisierung hilft dabei, sich eine Vorstellung, ein Bild von der Welt zu machen. Allerdings sollte man sich der Vorläufigkeit und Undifferenziertheit von Stereotypen bewusst sein, um eine Transformation von Stereotypen in falsche Vorstellungen und damit konfliktträchtige Vorurteile zu vermeiden (vgl. Layes 2005, S. 121).

Vorurteile haben bewertenden Charakter, sie schließen negative und positive Gefühle sowie Werturteile ein, Stereotypen sind demgegenüber tendenziell wertfrei. Letztere helfen, eine Vielfalt von Unterschiedlichkeiten auf ein überschaubares Maß zu reduzieren und schaffen damit Handlungsspielraum. Stereotypen und Vorurteile weisen damit eine Reihe von Eigenschaften und Effekten für die eigene Orientierung auf (vgl. Layes 2005, S. 122). Sie kategorisieren die soziale Welt, schaffen ein Zugehörigkeits-

gefühl zu einer positiv bewerteten Gruppe und geben eine Orientierung beim Verhalten gegenüber der eigenen bzw. gegenüber einer fremden Gruppe.

Von Bedeutung für die Stereotypisierung ist das Bewusstsein (vgl. Kammhuber/Schroll-Machl 2005, S. 21). Reflektiert der Einzelne die Abstraktion von der Realität auf wenige Merkmale und überprüft er diese auf ihre Realitätsnähe, so ermöglicht es ihm, Offenheit gegenüber anderen oder weiteren Differenzierungen zu zeigen. So entstehen Situationen, in denen man ein Bild von der Realität entwirft, da man ohne Stereotypisierung nicht auskäme, das sich nach einer Überprüfung aber verändert.

Für die interkulturelle Kommunikation können Stereotypen insofern von Nutzen sein, als sie bestimmte grundsätzlich zu vermeidende Handlungen im Umgang mit Personen aus einer bestimmte Kultur zu identifizieren helfen.

Stereotypen lassen sich weiter in Autostereotypen (Stereotypen hinsichtlich sich selbst) und Heterostereotypen (Stereotypen hinsichtlich anderer) differenzieren (vgl. Scholz 2000, S. 856). So können etwa Mitglieder einer Gruppe von sich selbst und voneinander inhaltlich das gleiche denken oder ihre Eigen- und Fremdbilder können voneinander abweichen oder sogar diametral entgegengesetzt sein. Je stärker Autostereotypen und Heterostereotypen in Einklang stehen, desto höher erscheint das Integrationspotential. Unterschiedliche oder gar gegeneinander gerichtete Auto- und Heterostereotypen erfordern der Überprüfung, ob sie die Zusammenarbeit erschweren. Ist dies der Fall, so kann eine normative Beeinflussung, etwa durch Sensitivitätstrainings oder Gruppenkonflikttrainings falsche Bilder auflösen.

3. Theorien der Differenzierung von Kultur

Nach dem Überblick über Methoden und Disziplinen der Kulturforschung und der Fähigkeit zur Wahrnehmung kultureller Unterschiede folgt eine Darstellung differenzierter Analysen von Kulturen, bei denen verschiedene Ebenen und Dimensionen eine Rolle spielen. So gehört die Beschreibung von Grundmustern und -orientierungen einer anderen Ebene an als die Analyse spezifischer, individueller Kriterien. Grundorientierungen betreffen den Menschen, die Gesellschaft und deren Kultur im Kern. Spezifische Kriterien beziehen sich auf die Entwicklung einzelner Organisations-, Unternehmens- und Subkulturen. Diese prägen zwar das Individuum und die Gruppe, haben aber nur einen mittelbaren gesellschaftsrelevanten Einfluss.

3.1. Anliegen von Kulturtheorien

Ein Anliegen jeder Kulturanalyse besteht darin, Unterschiede der Kulturen darzustellen. Die Herausforderung besteht darin, diejenigen Regeln zu finden, die das Potential innerhalb eines Systems bilden, neue und kreative Handlungen hervorzubringen, wel-

che wiederum zum System passen (vgl. Behrends 2001 S. 24 ff.). Denn ein Kernpunkt jeder Kultur besteht darin, dass sie es schafft, einzelnen Regeln und Werte so zu konstruieren und in ihr System einzufügen, dass diese in der Lage sind, neue, unabhängige aber dennoch systemimmanente Verhaltensregeln und Handlungen hervorzubringen. Die Kenntnis dieser Mechanismen macht Handlungen von Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft vorhersehbarer und erleichtert das Miteinander. Unterscheiden lassen sich kulturvergleichende Ansätze (vgl. 3.1.), interaktionsorientierte Theorien (vgl. 3.2.) sowie eine Kombination beider (vgl. 3.3.).

Den Kern der kulturvergleichenden Analyse machen die Gesellschaft und das ihm zugehörige Individuum aus. Den Mittelpunkt der interaktionsorientierten Analyse stellen Interaktionsprozesse dar.

3.2. Kulturvergleichende Theorien

Die kulturvergleichenden Theorien haben gemein, dass sie jeweils spezifische landeskulturelle Merkmale als signifikant herausgreifen und Kulturen anhand dieser Merkmale eingruppiert. Hall, Hofstede, Trompenaars und Lewis stellen wichtige Vertreter dieser Richtung dar.

Abbildung 33 fasst vor allem das Kulturverständnis der kulturvergleichenden Forschungsrichtung sowie die Kulturdefinitionen wichtiger ethnologischer und kulturanthropologischer Vertreter wie Kluckhohn und Maletzke und des Organisationsforschers Schein zusammen. Die Erläuterungen zu diesen Modellen finden sich in den folgenden Abschnitten.

3.2.1. Kluckhohns und Strodtbecks Wertdimensionen

Kluckhohn und Strodtbeck unterscheiden Kulturen nach Wertdimensionen. Es geht ihnen darum zu zeigen, welche Werte als Handlungsorientierung dienen und bei der Entscheidungsfindung Präferenz genießen (vgl. Kölling 2006, S. 60).

Danach ziehen die Menschen zur Lösung ihrer Probleme bestimmte Werte vor und betrachten diese als sinnvoller und zielführender als andere. Aus dieser unterschiedlichen Bewertung erwachsen nach Kluckhohn und Strodtbeck verschiedene Wertdimensionen, die in Abbildung 34 dargestellt werden. Bei der ersten Wertdimension, der „**human nature orientation**“, geht es um das Menschenbild einer Gesellschaft. Das zweite Merkmal, „**man-nature orientation**“, betrifft die Beziehung des Menschen zur Natur. Sieht sich der Mensch im Einklang mit der Natur stehend, unterwirft er sich ihr oder versucht er, die Natur zu beherrschen? Das dritte Kriterium, „**time orientation**“, betrifft den Umgang einer Gesellschaft mit Zeit, d. h. wie relevant Vergangenheit

heit, Gegenwart und die Zukunft für Einstellungen und Verhalten sind. Das vierte Kriterium, „**activity orientation**“, unterscheidet Arten und Formen von Aktivitäten nach

<p>Kluckhohn/ Strodtbeck</p>	<p>Hall</p>	<p>Hofstede</p>	<p>Trompenaars</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangspunkt: eine gute oder schlechte menschliche Natur • Beherrschendes oder unterwerfendes Verhältnis zur Natur • Zeitorientierung • Aktivitätsorientierung • Beziehungen zwischen den Menschen <p>(Kroeber/Kluckhohn 1952; Kluckhohn 1961)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niedriger oder hoher Kontext • Große oder geringe Förmlichkeit • Mono- oder polychronistisches Verhalten • Proxemics-These <p>Eine These über die Nähe von Kulturen – je nach Kultur werden andere Grade räumlicher Nähe akzeptiert.</p> <p>(Hall/Hall 1984)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Große oder Geringe Machtdistanz • Kollektivistisch/ individualistisch • Feminin/Maskulin • Große oder geringe Unsicherheitsvermeidung • Langfristige/ kurzfristige Orientierung <p>(Hofstede 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menschliche Dimensionen - Universalismus vs. Partikularismus - Neutralität vs. Emotionalität - Individualismus vs. Kollektivismus - Spezifische vs. diffuse Beziehungen - Leistung vs. Herkunft • Beziehung zur Natur und Umwelt • Beziehung zur Zeit <p>(Trompenaars/Woolliams 2004)</p>
<p>Maletzke</p>	<p>Schein</p>	<p>Lewis</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Nationalcharakter • Wahrnehmung • Zeiterleben • Raumerleben • Denken • Sprache • Nichtverbale Kommunikation • Wertorientierung • Verhaltensmuster • Soziale Gruppierungen und Beziehungen <p>(Maletzke 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wirklichkeit und Wahrheit • Das Wesen von Zeit • Das Wesen des Raums • Das Wesen des Menschen • Das Wesen menschlicher Handlungen • Das Wesen menschlicher Beziehungen <p>(Schein 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-aktive Kulturen • Linear-aktive Kulturen • Reaktive Kulturen <p>(Lewis 2006)</p>	

Abb. 33: Kulturvergleichende Ansätze

ihrer Abfolge, also ob Aufgaben in einer strengen Abfolge oder parallel erledigt werden. „**Relational orientation**“, das fünfte Merkmal, versucht zu bestimmen, welche Prioritäten menschliche Beziehungen haben, ob diese eher durch die soziale Einbettung in die Familie, Sippe, Stamm oder Generation bestimmt sind oder die Autonomie und Individualität des Menschen als der wichtigster Wert erscheint.

Die Wertorientierungen von Kluckhohn und Strodtbeck wurden von Maznevski et al. anhand einer quantitativen empirischen Untersuchung in Kanada, Mexiko, den Niederlanden, Taiwan und den USA überprüft. Das Ergebnis zeigte, dass noch weitere

kulturelle Merkmale notwendig sind, um eine Kultur zu erfassen (vgl. Kölling 2006, S. 62).

Orientierung: Menschliche Natur		
Grad der Variation:		
Böse	Neutral - Gut und Böse	Gut
Orientierung: Mensch und Umwelt		
Grad der Variation:		
Unterwerfung der Natur	Harmonie mit der Natur	Dominanz der Natur
Orientierung: Zeitfokus		
Grad der Variation:		
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Orientierung: Aktivitätsorientierung		
Grad der Variation:		
Sein	Werden	Handeln
Orientierung: Beziehungsorientierung		
Grad der Variation:		
Direkter Kollektivismus	Mittelbarer Kollektivismus	Individualismus
<p>„Sein“: ein Ausdruck dessen, was in der Persönlichkeit angelegt ist, „Werden“: eine starke Entwicklungskomponente, „Handeln“: immer etwas tun und alles erledigen müssen.</p>		
<p>„kollektiv“: betont biologisch-soziale Gegebenheiten, wie Familie, Sippe, Stamm, Generation, „mittelbar kollektiv“: eingebettet in vielfältige soziale Zusammenhänge und Systeme, „individualistisch“: die Autonomie eines Menschen ist ein sehr wichtiger Wert.</p>		

Abb. 34: Kriterien zur Analyse von Kultur (Quelle: Kluckhohn/Strodtbeck 1961, S. 12)

3.2.2. Kulturparameter nach Hall

Hall zeigt grundlegende Dimensionen des menschlichen Zusammenlebens anhand eines praxisorientierten Ansatzes auf (vgl. Layes 2005, S. 63). Er bestimmt Kulturunterschiede vor allem anhand von drei Parametern, nämlich Kommunikation, Raum und Zeit, wobei der Schwerpunkt seiner Theorie bei dem erstgenannten Parameter liegt. Hinsichtlich der **Kommunikation** unterscheidet er zwischen hohem und niedrigem Kontext (vgl. Blom 2004, S.268). Bei Kulturen mit hohem Kontext besteht eine starke Abhängigkeit zwischen verbalen Aussagen und der Kenntnis des jeweiligen Umfelds, einschließlich non-verbaler Kommunikationsmittel, wie Körpersprache und kulturelle Artefakte. Bei Kulturen mit niedrigem Kontext lassen sich verbale Aussagen aus sich selbst heraus verstehen. Kulturen mit einem hohen Kontext finden sich nach Hall in Asien, Afrika und Lateinamerika, zu Kulturen mit niedrigem Kontext gehören die USA, Kanada und die Länder in Nord- und Westeuropa.

Der Parameter **Raum** umschreibt die physische Nähe oder Distanz, die Gesprächspartner zueinander beispielsweise in einer Besprechung einnehmen (vgl. Layes 2005, S. 63). So steht hier das Interesse im Mittelpunkt, wie sich Menschen in welcher Situation körperlich zueinander verhalten, also Nähe zulassen oder Abstand wahren. Hall bezeichnet dieses räumliche Verhalten auch als Förmlichkeit. Kulturen, in denen Förmlichkeit ein wichtiger Bestandteil des Verhaltens darstellt und die eine entsprechende Distanz suchen, finden sich nach Hall in Japan und Saudi-Arabien, weniger förmliche Kulturen stellen Australien, Israel und die Niederlande dar.

Bei dem Parameter **Zeit** geht es um mono- und polychronistisches Verhalten (vgl. Layes 2005, S. 63). Monochronistisches Verhalten umschreibt die nacheinander folgende Bearbeitung einzelner Aktivitäten; eine polychrone Zeitauffassung erlaubt es, unterschiedliche Aktivitäten parallel zu erledigen.

Alle drei Parameter spielen bei der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern im eigenen Unternehmen und mit Geschäftspartnern eine wichtige Rolle. So erfordert das gemeinsame Verständnis einen Konsens darüber, ob nur Worte oder auch nonverbales Verhalten eine Aussage haben. Außerdem kann unterschiedliches Distanzverhalten Missverständnisse auslösen, nämlich dann, wenn der eine Geschäftspartner dem anderen zu nahe kommt. Unterschiedliche Arbeitsweisen lösen u. U. Konflikte aus, nämlich dann wenn beispielsweise ein arabischer Mitarbeiter viele Aufgaben parallel bewältigt, sein amerikanischer Kollege seine Aufgaben eine nach der anderen abarbeitet.

3.2.3. Kulturdimensionen nach Hofstede

Während die Ergebnisse Halls auf persönlichen Interviews basieren, stützt sich Hofstede für seine Untersuchung der Grunddimensionen von Kulturen auf eine breit angelegte anonyme Befragung bei IBM. Dazu wurden 116.000 Fragebögen aus mehr als 50 Ländern mit jeweils 60 Fragen analysiert (vgl. Hofstede 2006, S. 28 ff.; Hofstede/Hofstede 2005, S. 25 ff.).

Die statistische Auswertung der Fragebögen brachte einerseits zutage, dass alle Mitarbeiter mit ähnlichen Problemen konfrontiert waren, kulturell bedingt darauf aber sehr unterschiedlich reagierten. Es ging dabei vor allem um folgende Bereiche (vgl. Hofstede 2006, S. 29):

- Soziale Ungleichheit, einschließlich des Verständnisses von Autorität,
- Beziehungen zwischen der einzelnen Person und der Gruppe,
- Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit und das Verhältnis zwischen Männern und Frauen, sowie
- Umgang mit Ungewissheit, insbesondere im Hinblick auf die Kontrolle von Aggressionen und das Ausdrücken von Emotionen.

Hofstede leitet aus diesen Ergebnissen verschiedene Parameter zur Analyse von Kulturen her. Um das Verhältnis der kulturell unterschiedlich geprägten IBM-Mitarbeiter zu Autorität darzustellen, entwickelt Hofstede das Merkmal der **Machtdistanz**, die er als das Ausmaß definiert, „bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede 2006, S. 59). Machtdistanz stellt für Hofstede damit einen Gradmesser für den Umgang mit Autorität dar. In vielen Fällen zeigt sich dabei eine Wechselwirkung zwischen Wohlstand und Machtdistanz. Je größer der Wohlstand einer Gesellschaft, desto geringer ist die Machtdistanz.

Bei den Beziehungen zwischen Individuen und der Gruppe unterscheidet Hofstede weiterhin zwischen kollektivistischen und individualistischen Systemen. „**Individualismus** beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der **Kollektivismus**, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen“ (Hofstede 2006, S. 102). Die Vermittlung kollektivistischer Werte findet eher in Gesellschaften mit hohen Geburtenraten statt. Außerdem entwickeln sich kollektivistische Werte eher in armen als in reichen Kulturen.

Ein Vergleich der beiden oben genannten Kriterien zeigt, dass die Kriterien hohe Machtdistanz und kollektivistische Gesellschaften sowie geringe Machtdistanz und individualistische Gesellschaften mit einer hohen Wahrscheinlichkeit positiv korrelieren. Eine Ausnahme stellen hier allerdings die romanischen Länder Europas und im speziellen Frankreich und Belgien dar (vgl. Hofstede 2006, S. 111). Hier geht ein starker Individualismus mit einer mittleren Machtdistanz einher.

Ein weiteres Differenzierungskriterium stellen für Hofstede die Geschlechterrollen, also **Maskulinität** und **Femininität**, dar (vgl. Hofstede 2006, S. 163 ff.). Mit dem Begriff Maskulinität verbindet er starke Leistungs- und Wettbewerbsorientierung. Zur Femininität hingegen gehören Attribute wie Umsorgen, Ein- und Unterordnung, Freundlichkeit und Sicherheit. Zwischenmenschliche Beziehungen und das häusliche Umfeld stehen im Vordergrund. Maskulin sind danach Gesellschaften, in denen die Rollen der Geschlechter klar voneinander abgegrenzt sind. Männer treten bestimmt auf, zeigen Härte und sind für das Materielle verantwortlich; Frauen sind weich, sensibel und für das häusliche Wohlergehen zuständig (vgl. Hofstede 2006, S. 165). Ist eine Gesellschaft eher feminin, so überschneiden sich die Rollen, und Frauen wie Männer sind eher weich und legen Wert auf häusliche Harmonie.

Hofstede rückt an dieser Stelle den patriarchalischen Aspekt in ein neues Licht und überträgt traditionelle Geschlechterrollen auf Gesellschaften. Er beschreibt die USA, Großbritannien und Irland als eher maskuline Gesellschaften, deren Vertreter (Helden) entschlossfreudig und aggressiv auftreten. Die Niederlande, Schweden und Dänemark

hingegen haben für ihn eher einen femininen Charakter. Ihre Vertreter (Helden) führen einen Konsens herbei und handeln intuitiv.

Hofstede leitet aus dieser Differenzierung auch unterschiedliche Stärken auf (volks-) wirtschaftlichem Gebiet ab (vgl. Hofstede 2006, S. 200). Maskuline Kulturen hätten Wettbewerbsvorteile auf dem Gebiet der (Massen-) Produktion, der chemischen Industrie und der Schwer- und Großindustrie, die Effizienz und gutes sowie schnelles Arbeiten bedingt. Feminine Kulturen seien stärker auf dem Dienstleistungssektor, bei individueller Beratung und Kundenorientierung. Hofstede spricht von einer internationalen Arbeitsteilung, bei der bestimmte Gesellschaften auf bestimmten Gebieten besonders erfolgreich sind. Die Plausibilität dieser Folgerungen sei allerdings dahingestellt, betrachtet man die Tatsache, dass etwa Schweden sicherlich eine ebenso leistungsfähige Großindustrie aufweist wie Großbritannien.

Zur Analyse der Frage, wie eine Gesellschaft bzw. Gemeinschaft mit Konflikten umgeht, verwendet Hofstede das Kriterium **Unsicherheitsvermeidung**, definiert „als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Hofstede 2006, S. 233). Ist eine Kultur durch starke Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet, und das gefühlte Bedürfnis nach Regeln entsprechend groß, so reagieren die Menschen auf Ungewissheit eher unruhig, emotional und aggressiv. Sie suchen nach einer Wahrheit, welche ihnen Bewertungen ermöglicht, die eine klare Abgrenzung zwischen richtig und falsch erlauben. In einer Kultur, die eine geringe Unsicherheitsvermeidung aufweist, gibt es demgegenüber Regeln nur, wenn sie unbedingt erforderlich sind. Die Menschen wirken auch in ungewissen Situationen ruhig, gelassen, kontrolliert und abweichende Ideen finden eine größere Toleranz, so dass ein großes Potential für Innovationen existiert.

Ein weiteres von Hofstede zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügtes Kriterium stellt die **kurz- oder langfristige Orientierung** dar. Dieses Kriterium wird auch als konfuzianische Dynamik beschrieben. Es definiert Fleiß, Ausdauer und Sparsamkeit als eher langfristig orientierte Werte, dagegen sind Standhaftigkeit, Festigkeit und die Wahrung des Gesichts kurzfristig orientiert (vgl. Meyer 2004, S. 88).

Abbildung 35 zeigt die verschiedenen Ausprägungen der Kulturdimensionen ausgewählter Länder. Kleine Indexwerte beschreiben eine geringe Ausprägung, große Indexwerte beschreiben eine starke Ausprägung der betreffenden Faktoren.

Länder/ Regionen	Position Machtdistanz	Punktwert Machtdistanz - Index	Position Individualismus	Punktwert Individualismus - Index	Position Maskulinität/ Femininität	Punktwert Maskulinitäts - Index	Position Unsicherheits- vermeidung	Punktwert Unsicherheitsver- meidungs-Index
USA	57/59	40	1	91	19	62	62	46
Japan	49/50	54	33/35	46	2	95	11/13	92
Indien	17/18	77	31	48	28/29	56	64	40
Südkorea	41/42	60	63	18	59	39	23/25	85
Arabische Länder	12/14	80	39/40	38	31/32	53	40/41	68
Australien	62	36	2	90	20	61	55/56	51
Israel	73	13	28	54	39/40	47	28	81
BRD*	63/65	35	18	67	11/13	66	43	65
Frankreich	27/29	68	13/14	71	47/50	43	17/22	86
Groß- britannien	63/65	35	3	89	11/13	66	66/67	35
Dänemark	67/68	31	13/14	71	74	5	70/71	29

* alte BRD

Abb. 35: Indexe für Länder und Regionen nach Hofstede-Kriterien (**Quelle:** Hofstede, 2006, S. 56 ff.)

3.2.4. Zwiebelschalenmodell von Trompenaars

Trompenaars, ein Schüler Hofstedes, entwickelt ähnliche Kriterien wie dieser. Seine empirische Untersuchung zur Qualifizierung kultureller Differenzen basiert auf der Befragung von 15.000 Managern aus 47 Nationen (vgl. Trompenaars/Woolliams 2004, S. 29 ff.; Perlitz 2004, S. 252; Blom 2004, S. 263). Trompenaars geht davon aus, dass sich Kultur wie eine Art Zwiebel zusammensetzt. So sind die Artefakte nach außen sichtbar, auf der ersten (mittleren) Schale befinden sich Werte und Normen und im Kern liegen grundsätzliche Annahmen über die Existenz verborgen. Damit lehnt Trompenaars sich an das Zwiebeldiagramm von Hofstede an, das Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen manifestiert (vgl. Hofstede 2006, S. 8).

In seinem Ansatz unterscheidet Trompenaars weiterhin drei Dimensionen, um Kultur zu definieren (vgl. Blom 2004, S. 263):

- Menschliche Beziehungen (Universalismus vs. Partikularismus; Individualismus vs. Kollektivismus; neutral vs. emotional; spezifisch vs. diffus; Leistung vs. Herkunft),
- Beziehung zur Natur und zur Umwelt, und
- Beziehung zur Zeit.

Die erste Kategorie, also die Beziehung zwischen den Menschen, wird in insgesamt sechs kulturelle Dimensionen, von denen allerdings nur fünf für den Themenbereich des Internationalen Managements Relevanz haben, unterteilt. Diese Dimensionen lauten (vgl. Blom 2004, S. 266 f.):

Universalismus vs. Partikularismus: Allgemeine Regeln und Prinzipien stehen bei den Universalisten im Vordergrund, während die Partikularisten Entscheidungen aufgrund spezifischer Situationen und sozialer Beziehungen treffen.

Neutralität vs. Emotionalität: Die neutrale Beziehungskultur charakterisieren zurückgedrängte Emotionen und Affektionen. Bei einer emotionalen Beziehungskultur spielen Emotionen eine große Rolle.

Individualismus vs. Kollektivismus: Beim Individualismus genießt die Entfaltung des Einzelnen Priorität, wohingegen beim Kollektivismus die Gemeinschaft im Vordergrund steht.

Spezifische vs. diffuse Beziehungen: In „diffusen“ Kulturen lassen sich die unterschiedlichen Lebensbereiche des Individuums nicht strikt voneinander trennen (z. B. Arbeit und Familie). Sie haben vielmehr eine große wechselseitige Bedeutung; in „spezifischen“ Kulturen separieren die Mitglieder die jeweiligen Lebensbereiche eher voneinander.

Leistung vs. Herkunft: Hier werden Kulturen danach unterschieden, ob sie eher auf individuelle Leistung abstellen oder Herkunft und (ererbtes) Ansehen eine wichtige Rolle spielen.

Die Kategorie Beziehung zur Umwelt untersucht die Beziehung der Gesellschaft zur Umwelt und Natur. Es lassen sich Dominanz, also die Tendenz sie zu kontrollieren und zu unterwerfen, Balance oder Unterordnung und Unterwerfung unterscheiden (vgl. Reif 2006, S. 3 ff.).

Die Beziehung zur Zeit schließlich unterscheidet zwischen Kulturen, die Zeit eher instrumentalisieren und in kleine Einheiten aufgliedern (durch Vorgabezeiten, Deadlines, kurzfristige Verträge) und solchen, bei denen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eher eine Einheit bilden (vgl. Blom 2004, S. 267). Zeit stellt aber auch im Sinne Halls ein Differenzierungsmerkmal dar, wenn er zwischen mono- und polychronen Gesellschaften unterscheidet (vgl. Kulturparameter von Hall, Teil III, Abschnitt 3.1.2.).

3.2.5. Kulturdimensionen nach Schein

Scheins Arbeiten können der Organisationspsychologie zugeordnet werden. Er lehnt sich an die Kulturdimensionen von Kluckhohn und Strodtbeck (vgl. Schein 2004, S. 137) an und unterscheidet zwischen verschiedenen Grundprämissen, welche nach seiner Ansicht den Kern einer Kultur ausmachen. Schein bezieht seine Untersuchungen überwiegend auf Organisationen und Unternehmen (vgl. Schein 2003, S. 62 ff.).

So lässt sich nach ihm die **Wirklichkeit** dreidimensional beschreiben, nämlich als eine externe, materielle und damit objektive Wirklichkeit, als soziale Wirklichkeit, die von der Gruppe geprägt ist, und eine individuelle Wirklichkeit, die durch eigene Erfahrungen geformt wird. Weiter betrachtet Schein in Anlehnung an Hall das unterschiedliche **Empfinden von Zeit und Raum**. Er unterscheidet zwischen monochroner (Amerika, westliches Europa) und polychroner Zeitauffassung (Südeuropa, Afrika, Naher Osten). Individuen mit monochroner Zeitauffassung erledigen eine Sache nach der anderen, Individuen mit polychroner Zeitauffassung erledigen viele Dinge gleichzeitig. Für die Bedeutung des Raumes unterscheidet er vier unterschiedliche Situationen: Vertrauensabstand, persönlicher Abstand, sozialer Abstand und öffentlicher Abstand. So stellt etwa die Gestaltung von Büroräumen, beispielsweise als Großraumbüros oder Einzelbüros mit geschlossenen Türen, einen Ausdruck des gewünschten sozialen Abstands innerhalb einer Organisation dar. Der gewünschte öffentliche Abstand bestimmt z. B. den Abstand zwischen Redner und Zuhörer.

Eine weitere Grundprämisse charakterisiert für Schein in Anlehnung an Kluckholm und Strodtbeck **das Wesen des Menschen**. Der Mensch kann aktiv, passiv oder proaktiv sein. Ferner unterscheidet er zwischen Kulturen, in denen die Menschen Arbeit, Familie und Freizeit getrennt erleben, und Kulturen, in denen sie fließend ineinander aufgehen. Das Wesen des Menschen weist dabei in jeder Entwicklungsstufe Veränderungspotential auf.

Hinsichtlich **des Wesens menschlicher Handlungen** unterscheidet Schein in Anlehnung an Kluckholm und Strodtbeck die Tat-, die Sein- und die Sein-im-Werden-Orientierung. Tatorientierte Menschen nehmen die Dinge in die Hand und kontrollieren die Umwelt aktiv, Sein-Orientierung impliziert eine Art Fatalismus, Sein-im-Werden-Orientierung impliziert Aktivitäten die auf einen ganzheitlichen Zustand gerichtet sind und daher eine Reihe unterschiedlicher Aspekte berücksichtigen (vgl. Schein 1999, S. 117 ff.).

Schließlich differenziert Schein nach der **Art menschlicher Beziehungen**. Es findet eine Trennung zwischen Individualismus und Gruppendenken statt, wobei die Ausprägungen eine Spannbreite von individuell über kollateral bis hin zur traditionell hierarchisch für verschiedene Gesellschaften aufweisen. Weitere Merkmale stellen Beteiligung und Engagement dar; hier verläuft der Gradmesser vom Zwangssystem über utilitaristische Systeme bis hin zum Konsenssystem. Machtgebrauch lässt sich dieser

Dimension zuordnen und im Sinne der Organisationspsychologie als Führungsstil übersetzen. Schein differenziert sieben verschiedene Arten des Umgangs mit Macht: autokratischen (also diktatorischen), paternalistischen, konsultativen, demokratischen, partizipativen, delegierenden und den Verantwortung abgebenden Machtgebrauch.

3.2.6. Kulturmerkmale von Maletzke

Maletzke differenziert Kulturen anhand von zehn Strukturmerkmalen (vgl. Maletzke 1996, S. 42), die - im Sinne der Psychoanalyse – als Prägungen zu verstehen sind. Verschiedene Sozialinstanzen, wie beispielsweise Elternhaus, Ausbildungsstätte oder Nationalität, vermitteln und bestimmen diese Prägungen und schaffen mithin die Voraussetzung für gemeinschaftliches Wahrnehmen und Denken.

Als erstes Strukturmerkmal nennt Maletzke den **Nationalcharakter bzw. die Basispersönlichkeit**. Dieser hält bestimmte, das Individuum prägende Grundmuster bereit. Die **Wahrnehmung der Umwelt** als zweites Kriterium umfasst sowohl die visuelle, die taktile wie auch die olfaktorische Perzeption. So empfinden die Menschen in ostasiatischen Ländern beispielsweise die Gerüche bestimmter Gewürze als angenehm, in anderen Ländern sind diese aber eher unbeliebt. Das **Zeiterleben** stellt die dritte Dimension dar. In Anlehnung an Hall differenziert Maletzke nach dem Umgang mit Zeit. Sie kann monoton, durch stets gleichbleibende Abläufe, charakterisiert sein oder als Ablauf von einander sich bedingenden Ereignissen. Die Orientierung an Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ist unterschiedlich, aber auch der monochrome oder polychrone Umgang mit Zeit. Dinge können sich über die Zeit ansammeln, Zeitempfinden kann sich aber auch durch Unpünktlichkeit äußern. Die vierte Dimension verkörpert das **Raumerleben**. Der Bezug des Einzelnen zum Raum steht hier im Vordergrund, wobei unterschieden werden kann nach dem von den einzelnen Personen benötigten Raum, den Regeln für erlaubte körperliche Distanz (intim, persönlich, sozial und öffentlich zu haltender Abstand) und nach Raumgestaltung (etwa die Anlage von Dörfern und Städten). **Denken** macht die fünfte Dimension bei Maletzke aus. Er unterscheidet hier zwischen logischem (analytisch vernetztem) und prälogischem (assoziativem) Denken, zwischen induktivem und deduktivem oder abstraktem und konkretem, aber auch zwischen alphabetischem und analphabetischem (in einer Gesellschaft behaftetes) Denken. Die sechste Dimension, **Sprache**, hat für Maletzke nicht nur die Bedeutung Kommunikation, sondern auch der Kategorisierung, aber nicht nur anhand der offensichtlichen Unterschiede zwischen Vokabeln und Grammatik, sondern auch nach dem Grad der Differenzierung (der sich wiederum an der Umwelt orientiert – so haben Nomaden viele Bezeichnungen für die Farbe von Sand und Eskimos für die Konsistenz von Schnee), der Sprachgeschwindigkeit, der Regelmäßigkeit, der Lautstärke und Sprachhäufigkeit. Die Betrachtung des Bezugsrahmens für Sprache bzw. das Verständnis von Sprache unentbehrlich. So kann beispielsweise das Wort Kultur, wie eingangs beschrieben, in den unterschiedlichsten Kontexten genutzt werden.

Maletzkes siebte Dimension befasst sich mit der **non-verbale Kommunikation**. Hier geht es u. a. um Körpersprache, Haltung, Mimik, Gestik und Blickkontakte. Non-verbale Kommunikation beeinflusst die interkulturelle Kommunikation in besonderem Maße. Das achte Kriterium untersucht die **Wertorientierung**. Dabei unterscheidet Maletzke Kulturen danach, was sie für wichtig, gut oder schlecht erachten, welche Rolle die Natur, die Religion, die Zeit spielen und wie die Stellung des Einzelnen in der Gesellschaft beschaffen sein soll (vgl. Maletzke 1996, S. 149). Beim neunten Merkmal, den **Verhaltensmustern**, geht es um Sitten, Normen und Gebräuche und damit um das, was letztlich als richtig oder falsch angesehen wird. Bei dem zehnten Kriterium schließlich stehen **sozialen Gruppierungen** im Mittelpunkt, die vorgeben, welchen Stellenwert der soziale Status einer Person für seine gesellschaftliche Position bedeutet. Beispielsweise haben die Japaner gefangene Alliierte im Zweiten Weltkrieg besonders brutal behandelt, da sie es nicht nachvollziehen konnten, dass die britischen und amerikanischen Soldaten in ihrer Position als Soldaten verblieben und keine unterwürfige Position eines Gefangenen eingenommen haben (vgl. Maletzke 1996, S. 98 f.).

3.2.7. Cross-Culture-Communication-Modell von Lewis

Lewis spricht von drei grundsätzlichen Richtungen von Kulturen und nimmt eine Differenzierung nach Nationalitäten vor (vgl. Lewis 2006, S. 27 ff.). Die von ihm definierten Richtungen beschreibt er als linear-aktive, multiaktive und reaktive Kulturen. Diese Einteilung nimmt er anhand von drei verschiedenen Kriterien vor: Angehörige **linear-aktiver Kulturen** lassen sich als rational, sach- und handlungsorientiert charakterisieren und trennen zwischen beruflicher und privater Sphäre. **Reaktive Kulturen** stellen soziale Beziehungen in den Vordergrund; der Umgang ist von Höflichkeit und Respekt und einer eher abwartend-reaktiven Haltung gekennzeichnet. **Multiaktive Kulturen** verbinden beide Aspekte, ihre Angehörigen gelten als lebhaft und emotional; berufliche und soziale Aspekte stehen in engem Zusammenhang (vgl. Lewis 2000, S. 54). Abbildung 36 verdeutlicht die verschiedenen Pole. Lewis ordnet sämtliche Länder entsprechend dieser Kategorisierung zu. So sind für ihn einige Kulturen z. B. stark linear-aktiv (Deutschland, Schweiz und Luxemburg), andere gehen mehr in die multiaktive Richtung, wie z. B. Australien, Dänemark und Irland.

Lewis' Untersuchung beruht auf den Ergebnissen der IBM-Studie von Hofstede und hat damit einen deskriptiven Charakter. Lewis leitet aus diesem System Kulturen ab, welche sich fremd, befreundet oder sich ähnlich sind, für die Kommunikation und Zusammenarbeit also einfach, zeitaufwendig oder schwierig sein kann. So geht er davon aus, dass die Kommunikation zwischen linear-aktiven und reaktiven Kulturen einfacher ist als die zwischen linear-aktiven und multiaktiven Kulturen.

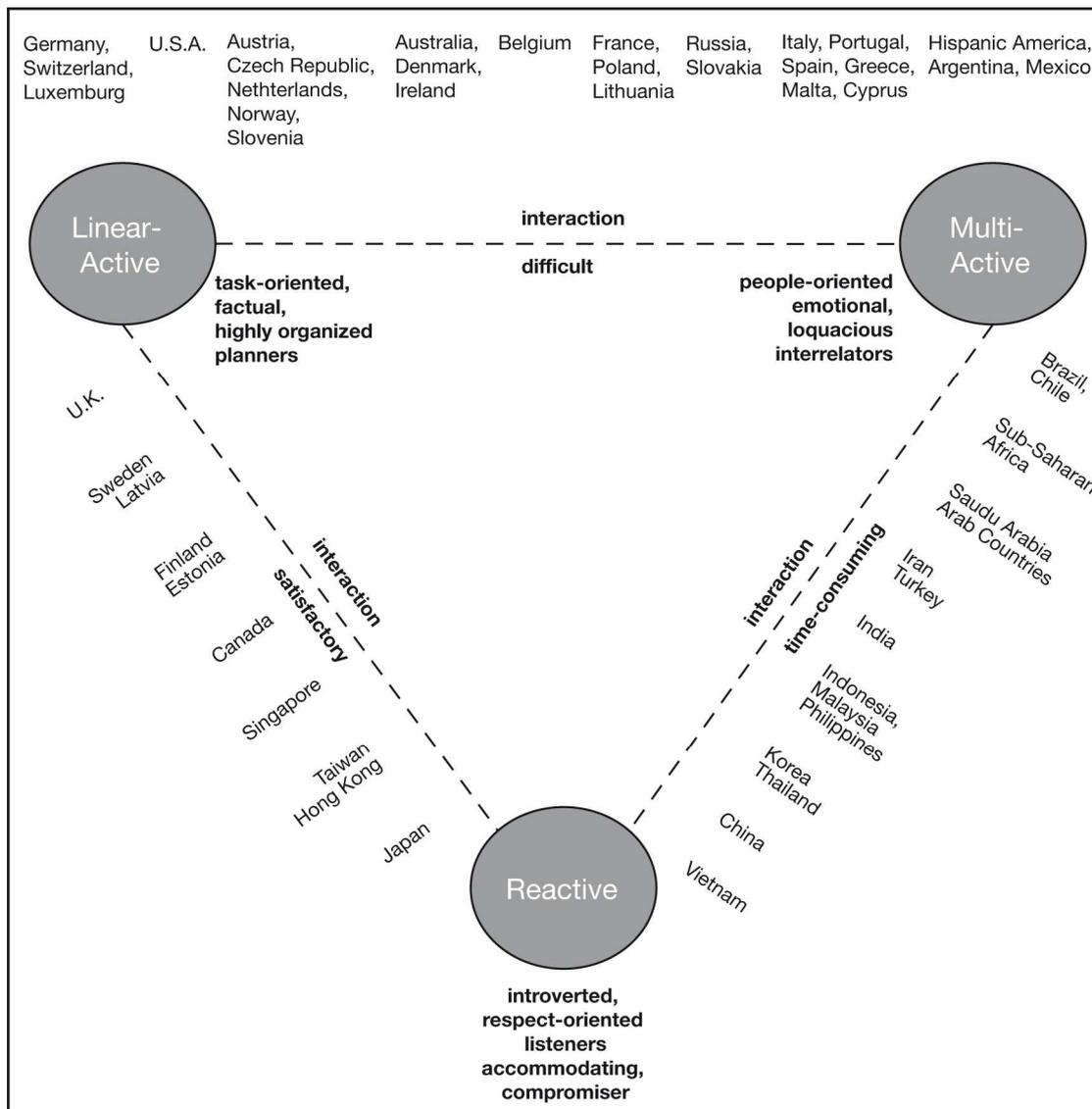


Abb. 36: Lewis-Modell der Kulturgruppen (Quelle: Lewis 2006, S. 38 ff.)

3.3. Interaktionsorientierte Theorien

Einige wichtige Vertreter der interaktionsorientierten Theorien sind Geertz, Lewin, Adler, Beck, Bolten, Apfelthaler und Hasenstab. Interaktionsorientierte Ansätze analysieren das Individuum in seinem sozialen Umfeld (vgl. Miller/Vandome/McBrewster 2009, S. 93; Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 367). Das Individuum gehört verschiedenen Gruppen an, durch welche es sozialisiert wird. Der Einfluss von Kultur findet damit nicht mehr nur in der Familie statt, er entwickelt sich aus der nationalen Zugehörigkeit, entstammt dem Einfluss bestimmter Institutionen und speist sich daher vielmehr aus unterschiedlichen Lebensbereichen (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 205). Abbildung 37 bietet einen Überblick über ausgewählte Theorien, deren Darstellung in den nächsten Unterabschnitten erfolgt.

Geertz	Beck/Bolten	Dülfer
<p>Dichte Beschreibung</p> <p>Eine dichte Beschreibung, um eine Gesellschaft oder ein Unternehmen in seiner Komplexität zu verstehen.</p> <p>Geertz 1995</p>	<p>1. Moderne: Internationalisierung = Ethnozentrismus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Steuerung • Syntheseformulierung • Homogenität <p>2. Moderne: Globalisierung = Polyzentrische Steuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessmoderation • Synergieförderung • Diversität • hohe Problemkomplexität als Resultat technisch und ökonomischer Entwicklungen <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Wirtschaftliches Handeln ist kulturell bedingt; so müssen kulturelle Unterschiede anerkannt und in die Arbeit integriert werden. Prozesse müssen den interkulturellen Interaktionsszenarien Rechnung tragen.</p> <p>Bolten 2007</p>	<p style="text-align: right;">Schichtenmodell</p> <p style="text-align: right;">Entscheidung Manager der Unternehmung im Gastland</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Kutscher/Schmid 2006</p>

Abb. 37: Theorien der interaktionsorientierten Kulturforschung

3.3.1. Dichte Beschreibung von Geertz

Geertz stellt den von ihm als „reduktionistisch“ bezeichneten Deskriptionen anderer Theorien sein Konzept der „Dichten Beschreibung“ entgegen. Ziel seiner Untersuchungen ist es alles Auffällige, sei es ein noch so kleines Detail, zu notieren, um ein vielschichtiges Bild eines Einzelfalls entstehen zu lassen (vgl. Geertz 1999, S. 37; Nünning/Nünning 2008, S. 142). So geht die Spanne beispielsweise vom sichtbaren Konkurrenzkampf zwischen zwei Menschen bis hin zu einem Augenzwinkern. Im Gegensatz zu den reduktionistischen Theorien, denen nach seiner Ansicht die Gefahr der Stereotypisierung innewohnt, versucht Geertz alle wichtigen Aussagen, Wahrnehmungen und Interpretationen möglichst unverfälscht aufzunehmen. Ein besonderes Merkmal der dichten Beschreibung ist das Einfließen verschiedener Bedeutungsmöglichkeiten in die Analyse (vgl. Nünning/Nünning 2008, S. 142). Durch sie darf allerdings die Beschreibung nicht ausufern. Bei jeglicher Sammlung von Merkmalen ist zu berücksichtigen, dass sie ein subjektiver Bericht, resultierend aus einer subjektiven Wahrnehmung des Forschers sind und keine Wiedergabe einer objektiven Realität (vgl. Apfelthaler 1998, S. 174). Die „Dichte Beschreibung“ dient eher der Veranschaulichung und der Sammlung von Erfahrungen als der Theoriebildung. Der Leser der Beschreibung soll in die Gedankenwelt der untersuchten Gruppe eintauchen, in-

dem er durch die Beschreibungen Zugang zu ihr gewinnt (vgl. Apfelthaler 1998, S. 177). Hier geht es vor allem um die Sensibilisierung für fremde Gedankenwelten.

3.3.2. Zweite Moderne: Beck und Bolten

Beck und Bolten lehnen sich nicht an die kulturvergleichenden Forschungen an, sondern vertreten einen interaktionsorientierten Ansatz. Sie machen einen klaren Schnitt zwischen der Epoche vor der Globalisierung und der Epoche der Globalisierung und benennen diese als Erste und Zweite Moderne.

Der Mensch der Zweiten Moderne orientiert sich nur noch an wenigen festen nationalitätsbedingten, sozialen oder gesellschaftlichen Regeln und ist aufgefordert, eine große Fülle individueller Entscheidungen hinsichtlich seiner persönlichen Einstellungen und gesellschaftlichen Gruppenzugehörigkeit zu treffen (vgl. Paetow 2004, S. 147). Unterschiedliche Teilidentitäten stellen entsprechende Ausschnitte einer Person dar, wobei sich Identität aus der Verdichtung der Erfahrungen und aus Teilidentitäten ergibt (vgl. Keupp 2006, S. 225). Die Konsequenzen der Entscheidung für bestimmte Ausschnitte sind nur begrenzt absehbar, so dass die Aufnahme von Wissen dazu dient, Risiken besser einschätzen zu können. Das neue Wissen birgt allerdings neue Unvorhersehbarkeiten. Beck spricht hier von der „Reflexivität der Ungewissheit“ und bezeichnet die gegenwärtige Welt, die Zweite Moderne, daher als eine Weltrisikogesellschaft (vgl. Beck 2007, S. 39 f.). Die Zweite Moderne beschleunigt dabei nicht nur die Modernisierung, sondern verursacht vor allem einen starken Individualisierungsschub (vgl. Paetow 2004, S. 151). Die erste, nationalstaatliche, und die zweite, postnationalstaatliche Moderne unterscheiden sich entsprechend dadurch, dass Menschen in der Ersten Moderne sich ihres begrenzten Wissens bewusst waren und das Nichtwissen einschätzen konnten; die Menschen der Zweiten Moderne leben hingegen in einer Welt, in der die Fülle an notwendigem Wissen unübersehbar erscheint, so dass sie nicht wissen, was sie wissen sollten (vgl. Beck 2007, S. 38).

In Anlehnung an Beck unterscheidet Bolten ebenfalls zwischen der Ersten und der Zweiten Moderne (vgl. Bolten 2006, S. 2 ff.). Die Globalisierung stellt für ihn die Grundprämissen der Ersten Moderne in Frage, nämlich die bereits auf Adam Smith zurückgehende Gleichstellung von Gesellschaften mit Nationalstaaten. Die Globalisierung bricht diese Gleichsetzung zugunsten einer neuen Vielfalt von Verbindungen zwischen Individuen, Gruppen und Staaten auf; Gesellschaften und Staaten als deckungsgleiche, gegeneinander abgrenzbare Einheiten existieren für Bolten nicht mehr (vgl. Bolten 2007, S. 46). Die Erste Moderne ist also durch ein Denken in Nationalstaaten geprägt, Bolten spricht hier auch von einer räumlichen Fixierung des (geschlossenen) Kulturbegriffs. Hingegen bezieht die Zweite Moderne den Globalisierungseffekt mit ein. „Das einzelne Subjekt der Zweiten Moderne versteht seine Identität heute als zugleich multiple und räumlich entgrenzte, womit Lebensgeschichten auch nicht mehr von einem Ort oder einem Land aus gedacht werden, sondern vom

Lebensprozess selbst“ (Bolten 2007, S. 50). Daraus folgt für Bolten ein offener, d. h. funktionaler Kulturbegriff; der Einzelne ist (potentiell) räumlich ungebunden, wechselt seine Gruppenzugehörigkeit entsprechend seinem eigenen Lebensentwurf, so dass seine kulturelle Einbindung letztlich einen pluralistischen und prozessualen Charakter hat (vgl. Bolten 2007, S. 50). Damit hat das Denken in offenen Strukturen das traditionelle, unilineare Stammdenken abgelöst (vgl. Conrad/Eckert 2007, S. 8). Abbildung 38 zeigt die Merkmale der Ersten und Zweiten Moderne nach Bolten.

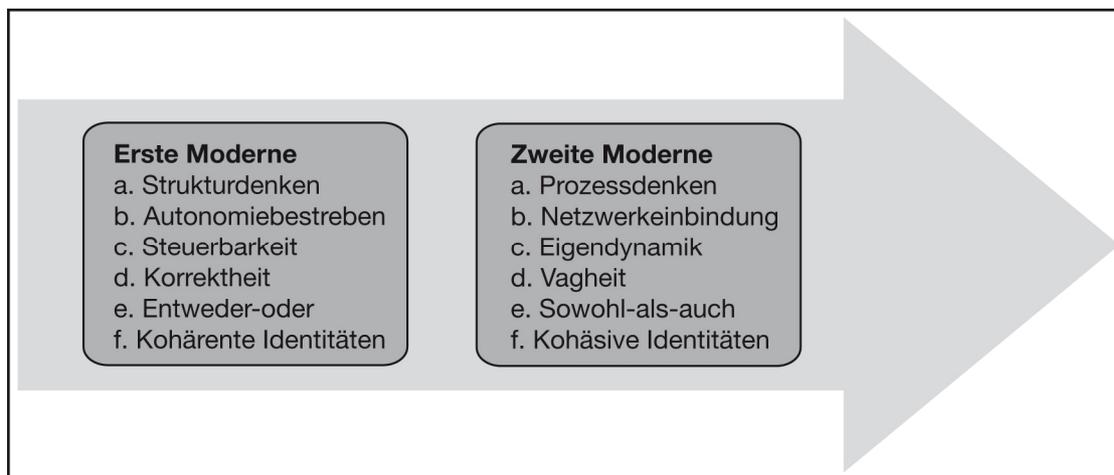


Abb. 38: Übergang von der Ersten zur Zweiten Modernen (**Quelle:** Bolten 2007, S. 49)

Bolten rät aufgrund dieser Entwicklung dazu, die Dichotomie von Eigenem und Fremden aufzugeben. Er favorisiert neben der Unterscheidung zwischen der Ersten und Zweiten Moderne einen mesoanalytischen Ansatz der Stilmerkmale. Ein solcher Ansatz ermöglicht es, beliebige Gruppen mit übereinstimmenden Kulturmerkmalen als eine definierte Lebenswelt zu begreifen und damit für eine möglichst große Gruppe von Individuen einen möglichen gemeinsamen Nenner zu finden. Methodisch basiert seine Analyse auf einer Kombination von induktiven und deduktiven Verfahren, welche es ermöglicht, die definierten Hypothesen hinsichtlich unterschiedlicher Stile am Einzelfall zu überprüfen und umgekehrt durch die Überprüfung vieler Einzelfälle übergreifende Stilmerkmale zu erkennen (vgl. Bolten 2007, S. 108).

Die Theorien Becks und Boltens lassen eine Vielzahl von Subkulturen zu, die sich durch die Umwelt und verschiedene Umstände ergeben. Das Beharren auf einer festen übergreifenden Kultur steht nicht zur Diskussion.

3.3.3. Dülfers Schichtenmodell

Dülfers Schichtenmodell verfolgt einen ganz anderen Ansatz. Dülfer geht es nicht um eine Identifikation von spezifischen Kulturdimensionen, um die sich Kluckhohn/Strodtbeck, Hall, Hofstede oder Trompenaars bemühen, sondern darum, den Einfluss der gesamten für ein Unternehmen bzw. eine unternehmerische Entscheidung

relevanten Umweltfaktoren zu erfassen. Er bezieht sämtliche Interaktionspartner und relevanten Einflussfaktoren mit ein (vgl. Dülfer 2008, S. 249). Hierzu hat Dülfer ein Modell entwickelt, das die verschiedenen Einflussfaktoren in systematische Schichten aufteilt. Diese Schichten beeinflussen sich jeweils gegenseitig, Dülfer spricht dann von Feedback-Beziehung. Abbildung 39 zeigt die verschiedenen Schichten auf.

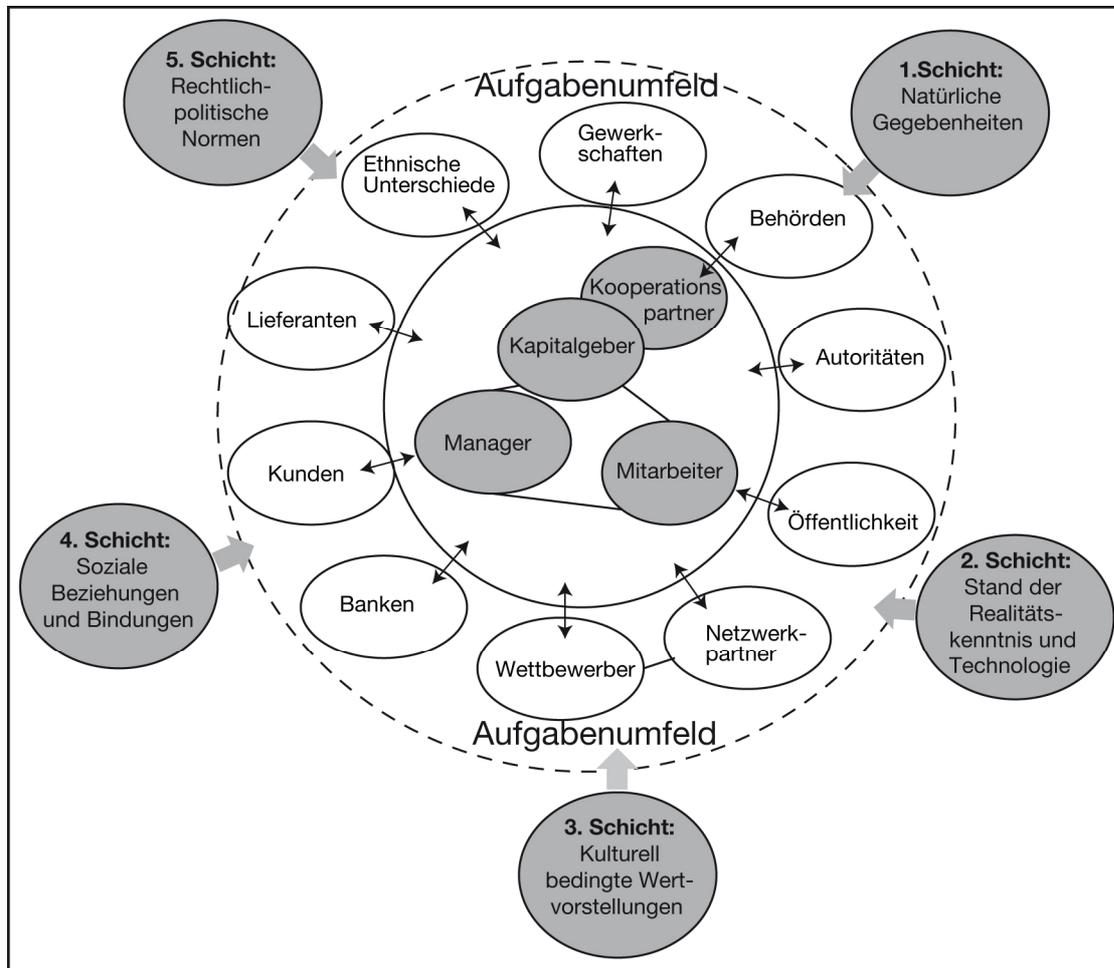


Abb. 39: Dülfers Schichtenmodell (Quelle: Dülfer 2008, S. 252)

Die erste Schicht betrifft die natürlichen Gegebenheiten, wie klimatische, topographische und geologisch-ressourcenorientierte Bedingungen. Die dann folgenden kulturellen Schichten umfassen erstens den Stand der Realitätserkenntnis und Technologie, zweitens kulturell bedingte Wertvorstellungen, drittens soziale Beziehungen und Bindungen, viertens rechtlich-politische Normen und fünftens das Aufgabenumfeld, welches vom Manager bearbeitet wird. Veränderungen einzelner Elemente dieser Schichten sind, so Dülfer, zu analysieren und von kompetenten Interaktionspartnern individuell zu verarbeiten bzw. in individuelle Wertvorstellungen und zielorientiertes Handeln umzusetzen. Diese dienen wiederum als Grundlage sozialer Beziehungen, aus denen sich Regeln und Handlungsanweisungen gewinnen lassen (vgl. Dülfer 2008, S. 251 ff.).

Das Modell zeichnet alle wichtigen Faktoren interkultureller Geschäftsaktivitäten auf und hebt unterschiedliche Einflüsse in unterschiedlicher Weise hervor (vgl. Dülfer 2008, S. 253 ff.). Dülfer liefert damit einen eher situationsspezifischen und pragmatischen Ansatz zur interkulturellen Zusammenarbeit.

3.4. Stellungnahme und Folgerungen für die Untersuchung

Die hier vorgestellten Ansätze stellen eine Auswahl wichtiger Ergebnisse der Kulturforschung dar. Kulturforschung bildet allerdings bis heute keine eigenständige wissenschaftliche Disziplin; daher hat die Berücksichtigung der Disziplin, der die Vertreter der verschiedenen Richtungen entstammen, Aussagekraft. Trompenaars (ein Volkswirt) ist ein Schüler des Organisationsanthropologen Hofstede; die Ergebnisse von Lewis basieren auf Hofstedes Forschungsergebnissen. Hier findet sich also eine gemeinschaftliche nationenorientierte Richtung. Die Arbeiten von Schein (Organisationspsychologe) und Maletzke (Kommunikationswissenschaftler und Psychologe) lehnen sich an die Arbeiten von Kluckholm und Strodtbeck (Anthropologen) und Hall (Anthropologe) an. Dülfer, Beck, Bolten und Geertz gehören der interaktionsorientierten Forschung an. Sie stellen die Gruppe und das Individuum in den Mittelpunkt der Betrachtung. Beck entwirft seine Arbeiten auf der Basis der Soziologie, Bolten lehrt interkulturelle Wirtschaftskommunikation an einer philosophischen Fakultät, Geertz' und Dülfers Theorien basieren auf der Ethnologie.

In der kulturvergleichenden Forschung stellen Hofstede, Trompenaars und Lewis mit ihren Modellen umfassende Analysegrundlagen zur Verfügung. Es geht ihnen um den Vergleich von Länderkulturen, und dies vor allem bezogen auf das wirtschaftliche Leben. So geht es bei Machtdistanz um Hierarchien und bei Unsicherheitsvermeidung um das notwendige Ausmaß an Reglementierung. Femininität oder Maskulinität entscheiden über das Durchsetzungsvermögen und die Orientierung darüber, ob kurz- oder langfristige Ziele angesteuert werden. Hier stellt sich die Frage, ob es sich bei Hofstedes IBM-Studie, welche Grundlage seiner Theorie ist, um eine historische Momentaufnahme oder um ein zeitloses Modell handelt. So schreibt Hofstede selbst beispielsweise von der Wechselwirkung zwischen Wohlstand und Machtdistanz sowie

Wohlstand und Individualismus. Gewinnt eine Nation an Wohlstand, wie es zurzeit in China der Fall ist, so verändert sich vermutlich das Verhalten der Bürger in Bezug auf Machtdistanz und Kollektivismus/Individualismus. Die Behauptung, dass feminine oder maskuline Eigenschaften von Nationen für Stärken und Schwächen in bestimmten Technologien verantwortlich sind, bedarf der kritischen Überprüfung. Dieser These stehen nämlich die in Teil II der Arbeit benannten Globalisierungsgründe (vgl. Teil II, Abschnitt 6.4.2.) entgegen, welche aufzeigen, dass es bei der internationalen Ausweitung von Unternehmen um die Nutzung von Skaleneffekten, den Zugang zu Ressourcen, Kapazitätsauslastungen, Arbeitskräftepotential, Steuervorteile u. ä. geht. Auch für feminine Kulturen, wie beispielsweise Schweden oder Südkorea, stehen die-

se Gründe sowie Leistung und Gewinn im Mittelpunkt ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten, was sich am Beispiel von IKEA leicht nachvollziehen lässt.

Einen Schwachpunkt der kulturvergleichenden Forschung stellt ihre Tendenz zur Stereotypisierung dar. Die Hauptkritik der interaktionsorientierten Forschungsrichtung an der traditionellen kulturvergleichenden Forschung zielt denn auch darauf ab, dass es sich bei ihr vor allem um deskriptive Ansätze handelt, die zu stark generalisieren und bei dieser Übergeneralisierung die Analyse konkreten alltagskulturellen Verhaltens eher ausblenden (vgl. Bolten 2007, S. 102). Außerdem geben die benannten Kulturdimensionen bereits ein Spektrum an Realisationsformen vor und erfassen so u. U. nur der Realität des Forschers, nicht aber die der untersuchten Gesellschaft.

Betrachtet man die interaktionsorientierten mikroanalytischen Ansätze, so verdeutlicht insbesondere der Ansatz von Geertz, dass analytisch fundierte Aussagen nur dann entstehen können, wenn die Möglichkeit einer sinnvollen und nutzenorientierten Auswertung besteht. Bei dem Ansatz der „Dichten Beschreibung“ erscheint dies aufgrund der großen Anzahl von Beobachtungsmerkmalen als problematisch. Dagegen bietet die Auswertung der Ansätze von Dülfer und Bolten Rüstzeug, wengleich auf sehr abstraktem Niveau, das sich durchaus für die Analyse international zusammengesetzte Teams fruchtbar machen lässt. Allerdings muss hinsichtlich des von Beck und Bolten geprägten Konzepts der Zweiten Moderne die Tatsache Berücksichtigung finden, dass einige makroökonomische von der kulturvergleichenden Forschung identifizierte Merkmale von Nationalstaaten doch immer noch treffende Beschreibungen liefern, selbst wenn sich nationalorientierte Merkmale aufzulösen beginnen. Außerdem definieren sich einige Länder noch immer stark über ihre spezifisch tradierten Merkmale. So sind die Franzosen beispielsweise stolz auf ihre gute Küche und die Engländer auf ihr Königshaus.

Bolten und Dülfer zielen mit ihren Modellen nun gerade darauf ab, ohne Stereotypisierung Grundlagen für Verhaltensklärungen innerhalb von Gruppen zu schaffen, indem sie die Wirkmächtigkeit der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen und Bezugsrahmen auf das Individuum und die Gruppe herausstellen (vgl. Schulze/Ryser 2008, S. 87). Sie wollen damit eine Handlungsempfehlung zur „Kulturharmonisierung“ innerhalb einer Gruppe ermöglichen. Auch wenn hierzu noch nicht viele empirische Untersuchungen und theoretische Erklärungsansätze existieren, liefern die interkulturelle Kommunikationsforschung wie auch die Kleingruppenforschung wertvolle Beiträge (vgl. Köppel 2007, S. 491). Der Ansatz von Bolten lässt allerdings offen, in welcher Form Diversität in Prozessen und bei der Förderung von Synergien Anerkennung findet. Ebenso bleibt bei Dülfer unklar, wie interkulturelle Belange auf die Stufe der kulturell bedingten Wertvorstellungen Einfluss nehmen sollen, um somit soziale Beziehungen und Bindungen sowie Regeln und Normen zu beeinflussen. Damit lässt Becks und Boltens Kulturtheorie ein konkretes Ergebnisse im Sinne von eindeutigen Handlungsempfehlungen für den interkulturellen Umgang vermissen.

4. Interkulturelles Handeln

Die Theorien der Differenzierung von Kulturen stellen insgesamt ein methodologisches Instrumentarium zur Verfügung, welches das interkulturelle Handeln, mangels detaillierter Abgrenzungskriterien, auf der sozialen Ebene von (Arbeits-) Gruppen nur ansatzweise erleichtert, vor allem aber dessen Relevanz verdeutlicht. In diesem Abschnitt wird gleichwohl der Versuch unternommen, die Bedingungen interkultureller Kompetenz zu analysieren sowie insbesondere die Voraussetzungen der Fähigkeit zu interkultureller Kommunikation. Zunächst geht es jedoch um Enkulturation, d. h. um die Frage auf welche Weise der Einzelne sich „seine“ Kultur aneignet.

4.1. Ebenen des individuellen Enkulturationsprozesses

Der Mensch internalisiert Kultur auf vielfältige Weise. So sind Institutionen, soziales Miteinander, menschliches Verhalten, Strukturen, Werte und Regeln und damit Weltbilder kulturell überformt (vgl. Behrends 2001, S. 7). Enkulturation umschreibt dabei den Prozess der Übernahme von Wertesystemen und Maßstäben sowie das Hineinwachsen in eine Kultur (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 51 ff.).¹⁸

Betrachtet man den Enkulturationsprozess eines Individuums, so werden verschiedene Ebenen von Kultur deutlich. In der verhaltenswissenschaftlichen Literatur herrscht weitgehend Übereinstimmung darüber, dass die Wurzeln von Kultur im Verborgenen liegen und viele Aspekte der Kultur unsichtbar bleiben. Diese Erkenntnis findet sich in der Literatur häufig als Eisberg-Prinzip ausgedrückt.

4.1.1. Freuds tiefenpsychologischer Ansatz

Freud, der Begründer der Psychoanalyse, entwickelte die Grundstruktur des Eisbergmodells als Teil seiner allgemeinen Theorie der Persönlichkeit (vgl. Atkinson/Atkinson/Smith/Bem/Nolen-Hoeksema 2001, S. 447 sowie [www. TeachSampsy-cologie.de](http://www.TeachSampsy-cologie.de)). Das menschliche Bewusstsein und das aus ihm resultierende Verhalten lassen sich danach symbolisch als Eisberg darstellen. Wie bei einem Eisberg, dessen größter Teil unsichtbar unter der Wasseroberfläche liegt, sind nur zehn bis zwanzig Prozent der Persönlichkeit bewusst, während der größte Teil unsichtbar im Unbewussten verborgen liegt. Der unsichtbare unbewusste Teil hat einen starken und bestimmenden Einfluss auf den sichtbaren Teil. Im Unterbewusstsein lagern Ängste, traumatische Erlebnisse, Konflikte, Triebe und Instinkte, die früheren Entwicklungsphasen entstammen.

¹⁸ Demgegenüber spricht man von Akkulturation, wenn im Zusammenhang mit einer längeren Auslandsentsendung Anpassungen an eine fremde Kultur gefordert ist.

Ihre Anordnung kann in Schichten gedacht werden, bei denen eine Schicht näher an der sichtbaren Oberfläche liegt als andere, während die jeweils darunterliegende Schicht die darüber liegende Schicht beeinflusst. Freud argumentiert in seiner allgemeinen Theorie der Persönlichkeit, dass die Psyche des Menschen ihre Verankerung stets in drei Teilen der Persönlichkeit hat (vgl. Atkinson/Atkinson/Smith/Bem/Nolen-Hoeksema 2001, S. 447 ff.): Das „Es“ als Instanz für Triebe, Wünsche und Bedürfnisse (Lustprinzip) und das „Über-Ich“ als Instanz für die Wert- und Normvorstellung moralischer Prinzipien (Moralitätsprinzip). Das „Ich“ wiederum bringt die beiden Instanzen miteinander in Einklang und stellt die Instanz des bewussten Lebens (Realitätsprinzip) dar. Kultur gehört also zum „Über-Ich“ und beeinflusst damit die Realität des „Ich“.

Das Eisbergmodell wird auch in der Kulturforschung immer wieder aufgegriffen, um zu verdeutlichen, dass Grundprämissen, Wahrnehmungen, Einstellungen, Werte, Annahmen und Glauben als nicht sichtbarer Teil auf der Conceptas-Ebene, als Tiefenstruktur im Verborgenen liegen, während der sichtbare Teil, die Perceptas-Ebene sich als Oberflächenstruktur, in Form von Artefakten wie Verhalten, Kleidung, Sprache, bevorzugtem Essen etc. äußert. Einige zeitgenössische Wissenschaftler gehen noch weiter als Freud mit der Auffassung, dass alles, was dem Bewussten zugeordnet wird, ein Ergebnis unbewusster Prozesse darstellt (vgl. Luczak 2008, S. 105). Demnach gelten Kreativität, Ziele, Motive und Vorstellungen als Resultate unbewusster Prozesse.

4.1.2. Hofstedes Theorie der mentalen Programmierung

Weniger tiefenpsychologisch orientiert beschreibt Hofstede (vgl. Hofstede 2006, S. 2 ff.) die Grundstruktur des Individuums mit dessen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Überzeugungen mittels dreier verschiedener Ebenen. Bei Hofstede ergeben sich überindividuelle Wirkkräfte durch die Individuen selbst. Auf den verschiedenen Ebenen „der Einzigartigkeit der mentalen Programmierung“ unterscheidet Hofstede, wie Abbildung 40 darstellt, zwischen erstens der menschlichen Natur als universell und ererbt, zweitens der Kultur als gruppen- und kategoriespezifisch erlernt und drittens der Persönlichkeit als individuell ererbt und erlernt.

Hofstede geht von einer universellen menschlichen Natur aus, die allen Menschen eigen sei, gleich ob es sich um einen Zulu-Krieger, einen amerikanischen Geschäftsmann oder einen Mönch handelt (vgl. Hofstede 2006, S. 5). Die Persönlichkeit dagegen ergibt sich nach ihm aus der einzigartigen Kombination von Genen, individuell Erlerntem und Ererbtem. Sie verkörpert eine einmalige Kombination verschiedener Programmierungen. Kultur stellt für Hofstede ein kollektives Phänomen dar. „Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede 2006, S. 4).

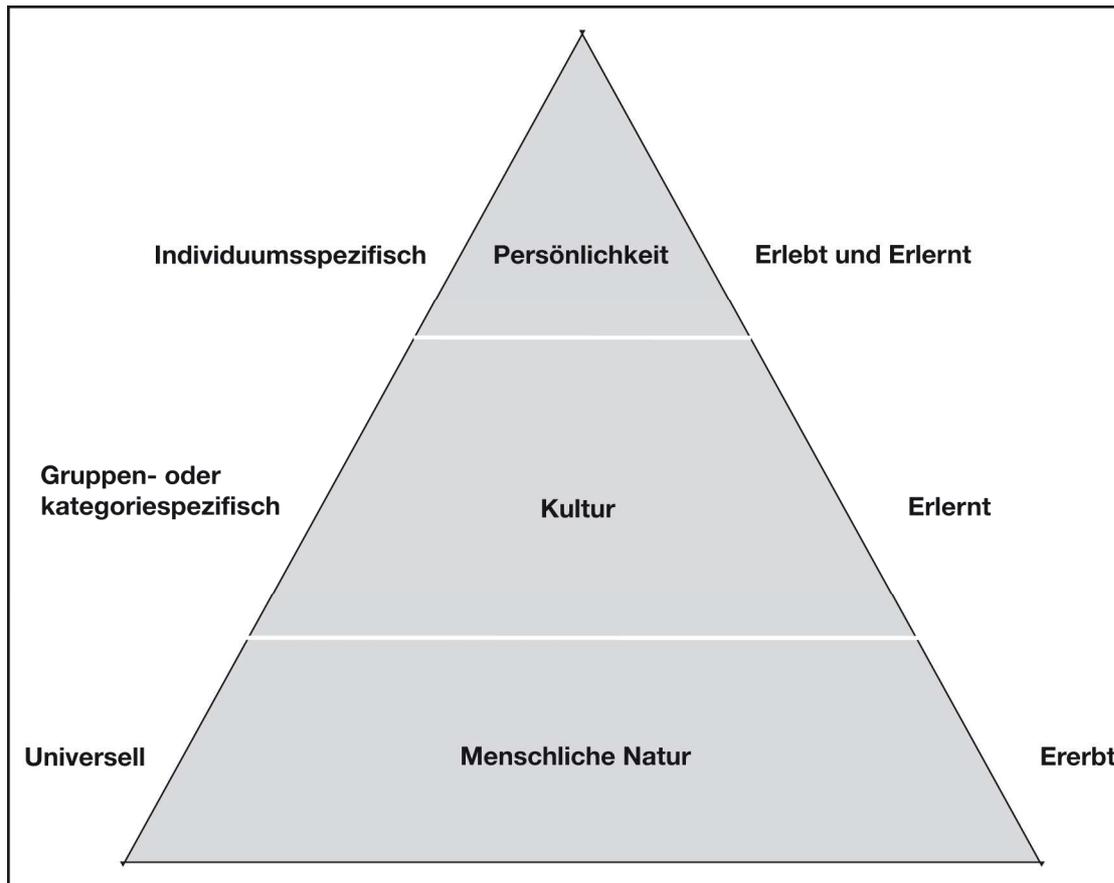


Abb. 40: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen (**Quelle:** Hofstede, G., 2006, S. 4)

Für Hofstede manifestiert sich Kultur auf vier verschiedenen Tiefenebenen (vgl. Hofstede 2006, S. 7 ff.):

- Ganz innen, „im Kern der Kultur“ finden sich Werte. Sie helfen dabei Bewertungen aller Art vorzunehmen. So entscheiden sie beispielsweise darüber, was schlecht oder gut, was anständig oder unanständig, was erlaubt oder verboten, was normal oder anomal, was irrational oder rational ist.
- Die zweite Ebene umfasst Rituale, also kollektive Tätigkeiten, die sozial notwendig sind (wie beispielsweise die Art zu grüßen).
- Die dritte Ebene bezieht sich auf „Helden“ und damit Verhaltensvorbilder, denen es nachzueifern gilt.
- Auf der vierten Ebene finden sich Symbole für die Kultur, also Worte, Gesten, Bilder oder Objekte. Nur die Mitglieder derselben Kultur sind in der Lage, deren Sinn in einer einheitlichen Weise zu verstehen.

Diese Ebenen sind durch eine große Anzahl verschiedener mentaler Programmierungen geprägt, wie nationale, sprachliche, ethnische, religiöse Ebenen sowie die Ebenen des Geschlechts, der Generation, der sozialen Klasse und, was die Unternehmenskultur betrifft, die Ebene der Sozialisation im Unternehmen. Hofstede weist darauf hin,

dass diese Programmierungen durchaus nicht immer miteinander harmonieren (vgl. Hofstede 2006, S. 13). So können veränderte Werte, etwa solche hinsichtlich des Geschlechts, familiäre Werte oder religiöse Werte gegen traditionell vorherrschende Generationenwerte stehen.

4.1.3. Kommunikationspsychologische Überlegungen von Maletzke

Eine weitere Analyse von Enkulturationsprozessen findet sich in der Kommunikationspsychologie. Maletzke beschreibt „Universalien“ als Allgemeinheiten, die alle Gesellschaften betreffen (vgl. Maletzke 1996, S. 21). Hierzu gehören beispielsweise Sprachlaute, Zeichen, Zahlen, Inzest-Tabus und Musik. Auf der anderen Seite bilden alle Kulturen bestimmte Merkmale und Produkte aus, die von Generation zu Generation tradiert werden. Diese Merkmale und Produkte bezeichnet er als Objektivationen, da sie sich längst von ihren Erfindern abgelöst und ein eigenständiges Profil erlangt haben (vgl. Maletzke 1996, S. 43). Jede Generation erlebt eben diese Produkte aufgrund unterschiedlicher Umweltbedingungen ein Stück anders. So redet Maletzke letztlich von zwei Ebenen der Kultur, nämlich der Ebene, die alle Individuen übergreifend betrifft, und der Kulturebene, die von den Menschen geschaffen und tradiert wird.

4.1.4. Vielfalt kultureller Identität

Die Forschung ist überwiegend der Auffassung, dass alle Menschen an sich gleiche Strukturen mitbringen. Das Gehirn ähnele der elektronischen Hardware eines Computers, während Denkprozesse der Software entsprächen (vgl. Kühnen 2004, S. 86). Wenn alle Menschen gleiche oder zumindest ähnliche Voraussetzungen mitbringen, entstammen alle Verhaltensweisen, Denkrichtungen und Denkprozesse den Erfahrungen, Erlebnissen und der Grundhaltung, die der Einzelne in der Gesellschaft in der er lebt, erfährt. Damit gelten alle Denkinhalte als kulturell überformt und prägen das Individuum. Einige Forscher vertreten die Auffassung, dass selbst die grundlegendsten Denkvorgänge auf diese Weise entstehen (vgl. Masuda/Nisbett 2006, S. 381-399).

Die Wurzeln von Kultur lassen sich also nur schwer ausmachen. Sie manifestieren sich aber im Verhalten von Individuen und in den Artefakten einer Gesellschaft. Für die Darstellung und Untersuchung der Wurzeln einer Kultur stellt die Beobachtung der sichtbaren Artefakte eine wichtige Voraussetzung dar. Aus einer Gegenüberstellung der Beobachtungen lassen sich Kriterien für die Kulturanalyse ableiten, die einen Vergleich von Kulturen ermöglichen.

Die Weitergabe von Kultur durch eine Generation an die nächste vollzieht sich nicht nur über Artefakte und Sprache, obschon die Sprache den Menschen ermöglicht, kulturelles und technologisches Kulturgut weiterzugeben (vgl. Kirschner 2007, S. 88). Es

findet sich bereits bei Humboldt der Hinweis, dass die Sprache den Menschen dazu befähigt, Empfindungen zu äußern und als Medium dient, die äußere Welt in die Form von Gedanken zu bringen (vgl. Wierschin 2005, S. 219). Darüber hinaus wirkt eine gemeinsame Sprache identitätsstiftend und schafft ein Wir-Gefühl (vgl. Kramer 1998, S. 273; Teil III, Abschnitt 4.3.). Kultur setzt sich jedoch aus vielen verschiedenen Parametern zusammen, deren Kombination erst Kultur ausmacht. Kultur lässt sich damit nicht ohne weiteres an Nationalstaaten oder Ländergrenzen festmachen, sondern ist darüber hinaus unter anderem durch Religion und ethnische Zugehörigkeit geprägt. Neben religiösen und ethnischen Faktoren spielen Geographie und klimatische Bedingungen ebenso eine wichtige Rolle wie gesellschaftliche Faktoren, wie Politik, Wirtschaft und Sprachraum. Außerdem sind individuelle Faktoren, wie Familie, Bildung und sozialer Status, Intelligenz und andere genetische Dispositionen, sehr bedeutsam. Kulturen setzen sich also mithin aus einer Reihe unterschiedlicher Faktoren zusammen (vgl. Demorgon/Molz 1995, S. 57).

Das Individuum unterliegt, wie das Modell der Persönlichkeit von Koall in Abbildung 41 zeigt, einer Vielzahl von Einflussfaktoren.

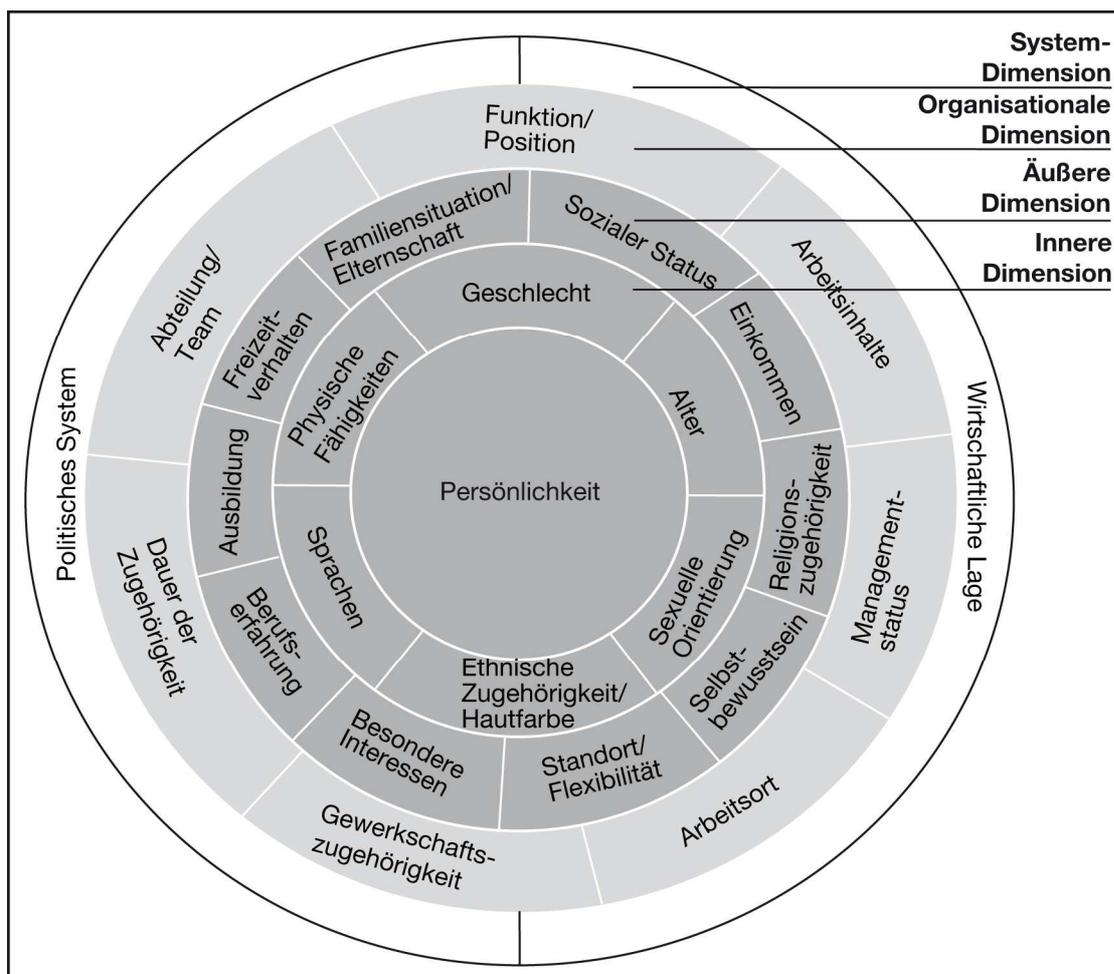


Abb. 41: Diversity eines Individuums (**Quelle:** angelehnt an die vier Dimensionen von Diversity von Koall et al., 2002, S. 222)

Genetische Voraussetzungen und Geburt bestimmen die persönlichen Merkmale der ersten Ebene und beziehen sich damit auf die innere Dimension. Die zweite Ebene betrifft das unmittelbare soziale Umfeld, hier auch als äußere Dimension bezeichnet. Die dritte Ebene bezieht sich auf die Organisation, in der das Individuum als Mitglied agiert. Die vierte Ebene betrifft den gesamtgesellschaftlichen Kontext, also das politische System und die wirtschaftliche Situation, in der sich ein Land und damit die Organisation bzw. das Unternehmen und seine Mitarbeiter befinden. Bei der Kategorisierung möglicher kultureller Einflussfaktoren dieser Elemente auf das Individuum handelt es sich um Artefakte, die der interaktionsorientierten Forschung zur Analyse und Interpretation von Beobachtungen dienen.

Hier wird das Problem der interaktionsorientierten Kulturforschung deutlich, nämlich zu bestimmen, ob bestimmte Verhaltensweisen aufgrund der verschiedenartigen kulturellen Herkunft oder aufgrund der verschiedenartigen Persönlichkeit auftreten.¹⁹

Für einige Merkmale ist die Beantwortung dieser Fragen offensichtlich, während andere einen vielschichtigen Charakter aufweisen. In dieser Hinsicht steht die Forschung in Deutschland noch am Anfang. "Despite the growing popularity in research and practice: the (empirical) research on diversity in Germany is at its beginning. Empirical results are rare, intuitive estimations prevail" (Süß/Kleiner 2005, S. 24).

Einzelne Merkmale sind indes für sich genommen nicht spezifisch für eine bestimmte Kultur. Sie unterliegen im übrigen der historischen Veränderung. So sprechen etwa erst seit drei Generationen alle Franzosen auch französisch (vgl. Demorgon/Molz 1995, S. 58). Alle Weltreligionen verteilen sich auf verschiedene Länder – ihre Ausdehnung auf dieser Welt stellt ein Ergebnis historischer Prozesse dar.

Einige Beispiele zeigen, dass eine Abgrenzung nach einzelnen Merkmalen oder Faktoren nur begrenzten Aussagegehalt hat:

1. Merkmal Religion: Muslime z. B. leben in der Türkei, in Mauretanien, in Algerien, in Libyen, in Ägypten, im Sudan, in Eritrea, in Somalia, im Jemen, Saudi-Arabien, Kuwait, Oman, Irak, Syrien, Iran, Afghanistan, Pakistan und Bangladesch, als Minderheit auch in anderen geographischen Regionen. Sie sprechen jeweils unterschiedliche Sprachen und bewegen sich in politisch und wirtschaftlich sehr unterschiedlichen Regionen. Eine starke jüdische Population findet sich vor allem in den Vereinigten Staaten, Brasilien, Südafrika und Australien. Das Christentum prägt vor allem Südamerika, Europa und Kanada. Der Hinduismus ist in China und Bhutan sehr stark vertreten, macht aber auch in Sri Lanka und

¹⁹ Vorgehend soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sich dieses Problem in gleichem Maße bei der in Teil V der Arbeit vorgenommenen Analyse kultureller Bedingungen für das GAM stellt, nämlich dort wo es um Interaktionen in einem überschaubaren Team und seiner internen und externen Schnittstellen geht. Daher ist zu untersuchen, welche Eigenschaften einen persönlichen Hintergrund und welche Eigenschaften einen kulturellen haben und vor allem welche Kombinationen bestehen und welche dieser Kombinationen für eine harmonische Geschäftsbeziehung relevant sind.

Burma die vorherrschende Religion aus. Der Buddhismus umfasst eine kleinere Region, nämlich Tibet und teilweise Nepal und den Ganges sowie die Mongolei (vgl. Coogan 2006, S. 17 ff.).

2. Merkmal ethnische Unterschiede: Ethnische Unterschiede innerhalb eines Staates bestehen unter anderem in den USA, wo nahezu alle Völker bzw. Ethnien der Welt vertreten sind.
3. Merkmal Sprache: In der Schweiz mit seinen nur etwa 7,5 Millionen Einwohnern werden vier Sprachen gesprochen: deutsch, französisch, italienisch und rätoromanisch. In Nigeria werden mehr als 100 Hauptsprachen gesprochen.

Das Selbstverständnis eines Muslim in Bangladesh lässt sich beispielsweise wie folgt beschreiben: „Ein Muslim in Bangladesh ist nicht nur ein Muslim, sondern auch ein Bengale und ein Bangladesher, der in der Regel sehr stolz ist auf die bengalische Sprache, Literatur und Musik, ganz zu schweigen von den Identitäten, die er sonst noch haben mag und die an Klassenzugehörigkeit, Geschlecht, Beruf, politische Einstellung, ästhetischen Geschmack und anderes geknüpft sein können“ (Sen 2007, S. 30).

Die Einordnung von Individuen und Gruppen und daraus folgend ihre Einstufung als Freund oder als Feind lediglich aufgrund einzelner Merkmale kann Konflikte verursachen (vgl. Sen 2007, S. 11). So geht bei der ausschließlichen Bewertung eines Individuums anhand nur eines beliebigen Merkmals die Mannigfaltigkeit seiner Persönlichkeit verloren. Es wird also deutlich, dass die Kategorisierung oder Einordnung von Individuen einer genauen und detaillierten Analyse bedarf, welche alle für die Betrachtung relevanten Merkmale miteinbezieht.

4.1.5. Zwischenbilanz

Es zeigt sich, dass die Enkulturation eines Individuums einen langfristigen Prozess mit tiefenpsychologischen Elementen darstellt. Die Grundstruktur oder Natur eines Individuums gilt als ererbt oder eine Universalie. Darauf aufbauend wird der Einzelne durch sein soziales Umfeld geprägt. Hierbei unterliegen der Einzelne wie auch die Gesellschaft einer Vielzahl unterschiedlicher kultureller Einflüsse. Diese formen das Individuum und machen es damit bestimmten Gruppierungen zugehörig. Daher lässt sich festhalten, dass Enkulturation zu einem wesentlichen Teil die Gewinnung von Identität im Sinne von Gruppenzugehörigkeit darstellt. Für die Analyse dieser kulturellen Identität bedarf es der Betrachtung einer Vielzahl unterschiedlicher Merkmale.

Um die Vielzahl denkbarer Merkmale in einem Bild zu erfassen erweist sich die Stereotypisierung als hilfreich (vgl. Teil III, Abschnitt 2.4.). In dem Bewusstsein der Gefahr falscher Zuordnungen und Vorurteile helfen die Einteilung in interkulturelle (Stil-, Lifestyle-, aber auch Arbeits-) Gruppen oder aber die Nutzung beispielsweise der Kulturdimensionen von Hofstede gleichwohl dabei, das der interkulturellen Zusammenar-

beit innewohnende Potential zu ermitteln. Daher spielen sowohl der Einfluss der Gruppe auf das Individuum als auch der Einfluss der Organisation bis zur Gesellschaft eine große Rolle. Um Kultur erfassbar zu machen und Verhaltensmuster zu identifizieren, die der systematischen, interkulturellen Team- und Netzwerkstrukturentwicklung dienlich sein können, bedarf es der Aufschlüsselung von Identitäten und der Analyse von Harmonien und Disharmonien.

Beispielweise können bei Verwendung der eher deskriptiven Kulturdimensionen von Hofstede Stereotype genutzt werden, um die im GA-Team und im Global-Team-Netzwerk erforderlichen Eigenschaften zu formulieren und in der Folge entsprechend einzubringen. Diese Stereotype helfen dabei, die Anforderungen der Position mit den individuellen, persönlichen Anforderungsprofilen abzugleichen. Allerdings stellt es ein Ziel des GAM dar, aus einer heterogenen Gruppe, deren Mitglieder unterschiedliche Anforderungen erfüllen, eine homogene Gruppe im Sinne einer gemeinsamen Kultur und damit einer gemeinsamen Identität zu entwickeln (vgl. Teil II, Abschnitt 8.4.2.).

Gemeinsame Kultur schafft gemeinsame Identität, die sich auf gemeinsame Bezugsrahmen bezieht und damit gegenseitiges Verständnis fördert. So kann Identität neben Stolz und Freude auch Kraft und Selbstvertrauen hervorbringen (vgl. Sen 2007, S. 17 ff.). Die gemeinsame Identität einer Gruppe schafft ein erweitertes „Ich“ und motiviert die Mitglieder.

4.2. Interkulturelle Kompetenz

Sitten und Normen bestimmen, wie sich die Menschen zu verhalten haben; Rollen legen bestimmte Erwartungen und Verhaltensformen fest. Letztere können stark variieren, und um sie in einem interkulturellen Kontext auszumachen, bedarf es interkulturellen Verständnisses und interkultureller Kompetenz. Es geht um die Summe der linguistischen, sozialen und psychischen Fähigkeiten, die es ermöglichen, mit Menschen anderer Kulturen zu kommunizieren (vgl. Stark 2005, S. 36; Moosmüller 1996, S. 271 ff.). Interkulturelles Verständnis hilft kulturelle Besonderheiten aufzudecken, eigene kulturelle Besonderheiten zu relativieren und setzt in diesem Sinne kulturelle Lernprozesse in Gang (vgl. Barmeyer, 2010, S. 39). Interkulturelle Kompetenz umfasst vor allem die Fähigkeit, den Kommunikationspartner richtig einzuschätzen sowie non-verbale Kommunikationszeichen richtig zu deuten, oder in Maletzkes Worten, richtige interpersonale Attributionen zu treffen (vgl. Maletzke 1996, S. 154). Solche interpersonalen Attributionen entstehen durch den Abgleich der Handlungen einer Person mit dem zuvor gebildeten Stereotyp. Stimmen beide annähernd überein, entstehen richtige Attributionen und die Interaktion ist gelungen, stimmen sie nicht überein, entstehen Missverständnisse bis hin zu Konflikten. Um also erfolgreich interkulturell kommunizieren zu können, benötigen auch die Mitglieder einer Organisation

oder eines GAM-Netzwerkes interkulturelles Verständnis sowie interkulturelle (Handlungs-) Kompetenz (vgl. Stumpf 2005, S. 237).

4.2.1. Barmeyers Interkultureller Dreischritt

Der „interkulturelle Dreischritt“ von Barmeyer beschreibt den Prozess interkulturellen Verstehens anhand dreier Prozesse, die einhergehen mit den drei unterschiedlichen Untersuchungsansätzen zur Interkulturalität. Jeder Ansatz weist eine eigenständige Berechtigung auf, sie können sich aber auch gegenseitig bedingen. Grundsätzlich beschreibt der Dreischritt den Prozess der Wahrnehmung von bestimmten kulturellen Besonderheiten über den Vergleich mit eigenen kulturellen Besonderheiten bis zur Entwicklung eines gemeinsamen Verstehens (vgl. Barmeyer, 2010, S. 35 ff.).

So findet im ersten Schritt die Aufdeckung von Kulturartefakten, wie beispielsweise bestimmter Werte, spezifischer Praktiken, Besonderheiten des Bildungs- und Rechtssystems, statt. In diesem Schritt steht das Aufdecken kultureller Eigenarten im Mittelpunkt.²⁰

Der zweite Schritt besteht aus einer Relativierung der eigenen Besonderheiten durch den Vergleich mit anderen Standpunkten. Dieser Ansatz arbeitet also mit Gegensätzen und Kontrasten und kann damit der kulturvergleichenden Psychologie zugerechnet werden.²¹

Im dritten Schritt steht die eigentliche interkulturelle Begegnung im Mittelpunkt. Es geht dabei um das bewusste und friedliche Miteinander, das sich als Resultat aus Verhaltensänderungen und -anpassungen ergibt. Einen wichtigen Schwerpunkt bildet hier Kultursensibilität. Dieser Ansatz kann der interaktionsorientierten Forschung zugeordnet werden.²²

Der Ansatz von Barmeyer weist einen engen Bezug zu den in der Kulturtheorie herrschenden Forschungsrichtungen der erfassenden, kulturvergleichenden und interaktionsorientierten Forschung auf und dient vor allen dazu, die verschiedenen Ansätze einzuordnen, um eine differenziertere Diskussion zu ermöglichen. In der Literatur finden sich immer wieder Vergleiche zwischen Theorien unterschiedlicher Forschungsansätze. Hier trägt Barmeyer dazu bei, eine solche Vermengung von nicht vergleichbaren Theorien und Merkmalen zu verhindern. Gleichzeitig zeigt er auf, dass alle Ansätze ihre Berechtigung haben, da sie als Teil eines gesamten Interkulturalitätsprozesses zu sehen sind.

²⁰ Ein Vertreter dieses Ansatzes ist Hall (vgl. Barmeyer 2010, S. 37)

²¹ Ein Vertreter dieses Ansatzes ist Hofstede (vgl. Barmeyer 2010, S. 38)

4.2.2. Beziehung zwischen sozialer und interkultureller Kompetenz

Eine wichtige Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz stellt soziale Kompetenz dar, die das Individuum in die Lage versetzt, respektvoll mit anderen umzugehen. Soziale Kompetenz spielt vor allem auf der personalen, Gruppen- und organisationalen Ebene eine bedeutende Rolle. Persönlichkeitsmerkmale prägen dabei das individuelle Verhalten, subkulturelle Merkmale das Gruppenverhalten und unternehmenskulturelle Merkmale die organisationale Ebene. So ermöglichen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter eines Unternehmens ein einfühlsames und zielgerichtetes Miteinander unter Kollegen. Soziale Kompetenz entscheidet darüber, ob Mitglieder sich in das Team eingliedern und gleichzeitig ihre Position im Team behaupten können. Hinsichtlich der Unternehmens- und Teamkultur kommt es darauf an, dass sich die Mitarbeiter in ein für alle gültiges Wertesystem fügen. So entsteht soziale Kompetenz, die ein konstruktives und kooperatives Verhalten in einer Gruppe begründet (vgl. Wunderer 2005, S. 61). Folgende Komponenten sozialer Beziehungen lassen sich durch gezielte Trainings und Maßnahmen positiv beeinflussen (vgl. Maletzke 1996, S. 135 in Anlehnung an Argyle 1979): soziale Wahrnehmung, Sprachausdruck, Gesprächsführung, die Art des Auftretens, Ausdruck von Emotionen, Umgang mit Ängsten, Verbindlichkeit und Wärme in der zwischenmenschlichen Begegnung.

Ein weiterer Aspekt der sozialen Kompetenz besteht in der Orientierungskompetenz und dem selbstorganisierten Lernen als Teil umfassender persönlicher Handlungskompetenz (vgl. v.d. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 127). Hierbei geht es um die Fähigkeit, unterschiedliche Zugänge zu einem Problem zu nutzen und dabei die Mehrdimensionalität von Informationen zu berücksichtigen, zu filtern und in den Handlungen umzusetzen.

Soziale Kompetenz verkörpert damit eine Grundlage und einen wichtigen Bestandteil auch interkultureller Kompetenz. Sie ist für die Bewältigung interkultureller Situationen unabdingbar (vgl. Rathje 2006, S. 6).

Für die Mitglieder eines global agierenden Teams stellt die Fähigkeit, mit Fremdheit umzugehen, eine weitere wichtige Voraussetzung dar. Man kann hier zwischen lokalen und globalen Beziehungsstrukturen unterscheiden (vgl. Böning 2000, S. 40). Während die internationale Zusammenarbeit interkulturelle Kompetenz erfordert, benötigt die inländische Zusammenarbeit soziale Kompetenz. Die Teammitglieder benötigen beides, um intern im Unternehmen und extern mit dem Global Account und anderen Partnern agieren zu können.

²² Vertreter dieses Ansatzes sind u.a. Barmeyer, Bolten, Gudykunst (vgl. Barmeyer 2010, S. 38)

4.2.3. Konzepte des Begriffs der interkulturellen Kompetenz

Zur Analyse (inter-) kultureller Kompetenz weist die Literatur unterschiedliche Modelle auf. So lässt sich etwa zwischen Listen- und Strukturmodellen unterscheiden (vgl. Rathje 2006, S. 2; Thomas 2003, S. 142 f.). Listenmodellen sammeln als relevant empfundene Einzelkompetenzen und listen diese auf, während die Vertreter von Strukturmodellen versuchen, interkulturelle Kompetenz systematisch zu erfassen und Einzelkompetenzen bestimmten Dimensionen zu zuordnen. Daneben gibt es situative und interaktionistische Modelle, die auf die Rahmenbedingungen der Interaktion und die Wechselwirkung zwischen den beteiligten Personen und ihrer jeweiligen Situation abheben.

Die Forschung hat sich dem Thema interkultureller (Handlungs-) Kompetenz dabei aus unterschiedlichen Perspektiven genähert (vgl. Hatzer/Layes 2005, S. 141). So steht zum einen das Individuum im Mittelpunkt, also personelle Faktoren, die der Entwicklung kultureller Kompetenz dienen, während zum anderen situative Faktoren von Interesse sind, die kulturelle Kompetenz fördern. Außerdem geht es um Wechselwirkungen zwischen beiden Ansätzen.

Nachfolgend werden einige für die Arbeit relevante Listen- und Strukturmodelle näher beleuchtet, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Listenmodelle:

- Der in Anlehnung an Spitzberg und Cupach (1984) entwickelte partialanalytische Ansatz von Gudykunst (1994) ist ein sozialpsychologisch ausgerichtetes Konzept. Danach besteht interkulturelle Kompetenz aus allgemeinen kommunikativen Fähigkeiten, kombiniert mit kulturübergreifendem und kulturspezifischem Wissen. Darüber hinaus sammelt eine kulturell kompetente Person persönliches Wissen über den Interaktionspartner, sei es durch Beobachtung, durch Fragen oder durch Interaktion. Folgende notwendige kommunikative Fähigkeiten werden genannt (vgl. Zülch 2004, S. 14): 1. Bewusstes, aufmerksames Kommunizieren; 2. Ambiguitätstoleranz und damit die Fähigkeit, ohne Angst fremdartiges Verhalten gelten zu lassen; 3. Einfühlungsvermögen und Empathie, was die Fähigkeit einschließt, die Perspektive des anderen einnehmen zu können; 4. Kommunikative Anpassung und damit u. U. die Anpassung von Interaktionszielen, solange sie nicht den eigenen ethischen Vorstellungen entgegenstehen.
- Der partialanalytische Ansatz stellt die Beseitigung interkulturell bedingter Kommunikationsstörungen in den Mittelpunkt. Dieser erziehungswissenschaftlich orientierte Ansatz nennt folgende Fähigkeiten als Grundvoraussetzung für interkulturelle Kompetenz (vgl. Luchtenberg 1999, S. 208 f.): 1. Konfliktvermeidende und –abwehrende Fähigkeiten; 2. Formen der Verständnissicherung; 3. Fähigkeit Missverständnisse und Konflikte aufzulösen; 4. Akzeptanz sprachlicher Fehler; 5. Fähigkeit zur Metakommunikation und damit die Fähigkeit, über die eigene Kommuni-

kationsmöglichkeiten hinauszuschauen; 6. Fähigkeit, alternative Formulierungen und Verhaltensmuster auszuprobieren und anzunehmen; 7. Empathie und Offenheit, sich auf ungewohnte Denkmuster einzulassen, sowie 8. Einbeziehung auch außersprachlicher Interaktionsstrategien und -deutungen. Durch das Zusammenspiel von konfliktvermeidenden Eigenschaften und Offenheit gegenüber Fremden entsteht interkulturelle Handlungskompetenz.

- Wirtschaftswissenschaftlich orientierte Ansätze, verstanden als rein praxisbezogene Konzepte, geben konkrete Handlungsanweisungen für Führungskräfte in fremden Kulturen vor. So z. B. sechs Strategien, die im Umgang mit kulturellen Unterschieden helfen, kulturelle Differenzen zu meistern (vgl. Zülch 2004, S. 17): 1. „Self-assessment“: Reflexion des eigenen kulturellen Hintergrundes; 2. „Practicing flexibility“: die Offenheit zur Anpassung an Fremdes; 3. „Developing tolerance to differences“: Ambiguitätstoleranz, also Toleranz gegenüber Andersartigkeit; 4. „Accepting differences with creativity and style“: ungewöhnliche Reaktionen positiv und humorvoll aufnehmen, da der Hintergrund oftmals unverständlich ist; 5. „Meeting personal needs“: seinen eigenen Bedürfnissen nachgehen und den Kontakt mit der eigenen kulturellen Herkunft nicht verlieren.

Strukturmodelle:

Auf das Individuum bezogene Strukturmodelle interkultureller Kompetenz analysieren kognitive, affektive und verhaltensbezogene Merkmale. Dabei umfassen die kognitiven Modelle die Vorstellung einer Person von sich selbst und der Umwelt; affektive Merkmale betreffen den emotionalen Umgang mit Situationen. Verhaltensbezogene Merkmale sind etwa assertive Verhaltensweisen, wie z. B. die Kontaktaufnahme (vgl. Eder 1995, S. 412). Die kognitive Dimension umfasst hinsichtlich der interkulturellen Kompetenz damit vor allem Kenntnisse über andere Kulturen. Durch das Erfassen kultureller Grundmuster lassen sich Vorhersagen für ungewohnte Situationen treffen. Die affektive Dimension betrifft Eigenschaften wie Ambiguitätstoleranz, Empathie, Unvoreingenommenheit, Offenheit und Aufgeschlossenheit, Selbstvertrauen, Respekt und interkulturelle Lernbereitschaft. Die verhaltensbezogene Dimension umfasst die Fähigkeit, die obengenannten Komponenten in Verhalten und Handlung umzusetzen, was ein hohes Maß an Kommunikationsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, Fähigkeit zur Konfliktlösung, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Beziehungsaufbau und Umgang mit Komplexität sowie Teamfähigkeit bedingt. Bei der Beschreibung der interkulturellen Kompetenz anhand dieser Dimensionen und Merkmale ist es wichtig, deren Interdependenzen zu berücksichtigen. Nur im Zusammenspiel dieser Merkmale ist die Entwicklung interkultureller Kompetenz möglich (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 168 ff.).

Interkulturelle Kompetenz ist dabei nicht nur situativ gestaltbar, vielmehr erfordert jede Situation einen erneuten Prozess. Zu dessen Analyse lassen sich Kohärenzorientierung und Differenzorientierung unterscheiden (vgl. Rathje 2006, S. 9). Mit Kohärenzorientierung sind die Ansätze gemeint, die von Kultur als etwas Einzigem, Ein-

zelpersonen Verbindenden ausgehen und die Gemeinsamkeiten der Mitglieder einer Gruppe hervorheben. Differenzorientierung stellt auf die Individualität der Mitglieder einer Gruppe ab und stellt die Vorstellung von Einheitlichkeit und Homogenität innerhalb einer Kultur infrage. Letztlich spielen beide Orientierungen eine Rolle, und zwar dergestalt, dass der einzelne sich gleichzeitig verschiedenen Gruppen zugehörig fühlt ohne dabei seine Individualität preiszugeben. Finden sich beispielsweise mehrere Personen an einem Ort zusammen, um eine Aufgabe gemeinsam zu erledigen, entwickeln sie nach der Kohärenzorientierung eine vereinende Kultur. Die Anhänger der Differenzorientierung hingegen kritisieren diese Vorstellung struktureller Einheitlichkeit und Homogenität und verweisen auf die Individualität der Mitglieder. Nach ihnen entsteht nicht zwangsläufig eine gemeinsame Kultur.

Das Zusammenspiel von Kohärenz- und Differenzorientierung lässt sich als Grundlage für den interaktionistischen Ansatz betrachten, der beiden Aspekten Rechnung trägt. Daraus leitet Rathje den Begriff der Multikollektivität ab, der zur Integration beider Ansätze hilfreich erscheint (vgl. Rathje 2006, S. 13 ff.). So beruht der durch Unternehmenskultur geschaffene Zusammenhalt nicht auf Homogenität, sondern auf der Bewusstmachung und bewusstem Umgang mit Differenzen. Interkulturelle Kompetenz zeichnet sich demnach durch die Fähigkeit aus, mit solchen Differenzen umzugehen, sie zu etwas Normalen zu machen und damit Kohäsion zu erzeugen.

Die Entwicklung von Wahrnehmungsschemata aus langjährigen Erfahrungen im Rahmen von Familie, Ausbildung, Freizeit und Beruf bleibt bei diesem Modell unberücksichtigt. So kann zwar der Wille vorhanden sein, kulturell bedingte unterschiedliche Wahrnehmungsschemata im Dialog gelten zu lassen und diese in die Routine aufzunehmen; es stellt sich aber die Frage, ob sich damit alle notwendigen Differenzen überwinden lassen, um eine „dritte Kultur“ zu schaffen und eine funktionierende Kommunikation daraus abzuleiten. Jedenfalls erfordert dies ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz, die verbale wie auch nonverbale Aspekte umfasst. Hierbei geht es darum, sprachliche, inhaltliche und situative Missverständnisse zu vermeiden und neben der Berücksichtigung kultureller und sozialer Aspekte, die inhaltliche Aussage korrekt zu vermitteln (vgl. Luchtenberg 1999, S. 194). In der interkulturellen Kommunikation können aber auch Missverständnisse entstehen, die einen anderen Ursprung haben und z. B. auf die jeweilige Gruppenzugehörigkeit, hierarchische Beziehungen, Geschlechterzugehörigkeit oder das Alter zurückzuführen sind.

4.2.4. Internationale und interkulturelle Handlungskompetenz

Um die dynamischen und prozessorientierten Dimensionen interkultureller Kompetenz zu unterstreichen, findet sich in der Literatur auch der Ausdruck interkulturelle Handlungskompetenz. Sie befähigt den Menschen dazu, im Rahmen sozialer, interkultureller Interaktion eigene Ziele zu verfolgen und dabei für alle Interaktionspartner erfolgreiche Ergebnisse zu erlangen (vgl. Eder 1996, S. 411). Sie entwickelt sich im

Rahmen eines lernintensiven Begegnungs- und Erfahrungsprozesses (vgl. Hatzler/Layes 2005, S. 145) und basiert auf einer Handlungs-Wahrnehmungs-Kompatibilität (vgl. Hommel 2004, S. 2), die dafür sorgt, dass ein Individuum die interkulturelle Variabilität der Situation, in den Weg seiner Zielerreichung mit einbezieht und aus dieser Position heraus agiert.

Besteht die grundsätzliche Annahme der einen Seite beispielsweise in der besonderen Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen, während die andere Seite eher sach- und zielorientiert vorgeht, bedarf es einer solchen Kompetenz für die Verfolgung gemeinsame Ziele. Die Entwicklung einer gemeinsamen, also einer „dritten Kultur“, als Basis für dieses gegenseitiges Verständnis, erfordert Empathie und Lernbereitschaft.

Die „dritte Kultur“ zielt darauf ab, gemeinsame Denk- und Wahrnehmungsmuster zu bilden, damit das Team als Gruppe interkulturelle Handlungskompetenz entwickeln kann, die gerade bei grenzüberschreitenden Kundenbeziehungen erst situationsgerechtes interkulturelles Handeln ermöglicht (vgl. Stark 2005, S 36 ff.). Der Wettbewerbsvorteil liegt hier in der interkulturellen Beziehungsführung, also im intellektuellen Kapital und dem daraus entstehenden Verhalten. Wer Gründe und Ursachen fremden bzw. als fremdartig empfundenen Verhaltens versteht, bei seinen Handlungen berücksichtigt und mit dem Partner eine eigene Verständigungsbasis schafft, kann Vertrauen aufbauen, Beziehungen festigen und daraus Vorteile erzielen. Auf diese Weise entsteht ein ‚Return on Intercultural Competence‘ (vgl. Stark 2005, S. 44).

Der Kern des Erfolgs liegt mithin in der handlungsorientierten Dimension der interkulturellen Kompetenz; ein dynamischer Faktor, der das Prozesshafte interkultureller Kompetenz betont. Dieser Prozess findet sich in der Literatur auch als Change-Prozess (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 159). Hierbei steht die Transformation einer kulturell differenzierten zu einer homogen, auf ein gemeinsames Ziel gerichteten Gruppe im Mittelpunkt. So nimmt die Wahrnehmung der kulturellen Differenzen im Verlauf der interkulturellen Zusammenarbeit ab, die Beteiligten betrachten sich gegenseitig als Individuen und bauen Gemeinsamkeiten auf, wie beispielsweise gemeinsames Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten.

Einige Handlungsalternativen bei der interkulturellen Begegnung seien hier beispielhaft genannt (vgl. Stark 2005, S. 57):

- Abschlussorientiert vs. beziehungsorientiert,
- direkte („cold call“) oder indirekte (durch Vermittler) Kontaktaufnahme,
- Trennung oder Verbindung von geschäftlichen Angelegenheiten und Beziehungen,
- Form der Vertragsgestaltung,
- Klare oder freundlich-harmonische Sprache,
- Formeller oder informeller Umgang,
- feste Tagesordnung und Abarbeitung bestimmter Punkte oder flexibler Umgang mit Terminen und

- expressiver oder reservierter Austausch von Meinungen und Standpunkten.

4.2.5. Interkulturelle Lernbereitschaft als zentrales Element interkultureller Kommunikation

Ferner bedarf es zur interkulturellen Kompetenz der interkulturellen Lernbereitschaft. Hierzu gehört vor allem die Bereitschaft, das Orientierungssystem, die spezifische Wahrnehmung und das Denken einer anderen Kultur verstehen zu wollen (vgl. Podsiadlowski 2004, S. 59; Thomas 1993, S. 383). Damit geht die Reflexion des eigenen Systems (eigener Kulturstandards) einher, da die unterschiedlichen Orientierungssysteme sich gegenseitig relativieren. Auf diese Weise wächst das Verständnis für die als fremd empfundenen kulturellen Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen (fremder Kulturstandards). Dieser Prozess eröffnet neue Sichtweisen und schafft beispielsweise in der Zusammenarbeit mit dem Global Account die Basis für Kundenloyalität (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 945). Interkulturelle Handlungskompetenz und interkulturelle Lernfähigkeit bilden damit eine wichtige Grundlage des internationalen Kundenbindungsmanagements und lösen im positiven Sinne stets erneut interkulturelles Lernen aus. Eine Kommunikations-, Informations- und Wissensinfrastruktur begründet dabei die Möglichkeiten des Austauschs von Wissen (auch über Ländergrenzen hinweg) (vgl. Perlitz 2004, S. 354).

4.3. Interkulturelle Kommunikation

Ein wichtiges Element interkultureller Kompetenz und interkultureller Handlungskompetenz macht die Fähigkeit zu interkultureller Kommunikation und interkulturellem Lernen aus. Ein Wesensmerkmal interkultureller Kommunikation findet sich darin, dass die Partner unterschiedlicher Kulturen entstammen und sich bei der ersten Begegnung wechselseitig als fremd empfinden (vgl. Maletzke 1996, S. 37). Bei der interkulturellen Kommunikation reichen daher Kommunikationsmodelle, die auf Sender und Empfänger abstellen, nicht aus, da hier die Vermittlung vom Sender an den Empfänger im Vordergrund steht, nicht aber dessen Reaktion auf die empfangene Botschaft (vgl. Hasenstab 1999, S. 148). So funktioniert interkulturelle Kommunikation nicht dadurch, dass der Sender etwas übermittelt, was der Empfänger erhält, vielmehr steht die Interaktion im Mittelpunkt. Nur durch die Überprüfung der Reaktion kann der Sender versuchen, das Verstehen oder Nicht-Verstehen des Empfängers zu ermitteln.

4.3.1. Kommunikationsmodelle

In der Literatur herrscht das, dem Behaviorismus entstammende, klassische Kommunikationsmodell im Sinne einer Reiz-Reaktions-Handlung vor (vgl. Burkart/Hömberg 2007, S. 17): Wer sagt was zu wem mit welcher Wirkung? Dabei handelt es sich um

eine Kommunikationsbeschreibung aus Sicht des Senders, also um eine reine Signalübertragung. Diese eher einseitige Betrachtung des Senders führt bei der Untersuchung interkultureller Kommunikation nicht weit, da es bei der interkulturellen Kommunikation um die Perspektive beider Seiten geht. In Anlehnung an die Prämissen des symbolischen Interaktionismus²³ stehen dabei drei Ebenen im Mittelpunkt, nämlich die eigentliche Informationsvermittlung, die persönlichen „Deutungsschemata“ und die Beziehung zwischen den Interaktionspartnern. Abbildung 42 veranschaulicht dabei, dass die reine Übertragung von Informationen nur einen Teil der interkulturellen Kommunikation ausmacht. Sie verdeutlicht, dass die von Bolten entwickelten verbalen, non-verbalen, paraverbalen und extraverbalen Kommunikationskomponenten durch jene Faktoren vorbestimmt sind, welche die kulturellen Grunddispositionen eines Individuums beeinflussen und ausmachen (vgl. Bolten 2007, S. 27 ff.).

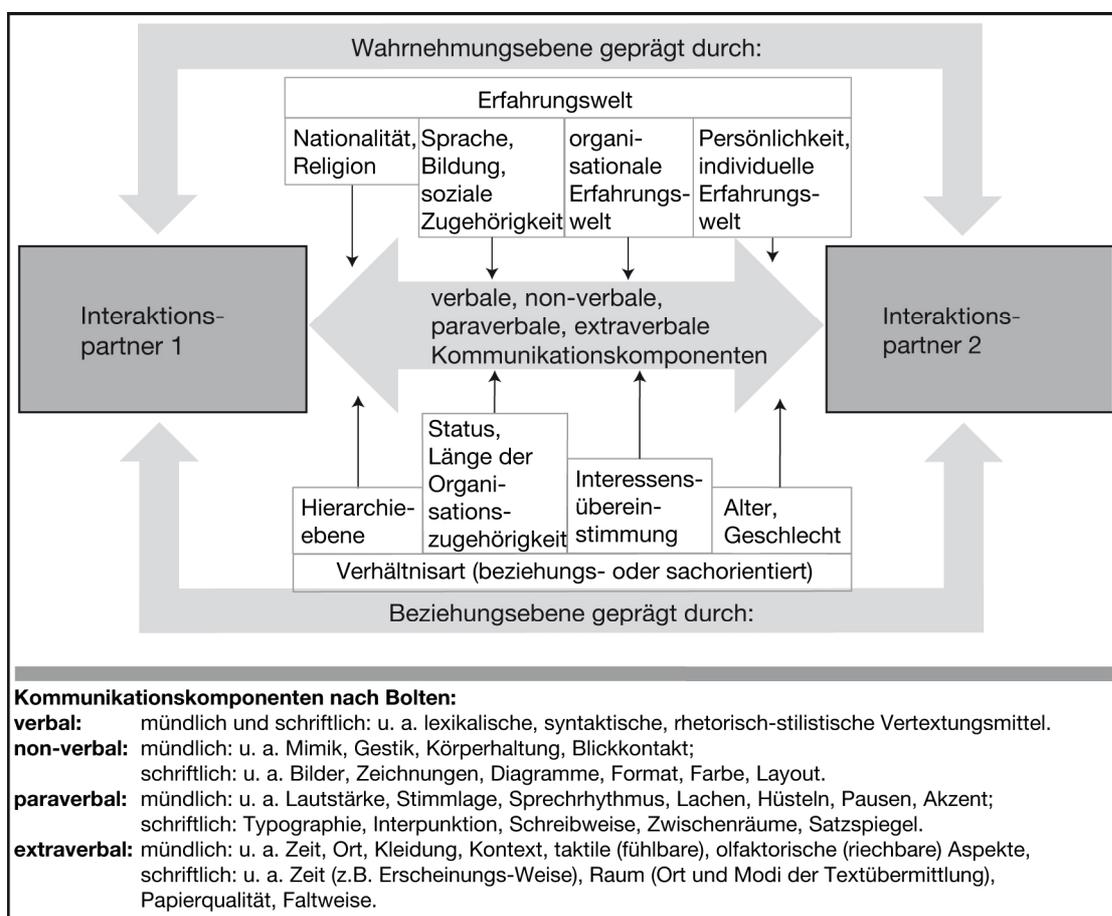


Abb. 42: Interkultureller Kommunikationsprozess (**Quelle:** in Anlehnung an den kommunikativen Systemzusammenhang von Bolten 2007, S. 25)

²³ Die drei Prämissen des symbolischen Interaktionismus stützen sich erstens darauf, dass Handlungen durch die Bedeutung geleitet sind, die die Dinge (alles was wahrnehmbar ist) für den Handelnden haben, zweitens auf den Wert von Dingen, der aus der sozialen Interaktion erwächst und drittens, darauf dass die Dinge entsprechend den interpretativen Prozessen, die der Handelnde nutzt, gedeutet werden (vgl. Burkart/Hömberg 2007, S. 25).

Auf diesen Faktoren basieren Wahrnehmungsschemata sowie das Beziehungsverhalten; daraus folgt, dass Kommunikation einen kulturellen Prozess darstellt. Es treffen nicht nur Wörter, Stimmen, Blicke, Kleidung und Gerüche etc. in einer bestimmten Situation zusammen, sondern verschiedene Interpretationen dieser Phänomene. Diese Interpretationen hängen wiederum von der Art des Verhältnisses der Kommunikationspartner zueinander ab, sowie deren situative Wahrnehmungsebenen. So lassen sich z. B. technische Daten auf unterschiedlichste Weise übermitteln. Der sachlich Orientierte legt mehr Wert auf die Darstellung von Zahlen als der stärker Beziehungsorientierte. Selbst Schweigen lässt sich als Kommunikation interpretieren, im Einklang mit der Watzlawick'schen These, dass man nicht nicht kommunizieren kann (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2007, S. 53 ff.)²⁴. Die Entwicklung gemeinsamer Deutungsschemata macht also eine wichtige Voraussetzung interkultureller Kommunikation aus.

Kommunikation setzt ein gemeinsames Verständnis der beteiligten Kommunikationspartner über die Signale und deren Bedeutungen voraus. Diese werden von Kulturen, aber auch von einzelnen Gruppen entwickelt und modifiziert und im Rahmen von bewussten oder unbewussten Prozessen erlernt (vgl. Ahrens 2003, S. 8).

Um eine „dritte“ Kultur bzw. eine Subkultur zu entwickeln, welche es den Mitgliedern einer Gruppe erlaubt, eine gemeinsame Basis und Regeln zu schaffen, die eine langfristige Verständigung ermöglichen, lässt sich eine Reihe von Faktoren identifizieren (vgl. Ahrens 2003, S. 9):

- Gemeinsame Sprache,
- gemeinsame Denkmuster,
- übereinstimmende Rollenerwartungen,
- Überwindung von Sprachbarrieren,
- Konsens über nonverbale Kommunikation,
- übereinstimmender Umgang mit Zeit,
- übereinstimmender Umgang mit Raum,
- Regeln zur sozialen Orientierung sowie
- Gleichberechtigung.

Erzielen die Mitglieder innerhalb einer Gruppe Übereinstimmung in allen oder den meisten dieser Punkte, so schaffen sie sich eine neue spezifische Identität, die den Gruppenmitgliedern ein Gefühl der Zusammengehörigkeit bietet, kulturelle Unterschiede ausgleicht und dabei hilft, Synergien zu nutzen, die sich aus Unterschieden ableiten.

²⁴ Watzlawick kehrt sich vom klassischen Kommunikationsmodell ab und betrachtet die Kommunikation beispielsweise zwischen zwei Personen als ein System, in dem es zu Rückkoppelungen kommt, so dass es durchaus eine wichtige Rolle spielt, wie B auf die Kommunikation von A reagiert, da die Art der Rückkoppelung darüber entscheidet, ob ein System im Gleichgewicht bleibt (vgl. Retter 1999, S. 95).

4.3.2. Sprache als zentrales Element interkultureller Kommunikation

Ein zentrales Element interkultureller Kommunikation verkörpert die Sprache als Kommunikationsmittel. Sie dient vor allem der Erfüllung von zwei Aufgaben (vgl. Pölzl 2008, S.16), nämlich der Schaffung sozialer Identität und der Bindung an Kulturen, soziale Gruppen und Institutionen. Die Sprache einer Gruppe hängt immer eng mit ihrem Weltbild zusammen. Die Prägung einer Sprache wird vor allem durch ihre Aufgabe bestimmt, der Vermittlung von Erfahrungen mit der Umwelt zu dienen (vgl. Gawlik 2004, S. 43). So kennen etwa die Massai mindestens 17 Begriffe für Rinder. Aber auch berufsbedingte Erfahrungen prägen die Sprache. Ingenieure und Controller haben beispielsweise jeweils eine eigene Sprache, die u. a. die jeweilige berufliche Ausbildung und damit einhergehend bestimmte Fachtermini bestimmen. Sprache dient also als Mittel der Orientierung und Kategorisierung (vgl. Gawlik 2004, S. 43). Sie hilft, komplexe Zusammenhänge zu reduzieren und erleichtert auf diese Weise den Umgang mit komplexen Problemen.

Allerdings besteht gerade bei globalen Arbeitsteams und weltweiten Schnittstellen die Gefahr von Kommunikationsproblemen, da ein unvollständiges oder falsches Verständnis zu Fehlinterpretationen, Fehlhandlungen und damit zu unerwünschten Ergebnissen führt. Allein die Kenntnis beispielsweise der englischen Sprache etwa wäre zu wenig, um eine funktionierende Kommunikation zu sichern (vgl. Schawel 2001, S. 83).

Wenngleich kulturbezogene Sachverhalte und non-verbale Kommunikation oft als komplex und kaum steuerbar gelten, machen sie einen wichtigen Teil der Kommunikation aus. Eine wichtige Rolle spielt ferner, mit welcher Lautstärke und Geschwindigkeit eine Person spricht, welchen Gesichtsausdruck sie dabei macht und welche Gesten damit einhergehen. Auch die zum Gesprächspartner gewählte physische Distanz sowie Gerüche sind Aspekte, die in den Kommunikationsprozess mit einfließen und der Deutung bedürfen (vgl. Bolten 2007, S. 21). Somit stellt die Sprache zwar ein zentrales aber nicht das ausschließliche Kommunikationsmittel dar (vgl. Ahrens 2003, S. 11). Für den Kommunikationsprozess spielen noch weitere kommunikative Phänomene eine wesentliche Rolle.

4.3.3. Bedeutung struktureller Voraussetzungen für die interkulturelle Kommunikation

Als interkulturelle Kommunikationsphänomene spielen die Empfindung von Eigenheit und Fremdheit, Identität und Andersartigkeit, Familiarität und Bedrohung, Normalität und neues Verhalten, Einstellung, Gefühle und Verstehen eine Rolle (vgl. Malletzke 1996, S. 37). Um den Umgang mit diesen Phänomenen aufzuschlüsseln, erfolgt eine Differenzierung nach Multikulturalität, Interkulturalität und Transkulturalität. Während Multikulturalität das bloße Miteinander von Kulturen umschreibt, treten bei

Interkulturalität mindestens zwei Kulturen in eine Austauschbeziehung. Transkulturalität umschreibt die physische Grenzüberschreitung von Mitgliedern einer Kultur in eine andere Kultur, wobei sie vor allem Gemeinsamkeiten zwischen Kulturen unter Beibehaltung kultureller Eigenheiten untersucht. Transkulturalität sieht die Differenzen moderner Gesellschaften, betrachtet den Menschen aber gleichzeitig als ein Wesen mit unterschiedlichem Identitäts- und Passungspotential (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 69). So schließen Interkulturalität und Transkulturalität Ambiguitätstoleranz ein, die hilft, widersprüchliche Verhaltensmuster auszuhalten (vgl. Beimel/Henecka 2003, S. 113).

Das Verhalten in modernen komplexen Gesellschaften stellt sich als interpretationsbedürftig und häufig mehrdeutig dar. Treffen verschiedene Kulturen aufeinander, potenziert sich dieses Problem; es bestehen geradezu widersprüchliche Verhaltenserwartungen. Das bewusste Aufnehmen, Tolerieren und die Akzeptanz anderer Orientierungssysteme stellen Kernelemente der interkulturellen Kommunikation dar und helfen den Kommunikationspartnern sich aufeinander zuzubewegen.

Die Zusammenarbeit von Individuen und innerhalb eines Teams basiert dabei auf unterschiedlichen Grundkonzepten. Folgende Modelle lassen sich unterscheiden (vgl. Stumpf 2005, S. 235):

- **Dominanzkonzept:** Hier steht die eigene Kultur als Herrschende im Vordergrund. Jegliches Handeln orientiert sich an den Vorgaben der eigenen Kultur.
- **Kulturelle Akkommodation:** Das eigene Handeln passt sich an die Vorgaben der fremden Kultur an.
- **Kulturelle Vermeidung:** Kulturelle Unterschiede werden ignoriert und überspielt.
- **Konvergenzkonzept:** These ist, dass sich mit zunehmender wirtschaftlicher Stärke und Modernisierung die Kulturen aufeinander zubewegen. So gehen zwei starke Partner eher aufeinander ein, als ein starker und ein schwacher Partner.
- **Kultureller Kompromiss oder Integrationskonzept:** Beide Seiten gehen aufeinander zu und finden gemeinsam Kompromisse.
- **Kulturelle Synergie:** Es entstehen neue Ideen und Lösungen.

Das der Beziehung zugrunde liegende Machtkonzept beeinflusst die Beziehung der Beteiligten zueinander und damit ihre Kommunikation erheblich. Die zugrunde liegenden Machtverhältnisse prädestinieren dabei nicht nur die Denk- und Handlungs-, sondern auch die Kommunikationsrichtung. So haben beispielsweise die wirtschaftlich starken westlichen Industrieländer über einen längeren Zeitraum ost-asiatische Länder wirtschaftlich dominiert und sich als wirtschaftlich stärkere Partner durchgesetzt. Diese Vorgehensweise hatte nicht selten unbeabsichtigte Konsequenzen, wie das folgende Beispiel zeigt: „Malaysia begnügte sich nicht damit, die Ausbeutung seiner Erdölreserven in die Hände ausländischer Unternehmen zu legen, welche dieses mas-

siv und mit viel Einsatz versuchten, sondern zwang diese vielmehr dazu, ihm bei der Erschließung seiner Ressourcen zu helfen. Dabei eigneten sich die Einheimischen ausländisches Know-how an. Heute bildet der staatliche Mineralölkonzern Petronas seinerseits Arbeitskräfte aus anderen Entwicklungsländern aus. Durch die Gründung einer eigenen Mineralölgesellschaft sorgte Malaysia dafür, dass die Wertschöpfung aus dem Rohstoff größtenteils im Land bleibt, statt in Form von Gewinnen ins Ausland abzufließen“ (Stiglitz 2006, S. 57). Dominanz hinsichtlich der Kommunikation und Handlungen war hier wenig erfolgreich und verzögerte lediglich die Entwicklung der Ölförderung in Malaysia. Der dominante Ansatz der ausländischen Unternehmen verhinderte im Ergebnis eine für beide Seiten akzeptable und profitable Lösung.

Interkulturelles Handeln, ob auf der Basis einer dominanten oder integrativen Haltung, erfordert hierbei hinsichtlich des Austauschs von Fakten und Tatbeständen einen organisierten weltweiten Austausch von Wissen. Dieser ist ebenso wichtig, wie die Fähigkeit zur Aufdeckung von enkulturationsbedingten Einstellungen und Handlungen, kulturell kompetentes Verhalten und die Fähigkeit zur Entschlüsselung von Kommunikationsbarrieren. Interkulturelle Kompetenz und die Fähigkeit zu interkultureller Kommunikation sind wichtige Eigenschaften, um u. a. Informationen und Wissen zielgerichtet auszutauschen.

TEIL IV: GRUNDLAGEN EINER UNTERNEHMENS- KULTUR

Dieser Teil der Arbeit erläutert Unternehmenskultur als spezifische Ausprägung von Kultur, stellt deren Funktionen dar und beschreibt Teamkultur als eigenständige Kategorie. Im weiteren geht Teil IV auf die Vermittlung und Steuerungsmöglichkeiten von Unternehmens- und Teamkultur, einschließlich einer Darstellung und Analyse von Teamkultur als Brücke zwischen GA und Zulieferer, ein.

1. Bedeutung von Unternehmenskultur

Der Begriff Unternehmenskultur hat in den vergangenen Jahrzehnten ganz unterschiedliche Ausprägungen erlebt. Bis in die siebziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts nahm man organisationale Problemstellungen in erster Linie anhand von Metaphern, wie ‚Maschine‘ oder ‚Organismus‘, wahr (vgl. Morgan 1997, S. 157). Mit der Einführung des Kulturbegriffs in die Organisationsforschung allerdings verwandelte sich diese Betrachtungsweise und es spielten eher die einzelnen Mitarbeiter, die das Unternehmen ausmachen, eine Rolle. So rückte die Betrachtung sozialer Phänomene in den Vordergrund und Unternehmen wurden erstmals auch als soziale Gebilde im Sinne einer „Minigesellschaft“ betrachtet. Das sogenannte „Organisationskultur“-Konzept gewinnt seit den 1980er Jahren durch zahlreiche Publikationen aus Theorie und Praxis zunehmend an Bedeutung. Während zunächst hinsichtlich der Beeinflussung und Steuerbarkeit der Unternehmenskultur Optimismus herrschte, zeigte sich bald, wie schwierig die Gestaltung von Unternehmenswelten tatsächlich ist (vgl. Behrends 2001, S. 31).

Kultur und speziell Unternehmenskultur rücken durch die zunehmende Globalisierung aktuell erneut in den Fokus. Durch zunehmend globaler agierende Unternehmen und die Erkenntnis, dass sich durch die Globalisierung kulturelle Unterschiede nicht mehr nur auf „weiche Faktoren“ (ab-)schieben lassen, steht die Diskussion um den Umgang mit unterschiedlichen Landes- und Herkunftskulturen und die Entwicklung einer eigenen Unternehmenskultur erneut im Mittelpunkt der wirtschaftswissenschaftlicher Diskussion, die sich mit Unternehmenskultur beschäftigt.

1.1. Funktionen von Unternehmenskultur

Nach der in Teil II der Arbeit vorgenommenen Auseinandersetzung mit makro- und mikroanalytischen Ansätzen der Kulturforschung erfolgt eine Analyse von Unternehmenskultur als einer spezifischen Ausprägung von Kultur, ihrer Funktionen und Be-

dingungen und ihrer Gestaltung, bezogen auf einen global agierenden Zulieferer. Die Dichotomie von Unternehmenskultur und Herkunftskultur bleibt dabei stets im Blick. Unternehmenskultur entsteht durch die Handlungen von herkunftskulturell geprägten Menschen. Daher lassen sich bei der Analyse von Unternehmenskultur organisations-theoretische Überlegungen nicht im kulturleeren, d. h. herkunftskulturfreien Raum anstellen.

Hinsichtlich der Begriffe Organisations- und Unternehmenskultur findet sich in der Literatur keine klare Differenzierung. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass sich vor allem die Organisationsforschung mit dem Thema Unternehmenskultur beschäftigt. Sie lehnt sich an das ethnologische Kulturverständnis an und geht davon aus, dass jede Organisation eine eigene Kultur entwickelt (vgl. Schreyögg 2008, S. 363 f.). Hierzu gehören die Bildung gemeinsamer Wertvorstellungen und Handlungsmuster sowie die Einigung über bestimmte gemeinsame Definitionen, z. B. Begriffe im Rahmen von (Fach-) Sprache, die der Organisation eine eigene Identität geben. Unternehmenskultur sei daher vorläufig definiert als „die Gesamtheit aller der in einem Unternehmen, bewussten oder unbewussten, auf welche Weise auch immer tradierten, Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster, Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Denken, Sprechen und Handeln der Mitarbeiter des Unternehmens ihren Ausdruck finden“ (Dierkes 1990, S. 14). Unternehmenskultur ermöglicht den Unternehmensangehörigen dabei die Identifikation mit dem Unternehmen, die Integration in die Gemeinschaft und hilft ihnen außerdem sich im Unternehmen zu orientieren (vgl. Scholz 2000, S. 290).

Die Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Wertvorstellungen und Weltinterpretationen, die Unternehmenskultur ausmachen entwickeln sich ihrerseits aus der Herkunftskultur der aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter und damit aus den Unternehmensmitgliedern selbst, aus der Art der Führung bis hin zu den kulturellen Prä- gungen durch die Unternehmensgründer, aber auch aus externen Faktoren, wie der unmittelbaren Umwelt (Branche und Markt) und weiteren sozialpsychologischen, rechtlichen, politischen oder wirtschaftlichen Faktoren (vgl. Werner 2009, S. 81 ff.).

Die kulturellen Ausgangsbefindlichkeiten der verschiedenen Mitarbeiter weisen in global agierenden Unternehmen unterschiedliche Facetten auf und dies stellt einen Faktor dar, der die Unternehmenskultur spezifisch mitgestaltet. Treffen kulturell unterschiedlich geprägte Geschäftspartner zusammen und verfolgen beide das Ziel, miteinander zu arbeiten, so rückt Kulturmanagement in den Vordergrund. Es dient dazu, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden (vgl. Trompenaars/Woolliams 2004, S. 105). Der Zweck des Kulturmanagements besteht darin, eine Beziehungsebene zu schaffen, auf der sich alle Unternehmensmitglieder verständigen und miteinander arbeiten können, auch die, deren kulturelle Vorprägungen sehr unterschiedlich ausfallen, und damit die Voraussetzungen für die Entwicklung einer Unternehmens- oder Teamkultur zu schaffen, die es ermöglicht, aus kulturellen Unterschieden Synergien und Vorteile zu erzielen.

Unternehmenskultur erhebt damit den Anspruch, Individuen unterschiedlicher kultureller Provenienz in ein bestimmtes (Sozial-) System zu integrieren und den Mitgliedern als Identifikationsgrundlage zu dienen. Ihre Dimensionen bewegen sich damit auf der sozialen Ebene, die der Differenzierung von der Individualebene bedarf, da sie insgesamt mehr als die Summe der Individualebenen umfasst. Dies resultiert daraus, dass gemeinschaftliche Arbeit i. d. R. umfassendere Ergebnisse hervorbringt als Einzelergebnisse, was seinen Ursprung in den bestehenden sozialen Zusammenhängen hat (vgl. Fuse 2001, S. 1).²⁵

Der Anspruch an Unternehmenskultur besteht entsprechend darin, ein koordiniertes Miteinander anhand eines Systems zu schaffen, bei dem die Gruppenarbeit zu einem besseren Ergebnis führt als die Summe der individuellen Beiträge der einzelnen Gruppenmitglieder. Unternehmenskultur unterliegt dabei u. a. den Einflüssen der herrschenden nationalen Kultur, der Branchenkultur, der Kultur des Kunden sowie dem ökonomischen, rechtlichen, sozio-kulturellen aber auch linguistischen Umfeld. So besteht zwischen Kultur und Unternehmenskultur eine ständige Wechselwirkung.

1.2. Unternehmenskultur als Integrationsinstrument

Eine wichtige Funktion von Unternehmenskultur stellt die Integrationsfunktion dar. Die globale Wirtschaft erfordert auf Seiten von Unternehmen globale Kommunikation und globale Kundenpflege. Hierbei besteht, bei unterschiedlichen kulturellen Vorprägungen, das Risiko von Fehlinterpretationen, Missverständnissen und Krisen. Dies erschwert Unternehmen die Aufgabe, auf der Grundlage gemeinsamer Ziele, durch Herausbildung einer Unternehmenskultur, eine Integrationsbasis für die Mitarbeiter zu schaffen.

1.2.1. Unternehmenskultur als Verständnisgrundlage

Zu betrachten sind in diesem Zusammenhang die Führungskräfte, das relevante Umfeld sowie die Umstände, unter denen das Unternehmen agiert. Im globalen Unternehmen arbeiten Führungskräfte mit Menschen aus unterschiedlichsten Kulturen zusammen, die ihrerseits Erwartungen in Bezug auf die formalen Strukturen des Unternehmens und die informellen Muster haben. In diesem Zusammenhang können folgende Schwierigkeiten auftreten (vgl. Podsiadlowski 2004, S. 32 ff.):

²⁵ Diese soziale Ebene ist Gegenstand der Untersuchungen des durch den Ethnologen Malinowski begründeten Funktionalismus, wie auch der ebenfalls durch ihn begründeten und insbesondere durch Luhmann weitergeführten Systemtheorie. Beide dienen bis heute der Analyse der Interaktionen zwischen Organisationssystem und Umwelt, aber auch zwischen Organisationsmitgliedern und unterschiedlichen Organisationsgruppen (vgl. Gingrich 1999, S. 182 ff.; Burkart 2003, S. 15 ff.).

- bei der Ausübung der Rolle als Führungskraft spielen kulturelle Unterschiede bzw. Know-how über andere Kulturen eine größere Rolle als Persönlichkeitsmerkmale,
- das Unbewusste an der eigenen kulturellen Prägung erschwert das Verständnis für das Verhalten von Mitarbeitern (und umgekehrt Vorgesetzten) aus einer anderen Kultur, und
- aufgrund des eigenen kulturellen Vorverständnisses besteht die Gefahr, das Verhalten des anderen falsch zu verstehen und anhand der eigenen Wertvorstellung dominieren zu wollen.

Sind sich Führungskräfte kultureller Unterschiede nicht oder nicht hinreichend bewusst, so kommt zu einer möglicherweise ohnehin schon bestehenden ethnozentrischen und dominanten Haltung erschwerend hinzu, dass sie das Verhalten anderer falsch, nämlich auf den eigenen kulturellen Normen und dem eigenen Weltbild basierend beurteilen, erklären und interpretieren (vgl. Podsiadlowski 2004, S. 35). Es kann also zu signifikanten Kommunikationsfehlern kommen, die eine positive und reibungslose Zusammenarbeit verhindern.

1.2.2. Integration verschiedener Kulturen

Global aufgestellte Konzerne versuchen dem Problem signifikanter Kommunikationsfehler aufgrund kultureller Unterschiede durch die Herausbildung einer eigenen weltweit geltenden und andere kulturelle Aspekte überformenden Konzernkultur zu begegnen.

Da sich aber Unternehmens- und Konzernkultur vor allem über Verhaltensweisen und symbolische Ausdrucksformen steuern lassen (vgl. Meyer 2004, S. 94), ist es möglich durch die Unternehmenskultur bestimmte Regeln und Werte festzulegen, die sich aber nur auf den Handlungsraum im Unternehmen beziehen und die wiederum von den arbeitsbezogene Grundwerte der jeweiligen Gesellschaft oder des jeweiligen Landes geprägt sind (vgl. Werner 1998, S. 37 ff.).

Die Kultur der Individuen und die Unternehmenskultur stehen also in engem Zusammenhang. Ein global aufgestelltes oder bereits global operierendes Unternehmen findet (herkunfts-) kulturelle Vorprägungen seiner Mitarbeiter vor. Der Umgang von Unternehmen mit diesen kulturellen Prägungen differiert. So kann Unternehmenskultur versuchen, global unterschiedliche Vorprägungen zu dominieren und eine globale Einheitskultur schaffen. Sie kann aber auch den Vorprägungen der Mitarbeiter Rechnung tragen und sie in das Konzept der Unternehmenskultur integrieren. Dieser strategische Umgang mit Unternehmenskultur charakterisiert eine Form von Führungsqualität der Unternehmensleitung (vgl. Schein 2004, S. 10 f.). Führungsqualität definiert sich dementsprechend u. a. über den Umgang mit und die Steuerung von Unternehmenskultur (vgl. Schein 2003, S. 174). So können zwar neue Denk- und Arbeitsweisen eingefordert werden; eine neue, veränderte Kultur entsteht aber erst dann, wenn

sich diese über einen längeren Zeitraum bewährt haben. Unternehmenskultur beeinflusst auf diese Weise die dynamischen Prozesse eines Unternehmens, nimmt Einfluss auf die Integration neuer Technologien und Know-hows und prägt die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens.

Unternehmenskultur ist dabei nicht monolithisch. Daher kann sich die Annahme einer zwingend für das gesamte Unternehmen geltenden Unternehmens- bzw. Konzernkultur in bestimmten Fällen als nicht zweckmäßig erweisen (vgl. v.d.Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 239). Gruppen bringen im Zeitverlauf Untergruppen hervor, die ihrerseits Subkulturen erzeugen (vgl. Schein 1999, S. 27 ff.). Diese mögen aufgrund ihrer Zusammensetzung oder Ausrichtung sogar miteinander im Konflikt stehen, so etwa zwischen Management und gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern. Auch in anderen Fällen harmonisieren Subkulturen nicht unbedingt miteinander. Hier vermag Unternehmenskultur ein Bezugssystem schaffen, das alle Unternehmensangehörigen mittragen und akzeptieren und sie damit auf einer Metaebene quasi vereint, zumindest in dem Sinne, dass sich alle für das Wohl und den Fortbestand des Unternehmens einsetzen.

Unternehmenskultur liefert damit einerseits Grundprämissen, die es den Unternehmensmitgliedern ermöglichen, sich als Teil des Unternehmens zu fühlen und unterschiedlichen Input zur Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben zu erbringen, andererseits hat sie zum Ziel, im Sinne einer marketingorientierten Ausrichtung, Voraussetzungen für die Entwicklung eigenständiger Netzwerke im Sinne eines Konsenses zwischen wichtigen Kunde und Zulieferunternehmen zu schaffen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Gegebenheiten des Zuliefergeschäfts. Betrachtet man dennoch an dieser Stelle auch einmal die Konsumgüterindustrie, so kann diese Lebenswelten schaffen (z. B. Procter & Gamble), die durch die jeweiligen Marken bestimmt sind. Der Zulieferer kann zwar keine Lebenswelt schaffen, die sich im Sinne einer Marke entwickeln lässt, aber er kann ein Netzwerk von Beziehungen aufbauen, das eine eigene Kultur umfasst, die wiederum die kulturellen Voraussetzungen seiner eigenen Mitglieder und die des Global Accounts weltweit integriert. Damit handelt es sich um einen Umgang mit Subkulturen, der sich durch Offenheit und die ständige Rückkoppelung mit den wichtigsten Kunden auszeichnet.

Bei einer solchen Form der kulturellen Integration unterschiedlich vorgeprägter Mitarbeiter und Kunden in verschiedenen Subkulturen spielen auf der ersten Ebene zwei Aspekten eine wichtige Rolle. Zunächst bedarf es der Reflexion der eigenen Kulturzugehörigkeit, um dann die Kulturzugehörigkeit der Kollegen und Mitarbeiter betrachten und analysieren zu können. Dies ermöglicht es, die eigenen Grundprämissen zu reflektieren und zu relativieren, um die Grundprämissen anderer ohne Vorurteile akzeptieren zu können. Dieser Vorgang wird auch als Übergang von der mono- in die interkulturelle Phase bezeichnet (vgl. Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 159). Mit Eintritt in die interkulturelle Phase steigt das Maß an interkultureller Kompetenz. Al-

lerdings verbleiben unterschiedliche Rollen und individuelle Unterschiede wie beispielsweise: Geschlecht, Alter, Beruf, Familienstand (vgl. Demorgon/Molz 1996, S. 63).

Die zweite Ebene, die Integration der Gruppe bzw. der Team- und Netzwerkkultur in die Unternehmenskultur stellt einen vielschichtigen Prozess dar. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem GA-Team, dem Unternehmen und dem Kunden erscheint im Sinne einer langfristigen Geschäftsbeziehung eine bestimmte gemeinsame Basis unabdingbar.²⁶ Die Übereinstimmung hinsichtlich bestimmter Grundannahmen kann hilfreich sein (vgl. Schein 2003, S. 45), so beispielsweise die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Mission, Strategie und Zielen sowie einer einheitlichen Sprache und abgestimmten Konzepten. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Herbeiführung eines Konsenses bezüglich der zur Zielerreichung erlaubten Mittel und der Bewertung von Leistungsfähigkeit dar, aber auch einer Übereinstimmung über den Umgang mit Zeit, Raum und dem Wesen der Beziehungen untereinander.

Trotz unterschiedlicher Herkunftskulturen der Mitarbeiter können Visionen und Ziele, die Vorgabe von Verhaltensregeln sowie die Definition dessen, was als erfolgreich gilt, einen klaren Handlungsrahmen schaffen.

Wichtige Parameter der Integration verschiedener Kulturen bestehen nicht nur aus gedanklichen Konstruktionen und individuellen Betrachtungsweisen, sondern auch in der Fähigkeit und dem Handwerkszeug zur Überwindung von Grenzen. Die Aufgabe von Unternehmenskultur besteht nicht allein darin, Herkunftskulturen sowie Team- und Netzwerkkulturen zu integrieren, sondern auch in der Integration interner Einheiten, Abläufe und Handlungsrichtungen.

Dies lässt sich auch als ein interner Prozess mit den folgenden Elementen beschreiben (vgl. Schein 1992, S. 75 ff.):

1. Schaffung einer gemeinsamen Sprache und konzeptioneller Kategorien sowie übereinstimmender Sinnkategorien,
2. Festlegung der Gruppengrenzen und der Kriterien für die Einbeziehung und Ausgrenzung, mit drei Formen von Bewegungsdimensionen:
 - Laterale Bewegung: von einem Bestätigungsfeld zu einem anderen,
 - Vertikale Bewegung: von einer Position zur nächsten,
 - Aufnahmebewegung: vom Außenseiter zum Insider,
3. Verteilung von Macht und Status (Rangordnung, Regeln für Vertrautheit, Freundschaft und Zuneigung),

²⁶ Eine Untersuchung von 15.000 Senior Managern in den USA, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Schweden, Niederlanden und Japan zeigte, dass unterschiedliche Unternehmenskulturen zu unterschiedlichen Bewertungen von Wertschöpfung führen, was wiederum deren Verhalten und ihre Wahrnehmung prägt (vgl. Ralf 2008, S. 38).

4. Entwicklung von Regeln für Vertrautheit und Freundschaft, Umgang mit Autoritätsfragen, Etablierung tragfähiger Beziehungen zwischen Gleichberechtigten, Steuerung von Aggressionen, und Kanalisierung von Zuneigung,
5. Festlegung und Durchführung von Sanktionen,
6. Erklärung von Ideologien, die über den spezifischen Handlungsrahmen hinausreichen und Aspekte von Kultur umfassen, die schwer zu entschlüsseln sind,
7. Definition und Kommunikation klarer Ziele,
8. Aufstellung feste Kommunikationswege und -regeln und
9. Förderung des persönlichen Miteinanders.

Die Ausgestaltung dieser Ausprägungen einer Unternehmenskultur gibt den Unternehmensmitgliedern und den Leitern von Team- und Netzwerkkulturen ein Orientierungssystem an die Hand, welches ihnen den Umgang miteinander und mit den Teams vereinfacht und verhindert, dass sie von den Unternehmenszielen abdriften. Die Unternehmenskultur kann auf diesem Weg außerdem in die Sub- und Teamkulturen einfließen.

1.2.3. Steuerung von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur stellt quasi eine „geteilte Kultur“ dar (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 687), da sie nur die gemeinsamen Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen innerhalb eines Unternehmens betrifft. Damit verkörpert sie eine Art „Meta-Kultur“, welche sich als hybride Struktur über die unterschiedlich geprägten Kulturen der Mitarbeiter legt. Eine Veränderung von Unternehmenskultur kann nur mittel- und langfristig erfolgen. Bereits Individuen tendieren dazu, an ihren Werten, Denk- und Handlungsmustern festzuhalten (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 698). Umso schwieriger erscheint es, kollektive, kognitive, evaluative Handlungsschemata zu kreieren bzw. zu beeinflussen. Denn Unternehmenskultur in einer sich ständig verändernden Umwelt benötigt solche Flexibilität und Lernfähigkeit. Eine ihrer Aufgaben besteht darin, alle Subkulturen zu integrieren und immer wieder neue Anpassungen zuzulassen.

Die Umwelt und innere Bedingungen verändern die Unternehmenskultur ständig. Der Veränderungsprozess weist i. d. R. die sechs folgenden Phasen auf (vgl. Warnecke 1995, S. 18 f.):

1. Herkömmliche, traditionelle und bekannte Interpretations- und Handlungsmuster führen in die Krise.
2. Es kommt zur Verunsicherung. Werte und Regeln verlieren ihre Glaubwürdigkeit, sie werden kritisiert.
3. „Schattenkulturen“ entstehen und Führungspersönlichkeiten versuchen, neue Orientierungsmuster einzuführen.
4. Alte und neue Kultur geraten miteinander in Konflikt.

5. Sind die neuen Handlungs- und Orientierungsmuster erfolgreich und gelingt es, die Krise zu meistern, finden die neue Muster Akzeptanz.
6. Eine neue Kultur entfaltet sich mit neuen Werten, Symbolen und Handlungsrichtlinien.

Die langfristige Wirkung kultureller Eigendynamik und evolutionärer Prozesse erscheint allerdings für die heute erforderlichen Umwelthanpassungen als nicht ausreichend (vgl. Warnecke 1995, S. 18). Das ist vor allem auf die schnellen technischen Veränderungen und auf sich ständig schneller wechselnde Bedingungen auf Märkten und in Branchen zurückzuführen, die u. a. aus dem durch die Globalität geschaffenen weltweiten Austausch von Produkten und Know-how resultieren.

1.3. Unternehmenskultur als Innovationsinstrument

Eine sich verändernde Umwelt erfordert auch Änderungen der Unternehmenskultur. Ein Problem vieler erfolgreicher Unternehmen ist der Balanceakt zwischen dem Gefühl von Stolz auf bisherige Erfolge und dem kritischen Blick in die Zukunft. Erfolg birgt oft die Gefahr, dass ein Unternehmen sich auf diesem ausruht und es darüber verpasst, neue Entwicklungen und Ideen zu finden. So steht Erreichtes im Mittelpunkt, aber das Unternehmen wagt nichts Neues. Oft fehlen Flexibilität, Mut und der Wille zum Wandel, Eigenschaften, die aufsteigende Volkswirtschaften wie etwa in Asien zu erfolgreichen Konkurrenten gemacht haben (vgl. Hambrecht 2007, S. 12).

Eine vom Wandel geprägte Unternehmenskultur macht es möglich, diesem Verhalten entgegenzuwirken. Diese stützt sich auf ein globales Informations- und Wissensmanagement, wie es in Teil II, Abschnitt 8.3.1. dargestellt ist, das sich auch als Plattform für den Austausch beispielsweise von Ideen zu Produkten und Prozessabläufen anbietet. Das globale Wissensmanagement bietet hier einen wichtigen Ansporn zum Handeln, da es den Zwang, neue Entwicklungen zu berücksichtigen und Erkenntnisse weiterzureichen, institutionalisiert und auf diese Weise das Unternehmen dabei unterstützt, sich dem Prozess des Wandels gewachsen zu zeigen. Es geht hier nicht nur um fundamentale Änderungen oder Paradigmenwechsel, sondern auch um kleinere Änderungen (vgl. Trompenaars/Woolliams 2004, S. 159).

Den Wandel zu begleiten, erfordert permanente Analyse und das Infragestellen des gegenwärtigen Zustands, die Fähigkeit interne und externe Einflüsse und Veränderungen weltweit wahrzunehmen und Erfolge und Misserfolge zu bewältigen sowie die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten. Dies setzt eine Unternehmenskultur voraus, die das Sammeln von Informationen und die Akkumulation von Wissen sowie die Fähigkeit zur Reflexion, die Fähigkeit mit komplexen Situationen und Umständen umzugehen und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel prämiert und damit in ihren Belohnungssystemen umsetzt. Unterstützend wirkt dabei die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, da es auf diese Weise gelingt, ein Fehler-Lernklima zu schaffen (vgl.

Felfe/Liepmann 2008, S. 104 f.). Fehler lassen sich für die Analyse nutzen, welche Handlungsweisen erfolgreich und welche weniger erfolgreich sind, und bilden so eine wichtige Voraussetzung für Innovationen und Kreativität.

Grundvoraussetzung für eine Innovationskultur stellt das Denken in offenen Strukturen dar. Dies setzt das gemeinsame Interesse der Beteiligten voraus, Produkte, Strukturen oder Prozesse im eigenen Unternehmen oder in dem des Kunden zu verbessern. Eine offene Kommunikation mit dem Kunden erleichtert dabei die Analyse von und die schnelle Reaktion auf Veränderungen und schafft damit die Grundlage für die Herausbildung einer Innovationskultur.

Die Innovationskultur eines globalen Zulieferers bedient sich dabei zunehmend eines dezentralen, arbeitsteiligen Ansatzes, aus der Erkenntnis heraus, dass Komplexität und spezifische lokale oder in sonstiger Weise segmentierte Besonderheiten wie beispielsweise Kundennähe, ein schneller Time-to-Market-Prozess oder Commoditisierungen von Technologien anders nicht zu bewältigen sind (vgl. Jaworski/Zurlino 2007, S. 51 f.).

Innovationskultur bedarf der nachhaltigen Unterstützung durch das Top-Management ebenso wie des Engagements der Mitarbeiter des Unternehmens. Die Bildung von Informations- und Wissensnetzwerken lässt sich durch eine gewisse Durchlässigkeit zwischen den Abteilungen und der Ermöglichung einer Institutionalisierung eines Austausches fördern, etwa durch organisierten Austausch zwischen Abteilungen oder spezielle Plattformen (z. B. regelmäßige Meetings und Internetportal) für den Austausch zwischen geographisch verteilten Abteilungen, zwischen Unternehmen und Kunde sowie zwischen Unternehmen und anderen Geschäftspartnern. Auf diese Weise beginnen die Mitarbeiter, in Netzwerken zu denken, was die Basis für Innovationen darstellt und auf diese Weise Wachstum ermöglicht (vgl. Jaworski/Zurlino 2007, S. 53 f.). Ziel ist es, dass die Teammitglieder regionale, abteilungsbezogene und eigene Ziele, Prioritäten und Eitelkeiten ablegen und im Sinne des Ganzen denken. Dann können im Umgang miteinander Offenheit, Vertrauen sowie Neugierde und Interesse an der Arbeit des anderen entstehen. Um diese Offenheit zu erlangen, gilt es, kulturelle Vorurteile auszuräumen und ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Zusammenhalts zu schaffen. Diese Ziele erfordern bereits für Teammitglieder gleicher Nationalität und gleicher Kultur ein hohes Maß an Offenheit und Netzwerkdenken. Für interkulturelle Teams kommt die zusätzliche Erschwernis unterschiedlicher Verständnisgrundlagen hinzu.

Der Innovationsdruck, dem sich Zulieferer und Kunde ausgesetzt sehen, wächst dabei ständig. Mehrerer Faktoren spielen eine Rolle (vgl. Jaworski/Zurlino 2007, S. 16 ff.):

- Die Geschwindigkeit, mit der eine Innovation den Markt durchdringen muss, um erfolgreich zu sein, nimmt zu.
- Die Konkurrenz kopiert erfolgreiche Ideen in immer kürzerer Zeit.

- Vor allem in der Investitionsgüterindustrie erwartet der Kunde spezifische, auf ihn zugeschnittene Innovationen, an deren Entwicklung er oftmals beteiligt ist, da nur eine enge Zusammenarbeit mit ihm deren Entwicklung ermöglicht.
- Das Leistungsspektrum umfasst neben Produkten auch Dienstleistungen, Finanzierung und andere Funktionen bis hin zu einem ganzen Geschäftsmodell; der Kunde erwartet individuell zugeschnittene Systemlösungen.
- Innovationen entstehen oft nicht nur durch Ideen des Zulieferers oder Lieferanten, sondern aus einem Netzwerk heraus, das aus Zulieferern, Kunden und anderen Wertschöpfungspartnern besteht.
- Aufgrund der zunehmenden Time-to-Market-Geschwindigkeit werden Innovationen zunehmend risikoreicher und nicht selten zu früh in den Markt gegeben.
- Innovationen stehen in einem globalen Kontext.
- Mitarbeiter, welche die Fähigkeit zu einer offenen Innovationsstruktur mitbringen, sind rar und daher sehr umkämpft.

Gleichzeitig belegen empirische Daten, dass Innovationen nur zu einem geringen Teil tatsächlich umgesetzt werden (vgl. Jaworski/Zurlino 2007, S. 14). Angesichts dieses Befundes kann ein sinnvolles GAM dabei helfen, Innovationen zielgerichtet zu verfolgen und Ressourcen zu bündeln.

Dies gilt gleichermaßen im eigenen Unternehmen wie gegenüber dem Kunden. Zulieferer und Kunde können durch frühzeitige Abstimmung potentielle Innovationen gemeinsam prüfen. Der Zulieferer, der seine wichtigsten Kunden in seine Forschungs- und Entwicklungsprozesse systematisch einbindet, erhält von diesem eine Fülle von Hinweisen und Anregungen; der Kunde, der sich darauf einlässt, erhält einen zeitlichen Vorsprung und u. U. eine begrenzte Exklusivität bei der Nutzung neuer Produkte (vgl. Jaworski/Zurlino 2007, S. 79). Außerdem hat der Kunde den Vorteil, seine Bedürfnisse schon bei der Entwicklung von Produkten und anderen Innovationen mit einbringen und damit langfristig immer individuellere Produkt- und Serviceprogramme bekommen zu können.

Für die Entwicklung einer Innovationskultur unter Einbeziehung aller maßgeblich beteiligten Parteien sind ein fachübergreifendes System von Informations- und Wissensmanagement, die Vernetzung aller Beteiligten miteinander und eine funktionierende Beziehungsstruktur unabdingbar.

Insgesamt dient die Unternehmenskultur dem Konzern dazu Denkrichtungen, aber auch grundsätzliche Verhaltensregeln vorzugeben, die im Sinne der Unternehmensziele eine koordinierende, eine integrierende, eine steuernde und außerdem eine kreative Dimension aufweisen.

2. Unternehmenskultur als System

Unternehmenskultur übernimmt quasi die Funktion einer „Meta-Kultur“, die bestimmte Denkrichtungen festlegt und kulturelle Unterschiede der Mitarbeiter globaler Unternehmen integriert, steht aber unter dem Druck, flexibel, lernfähig und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren. Um zu ergründen, ob Unternehmenskultur dies zu leisten vermag, ist zunächst eine systematische Untersuchung der Ebenen und Dimensionen von Unternehmenskultur erforderlich sowie die Herausarbeitung eines dynamischen Umgangs mit Veränderungen.

2.1. Ebenen der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur stellt eine an Fakten schwer auszumachende Dimension dar, deren Facetten und Merkmale nicht auf den ersten Blick sichtbar erscheinen. Die Übertragung des Eisbergmodells aus der Psychoanalyse in die Organisationspsychologie geht auf eine Arbeit von Schein zurück (Schein 1992, S.29 ff.), in der er den Zusammenhang zwischen den sichtbaren und leicht zugänglichen Manifestationen von Organisationskultur und den verdeckten Anteilen organisatorischen Verhaltens anhand eines Eisbergs verdeutlicht. Andere Modelle (vgl. Kutschker/Schmid 2008, S. 686 ff.) beschreiben die sichtbare Ebene, die Perceptas-Ebene, als Symbolwelt eines Unternehmens und differenzieren zwischen materiellen (Architektur, Ausstattung der Arbeitsplätze, Erscheinung der Mitarbeiter etc.), interaktionalen (Traditionen, Bräuche, Riten, Rituale, Zeremonien etc.) und sprachlichen (Slogans, Jargons, Witze) Symbolen sowie der Verhaltenswelt im weiteren Sinne (Strukturen, Systeme, Prozesse und Strategien). Die unsichtbare Ebene, die Conceptas-Ebene, macht dagegen Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen aus.

Die kulturanthropologischen Wurzeln von Unternehmenskultur lassen sich in drei Ebenen unterteilen (vgl. Schein 2004, S. 26; Schein 2003, S. 31):

- Grundprämissen betreffen die unsichtbare und unbewusste Ebene und umfassen damit Werte, Anschauungen, Wahrnehmungen, Annahmen. Diese haben sich aus der Historie eines Unternehmens entwickelt und sind nicht selten noch auf Gründungsväter und bedeutende Führungspersonlichkeiten zurückzuführen.
- Bekundete Werte umfassen die Umwandlung einer erforderlichen Maßnahme in einen Wert, in Normen oder Verhaltensregeln und damit Philosophien, Strategien und Ziele.
- Artefakte sind die sichtbaren Strukturen und umfassen z. B. die Sprache, Gefühlsäußerungen sowie Legenden und Geschichten.

An diese Unterteilung lehnen sich einige andere Autoren an und entwickeln aus ihr weitere Ansätze und Typologien, so lassen sich z. B. (vgl. Jost 2003, S. 10) folgende Ebenen unterscheiden:

- sichtbare Ebene (Artefakte und Symbolsysteme: Lebensweise, Lebensstil, Führungsstil),
- bewusste Ebene (Verhaltensrichtlinien und Ideologien: Werte, Normen, Standards),
- unbewusste Ebene (für selbstverständlich halten: unbewusste, kulturelle Grundannahmen).

Es zeigt sich, dass auch Unternehmenskultur bis zu einem gewissen Maß in die unsichtbare Ebene eindringt und damit der unbewussten Steuerung unterliegt. Die Analyse der Grundprämissen bzw. unbewussten Ebene ist in diesem Sinne Grundvoraussetzung für das Verständnis einer Unternehmenskultur. Hier findet sich eine Parallele zwischen Kultur und Unternehmenskultur, wenngleich Unternehmenskultur eine berufliche Subkultur darstellt, die auf den Einzelnen erst einwirkt, wenn er im Berufsleben ist. Herkunftskultur oder nationale Kultur hingegen prägen den Einzelnen schon in frühkindlichen Phasen, und Merkmale, wie Kommunikation, Sprache, Religion, Erziehung, Ausbildung, Ästhetik, Kunst, Ethik, Moral, Gesundheit und Ernährung, Nationalcharakter, Wahrnehmung, Zeiterleben, soziale Gruppierungen und soziale Beziehungen sind bereits beim Eintritt in das Unternehmen ausgeprägt (vgl. Gawlik 2004, S. 26).

Mit dem Eintritt in das Unternehmen und der damit verbundenen Aufnahme der Unternehmenskultur nimmt mithin eine Überlagerung von Kulturen ihren Ausgangspunkt.

Der komplexe und vielschichtige Zusammenhang zwischen den kulturellen Vorprägungen der Mitarbeiter und der Vermittlung einer starken Unternehmenskultur zeigt, wie schwer es ist, eine starke Unternehmenskultur weltweit so zu installieren, dass sie die Mitarbeiter in allen Teilen der Welt gleichermaßen verstehen und internalisieren.

2.2. Differenzierungskriterien für Unternehmenskultur

Unternehmenskultur weist eine vielschichtige Struktur auf. So wirken Branche, Reifegrad, Wettbewerb, übliche Technologien, Produktlebenszyklen, Innovationen und Innovationsgeschwindigkeit und weitere Einflussfaktoren auf sie ein. Außerdem wirken spezifischen Kundenbedürfnisse prägend für die Unternehmenskultur (vgl. Sackmann 2004, S. 33). Abbildung 43 zeigt diese Einflüsse auf.

Sechs Funktionen charakterisieren Unternehmenskultur (vgl. Schreyögg 2008, S. 365):

1. Unternehmenskulturen liegen gemeinsame Überzeugungen implizit zugrunde. Diese werden als selbstverständlich wahrgenommen und i. d. R. nicht reflektiert; sie prägen die tägliche Praxis.
2. Unternehmenskultur ist ein kollektives Phänomen, das sich auf gemeinsame Werte, Handlungsmuster etc. bezieht. Der Einzelne orientiert sich in seinem Handeln an

dem, was andere auch tun. So verstanden stiftet Unternehmenskultur Einheitlichkeit und Kohäsion.

3. Unternehmenskultur repräsentiert die konzeptionelle Welt des Systems. Sie bietet Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie ein gemeinsames Grundverständnis sowie Interpretations- und Handlungsschemata zur Verfügung stellt.
4. Weiterhin schafft Unternehmenskultur eine emotionale Bindung an das Unternehmen; sie bestimmt, was die Mitarbeiter gemeinhin als positiv aufnehmen oder ablehnen (vgl. Trice/Beyer 1993, S. 6).
5. Unternehmenskultur ergibt sich auch aus historischen Entwicklungen und Lernprozessen. Die Handlungsweisen, die in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben, entwickeln sich zu Richtlinien und bestimmen die zukünftige Kultur. Hier zeigt sich auch das dynamische Element von Unternehmenskultur, indem neue Erfahrungen hinzutreten und alte überlagern oder verdrängen.
6. Schließlich stellt sich Unternehmenskultur, hinsichtlich der Vermittlung an neue Mitarbeiter des Unternehmens, als interaktiver Prozess dar. Hier spielen Vermittlungstechniken und insbesondere Symbole eine wichtige Rolle.

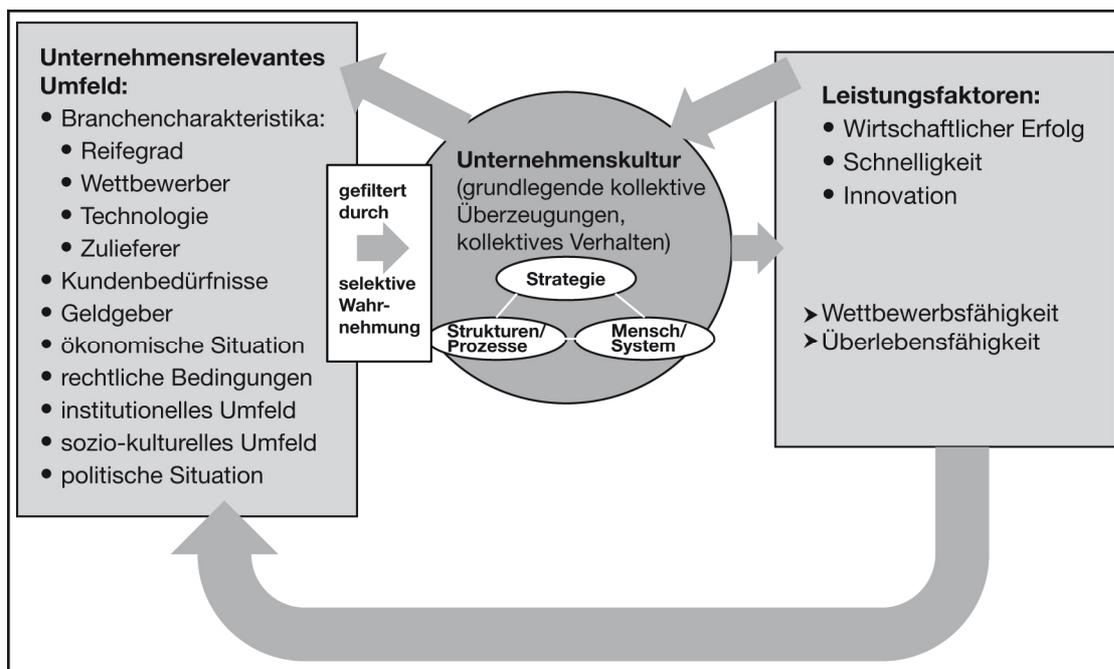


Abb. 43: Unternehmenskultur: Einfluss- und Leistungsfaktoren (**Quelle:** Sackmann, S. A., 2004, S. 33)

Bei der Analyse von Unternehmenskultur werden üblicherweise zwei methodische Ansätze genutzt, nämlich der funktionalistische und der kognitiv-interpretative Ansatz (vgl. Schreyögg 2008, S. 364; Voigt 1996, S.58). Der funktionalistische Ansatz fragt nach dem potentiellen Beitrag von Unternehmenskultur zur Erreichung der Unternehmensziele und unterstellt dabei, dass Unternehmenskultur sich im Sinne der angestrebten Ziele steuern lässt. Der kognitiv-interpretative Ansatz untersucht Unternehmenskultur als einen umfassenden Sinn- und Orientierungsprozess, wobei das bessere Verständnis von Prozessen im Vordergrund steht. Beide Positionen können sich er-

gänzen, denn Unternehmenskultur dient der Führung, der Integration und dem Miteinander der Unternehmensmitglieder, schafft aber gleichzeitig einen zielgerichteten Bezugsrahmen für Aktivitäten innerhalb des Unternehmens.

Unternehmenskultur gehört stets zu einem größeren Bezugsrahmen, nämlich die Landeskultur der Unternehmenszentrale und damit in ein größeres Referenzsystem. Die Unternehmenskultur eines transnationalen oder multinationalen Unternehmens bzw. die jeweiligen Unternehmenskulturen ihrer Unternehmensbereiche weisen zusätzlich zu den verschiedenen Landeskulturen und damit unterschiedlichen Referenzsystemen auch Prägungen der jeweils unterschiedlichen Branchenkulturen auf. Die Branchenstruktur spiegelt dabei die Eigenschaften des jeweiligen Industriesektors wider (vgl. Berndt/Fantapié-Altobelli/Sander 2005, S. 33). Sie gibt die Art und Form des Wettbewerbs vor und resultiert selbst aus der vorherrschenden Marktform (z. B. oligopolistisch oder polypolistisch).

Andererseits bestehen differenzierte Kulturen von Abteilungen oder informellen Gruppen auch unterhalb der Ebene von Unternehmenskultur. Solche unterliegen abteilungs- und gruppenkulturellen Einflüssen und stellen damit Subkulturen dar. Subkulturen entstehen durch das Wachstum eines Unternehmens; ein wachsendes und erfolgreiches Unternehmen diversifiziert seine Aufgaben in Bereiche, die wiederum einen eigenständigen Kulturentwicklungsprozess durchlaufen. Eine Differenzierung erfolgt vor allem im Hinblick auf die folgenden Kriterien (vgl. Schein 2004, S. 274): Funktions- und Berufsgruppen, regionale Dezentralisierung, Produkte, Märkte und Technologien, Geschäftsbereiche und hierarchische Ebenen.

Mit zunehmender Reife und Größe entstehen aus Gruppen neue Gruppen, die wiederum eigenständige Subkulturen entwickeln, welche den Gruppenmitgliedern dabei helfen, sich in der Komplexität eines großen Unternehmens zurecht zu finden und diese zu bewältigen (vgl. Maletzke 1996, S. 17). Sie geben Orientierung und vermitteln Zugehörigkeit.

Unternehmenskultur umfasst damit ein Geflecht verschiedener Kulturen, die wechselseitig einen mehr oder weniger starken Einfluss aufeinander ausüben. Sie liefert einen Bezugsrahmen für das global aufgestellte Unternehmen, trägt dabei aber gleichzeitig der Diversität der Unternehmensbereiche und deren Mitglieder Rechnung. Allerdings können hier auch Spannungsverhältnisse zwischen der Unternehmenskultur und ihren Subkulturen entstehen (vgl. Bungartz 2003, S. 157). Hier kann das Unternehmen Richtlinien mit dem Ziel aufstellen, den Freiraum der Unternehmenseinheiten so zu bestimmen, dass sie über Entfaltungsmöglichkeiten verfügen, aber die Identität des Gesamtunternehmens nicht gefährden. Auf diese Weise lassen sich Einzel- und Konzerninteressen in Einklang bringen.

Unternehmenskultur lässt sich aber auch, wie in Abbildung 44 dargestellt, sowohl als Ergebnis wie auch als Prozess unternehmensspezifischer Entwicklungsverläufe betrachten (vgl. Thomas 2005, S. 39).

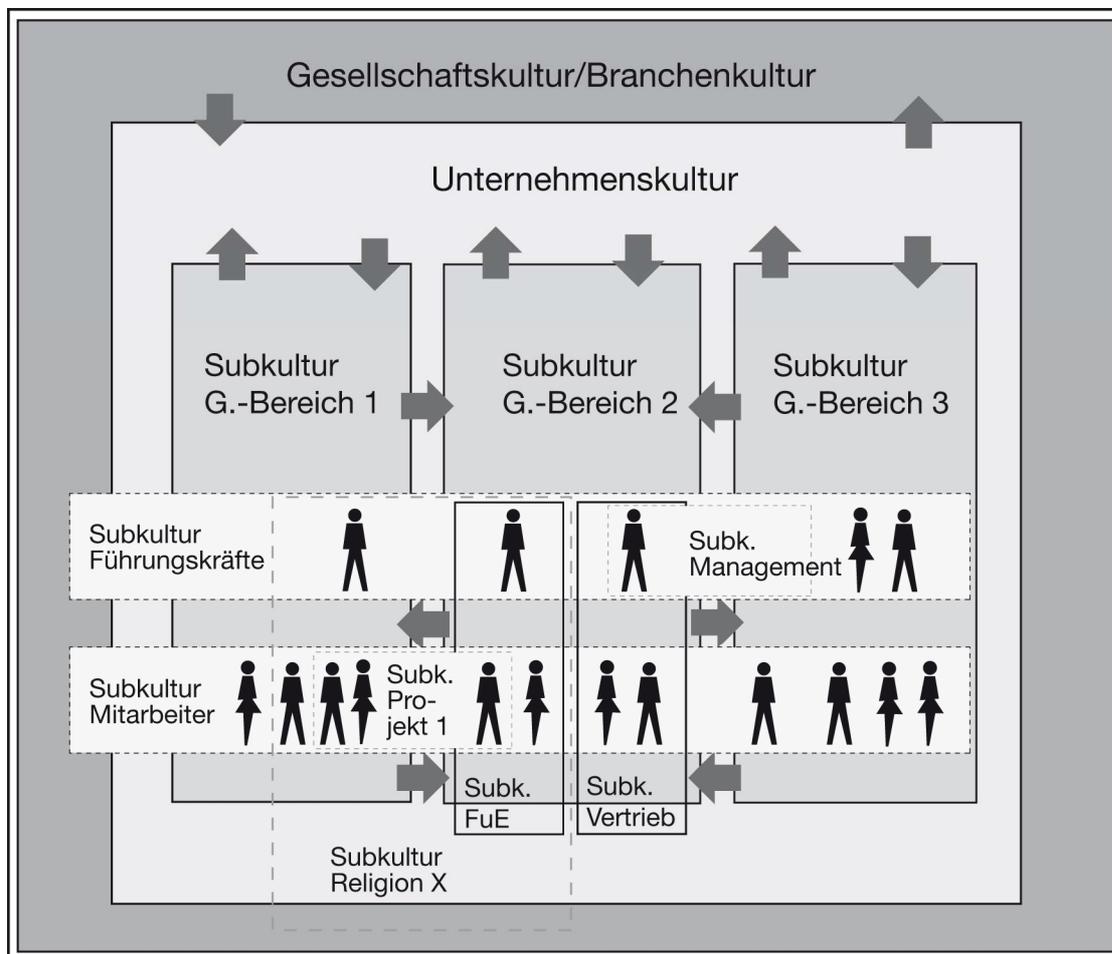


Abb. 44: Kulturelles Schachtelmodell (Quelle: Thomas 2005, S. 39 nach Höh 2002, S. 30)

Geht man von einem eher interpretativen Verständnis von Unternehmenskultur (der Gleichsetzung von Kultur und Unternehmen) aus, dann wird sich die Existenz unterschiedlicher Subkulturen dahingehend manifestieren, dass ein Unternehmen ein System aus ineinander verschachtelten und ineinander greifenden Subkulturen darstellt, das selbst wieder ein Subsystem der National- oder Gesellschaftskultur darstellt.

Diese Interpretation von Unternehmenskultur und ihren Subkulturen stellt allerdings die Möglichkeit einer kulturübergreifenden, einheitlichen Unternehmenskultur eines global agierenden Konzerns in Frage, da in jedem Land eine andere Nationalkultur herrscht.

2.3. Unternehmenskultur als dynamisches System

Unternehmenskultur unterliegt ständigen Veränderungsprozessen. Um in einer globalisierten Arbeitswelt erfolgreich agieren zu können, bedarf es des Umgangs mit und der Steuerung von Wandel, so dass sich an dieser Stelle Unternehmenskultur durch den Begriff der Veränderungskultur detaillierter darstellen lässt.

Zu einer solchen Veränderungskultur gehört die Berücksichtigung der folgenden Schritte (vgl. Kieser/Walgenbach 2007, S. 416):

1. Entscheidung darüber, welche Umweltveränderungen als relevant erscheinen,
2. Interpretation der als relevant erachteten Umweltveränderungen,
3. Ausarbeitung von Reaktionen.

Die Umsetzung dieser drei Schritte erfordert Fach- und Methodenwissen, unterliegt aber auch der Beeinflussung der unterschiedlichen interkulturellen Bewertungssysteme der Akteure. Dies erfordert die Analyse, in welchem Maße Umweltveränderungen eine lokale oder globale Begründung finden und ihre Auswirkungen globale oder lokale Koordination erfordern. Wichtig erscheint dabei die geographisch und kulturell differenzierte Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich verändernde Umwelten. Veränderungen von Strukturen und Prozessen resultieren oftmals nicht aus internen Problemen, sondern aus Veränderungen der sich wandelnden Systemumwelt (vgl. Behrends 2001, S. 83). Veränderungsprozesse unterliegen dabei kulturellen Einflüssen und bedürfen daher der interkulturellen Reflexion.

Auf der sozialen Ebene finden sich vor allem informationsverarbeitende Prozesse und Strukturen sowie organisationales und interkulturelles Lernen als entscheidende Parameter, welche ihrerseits die Veränderungskultur prägen. Auf der strategischen und handlungsorientierten Ebene kommt vor allem dem interkulturellen Marketing die Aufgabe zu, Kulturstandards zu entschlüsseln, positive Attributionen zu schaffen, kulturell heterogene Kunden und Märkte interkulturell kompetent zu behandeln und durch eine differenzierte Standardisierung einerseits und Kundensegmentierung andererseits in allen Sektoren (Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik) erfolgreich zu agieren (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 206 ff.).

Internationale und globale Koordinations- und Abstimmungsprozesse hängen dabei auch von nationalen und regionalen Gegebenheiten ab. Das Verständnis dieser Gegebenheiten sowie der sich dahinter verbergenden Kulturen und die Nutzung dieses Verständnisses für die Pflege von Kundenbeziehungen stellen Herausforderungen dar, deren Bewältigung feste Strukturen, soziale Beziehungen und damit ein Netzwerk erfordern. Ein solches Netzwerk verhilft zu wichtigen Informationen und schafft einen Überblick über die Ordnung sozialer Beziehungen. Netzwerke bestehen damit aus sozialen Beziehungen (vgl. Holzer 2006, S. 9), die u. a. dazu dienen, Kundenanforderungen, Markt-, Kunden- und Produktentwicklungen sowie andere Veränderungen möglichst schnell zu antizipieren.

Unternehmen reagieren unterschiedlich auf die sich verändernde Umwelt. So handeln manche Unternehmen frühzeitig, andere erst nach Funktionsstörungen (vgl. Behrends 2001, S. 82). Hierbei besteht die Möglichkeit Veränderungen der Systemumwelt stetig oder punktuell, nach bestimmten Kriterien sortiert oder ungeordnet aufzunehmen und zu verarbeiten.

Die Fähigkeit, relevante Veränderungen der Systemumwelt zu realisieren, zu bewerten und zu reflektieren stellt die Grundvoraussetzung für eine lernende Organisation dar. Diese erfordert ein offenes Systemprinzip, welches gewissermaßen als Basisregel die grundsätzliche „Aufgeschlossenheit“ eines Sozialsystems gegenüber seiner Umwelt prägt und so einen maßgeblichen Einfluß auf die Definition und Handhabung der Umweltbeziehung ausübt (vgl. Behrends 2001, S. 83 ff.). Das Unternehmen als offenes System lässt sich in diesem Sinne als lernende Organisation verstehen, das sich in der Lage befindet, globale und regionale Umweltveränderungen und deren Beziehung zueinander zu berücksichtigen.

2.4. Diversity Management

Diversity Management stellt eine (Sonder-) Form des interkulturellen Handelns innerhalb eines Unternehmens dar. Das Ziel von Diversity Management besteht darin, die Akzeptanz und Toleranz der Unterschiedlichkeit von Organisationsmitgliedern als Wert zu betrachten und erfolgsorientiert einzusetzen (vgl. Jung 2003, S. 97).

Die Ursprünge des Diversity Managements sind nicht in der Unterschiedlichkeit von Kulturen zu finden, sondern in der Notwendigkeit, Randgruppen zu integrieren. Dazu gehörten und gehören teilweise noch immer kulturell und ethnisch anders (als die Hauptgruppe) geprägte Menschen, aber auch persönlich-individuelle Unterschiede. Die Literatur verwendet überwiegend den Begriff „diversity“ anstatt „Unterschied“, da in den 90er Jahren vor allem die amerikanische Managementliteratur und betriebswirtschaftliche Personalliteratur (Human Resource Management) dieses Thema aufgriff und dabei von „Managing Diversity“ oder „Diversity Management“ sprach. Diversität bezieht sich dabei auf die persönlichen Merkmale von Mitgliedern eines Handlungssystems bzw. eines Unternehmens (vgl. Jung 2003, S. 92) und damit auf eine ganze Reihe von Faktoren, nämlich beispielsweise Herkunft, Kultur, Religion, Fachkompetenz, Alter, Geschlecht und sexuelle Orientierung. Diversity Management hat zum Ziel, den Organisationsmitgliedern einen Grad an Offenheit zu vermitteln, der Diversität zulässt und anerkennt, damit sich auch Mitarbeiter mit fremden Merkmalen erfolgreich in das Unternehmen integrieren können (vgl. Hecht-El Minshawi/Berninghausen 2007, S. 90 ff.). In weiterem Sinn umfasst Diversity auch die sozialen Strukturen eines Unternehmens.

Um Diversität in Unternehmen erfolgreich zu integrieren, ist die personenbezogene Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter entscheidend. Hierzu gehört eine Kultur, die persönliche Unterschiede wertschätzt. Die Implementierung einer solchen Kultur ermöglicht die Nutzung interkultureller Synergien. Sind dabei Karriere- und Entwicklungsprogramme gut aufeinander abgestimmt, entstehen keine Vorurteile gegen andere Nationalitäten oder sonstige „Andersartigkeiten“. Die Auswahl neuer Kollegen in Übereinstimmung mit einer xenophilen Unternehmenskultur verhilft nicht nur den einzelnen Mitarbeitern, sondern auch dem Unternehmen selbst zu interkultureller Handlungskompetenz.

Diversity Management ist in den meisten großen Konzernen ein fester Bestandteil der Personalpolitik. Abbildung 45 zeigt verschiedene Aspekte des Diversity Managements auf und verdeutlicht, dass es ein Instrument für die Akzeptanz von unterschiedlichen Gesinnungen sein kann und damit auch in das interkulturelle Management hineinspielt, aber kein Instrument zur Integration verschiedener Kulturen in einem Team oder zur Integration wichtiger Kunden darstellt.

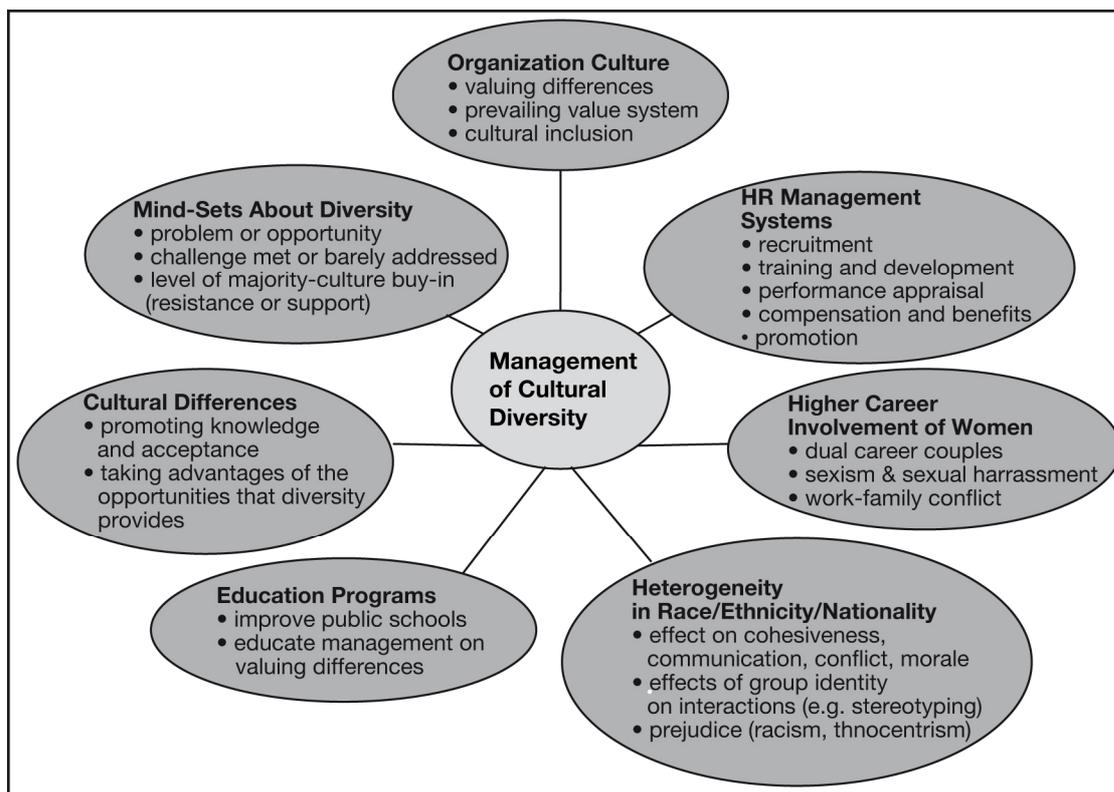


Abb. 45: Spheres of Activity in the Management of Cultural Diversity (**Quelle:** Jung 2003, S. 96)

Beim Diversity Management geht es eher um die Akzeptanz von Andersartigkeit und weniger um den Umgang mit anderen Wahrnehmungs- und Bezugssystemen. So gehört es beispielsweise zu den Aufgaben von Diversity Management, die Diskriminierung von Rassen, Religionen oder von unterschiedlicher sexueller Orientierung zu

verhindern, für die Gleichberechtigung der Frau zu sorgen, allen Mitarbeitern eine gute Weiterbildung zu ermöglichen, ein Klima von Ambiguitätstoleranz zu schaffen sowie internationale Karrieren zu planen und zu ermöglichen (vgl. Schuldt-Baumgart 2007, S. 34).

3. Teamkultur

Im Zuge der Globalisierung rekrutieren Unternehmen Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft an denselben und unterschiedlichen Standorten und pflegen eine Vielzahl von Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Als Folge bilden Unternehmen nicht (mehr), jedenfalls nicht notwendig, monolithische Strukturen; anstelle einer uniformen Unternehmenskultur gibt es vielmehr Unterschiede, im Sinne von sich überlappenden Unternehmensstrukturen mit jeweils kulturellen Besonderheiten. Als Folge entstehen Subkulturen in einzelnen Unternehmensbereichen, an einzelnen Standorten, in Tochterunternehmen oder Zweigniederlassungen, in bestimmten Abteilungen oder auch einzelnen kundenorientierten Teams. Unabhängig davon, ob oder wie diese Teilbereiche organisatorisch verselbständigt sind, weisen sie spezifische Kulturmerkmale oder kulturell relevante Merkmale auf, sei es als Ergebnis individueller herkunftskultureller Prägung der den Unternehmensbereichen zugehörigen Mitarbeiter, sei es aufgrund spezifischer Einflussnahme und Steuerung durch die Unternehmensleitung, sei es durch die Art der zu erbringenden Aufgabe und Funktion – oder einer Kombination aus allen drei Faktoren. Für diese spezifischen Ausprägungen von Unternehmenskulturen findet sich nachfolgend der Begriff Subkultur (der allerdings im allgemeinen Sprachgebrauch auch andere Bedeutungen hat) oder Teamkultur. Teamkultur umfasst dabei die Gesamtheit an (Fach-) Wissen, Werten, Verhaltensregeln, Handlungsweisen und Traditionen, die sich durch die gemeinsame Zusammenarbeit in einem Team, wie beispielsweise dem GA-Team, entwickelt haben.

Die Steuerung und Entwicklung einer solchen Teamkultur erfordert die Berücksichtigung unterschiedlicher kultureller Prägungen, wenn nämlich Individuen aufeinandertreffen, die hinsichtlich eines gemeinsamen Ziels zusammenarbeiten sollen. Ein gemeinsames Verständnisbasis ist erforderlich, da ansonsten unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Erwartungen der Gruppe entstehen, welche die Führungsperson gar nicht erfüllen kann. Um eine gemeinsame Handlungsbasis zu schaffen und eine Teamkultur zu etablieren, gehört es zu den Aufgaben der Teamführung, zunächst die Teamentwicklung zu unterstützen.

3.1. Phasen der Teamentwicklung

Zur Entwicklung einer Teamkultur, die beziehungsorientiertes und innovatives Denken in Netzwerken und Kulturpluralität unterstützt, anstatt Vorurteile zuzulassen oder

gar aufzubauen, bedarf es eines Teamentwicklungsprozesses. Wie dieser aussehen und über kulturelle Grenzen hinweg funktionieren kann, stellt den Gegenstand zahlreicher Untersuchungen, insbesondere der sozialpsychologischen und gruppensoziologischen Forschung dar (vgl. Ilgner 2005, S. 15 ff.). Diese Disziplinen stellen das individuelle Verhalten in Gruppen und Gesellschaften in den Mittelpunkt. Die Begriffe Team und Gruppe werden dabei in diesem Abschnitt synonym verwendet.

Die sozialpsychologische Gruppenforschung unterscheidet zwischen formellen und informellen Gruppen. Formelle Gruppen dienen einem bestimmten Zweck, sie gehören zur bewussten Planung der Unternehmensführung, informelle Gruppen bilden sich ungeplant, nach Zuneigung und Interessensübereinstimmungen, sie weisen einen spontanen und gefühlsgesteuerten Charakter auf (vgl. Rahn 2006, S. 15). Außerdem lassen sich Primär- und Sekundärgruppen unterscheiden (vgl. Ilgner 2005, S. 18). Mit Primärgruppen verbindet sich Vertrauen, sie betreffen das engere Umfeld, in dem der Einzelne Beziehungen, beispielsweise zur Familie und zu Freunden, aufbaut und pflegt. Sekundärgruppen lassen sich durch das weitere soziale Umfeld, wie beispielsweise Unternehmen beschreiben. Sie führen zur Fremdbestimmung und bedürfen der Planung.

Dies stellt lediglich eine Zustandsbeschreibung dar. Gruppen unterliegen aber einer Entwicklung und weisen daher eine Vergangenheit und eine Zukunft auf (vgl. Beimel/Henecka 2003, S. 77). Sie folgen hierbei bestimmten Gesetzmäßigkeiten. Daher erscheint es sinnvoll, auf die Theorie der Teamentwicklung einzugehen.

Die Teamentwicklungsuhr von Tuckman beschreibt die Teamentwicklung als einen Prozess, der aus vier Phasen besteht (vgl. Tuckman 1965, S. 384 ff.; Hermann/Hüneke/Rohrberg 2006, S. 85 ff.), die sich noch um eine fünfte Phase ergänzen lassen. Die erste Phase nennt er die Orientierungsphase. Mit ihr geht ein freundlicher Umgang der Teammitglieder untereinander einher. Der Kontakt findet grundsätzlich über die Teamleitung statt, die einzelne Aktivitäten startet. Die Teamleitung definiert gemeinsam mit dem Team Ziele und weist erste Schritte und Verantwortlichkeiten zu. Jedes Teammitglied versucht, einen Platz und eine Rolle zu finden. In der zweiten Phase, der Phase des Kampfs, findet erstmalig eine inhaltliche Auseinandersetzung statt. Es werden unerschwellige Konflikte und konfliktreiche Themen adressiert. Es kommt zu ersten Methoden- und Rollenkonflikten und hinsichtlich des Umgangs mit Macht, gegenseitigem Respekt, Kontrolle und Verbindlichkeit von Absprachen entwickeln sich feste Regeln. In der Selbst- und Neuorganisationsphase, der dritten Phase, wächst das Team zusammen. Es schafft sich einen gemeinsamen Handlungsrahmen, definiert Werte und Normen und bestimmt über die Qualität der Arbeit. In der vierten Phase befinden sich Aufgabenanforderung und persönliche Bedürfnisse in einer Balance und es steht die Effizienzsteigerung im Mittelpunkt. Die Teammitglieder kennen ihre Funktionen, gegenseitiges Vertrauen ermöglicht Kreativität, Experimente und ambitionierte Ziele. Den Umgang charakterisieren Unkompliziertheit und Achtung, was für Anerkennung und Unterstützung in der Organisation sorgt. Es handelt sich um

die Hochleistungsphase. Die fünfte und letzte Phase beschreibt die Teamauflösung. Hier geht es darum, dass sich die Teammitglieder angemessen aus dem Team verabschieden und diese Situation gut bewältigen.

Diesen Teamentwicklungsphasen entsprechen in etwa die Reifestufen von Scholz. Er bezieht sich allerdings stärker auf die Verteilung von Macht und die Erwartungen an die Führung (vgl. Scholz 2000, S. 853). Die erste Reifestufe umfasst dabei Erwartungshaltungen der Gruppenmitglieder (an die Führungskraft). Das Team wünscht von der Teamführung klare Vorgaben von Zielen und Vorgehensweisen. In der zweiten Reifestufe kommt es zu ersten Konflikten und eine der Aufgaben der Führungskraft besteht darin, diese zu bereinigen, wobei sich die Konflikte oftmals nicht nur gegen Außenstehende, sondern auch gegen die Führungskraft selbst richten. In der dritten Reifephase steht die Verteilung von Macht und Rollen im Mittelpunkt. Es gehört zu den Aufgaben der Führungskraft Konflikte zu lösen. Mit der vierten Reifestufe geht eine gewisse Autonomie der Gruppe einher. Die Gruppe hat die volle Arbeitsteilung erreicht und es besteht Einigkeit hinsichtlich der Ziele, Vorgehensweisen sowie die Verteilung von Macht und Status. Die Führungskraft beschränkt sich auf eine Funktion als Moderator und darauf, Aufgaben zu steuern.

Wenn ein Team auf teilweise virtueller Basis arbeitet, laufen die oben beschriebenen Prozesse i. d. R. langsamer ab. Aus diesem Grund erscheint es dann vor allem in den ersten beiden Phasen sinnvoll, den Kontakt unter den Gruppenmitgliedern zu fördern. Aufgrund der Interkulturalität des Teams selbst und seiner Schnittstellen gehören das Wissen um die eigene und fremde Kulturen und das Wissen über Spezifika interkultureller Kommunikation unabdingbar zum Team-Know-how. Damit sieht sich die Teamführung der besonderen Anforderung gegenüber, Ambiguitätstoleranz und kulturelle Kompetenz zu entwickeln. Die letzte Phase lässt sich durch ein hohes Maß an Einflussnahme der Führungspersönlichkeit charakterisieren, was starke und unerwünschte Auswirkungen haben kann, da sich die Teammitglieder in ihren Kompetenzen in Frage gestellt fühlen (vgl. Sulzbacher 2003, S. 76). So erscheint eine starke Führung in der letzten Phase auch bei teilweise virtuellen Teams nur in Krisensituationen sinnvoll.

Neben der Einteilung der Teamentwicklung in Phasen und Reifestufen bestimmt eine Reihe unterschiedlicher Prozesse die Teamarbeit.

3.2. Teamentwicklung globaler Teams

Zur Teamentwicklung globaler Teams existieren unterschiedliche Theorien. Hier seien nur einige im interkulturellen Kontext relevante Theorien dargestellt, die sich mit dem Einfluss beschäftigen, den fremde oder kulturell anders geprägte Individuen auf den Gruppenprozess ausüben.

Theorie der sozialen Identität

Mit diesem Ansatz (vgl. Jędrzejczyk 2007, S. 32 ff.) steht das Streben nach sozialer Identität im Vordergrund, die sich durch das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb einer Gruppe kennzeichnen lässt. Damit geht eine Abgrenzung von anderen Gruppen einher, was einen Prozess sozialer Kategorisierung darstellt. Mit den fremden Gruppen werden (soziale) Vergleiche angestellt, deren Ergebnisse das Gefühl der Gruppenmitglieder für ihre soziale Distinktheit stärken. Die Problematik interkultureller Arbeit liegt also vor allem in der Kategorisierung, die typischerweise ethischen oder sonstigen kulturellen Merkmalen folgt und damit Konflikte hervorrufen kann.

Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma

Das Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma beruht auf der Prämisse, dass Sympathie zwischen Menschen vor allem durch Gemeinsamkeiten und übereinstimmende Anschauungen entsteht. Daraus resultierend empfinden sich kulturell stark divergierende Gruppen tendenziell als unsympathisch (vgl. Jędrzejczyk 2007, S. 36 f.).

Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung

Dieser Ansatz weist auf inhärente Stärken multikultureller Teams hin, die sich aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Ausbildung, Werdegang und Hintergrund ergeben und sich in einem größeren Erfahrungsschatz und einer breiteren Informationsbasis manifestieren (vgl. Jędrzejczyk 2007, S. 44). Die breitere Informationsbasis lässt sich nicht zuletzt auf das Netzwerk zurückzuführen, das diese Menschen mit den Vertretern ihrer eigenen kulturellen Gruppen pflegen.

Minority-Dissent-Theorie

Die Minority-Dissent-Theorie sieht ebenfalls positive Effekte multikultureller Teams (vgl. Jędrzejczyk 2007, S. 47). Durch die unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen der Teammitglieder entsteht eine Kultur des divergenten Denkens, was zum einen die Kreativität, zum anderen aber auch die Qualität der Ergebnisse steigert.

Die oben benannten Theorien verfolgen alle die Handlungsempfehlung aus heterogenen bis hin zu gegensätzlichen Grundvoraussetzungen ein gemeinsames Grundverständnis zu schaffen, das Unterschiede zulässt und damit eine Erfahrungswelt schafft, die den Teammitgliedern die Entwicklung gegenseitiger Wertschätzung ermöglicht (vgl. Hummel/Zander 2005, S. 105).

3.3. Teamführung

Die Teamführung steht also vor der Aufgabe, kulturelle Vorurteile abzubauen, aus Fremdgruppen eine Eigengruppe zu schaffen und aus dieser möglichst viele interkulturelle Synergien zu schöpfen. Dadurch entsteht eine „dritte Kultur“. Diese Kultur baut auf der Bereitschaft der Teammitglieder auf, gemeinsame Werte Verhaltensregeln und Erfahrungen zu entwickeln, aus denen neue Interaktionen und Aktivitäten

entstehen (vgl. Stark 2005, S. 30 in Anlehnung an Casimir/Àsunic3n-Lande 1989; Stich 2003, S. 16). Diese Form von Subkulturen lassen sich auch als Interkulturen bezeichnen, da sie die Kommunikation zwischen Menschen betreffen, die nicht wahllos aufeinander treffen (vgl. Maletzke 1996, S. 155). Es handelt sich vielmehr um Personen, die im Unternehmen 4hnliche Positionen besetzten, gleiche Kunden betreuen oder andere 4bereinstimmende Merkmale hinsichtlich der zu erf4llenden Aufgabe aufweisen und die aus diesen Gr4nden ein Gef4hl von Gemeinsamkeit entwickeln, das 4ber Kulturen hinweg f4r die Dauer der Zugeh3rigkeit zum Team Bestand hat, allerdings au4erhalb des Teams aufbrechen kann.

Zur Teamf4hrung liegen zahlreiche Theorien und Modelle vor. F4r den Fortgang der Arbeit erscheint jedoch die Darstellung zweier Modelle ausreichend, n4mlich das der „wesentlichen Aufgaben von F4hrungskr4ften“ und die „Elemente erfolgreichen F4hrungsverhaltens“, um wichtige Bausteine der F4hrung entlang der Schnittstellen im GA-Team aufzeigen zu k3nnen.

3.3.1. Modelle der Teamf4hrung

Das Modell von Fleishman et. al. (1991) geh3rt zu den funktionsorientierten Modellen und listet insgesamt dreizehn Aufgabenbereiche einer F4hrungspers3nlichkeit auf (vgl. Wegge 2003, S. 165 ff.). Grunds4tzlich geht es stets um das zielgerichtete L3sen von gruppenimmanenten Problemen. Priorit4ten ergeben sich aus der jeweiligen Situation oder Aufgabe.

Allerdings bleiben bei diesem Modell kulturelle Faktoren, wie Grundpr4missen, Werte und Normen, unber4cksichtigt. So geht mit der Globalisierung von Unternehmen der Anspruch an F4hrungskr4fte einher, mit anderen Kulturen umzugehen und sie zu verstehen (vgl. Hummel/Zander 2005, S. 164 f.). Hierbei besteht die Notwendigkeit der Offenheit und von Sprachkenntnissen, aber auch der 4berwindung bisheriger Denkschemata und darum andere, neue Denkschemata kennen und verstehen zu lernen (vgl. Lukas 1993, S. 121). Es kommt also auf die F4higkeiten zu interkultureller Kommunikation und interkulturell kompetentem Handeln an.

Diese F4higkeiten bleiben in dem Modell von Fleishman et. al. unber4cksichtigt. Das in Abbildung 46 dargestellte Modell wurde daher um diese Merkmale erg4nzt. Auf diese Weise kommt zum Ausdruck, dass es eine wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen F4hrungskraft in einem globalen Unternehmen darstellt, Instruktionen, Anleitungen und Informationen kulturad4quat weitergeben zu k3nnen.

Der Erfolg der Gruppe h4ngt folglich ma4geblich vom erfolgreichen Handeln der Gruppenf4hrung ab. Vor diesem Hintergrund sollen die Fakten f4r erfolgreiches F4hrungsverhalten kurz n4her beleuchtet werden.

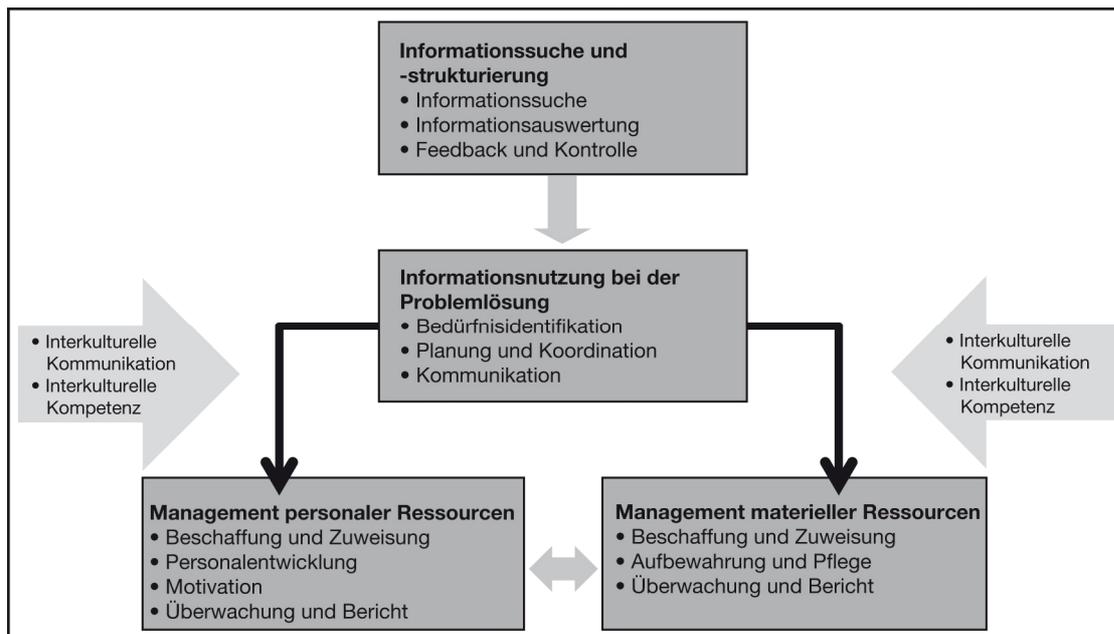


Abb. 46: Modell der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften in Organisationen
(Quelle: Wegge, J., 2003, S. 165 in Anlehnung an Fleishmann et. al.)

Folgende Elemente stehen für erfolgreiches Führungsverhalten (vgl. Rahn 2006, S. 14), erstens die Persönlichkeit des Vorgesetzten (Charakter, persönliches Verhalten), zweitens die von der Führungskraft verwendeten Führungsinstrumente (Führungsstil, Führungsmittel und Informationstechnik), drittens Merkmale und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder (Motive, Erwartungen, Fertigkeiten, Ausbildung), viertens die Struktur der Gruppe (Größe, Kohäsion, Zusammensetzung), fünftens die Gruppensituation (das betriebliche Umfeld), und schließlich sechstens der Grad der Erfüllung der Gruppenziele (Leistungs-, Erhaltungs- und Zufriedenheitsziele).

Diese Bedingungen verändern sich entsprechend den Teamentwicklungsphasen (vgl. Hermann/Hüneke/Rohrberg 2006, S. 87 und Teil IV, Abschnitt 3.1.). Danach bedarf die Gruppe in der ersten Phase vor allem der Orientierung und der Zielvorgaben durch die Führungsperson und in der zweiten Phase der Konfliktlösung. In der dritten Phase gibt die Führungskraft dem Team mehr Raum zur Selbstorganisation, fördert ggf. einzelne Teammitglieder, um sich in der vierten Phase weiter zurückzunehmen und auf Moderation eher aus dem Hintergrund zu beschränken.

Jede dieser Phasen ist in dem Sinne kulturell überformt, als kulturspezifische Eigenheiten und Erwartungen bestehen. Von besonderem Interesse erscheint in diesem Zusammenhang der Führungsstil, da dieser in besonderem Maße geprägt wird einerseits von der kulturellen Provenienz der Führungspersönlichkeit und des Unternehmens, andererseits von den Erwartungen des Teams und seiner Mitglieder. So nutzen Führungskräfte Führungsinstrumente, die nicht ohne weiteres auf andere Kulturen und Kontexte übertragbar sind (vgl. Bolten 2007, S. 126). Hieraus können interkulturelle Missverständnisse und Konflikte entstehen, deren Wurzeln der Führungskraft uner-

geschlossen bleiben. Perlitz beschreibt dazu ein Beispiel von indischen, türkischen und peruanischen Mitarbeitern eines Unternehmens, die einen autoritären gegenüber einem partizipativen Führungsstil bevorzugen (vgl. Perlitz 2004, S. 422 ff.). Sie seien nicht dazu in der Lage, die Freiheit zu eigenverantwortlichem Handeln und Entscheiden umzusetzen. In Anlehnung an Hofstede wären entsprechend Länder mit geringer Machtdistanz für partizipativ-demokratisches Verhalten prädestiniert, während in kollektivistischen Ländern autoritäre Verhaltensweisen zu einem zufriedenen Team führten. Teammitglieder aus maskulinen Gesellschaften lösten Konflikte eher durch Kampf, aus femininen eher durch Verhandlungen und Kompromisse.

3.3.2. Führungsstile

Der Führungsstil stellt damit eine besondere Determinante bei der Arbeit mit interkulturellen Teams, dar. Es gibt zahlreiche Untersuchungen und Klassifizierungen zu Führungsstilen. Hier seien drei Ansätze herausgegriffen, an denen sich die „Kulturrelevanz“ zeigt (vgl. Wunderer 2005, S. 208).

Erstens lassen sich Führungsstile nach dem Grad der Partizipation der Mitarbeiter charakterisieren:

- **Autoritärer Führungsstil:** Der Vorgesetzte trifft Entscheidungen alleine ohne Einbindung der Untergebenen, die lediglich zu gehorchen haben (vgl. Rahn 2006, S. 62).
- **Kooperativer Führungsstil:** Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Treten Fehler auf, bekommen sie Unterstützung (vgl. Rahn 2006, S. 62).
- **Delegativer Führungsstil:** Mitarbeiter arbeiten selbständig, so dass die wechselseitige Interaktion zwischen Führungsperson und Mitarbeiter geringer ist als bei der kooperativen Führung. Die Mitarbeiter haben aber bestimmten Plänen, Systemen und Entscheidungsmustern zu folgen (vgl. Wunderer 2005, S. 229).
- **Konsultativer Führungsstil:** Initiative und Kontrolle verbleiben grundsätzlich bei der Führungsperson, die Mitarbeiter wirken erst nach entsprechender Aufforderung beratend mit.
- **Patriarchalischer Führungsstil:** Die Führungspersonlichkeit regiert im Rahmen von Traditionen und ist ansonsten nicht an formale Regeln gebunden. Sie trifft Entscheidungen unter Einzelfallgesichtspunkten (vgl. Weber 2005 S. 732). Mitarbeiter sind der Führungsperson und dessen Willkür ausgesetzt.
- **Teilautonomer Führungsstil:** Die Führung variiert phasenweise zwischen den Gruppenmitgliedern und weist keine zwangsläufige Koppelung an Positionen auf.

Zweitens lassen sich Führungsstile danach differenzieren, ob sie eher aufgabenorientiert oder mitarbeiterorientiert sind (vgl. Scholz 2000, S. 937 ff.). Bei einem aufgabenorientierten Führungsstil steht die Erreichung von bestimmten Leistungszielen im Vordergrund und führt zu entsprechender Bewertung der Mitarbeiter. Ein mitarbeiter-

orientierte Führungsstil betont das Wohlergehen und die Förderung der Mitarbeiter; Vertrauen steht im Vordergrund. Beide Führungsstile schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern lassen sich auch ergänzend praktizieren.

Drittens ist eine Unterscheidung von transaktionalem und transformationalem Führungsstil möglich (vgl. Felfe 2005, S. 29 ff.). Bei einem transaktionalen Führungsstil gleicht das Verhältnis zwischen Führungspersonlichkeit und Mitarbeiter einer Austauschbeziehung. So bestärkt die Führungsperson, indem sie ihre Aufgaben (z. B. Koordination, Beachtung von Bedürfnissen und vielen anderen sozialen Leistungen) in vollem Umfang erfüllt, die Mitarbeiter darin, ihre Aufgaben (Gehorsam, Anerkennung sowie die eigentliche Aufgabenerfüllung) ebenso vollständig und erfolgreich zu erledigen. Bei einem transformationalen Führungsstil vermittelt die Führungspersonlichkeit durch ihr Verhalten Werte und Ziele. Sie unterstützt dabei die kollektiven Interessen der Gruppe und des Unternehmens im Sinne einer gemeinsamen Vision (vgl. Wegge 2004, S. 175).

Für ein international zusammengesetztes und global aufgestelltes Team bietet sich vor allem der transformationale Führungsstil an, da es im interkulturellen Zusammenhang von zentraler Bedeutung ist, Werte und Verhaltensregeln zu vermitteln. Transformationale Führung umfasst dabei vor allem die folgenden Aspekte (vgl. Felfe 2005, S. 33 ff.):

- Charisma („idealized influence“): Der Vorbildfunktion des Vorgesetzten kommt eine zentrale Funktion zu.
- Inspirierende Motivation („inspirational motivation“): Die Führungskraft ist in der Lage, Visionen und Ziele auf glaubhafte Weise zu vermitteln.
- Intellektuelle Inspiration („intellectual inspiration“): Kreatives und innovatives Denken findet Unterstützung, indem Probleme in neuen Zusammenhängen erscheinen. Abweichende Vorstellungen der Mitarbeiter gehen in die Entscheidungsfindung ein, ohne negativ ausgelegt zu werden.
- Individuelle Mitarbeiterorientierung („individualized consideration“): Im Mittelpunkt steht der Erfolg des Mitarbeiters. Die Führungskraft nimmt die Position eines Coaches ein, der den Mitarbeitern dazu verhilft, ihr Potential auszuschöpfen.

Weitere ergänzende Aspekte der transformationalen Führung sind (vgl. Felfe 2005, S. 35 f. in Anlehnung an Bass 1999, S. 9 ff.):

- Leistungsorientierte Belohnung („contingent reward“): Hier geht es darum, Erwartungen und Ziele zu formulieren auf, deren Erfüllung eine zuvor ausgehandelte Belohnung folgt.
- Führung durch proaktive Kontrolle („management by exception-active“): Die Führungskraft übernimmt eine Kontrollfunktion für das Gelingen der vom Mitarbeiter initiierten Prozesse.
- Reaktives Eingreifen im Bedarfsfall („management by exception-passive“): Die Führungskraft greift nur bei Problemen oder Schwierigkeiten ein.

Der transformationale Führungsstil wird in der Literatur oft mit dem charismatischen gleichgesetzt. Doch zeichnet sich der charismatische Führungsstil vor allem durch die emotionale Bindung der Mitarbeiter an die Führungskraft aus. Eine solche Bindung ist aber nur einer von mehreren Bestandteilen der transformationalen Führung und stellt damit eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung der transformationalen Führung dar (vgl. Felfe 2005, S. 36).

Transformationale Führung fördert durch die individuelle Nutzung von Mitarbeiterpotentialen die Leistung von Einzelnen ebenso wie die der Gruppe. Sie vermittelt Visionen, Werte und Verhaltensweise, die eine Grundlage zur Entwicklung einer gemeinsamen (GA-Netzwerk) Kultur schaffen. Dieser Führungsstil ermöglicht es außerdem, interkulturell bedingte Unterschiede im Denken aufzunehmen und mit ihnen umzugehen.

3.3.3. Führung zwischen Unternehmens- und Teamkultur

Hinsichtlich der interkulturellen Zusammensetzung globaler Teams besteht eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Vielfalt und unterschiedliche Teamkulturen zulässt und diese zielgerichtet zu entwickeln hilft (Dieser Standpunkt ist Teil des in dieser Arbeit entwickelten pluralintegrativen Ansatzes, vgl. Teil V, Abschnitt 7).

Die Unternehmens- bzw. -Konzernleitung repräsentiert dabei eine Art Regierung, deren erste Prerogative die Umsetzung von Unternehmensvisionen und -zielen ist, gefolgt von Denken in offenen Strukturen und Ambiguitätstoleranz. Die eigentliche Ausgestaltung der Kultur findet dann in Gruppen statt, von Organisationseinheiten bis hin zu Global-Account-Netzwerken. Die Führung dieser Gruppen zielt darauf ab, Unterschiede zu nutzen, aber dennoch ein hohes Maß an sozio-emotionaler Kohäsion aufzubauen. Hierbei spielen „weiche“ Managementfaktoren eine Rolle (vgl. Scholz 2000, S. 849; Wahren 1994, S. 164 f.), wozu ein offener, vertrauensvoller und respektvoller Umgang miteinander ebenso gehört, wie die Fähigkeit zur Bewältigung von Konflikten und Spannungen, die Vermeidung persönlicher Angriffe, eine Kommunikationsstruktur, die alle Mitarbeiter unterstützt und informiert, Sanktionen im Falle der Missachtung von Verhaltens- und Kommunikationsregeln sowie ferner die Integration von Außenseitern und die Aufrechterhaltung der Gruppenkohäsion.

Führungskräfte haben dabei kraft ihrer Rolle als Unternehmensrepräsentanten insbesondere auch sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens verfolgen. Sie bestimmen Spielregeln und prägen die Kultur. Der Vorgesetzte hat kraft seiner Position die Macht, Kultur zu vermitteln und zu gestalten; ihm ist die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter sicher, da er über das Verbleiben im Unternehmen und die unmittelbaren Karrieremöglichkeiten entscheidet (vgl. Sackmann 2004, S. 41).

Im Idealfall gelangen starke und charismatische Führungspersönlichkeiten zum Einsatz, die über die Fähigkeit verfügen, zentrale Prämissen, Werte, klare Regeln und Verhaltensweisen vorzugeben und diese intensiv zu kommunizieren und die dabei gleichzeitig in der Lage sind, wichtige Probleme schnell zu erkennen und sich auf diese zu konzentrieren.

3.3.4. Führung durch Vorbild und Kontrolle

Führungskräfte haben dabei auch immer Vorbildfunktion. Führen ihre Handlungen zu anhaltendem Erfolg, so prägen sie die Unternehmenskultur bereits dadurch, dass die Mitarbeiter ihre Einstellungen, Verhaltensweisen und Prämissen übernehmen. Allein diese Vorbildfunktion reicht allerdings zur Implementierung von Werten und Normen gerade in einem globalen Team nicht aus, wenn die Führungsperson nicht jederzeit physisch präsent sein und durch persönliche Ansprache wirken kann. So erscheint in diesem Fall die Installierung von Teamkultur umso wichtiger (vgl. Schein 1992, S. 34). Bei der Führung von Mitarbeitern von interkulturellen bzw. multinationalen Unternehmen und Teams erfordern folgende Aspekte Berücksichtigung (vgl. Böning 2000, S. 42):

- Bewusster Umgang mit interkulturellen Unterschieden und ihrer Komplexität,
- Anleitung zu konstruktiven Diskussionen,
- Lernen aus gemeinsamen Austausch,
- Vermeidung von sprunghaften und wechselnden Vorgaben und Personen,
- Mitbestimmung regionaler Bereiche, welche interkulturellen Lösungen für sie am geeignetsten erscheinen,
- Einsatz von interkulturell kompetenten Führungskräften und
- Top-down-Integration von Vielfalt und Toleranz.

Die Herausforderung an das Führungspersonal besteht also darin, eine Teamkultur über geographische und kulturelle Grenzen hinweg zu entwickeln und zu steuern, dabei ein Vorbild abzugeben und gleichzeitig Vorgaben zu machen und durch Kontrolle und Sanktionen Grenzen zu setzen. „Führung ist dabei immer eine Balance zwischen Fremdbestimmung und Eigenverantwortlichkeit, zwischen Kontrolle und Gehen-lassen“, also zwischen Konsequenz und Kommunikation. Diese Balance, glaubhaft vorgelebt, schafft Integrität“ (Jost 2003, S. 83). Kontrolle und Sanktionen geben der Entstehung von Integrität, der Vermittlung von Unternehmenskultur sowie der Förderung von Teamkultur Festigkeit und Bestand. Dennoch können Unstimmigkeiten innerhalb des virtuellen Teams oder zwischen der Teamleitung und dem Team entstehen. Untersuchungen von Gruppen mit Mitgliedern aus mindestens drei unterschiedlichen Kulturen haben gezeigt, dass Entscheidungsprozesse bei diesen mehr Zeit beanspruchen als in homogenen Gruppen (vgl. Hummel/Zander 2005, S. 105). Außerdem besteht ein deutlich höheres Konfliktrisiko. In multikulturellen Teams lassen sich außerdem folgende Schwierigkeiten beobachten (vgl. Jedrzejczyk 2007, S. 116): die Teammitglieder empfinden sich gegenseitig nicht als interessant oder attraktiv, sie sind im Um-

gang miteinander unsicher und ängstlich, die Kommunikation zwischen ihnen ist un-effektiv oder es kommt zu emotionalen und aufgabenbezogenen Konflikten. Hier ist professionelles Konfliktmanagement erforderlich.

3.3.5. Konfliktmanagement

Krisen- und Konfliktsituationen stellen das Team vor Bewährungsproben. Konflikte können bei internen Schnittstellen zu Abteilungen des eigenen Unternehmens, aber auch zum Kunden entstehen. Hier erweist es sich als hilfreich, zunächst Ursachen und Kategorien von Konflikten nachzugehen, die das analytische Rüstzeug zu Aussagen über Konfliktmanagement liefern.

Zunächst lassen sich intra- und interpersonelle sowie Intra- und Intergruppenkonflikte unterscheiden (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 85). Bei intrapersonellen Konflikten geht es um innere Spannungen eines Individuums, bei interpersonellen um latente oder offensichtliche Spannungen zwischen Individuen, die durch Unterschiede begründet sind. Entsprechendes gilt auf Gruppenebene, also für Spannungen innerhalb einer Gruppe oder zwischen Gruppen.

Eine weitere Differenzierung von Konflikten findet sich in der Kategorisierung nach Hierarchien. So können sich laterale Konflikte zwischen Kollegen gleicher Hierarchieebenen ergeben, ob innerhalb des Unternehmens oder zu externen Partnern. Vertikale Konflikte betreffen Situationen zwischen hierarchisch unter- und übergestellten Mitarbeitern und Geschäftspartnern (vgl. Teil II, Abschnitt 9.2.4.).

Konflikte können dabei unterschiedliche Dimensionen haben und lassen sich in Objektsphäre und Subjektsphäre gliedern (vgl. Glasl 2002, S. 96). Bei der Objektsphäre liegt der Konflikt in sachlichen Divergenzen, bei der Subjektsphäre in zwischenmenschlichen Uneinigkeiten begründet. Beispielhaft für Konflikte der Objektsphäre sind etwa Unzufriedenheit mit der bestehenden Kompetenz- oder Aufgabenverteilung oder Arbeitsprozeduren; der subjektiven Sphäre gehören etwa Auseinandersetzungen über den Führungsstil der Vorgesetzten oder bestimmte Besprechungsgewohnheiten an, die zu Verzögerungen führen.

Diese Dimensionen lassen sich mit der Differenzierung zwischen der sachlich-intellektuellen und der sozio-emotionalen Ebene von Berthel und Becker vergleichen, die allerdings noch eine dritte, die wertmäßig-kulturelle Dimension nennen (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 85 ff.). Hierbei handelt es sich um Konflikte einer tieferen, nämlich der durch kulturelle Prägungen charakterisierten Ebene, die nur schwer lösbar erscheinen. Sie treten zwischen Individuen, zwischen Gruppe und Individuen, zwischen Unternehmen und Gruppe sowie zwischen Unternehmen und Individuen auf. Typische Konfliktursachen sind (vgl. Scholz 2000, S. 637):

- Gegensätzliche Interessen der Beteiligten und voneinander abhängigen Seiten,

- unterschiedliche Bewertungsschemata, die zu divergierenden Einstellungen und Normen führen,
- Missverständnisse bei verbaler und vor allem nonverbaler Kommunikation,
- Unterschiedliches Beurteilungs-Know-how hinsichtlich Erfahrungen, Wissen, Muster,
- voneinander abweichende Rollenerwartungen sowie
- unausgewogene Budget- und Ressourcenverteilung.

Die Entstehung von Verteilungskonflikten findet sich oft bei globalen teilweise virtuell arbeitenden Teams. So kann etwa Lokalpatriotismus zur Bevorzugung bestimmter Länder und Regionen führen, was bei multinationalen Unternehmen besonders häufig vorkommt (vgl. Fürer 1977, S. 99), da sie in einer Vielzahl von Ländern agieren, in denen jeweils eigene Regeln gelten. Das globale Unternehmensziel, den Erfolg des Gesamtunternehmens zu maximieren, tritt in Konflikt zu unterschiedlichen Rechtsordnungen, Währungen und fiskalischen Bedingungen. Zusätzliches Konfliktpotential bergen dabei Kommunikationsschwierigkeiten (vgl. Hasenstab 1999, S. 157). Weiteres Konfliktpotential kann durch unterschiedliche Rollenerwartungen entstehen. So differieren die Erwartungen an die Führungsperson entsprechend dem interkulturellen Hintergrund. Mittel zur Verringerung des vielfältigen Konfliktpotentials stellen klare Stellenbeschreibungen, klare Zuordnungen von Weisungsbefugnissen und eindeutige und universell gültige Verhaltensregeln für die Teammitglieder dar. Wenn dennoch Konflikte auftreten, hilft es dem Team, diese offen auszutragen.

Folgende Phasen der Konfliktkommunikation lassen sich unterscheiden (vgl. Länzer 1998, S. 247):

- In der Darlegungsphase findet eine Darstellung und u. U. eine Begründung der unterschiedlichen Positionen statt.
- In der Konfrontationsphase grenzen sich die Beteiligten voneinander ab und suchen Verbündete und es bilden sich Meinungsgruppen.
- In der Aushandlungsphase kommt es zur Kompromissbildung.
- Die Ratifikationsphase dient dazu, gemeinsame Positionen zu finden und diese in einem zustimmungspflichtigen Text zu formulieren.

Vor allem in der Konfrontationsphase können aus unterschiedlichen Wertvorstellungen und unterschiedlichen kulturellen Wahrnehmungsschemata Konflikte resultieren, die nur ein offener Umgang zu lösen hilft.

Eine Möglichkeit der Konfliktberatung und Offenlegung unterschiedlicher Sichtweisen ist die Entwicklung von Zeitlinien, ein aufwendiges doch sinnvolles Verfahren (vgl. v. Ameln/Kramer 2007, S. 308), das den Ablauf von Prozessen wie beispielsweise die Entwicklung einer Führungskraft, den Verlauf eines Projekts oder die Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Kunde szenisch abbildet. Durch diese Methode gelingt es, Unterschiede in der Wahrnehmung offenzulegen und eine erste Annähe-

nung von Wahrnehmungsschemata zu initiieren. Folgende Regeln helfen einer Führungskraft beim Umgang mit Konflikten (vgl. Jung 2000, S. 69 ff.):

- Betrachtung und Objektivierung des eigenen Verhaltens sowie Einfühlungsvermögen in andere Positionen,
- Aufgabe wechselseitiger Erwartungen und die Verdeutlichung der eigenen Position,
- Reflexion und Erkennen von Resonanzwirkungen, die zu Gerüchten und üblen Nachreden führen sowie die eigene und objektive Betrachtung der Situation,
- eine konkrete und objektive Darstellung des Konflikts, die inhaltlich und nicht gefühlsgelitet in die Diskussion eingeht.

Damit stehen eher prozessgesteuerte und eher verhaltensgesteuerte Konfliktbewältigungsmodelle im Rahmen interkultureller Zusammenarbeit zur Verfügung, deren Elemente sich verknüpfen lassen.

4. Interkulturelles Coaching und Training

Interkulturelle Kompetenz, vernetztes Denken und der offene Austausch von Informationen und Wissen stellen erlernbare Verhaltensmuster dar. Die Mitglieder eines GA-Teams bedürfen daher der regelmäßigen interkulturellen Schulung und des interkulturellen Coachings. Schulungen sollten vor allem in der Entstehungsphase eines GA-Teams in regelmäßigen Abständen in Form von Trainings stattfinden, Coaching kommt nur sporadisch bei spezifischen Anliegen oder Problemen zum Einsatz.

Interkulturelle Trainings finden mit dem Ziel statt, die interkulturelle Handlungskompetenz durch interkulturelles Lernen zu erhöhen (vgl. Kinast 2005, S. 183).²⁷ Den Ausgangspunkt des interkulturellen Lernens bildet der Blick auf sich selbst und seine eigene Kultur und die Erkenntnis des Bestehens kultureller Unterschiede sowie ihrer Bedeutung. Weiterhin geht es um die grundsätzliche Bereitschaft, eigenes Verhalten zu verändern bzw. interkulturelle Erfahrungen dazu zu nutzen, das interkulturelle Wissensrepertoire zu erweitern und eigenes Verhalten entsprechend anzupassen (vgl. Demorgon 2006, S. 271).

Neben die Reflexion der kulturellen Prädispositionen tritt die Einbeziehung von Anforderungen und Zielen des GA-Netzwerks. Damit liegt der Fokus einerseits auf den kulturellen Voraussetzungen von Zulieferer, GA-Team und Global Account, andererseits auf der gemeinsamen Arbeit und der Entwicklung einer Gruppenidentität (vgl. Krewer 1996, S. 150). Trainings und Coachings befassen sich mit beiden Perspektiven. Als hilfreich erweist sich dabei die Identifikation von Kulturstandards, also von

²⁷ Weltweit existieren rund 50 Studien, welche die Wirksamkeit von interkulturellen Trainings bestätigen und aufzeigen, dass interkulturelle Zusammenarbeit durch interkulturelle Trainings positive Unterstützung findet (vgl. Kinast 2005, S. 211 ff.).

Merkmale, die in typischen Begegnungssituationen mit Vertretern anderer Kulturen zum Tragen kommen. Kulturstandards, die aus der Sicht ausländischer Partner „die Deutschen“ charakterisieren, sind beispielsweise (vgl. Thomas 2005, S. 26):

- sachliche Orientierung, die Sachverhalte Personen überordnet,
- Orientierung an festen Regeln und Vorgaben,
- direkte und deutliche Kommunikation, es gilt ja oder nein, richtig oder falsch,
- hohes Maß an Distanz in beruflichen und persönlichen Beziehungen,
- internalisierte Kontrolle,
- strenge und eng getaktete Zeitplanung ohne Raum für Persönliches sowie
- Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen.

Diese Kulturstandards, mögen sie auch Stereotypen sein, liefern Hinweise darauf, wie „ein Deutscher“ sich in einer Situation möglicherweise verhält, und ermöglichen damit Reaktionen bis zu einem bestimmten Grad zu kalkulieren. Trainingsprogramme bereiten auf solche Situationen vor. Sie unterstützen das Individuum bei der Bewältigung konkreter Praxisanforderungen (vgl. Loch/Seidel 2007, S. 313). Die lediglich theoretische Bewältigung kultureller Diversität tritt dabei in den Hintergrund. Stereotypen sind also unvermeidlich.

Die Zielgruppe interkultureller Trainings und interkulturellen Coachings im betriebswirtschaftlichen Bereich kann in drei Gruppen unterteilt werden (vgl. Kinast 2005, S. 182):

- Expatriates, also Personen, die für längere Zeit Positionen im Ausland übernehmen.
- Fach- und Führungskräfte, die in ihrem Heimatland leben, aber international arbeiten. Ihr interkultureller Kontakt umfasst vor allem die Kommunikation über elektronische Medien sowie Kurzaufenthalte in verschiedenen Ländern.
- Teamleiter und Teammitglieder eines internationalen Teams, die sich in regelmäßigen Abständen treffen und täglich miteinander konferieren.

Die Methoden und Ziele interkultureller Trainings sind vielfältig; so lassen sich etwa affektive, kognitive und behaviorale Trainings unterscheiden (vgl. Xue 2003, S. 40 ff.). Die affektive Methode fördert vor allem das Verstehen und Nachempfinden anderer kultureller Bewertungssysteme, so dass Offenheit für andere Kulturen Ethnozentrismus ersetzt. Die kognitive Methode stellt Fakten und Wissen in den Vordergrund. Verhaltensorientierte bzw. behaviorale Trainings zielen auf die Vermittlung und Förderung der Fähigkeit ab, Probleme und Konflikte zu reflektieren und Handlungsstrategien zu entwickeln.

Außerdem lassen sich didaktische und erfahrungsorientierte Methoden unterscheiden (vgl. Xue 2003, S. 31 ff.). Didaktische Methoden vermitteln kognitive Ziele, erfahrungsorientierten Trainings emotionale und aktionale Aspekte interkultureller Zusammenarbeit. Beide Aspekte lassen sich in einem didaktischen Ansatz zusammenfassen und es folgt eine Differenzierung nach informationsorientierten, kulturorientierten,

interaktionsorientierten und verstehensorientierten Trainings (vgl. Kinast 2005, S. 186 ff.).

Informationsorientierte Trainings bauen Wissen über fremde Kulturen auf. Im Mittelpunkt stehen Fakten, Zahlen und Daten und politische, wirtschaftliche und soziale Hintergründe. Kulturorientierter Trainings sensibilisieren die Teilnehmer für das Denken, Fühlen und Handeln in anderen Gesellschaften. Sie sind in der amerikanischen Literatur unter den Stichwörtern „Cultural Awareness Trainings“ (bspw. das BaFá-BaFá-Spiel nach Shirts, ein Rollenspiel mit Gruppen) oder als „Contrast Culture Training“ (Rollenspiel mit Trainer nach Steward) bekannt (vgl. Bittner 2003, S. 146). Interaktionsorientierte Trainings legen den Schwerpunkt auf den direkten Austausch zwischen Angehörigen verschiedener Nationalitäten. Es geht dabei um ein kulturspezifisches Training, das die Wahrnehmung und Verarbeitung bestimmter Kulturen zum Thema hat (vgl. Kinast 2005, S. 188). Verstehensorientierte Trainings vermitteln Wissen über eine ganz spezifische Kultur und sind damit spezialisierter als die informationsorientierten Trainings. Sie zielen darauf ab, Verhalten besser verstehen zu lehren, die an den einzelnen jeweiligen Kontext gestellte Erwartungen aufzuzeigen und mögliche Synergien aus dem Bestehen kultureller Unterschiede zu ziehen (vgl. Kinast 2005, S. 189).

Eines der bekanntesten Instrumente des verstehensorientierten Ansatzes stellt der „Culture Assimilator“ dar (vgl. Kinast 2005, S. 191). Hier handelt es sich um ein schriftliches Trainingsprogramm, welches kulturallgemein, aber auch kulturspezifisch, unternehmens-, zielgruppen- und aufgabenspezifisch selbständig erstellt werden kann.

Der Nutzen dieser Trainingsformen für die Vorbereitung und Begleitung der interkulturellen Arbeit in GA-Teams und die damit einhergehende Entwicklung einer GAM-Netzwerkkultur bedarf der kritischen Überprüfung, da weder kulturorientierte noch interaktionsorientierte Trainings befriedigend auf kulturallgemeine und teamkulturelle Anforderungen vorbereiten. Trainings- und Coachingmethoden für die internationale Zusammenarbeit von GA-Teams befinden sich noch in der Entwicklungsphase und haben den Nachteil nur in gestellten Situationen stattzufinden. Außerdem richten sie sich bislang überwiegend an informations- und verstehensorientierten Trainings aus und setzen bei klassischen Teambildungsprozessen an.

Es kann festgehalten werden, dass interkulturelles Training und Coaching für GA-Teams eine sinnvolle Unterstützung und eine Maßnahme zur Vereinfachung der Zusammenarbeit darstellen. Allerdings gibt es bislang noch kein erprobtes erlebnisorientiertes Coaching. Trainings setzen vielmehr bei der Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz und der Teambildung an und treiben die Bildung einer eigenen Teamkultur voran, welche dann als Subkultur oder auch als „third culture“ dem Team als gemeinsame Handlungsgrundlage dient und ihm im besten Falle eine Gruppenidentität vermittelt. Diese Gruppenidentität basiert auf dem Anspruch sowohl die Herkunftskulturen der Mitglieder des Teams und die des Global Accounts sowie die Un-

ternehmenskultur des Zulieferers als auch die des Global Accounts zu integrieren, baut aber gleichzeitig ein Spannungsverhältnis zwischen Unternehmen- und Teamkultur auf. Hier erscheint die Vermittlung von Unternehmenskultur als ein wichtiger Faktor der Unternehmensführung und als wichtige Basis für den Aufbau einer Teamkultur und -identität.

5. Vermittlung von Unternehmenskultur

Die Vermittlung von Unternehmenskultur baut stets auf einer bereits vorhandenen kulturellen Prägung der Mitarbeiter auf. Hierbei kann eine Abgrenzung zwischen kulturellen und persönlichen Merkmalen nicht trennscharf gelingen. Allerdings hilft bereits das Bewusstsein, dass diese Dichotomie besteht. Insbesondere dient dies der Erkenntnis, dass Werte und Einstellungen stets der kulturspezifischen Vermittlung bedürfen.

Vor diesem Hintergrund sind prinzipiell zwei Wege zur Entwicklung und Vermittlung von Unternehmenskultur denkbar, nämlich von der Unternehmensspitze her (top-down) und von kleineren oder kleinsten Unternehmenseinheiten, Arbeitsgruppen oder Teams her (bottom-up). Zu den Top-down-Ansätzen zur Vermittlung von Kultur existieren zahlreiche Untersuchungen. Diesen gemein ist die Prämisse, dass die Vermittlung von Kultur über Artefakte verläuft, wie beispielsweise Belohnungssysteme, Flexibilität der Arbeitszeiten, Führungsstile, Mitarbeiterförderung, Karriereplanungen, aber auch Architektur bis hin zur Unterstützung sozialer, künstlerischer oder anderer Aktivitäten des öffentlichen Lebens, wobei die interkulturelle Kompetenz durch spezielle Trainings Unterstützung findet.

Für den Fortgang der vorliegenden Untersuchung erscheint es allerdings sinnvoll, vornehmlich auf bottom-up-Ansätze einzugehen, da es letztlich um die Schnittstellen zwischen Zulieferer und Kunde geht, die von kleineren Unternehmenseinheiten bzw. Teams betreut werden. Daher ist nochmals festzuhalten, dass sich die übergreifende Unternehmenskultur aus der Unternehmensphilosophie, aus der Branchenkultur, aus der Führung durch die Unternehmensleitung, aber auch aus der kulturellen Vorprägungen der Mitarbeiter, der sozialen Ebene der Gruppen selbst und der Teamleiter sowie aus der Historie des Unternehmens speist (vgl. Teil IV, Abschnitt 2.).

Mit steigendem Internationalisierungsgrad stellt die Vermittlung von Unternehmenskultur hierbei eine wachsende Herausforderung dar. Die Vermittlung von Kultur durch eine Bottom-up-Strategie hilft, kundenbezogene Aspekte in die Unternehmenskultur einfließen zu lassen. Auf diesem Wege schafft die Berücksichtigung von Teamkulturen eine Möglichkeit, kulturelle Symbiosen aufzudecken, zu nutzen und in die Unternehmenskultur einfließen zu lassen.

Allerdings, wie bereits dargestellt, stoßen Teamkollegen mit abweichendem kulturellem Hintergrund im Unternehmen oft auf wenig Akzeptanz bzw. stoßen sogar auf Ablehnung. Die Ursache hierfür besteht darin, dass Mitglieder einer homogenen Gruppe zwischen Eigen- und Fremdgruppe unterscheiden, wobei die Ablehnung einer Fremdgruppe zur Bestätigung der Eigengruppe und damit zu einer positiven sozialen Identität führt (vgl. Jedrzejczyk 2007, S. 106). Dieses Phänomen gilt entsprechend auch für Global-Teams im Verhältnis zu anderen Teams und Abteilungen im Unternehmen.

Die Aufgabe und Herausforderung der Unternehmenskultur besteht dementsprechend darin, Verhaltensregeln vorzugeben, die diese Effekte minimieren bzw. ausgleichen oder, idealerweise aus den Unterschieden positive Effekte ziehen. So geht es darum, neben gegenseitigem Verständnis, Ambiguitätstoleranz und der Bereitschaft zum Konsens auch innerhalb des Unternehmens zwischen Teams und Abteilungen eine eigene, spezifische kulturelle Basis zu finden.

Um eine solche Kultur zu schaffen, bedarf es der Akzeptanz der Teamkulturentwicklung als festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

6. Teamkultur als Bestandteil von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur, so die These, kann einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn sie bewusst und strategisch so eingesetzt wird, dass sie unterschiedliche Strömungen und offene Strukturen, d. h. auch Teamkulturen zulässt, wenn sie Veränderungen der Umwelt in dem Sinne Rechnung trägt, dass sie sich top-down durch das Management und gleichzeitig bottom-up durch das Geschehen in Kundenteams und am Markt ausbalanciert entwickelt und wenn sie Unterschiede zu integrieren vermag, ohne diese zu verdrängen oder zu negieren.

Die Global Account-Kultur fließt partiell über die GA-Teamkultur in die Unternehmenskultur des Zulieferers ein, womit eine Brücke zwischen beiden entsteht. Zu untersuchen ist nunmehr, inwieweit sich die Berücksichtigung der Kulturen von Kunden-Unternehmen und die Bildung von Teamkulturen als Brücke zum Kunden erfolgswirksam auswirken und ob sie eine wichtige Voraussetzung zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, aber vor allem der Kunden mit dem Unternehmen darstellen.

Die Teamkultur übernimmt dabei die Aufgabe, ein besseres Verständnis für wichtige Kunden zu entwickeln, wichtigen Kunden das Gefühl von Integration zu vermitteln und eine Basis für gemeinschaftlichen Wandel und Weiterentwicklung zu schaffen.

So vermag Unternehmenskultur dann einen potentiellen Beitrag zur Kundenbindung und damit zum Unternehmenserfolg zu leisten, wenn sie (vgl. Sackmann 2004, S. 32):

1. sich dem Wandel der Umwelt und der Kunden stellt und diesen in seinem Wesen erkennt,
2. dazu in der Lage ist, potentielle Kundenbedürfnisse aufzudecken und das Wissen darum in Prozessen, Strukturen, Verhaltensweisen und Produkten so umzusetzen, dass der Kunde sie nachfragt, und
3. dazu beiträgt, dass sich aufgrund eines gemeinsamen Verständnisses Investitionen in erfolgreiche Entwicklungen verwirklichen lassen.

Um Kundenbedürfnisse und deren Veränderungen weltweit wahrnehmen und auf sie reagieren zu können, ist es also sinnvoll und notwendig, wenn der Zulieferer einen engen Kontakt zum Global Account pflegt und die Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur an den Schnittstellen ermöglicht und fördert.

TEIL V: INTERKULTURELLES MANAGEMENT VON GLOBAL ACCOUNTS

Teil V der Arbeit entwickelt auf der Grundlage der bisherigen Teilergebnisse einen eigenen Ansatz einer Unternehmenskultur, die unter Berücksichtigung herkunftskultureller Voraussetzungen die Integration unterschiedlicher Teamkulturen zur Steuerung der Kundenbeziehung im Rahmen des GAMs nicht nur zulässt, sondern gezielt fördert. Das Ergebnis dieses hier sogenannten pluralintegrativen Ansatzes ist die Ausbildung einer Netzwerkkultur, die die Beziehungen zwischen Kunde und Zulieferer an den Schnittstellen harmonischer gestalten hilft.

1. Voraussetzungen des interkulturellen Global Account Managements

Im vorletzten Teil der Arbeit steht die Gestaltung der Beziehung und konkret der Schnittstellen zwischen Kunde und Zuliefererunternehmen unter interkulturellen Aspekten mikroanalytisch im Mittelpunkt.

Es hat sich gezeigt, dass eine funktionierende globale Kundenbeziehung ein gegenseitiges interkulturelles Verständnis erfordert, dessen Förderung und Steuerung durch den Zulieferer und die GAM-Organisation erfolgt.

Hierzu bedarf es einer Kulturanalyse des Kunden-Unternehmens und vor allem des Buying-Center-Teams ebenso wie einer Darstellung, Definition und Bewertung der Schnittstellen zwischen Global Account und Zulieferer.

Zur Schnittstellenanalyse zählt die Bestimmung der für die Zusammenarbeit wichtigen Faktoren, wie beispielsweise die zu erledigende Aufgabe, die dazu notwendigen Mittel, den Kreis der beteiligten Personen, die Festlegung einer Wertigkeits-Rangfolge der Positionen und Personen, die sich hinter den Schnittstellen verbergen sowie die Berücksichtigung kultureller Aspekte der Zusammenarbeit auf der Basis interkultureller Kompetenz. Abbildung 47 zeigt, wie eine solche Analyse aussehen kann und welches Hintergrundwissen sie erfordert.

Die Reihenfolge der Personen zeigt deren Position in der Unternehmenshierarchie, die damit in die Analyse einfließen kann. Die Analyse umfasst alle Positionen und Positionsinhaber, die einen relevanten Kontakt zum Zulieferer-Unternehmen haben. Dazu gehören der Vorstand und die Geschäftsführung, aber vor allem das Buying-Center-Team. Nach Benennung der entsprechenden Personen kann eine Profilanalyse erfol-

gen, die dann wiederum in die Schnittstellenbesetzung des Zulieferers einfließt. Diese Schnittstellenanalyse erstreckt sich auf alle Kontinente und Länder, in denen der Global Account tätig ist. Eine solche kulturell ausgerichtete Schnittstellenanalyse basiert auf einem guten Fundus an Informationen und Wissen, aber auch auf der genauen Darstellung des Netzwerkes.

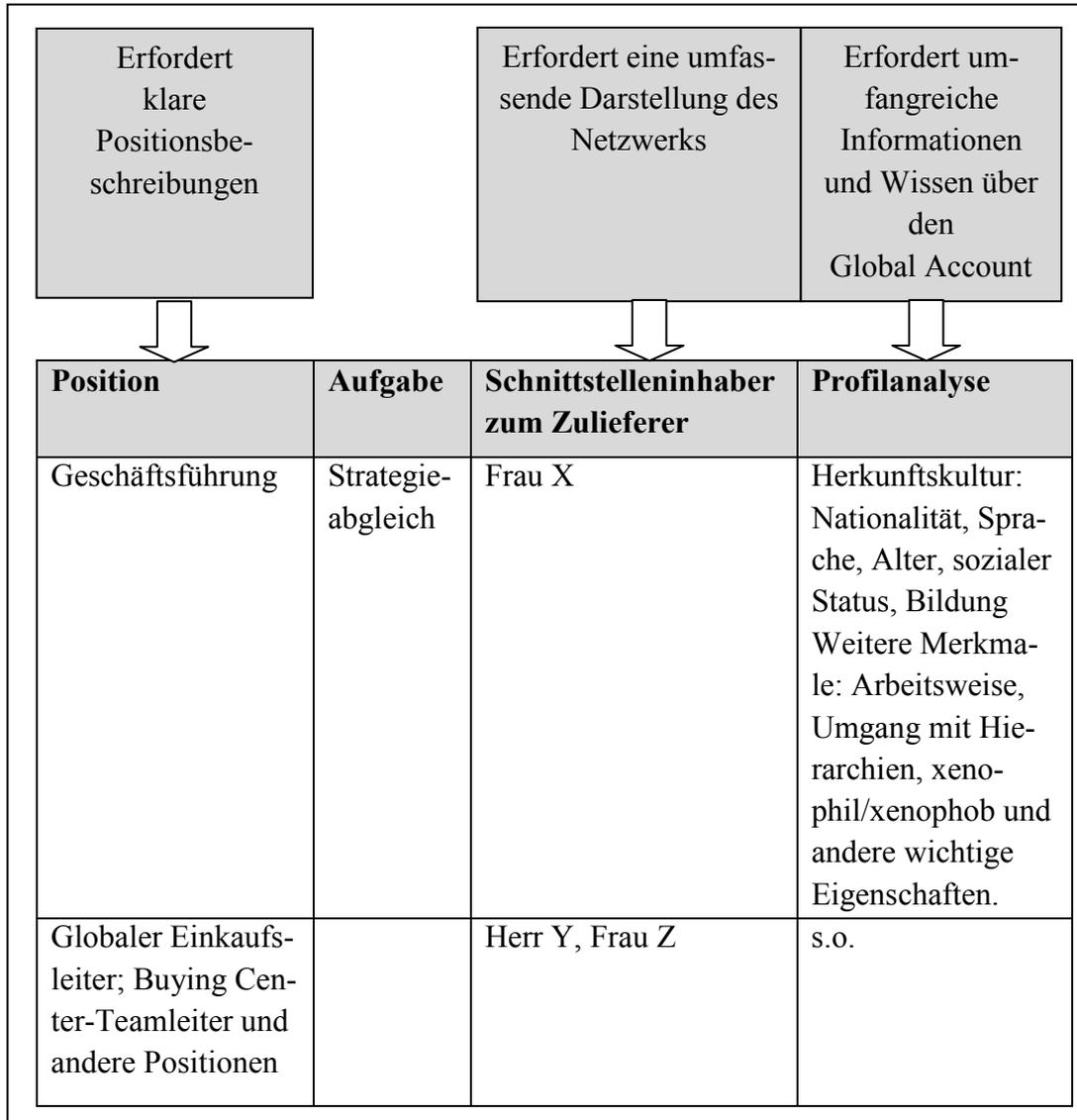


Abb. 47: Kulturorientierte Profilanalyse der wichtigen Schnittstellenpositionen im Global Account Management-Netzwerk

Je weitläufiger sich die geographische Ausbreitung des Global Accounts darstellt, je breitflächiger sich die Kompetenzen und Verantwortung über die geographische Ausweitung erstrecken und je enger die Verflechtungen auf den Kontinenten und zwischen mehreren Ländern sind, desto verzweigter ist das Beziehungsgeflecht zum Kunden. Ein Ziel des GAMs besteht darin, die Kooperation mit dem Kunden zu vereinfachen. Zur Erleichterung der Koordination können bestimmte Techniken, wie beispielsweise die Netzwerktechnik, Anwendung finden.

Die Netzwerktechnik, so hat sich gezeigt (Teil II, Abschnitt 7.4.1.) liefert ein brauchbares Instrumentarium zur Analyse und Durchdringung des Beziehungsgeflechts im Verhältnis zwischen Zulieferer und Global Account. Netzwerktechnik ermöglicht vom Ansatz her alle beziehungsrelevanten herkunftskulturellen und unternehmenskulturellen Aspekte zu integrieren und nutzbar zu machen. Dies soll im folgenden bei der Entwicklung des Ansatzes einer Netzwerkkultur erfolgen.

2. Integration von Schnittstellen durch die Entwicklung einer Netzwerkkultur

Wie oben dargestellt, verhelfen die Netzwerktechnik und das Wissensmanagement dazu, Profilanalysen der wichtigsten Schnittstelleninhaber vornehmen zu können. Die Ergebnisse derartiger Profilanalysen isoliert zu betrachten, wäre aber der gemeinsamen Arbeit von GA-Team und Buying-Center-Team nur bedingt zuträglich, da das Zusammenspiel des gesamten Netzwerkes letztlich über den Erfolg der Zusammenarbeit entscheidet. Denn eine der Grundprämissen des menschlichen Miteinanders besteht darin, dass Menschen egoistisch handeln und es aus diesem Grund darauf ankommt, sie in ein Konzept von Organisation und Prozessen dergestalt einzubinden, dass sie in die Richtung des Kunden arbeiten und diese Richtung verinnerlichen. "For us, organizational alignment means getting every department and employee headed in roughly the same direction, concentrating their power. [...] When we create organizations, we tend to reflect our humanity. Organizations, like people, tend to be inherently selfish. [...] Because of those priorities, it is sometimes easier for us to see account requests as nuisances" (Sherman/Sperry/Reese 2003, S. 38). Damit ist eine Betrachtung und Steuerung des gesamten Netzwerkes notwendig, was die Entwicklung einer Netzwerkidentität und damit einer Netzwerkkultur ermöglicht. Diese Netzwerkkultur liefert wiederum Kriterien für die Profilanalyse.

Eine zentrale Aufgabe des GA-Teams besteht entsprechend darin, die jeweils am Prozess beteiligten Teilnehmer zu integrieren und die Dynamik des Teams zu erfassen, um Veränderungen des Kunden oder der Umwelt möglichst früh wahrzunehmen. Als Teil der detaillierten Beobachtung des Kunden gilt es auch, alle Veränderungen zu registrieren, was gelingen kann, wenn Kunde und Zulieferer die vom jeweils anderen angedachten Problemstellungen, Interpretationen und Lösungswege sehen und verstehen. Da deren Wahrnehmungen aber auf der Basis globaler Zusammenarbeit interkulturell überformt sind, stellt eine gemeinsame Sichtweise und damit die Entwicklung einer gemeinsamen Subkultur zwischen Zulieferer und Kunden eine wichtige Basis für eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung dar.

2.1. Spannungsverhältnis zwischen Unternehmenskultur und Subkulturen

Das Zulassen von Subkulturen durch den Zulieferer birgt allerdings die Gefahr, dass seine eigene Unternehmenskultur an Bedeutung und Wirkung verliert, insbesondere wenn die Subkulturen keinen strategischen Teil der Unternehmenskultur darstellen. Die Unternehmensleitung kann darauf reagieren, indem sie Subkulturen zu unterbinden bzw. zu dominieren sucht, was sich auf die Kundenbeziehungen im GAM negativ auswirken kann. So stehen die GA-Manager in globalen Konzernen vor dem Dilemma, entweder der Stammhauskultur zu folgen und auf die Entwicklung einer am Global Account ausgerichteten Subkultur zu verzichten oder aber sich im Zuge einer multinationalen Strategie vollständig anzupassen und damit den Bezug zum Mutterunternehmen zu gefährden (vgl. Apfelthaler 1998, S. 130 f.).

Modelle, die das Spannungsverhältnis zwischen der Bewahrung der eigenen und der gleichzeitigen Anpassung an die Kultur des Kunden-Unternehmens untersuchen, existieren kaum. Die klassische Handlungsmaxime der Unternehmensführung ist i. d. R. von einer einheitlichen und zentralistischen Unternehmenskultur geprägt (vgl. Rathje 2009, S. 15 ff.). Dies erschwert die Entwicklung von Synergien hinsichtlich interkultureller Integration und Zusammenarbeit und im Sinne interkulturellen Managements. Durch das unstimmige Verhältnis zwischen Anspruch und der durch globale Aktivitäten geprägten Realität kommt es zu einer Krise des Kohärenzparadigmas der Unternehmenskulturgestaltung (vgl. Rathje 2009, S. 15 ff.). Der klassische Ansatz, lediglich von der eigenen gefestigten einheitlichen (kulturellen) Position heraus zu agieren, funktioniert zunehmend nicht mehr.²⁸ Dadurch, dass die unterschiedlichen kulturellen Orientierungssysteme im eigenen Unternehmen und beim Kunden keine Berücksichtigung finden, entstehen Missverständnisse und unproduktive Austauschbeziehungen (vgl. Stumpf 2005, S. 246). Die Lösung des Spannungsverhältnisses liegt in der Erkenntnis, dass Subkulturen letztlich keine multiplen Identitätsstrukturen erfordern, um dennoch mit der Kultur des eigenen Unternehmens und der des Kunden-Unternehmens harmonieren zu können. Beide Seiten dürfen hierzu die Subkultur nicht als eine Bedrohung, sondern als eine „bottom-up“-Bereicherung der eigenen Unternehmenskultur wahrnehmen (vgl. Sackmann 2004, S. 190). Bottom-up fließt ein wichtiger Teil des Grundverständnisses des Global Accounts in die Unternehmenskultur des Zulieferers.

Der GA-Manager kann gezielt eine gemeinsame Subkultur mit dem Global Account schaffen, wenn er sich dabei gleichzeitig nicht zu weit von der eigenen Unternehmenskultur entfernt. Diese Aufgabe stellt ein Beispiel interkulturellen Managements dar, nämlich die erfolgreiche Lösung kulturbedingter Managementprobleme (vgl. Perlitz 2004, S. 270). Wie stark dabei welche der beiden Kulturen ausgeprägt sein

²⁸ Rathje postuliert in diesem Zusammenhang: „Eine erfolgreiche Unternehmenskultur zeichnet sich durch Kohäsion aus, deren Stärke unabhängig von der Einheitlichkeit der Unternehmenskultur ist. ... Kohäsion lässt sich durch gezielten Einsatz der Wechselwirkungen zwischen einheitsfördernden und differenzserhaltenden Dynamiken (Inklusion) fördern“ (Rathje 2009, S. 18 und 21 ff.).

soll, hängt in hohem Maße von den Machtverhältnissen zwischen Zulieferer und Kunde ab und ist damit situativ unterschiedlich (und richtet sich danach, ob eine Captive, Command oder Cooperative Buying-Situation vorliegt). Lässt eine Unternehmenskultur also Subkulturen zu oder fördert sie sogar, so prägen diese Subkulturen wiederum in gewissem Maße die Unternehmenskultur im Sinne einer Öffnung und Flexibilisierung. Die Unternehmenskultur wird damit zur Plattform unterschiedlicher Strömungen und Prozesse.

Im Ergebnis bedeutet dies eine Abkehr von dem Konzept einer einheitlichen Unternehmenskultur zugunsten eines Ansatzes, der die Entwicklung von Subkulturen zulässt und fördert. Im Bereich des GAM ist dies eine Subkultur, die sich am Global Account orientiert und diesen einbezieht. Da das Verhältnis zum Global Account als Netzwerk organisiert ist, entsteht eine Netzwerkkultur. Unternehmens- und Netzwerkkulturen stehen dabei nicht unverbunden nebeneinander oder gar gegeneinander, sondern bedingen und beziehen sich aufeinander. Daher lässt sich dieser Ansatz auch als pluralintegrativer Ansatz bezeichnen.

Unternehmenskulturen, so hat sich gezeigt, sind stets auch durch die Herkunftskultur geprägt. Gleiches gilt für Subkulturen oder Netzwerkkulturen. Dies birgt besondere Herausforderungen für das GA-Team. Hinzu kommen durch den internationalen Wettbewerb bedingte Anforderungen, wie sie Lewis plastisch erläutert: “Now team members are rapidly assembled in a variety of locations and must learn to make quick decisions in an organizational setting that may feel unfamiliar or uncomfortable. Change, often chaos, is in the air, and the twenty-first century executive must manage it. [...] Versatility will be the name of the game, moving and improving faster than competitors, and this very versatility also has to be managed. [...] Quick thinking, shifting strategies, taking risks, using intuition, collecting information, scrapping plans and starting afresh, innovating constantly – these are some of the ingredients needed – and none of them is particularly easy for companies and organizations used to sealing success through traditional procedures or established reputation” (Lewis 2006, S.125). Diese Bedingungen, so die These, machen eine Berücksichtigung von kulturellen Aspekten und die Entwicklung einer Netzwerkkultur notwendig.

Die in Teil III, Abschnitt 3.1. und 3.2. vorgestellten kulturvergleichenden Ansätze machen übereinstimmend deutlich, dass bestimmte Landeskulturen einander eher fremd gegenüberstehen, während andere Landeskulturen unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse als „befreundet“ gelten können, und es schließlich Landeskulturen gibt, die einander sehr ähneln. Um kulturelle Synergien zu nutzen, erscheint es sinnvoll, diese Konstellationen zu berücksichtigen. Abbildung 48 zeigt die möglichen Pfade der Einstellungen und Wertschätzungen.

Diese Pfade (Widerstand, halbe Akzeptanz und Zustimmung) zeigen, welche Gefahren die Missachtung kultureller Grunddispositionen bergen; so besteht die Möglichkeit, dass sich bei einem Widerstandsszenario Geschäftspartner voneinander zurück-

ziehen, sich kulturell völlig fremd empfinden und möglicherweise aufgrund von Missverständnissen gegen an sich harmlose Artefakte der jeweils anderen Kultur Widerstand und Abwehr entwickeln. Probleme entstehen also, wenn das grundsätzliche Verständnis für das Verhalten des anderen fehlt. Unter befreundeten Kulturen treten solche oder ähnliche Missverständnisse von vornherein nicht oder seltener auf.

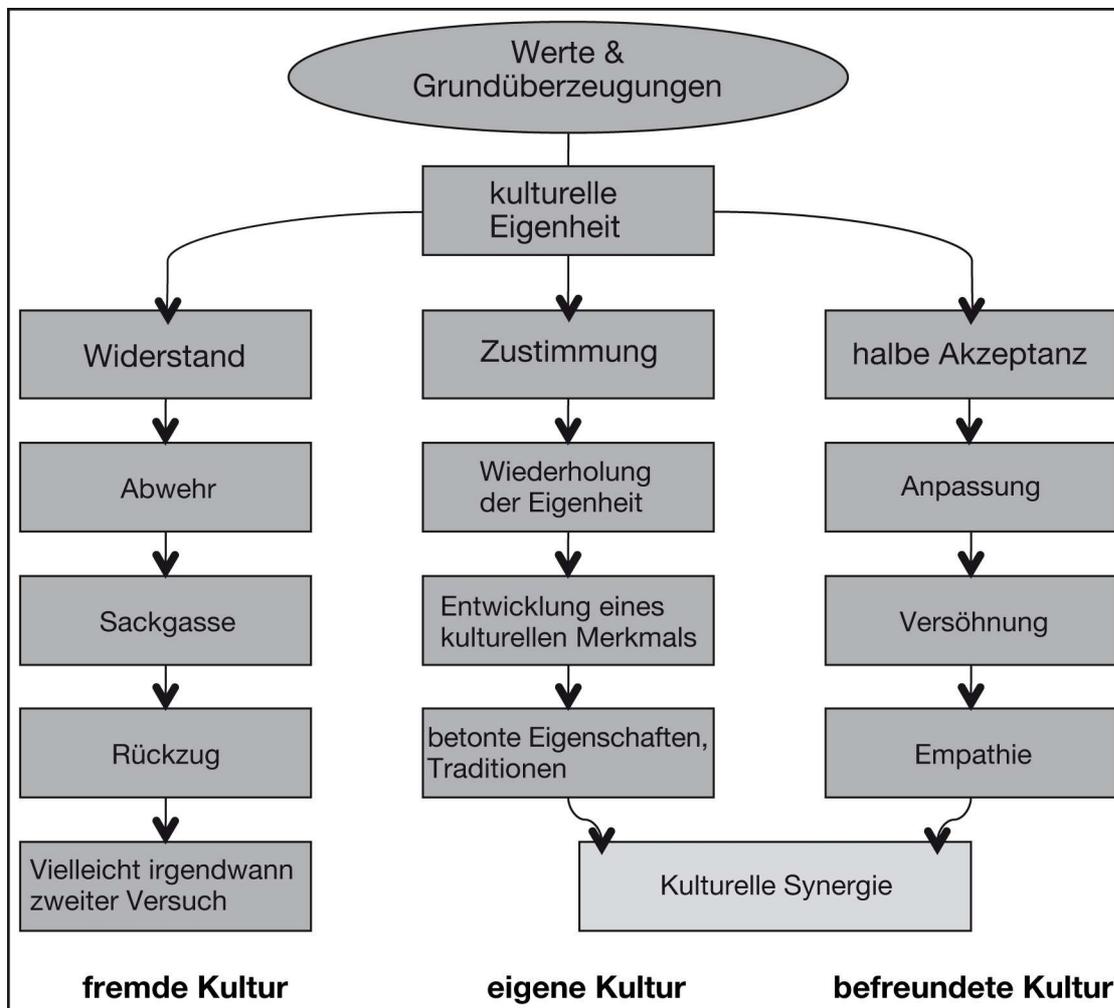


Abb. 48: Mögliche Pfade für Grundüberzeugungen (Quelle: Lewis 2000, S. 39)

Allerdings prägen nicht nur die aus der Nationalität erwachsenen kulturellen Unterschiede eine Situation, sondern auch herkunftskulturelle, individuelle und persönliche Unterschiede. Hier stehen Reziprozitätsverhältnisse und eine große Anzahl von (Sub-) Kulturbegriffen im Vordergrund (vgl. Bolten 2007, S. 41). Damit reicht die Abstimmung gleicher und befreundeter Landeskulturen allein nicht aus. Es geht darum interkulturell kompetent zu handeln, was den Umgang mit unterschiedlichen kulturellen, aber auch persönlichen Befindlichkeiten ermöglicht und die Zusammenarbeit fördert. Alle diese Aspekte sind bei der Entwicklung und Förderung einer Netzwerkkultur zu berücksichtigen.

2.2. Entwicklung einer Netzwerkkultur

Kernmerkmale einer GA-Netzwerkkultur stellen das Denken in Netzwerken, interkulturelle Kompetenz und innovatives Denken dar. Dies erfordert einen ständigen Austausch des GA-Teams mit dem Kunden. Nur auf diesem Wege kann sich eine „dritte Kultur“ entwickeln, die für alle Netzwerkmitglieder einen Bezugsrahmen bietet. Eine Herausforderung besteht darin, Veränderungen, die sich auf der Seite des Kunden ergeben, weltweit wahrzunehmen und mit Hilfe des Informations- und Wissensmanagements, die sich ständig wandelnden Bedürfnisse des Kunden und des Marktes zu registrieren, zu reflektieren und darauf zu reagieren (vgl. Probst/Deussen/Eppler/Raub 2000, S. 164).

Der Zulieferer steht vor der Aufgabe, Änderungen in Produktlinien, Prozessabläufen und Strukturen sowie Personalveränderungen des Buying-Center-Teams möglichst rechtzeitig zu erkennen, sie richtig einzuschätzen und auf sie zu reagieren. Je globaler sich die Vernetzung des Kunden darstellt, desto komplexer gestaltet sich dieser Erkenntnisprozess. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung entstehen dabei ex-post, also nach dem Kauf, durch die Erfüllung bzw. „Übererfüllung“ der Anforderungen (vgl. Kaschube/Gasteiger 2006, S. 47). Sie stellen wichtige Grundlagen der Geschäftsbeziehung dar, da sie die Basis für Kundenloyalität ausmachen (vgl. Faullant 2007, S. 8 f.). Installiert der Zulieferer Sensoren an den Schnittstellen, die für die Prozessbewertung als besonders relevant eingestuft wurden, vermag er auf diese Art und Weise Veränderungen systematisch zu registrieren.

Zu einem erfolgreichen Miteinander innerhalb des GA-Teams gehören (vgl. Gemünden/Högl 2000, S. 37): eine regelmäßige und offene Kommunikation, detaillierte Abstimmung von Aufgaben, ausbalancierte Berücksichtigung der Beiträge aller Teammitglieder, gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder, gemeinsames Engagement für das zuvor definierte Ziel sowie Zusammenhalt innerhalb der Gruppe. Teammechanismen spielen eine wichtige Rolle (vgl. Gemünden/Högl 2000, S. 48), deren Steuerung der Teamleitung obliegt. Auch die Entscheidungsstruktur im Team hängt von dem Führungsstil des Teamleiters ab (vgl. Gemünden/Högl 2000, S. 50 f.).

Der transformationale Führungsstil eignet sich hier besonders, da er sich offen auch für Einflüsse von Seiten des Kunden und damit für die Entwicklung einer Netzwerkkultur gestalten lässt. Außerdem unterstützt er den Austausch zwischen Mitarbeitern und Kunden.²⁹

²⁹ Der Austausch sorgt für die Beziehungsorientierung der Mitarbeiter und weist drei Dimensionen von Aktivitäten auf, nämlich produkt- bzw. serviceorientierte, problem- und personenbezogene Aktivitäten. Koordination umfasst Aspekte der interorganisationalen Koordination, wie beispielsweise die Nutzung und Kontrolle von formalen Regelungen und Abläufen, die Nutzung informellen Einflusses und Konfliktlösungsmechanismen. Anpassung bezieht sich auf eine Reihe unterschiedlicher Aspekte, darunter beispielsweise Produkte und Dienstleistungen, Logistik, Liefer- und Zahlungsmodalitäten sowie Mitarbeiterqualifikation (vgl. Helfert/Gemünden 2000, S. 132). Diese Vorgehensweise bezieht sich auf Mar-

Die GA-Teamkultur entwickelt sich somit als das Ergebnis einer innovativen, beziehungs- und netzwerkorientierten, kulturpluralistischen Teamsteuerung. Hierbei gibt es Faktoren, die in stärkerem Maße kulturrempfindlich sind, und Faktoren, die eher kulturunempfindlicher erscheinen. Als kulturrempfindlich lässt sich ein Merkmal einstufen, wenn es durch Bezugfelder und Wahrnehmungsschemata eine besondere Prägung erfahren hat, kulturunempfindliche Faktoren bestehen hinsichtlich zu erreichender Fakten, Zahlen und Ziele. So kann die klare Formulierung realistischer Ziele beispielsweise für alle Teammitglieder in gleicher Form bestehen, aber schon die Übermittlung der Ziele erfordert interkulturelle Kompetenz.

Eine solche Netzwerkkultur benötigt neben den genannten Strukturmerkmalen Mitglieder, die über beziehungsorientierte, kommunikationsstarke und interkulturelle Eigenschaften verfügen, damit sich eine gemeinsame Beziehungsebene entwickeln kann. Abbildung 49 zeigt die Komponenten einer solchen Netzwerkkultur im Überblick.

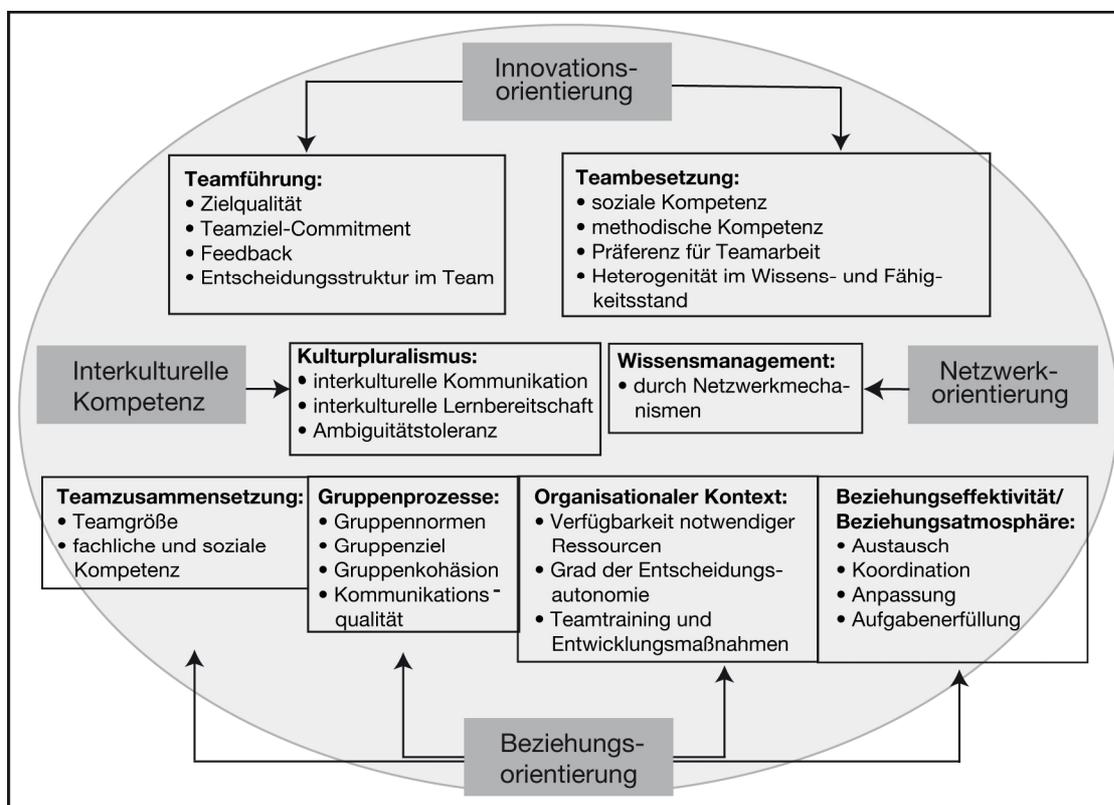


Abb. 49: Merkmale einer Global Account Management-Netzwerkkultur

Ein so zugeschnittenes netzwerkorientiertes Team lässt sich durch Kulturpluralismus, Ambiguitätstoleranz, konfliktvermeidende Eigenschaften, Respekt, Empathie, Lernfähigkeit, Formen der Verständnissicherung sowie Offenheit gegenüber anderen Denkweisen charakterisieren.

keting-Relationship-Beziehungen und nicht ausdrücklich auf Global-Account-Beziehungen. Die Ergebnisse sind aber durchaus auf die Entwicklung einer GAM-Netzwerkkultur übertragbar.

2.3. Steuerung der Netzwerkkultur durch Personalpolitik

Die Entstehung einer GAM-Netzwerkkultur, die das GA-Team, den Global Account sowie externe Partner integriert, bedarf vor allem der richtigen Auswahl, Qualifizierung, Vorbereitung sowie Weiterbildung der Führungskräfte und Teammitglieder. Es geht dabei auch darum, kulturelle Synergien zu nutzen und kulturelle Unterschiede für neue und erfolgreiche Erkenntnisse und Wege nutzbar zu machen. Eine Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, einerseits Toleranz gegenüber den Werten des Gegenübers zu zeigen, andererseits aber gleichzeitig eigene Werte nicht zu verlieren (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 55) und dabei eine Subkultur zu schaffen, die ihren Mitgliedern ein über eine allgemeine Unternehmenskultur hinausgehendes Gefühl der Geborgenheit und Zugehörigkeit vermittelt und sie sowohl für die Kultur des eigenen Unternehmens, aber auch für die Kultur des Kunden empfänglich macht.

Die Integration unterschiedlicher Kulturen und Unternehmenskulturen unter Berücksichtigung demographischer und persönlicher Merkmale erfordert einen neuen Denkansatz (vgl. Hummel/Zander 2005, S. 104). Dieser umfasst die Akzeptanz und Toleranz kultureller Divergenzen sowie interkulturelle Lernbereitschaft, aber gleichzeitig die Berücksichtigung der Besonderheiten teilvirtueller internationaler Teams, also (vgl. Gudykunst/Lee/Nishida/Ogawa 2005, S. 20 f.) die Vielfältigkeit unterschiedlicher Verhaltensmöglichkeiten, die Einbeziehung aller geographisch verteilten Parteien in das strahlenförmige interkulturelle Netzwerk, der geringere Einfluss der Teammitglieder aufeinander (weniger intensiv), die Tendenz der Teammitglieder sich ausschließlich auf die Erfüllung ihrer vorgegebenen Aufgaben zu konzentrieren (eindimensional) und die Tatsache, dass die Beziehungen in interkulturellen Netzwerken oft einen oberflächlichen Charakter aufweisen.

Dieser Ansatz umfasst aber auch die gezielte Steuerung der erwünschten Subkulturen über die gezielte, strategische Personalauswahl und -förderung, die sich nicht allein an den Merkmalen der eigenen Unternehmenskultur orientiert, sondern die Subkultur und noch konkreter die Schnittstellen zum Kunden mit in die Auswahlkriterien einbezieht. Hier leitet sich also die grundsätzliche Strategieformulierung des Human Resource Managements bzw. die in diesem Rahmen gezielt stattfindende Personalauswahl aus der Situation des GAM ab (vgl. Oechsler 2006, S. 121).

Das Unternehmen durchläuft bei der Entwicklung hin zu Netzwerken einen Prozess der Dezentralisierung, bei dem sich Entscheidungsgewalt und Verantwortung auf das Netzwerk verteilen (vgl. Giddens/Duneier/Appelbaum 2007, S. 168). Hier stellt sich die Aufgabe der strategischen und abgestimmten Personalauswahl als besonders komplex dar und erfordert daher die Betrachtung und Analyse konkreter Situationen, um Personal gezielt aufeinander abstimmen zu können.

3. Lösungsansätze

GAM strebt in erster Linie danach, das Vertrauen des Kunden in das Funktionieren der GAM-Organisation als System zu vertiefen, um Systemvertrauen zu schaffen (vgl. Herzog 2006, S. 125).

Herausforderung und Ziel bestehen darin, ein Netzwerk zu formen, das durch seine Mitglieder lebt und existiert und bei dem das funktionierende System „Netzwerk“ selbst den entscheidenden Wettbewerbsfaktor ausmacht. Interkulturelle Kompetenz, die Berücksichtigung unterschiedlicher Wahrnehmungsschemata, ein umfangreiches Informations- und Wissensmanagement und die Reflexion von Strukturen und Beziehungen schaffen eine Netzwerkidentität und vermitteln Systemvertrauen.

Eine solche Vorgehensweise lässt sich praktisch nur mit Blick auf einen spezifischen Global Account umsetzen. Die Größe des Beschaffungsteams des Kunden und die Anforderungen an Koordination und Kommunikation wachsen mit zunehmender Komplexität des Produktes und zunehmender Relevanz im Weiterverarbeitungsprozess, nehmen aber mit zunehmender Beschaffungstransaktionshäufigkeit gleichzeitig wieder ab (vgl. Olbrich 2006, S. 297 f.). Außerdem spielt es eine Rolle, in welcher Phase des Kaufprozesses sich das Team gerade befindet, um die jeweilige aktuelle Besetzung des erweiterten GA-Teams bestimmen zu können.

Ein gezielter Personaleinsatz erfordert weiterhin eine Analyse, welche speziellen Eigenschaften die jeweiligen Positionsinhaber des GA-Teams idealerweise aufweisen sollten, an welcher Stelle etwa der Einsatz von Beobachtern, Reformern, Direktoren, Motivatoren, Inspiratoren, Beratern, Unterstützern oder Koordinatoren (vgl. Teil II, Abschnitt 8.3.2.2.) sinnvoll erscheint. Vor allem aber geht es darum, die Mitarbeiter an den Schnittstellen zum Global Account unter dem Gesichtspunkt möglichst hoher kultureller Homogenität oder zumindest Kompatibilität zu dem jeweiligen Gegenüber auszuwählen und einzusetzen.

3.1. Individuelle Personalauswahlkriterien

Bei der Personalauswahl geht es nicht nur (neben fachlichen und anderen Auswahlkriterien) um die Berücksichtigung kulturell begründeter Wahrnehmungs- und Beurteilungsschemata, sondern um alle Faktoren, die die Persönlichkeit ausmachen. Die bereits in Abbildung 41 dargestellten unterschiedlichen Merkmale, wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand und Fremdsprachenkenntnisse, lassen sich im Regelfall allerdings nur bei einigen zentralen Schnittstellen berücksichtigen und harmonisieren. So wäre es z. B. unpassend, einem gestandenen, selbstbewussten und schon älteren Einkäufer auf der Seite des Global Account einen jungen, unerfahrenen und noch unsicheren GA-Manager gegenüberzustellen. Stammen beide noch dazu aus unterschiedlichen Nationen, der Einkäufer z. B. aus Saudi-Arabien (mit einem hohen Machtindex)

und der GA-Manager aus Dänemark (mit einem niedrigen Machtindex), so ist gemäß den Ergebnissen der kulturvergleichenden Forschung nach Hofstede die Wahrscheinlichkeit für ein Scheitern der Zusammenarbeit einigermaßen hoch, wenngleich die Individuen im Einzelfall abweichend reagieren mögen.

Die kulturvergleichende Analyse kann als Orientierungshilfe und Handlungsmaxime dienen. Kommen Geschäftspartner beispielsweise aus Low-Context-Kulturen, so sind eindeutige Formulierungen und die schriftliche Fixierung von Vereinbarungen erforderlich, kommen sie hingegen aus High-Context-Kulturen, so stellt es eine wichtige Voraussetzung dar, dass sich die Geschäftspartner einigermaßen gut kennen und zwischen ihnen eine ausführliche Kommunikation zustande kommt (vgl. Gawlik 2004, S. 65). Die in der kulturvergleichenden Analyse genannten Unterschiede betreffen aber nicht nur die Kommunikation, sondern auch das Führungsverhalten. So kann der Grad der Machtdistanz ein Indikator für den Erfolg von Führungsstilen sein. Dabei kommt es entscheidend auf die Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich des Grades ihrer Mitwirkung an Entscheidungsbefugnissen an (vgl. Meier 2004, S. 222). Bei sehr unterschiedlichen Partizipationserwartungen der Mitarbeiter innerhalb einer Gruppe oder eines Teams besteht die Gefahr von Konflikten. Eine Lösung des Dilemmas könnte der Einsatz von Mitarbeitern nach ihrer Nationalität darstellen; allerdings erfordert die globale Streuung des Geschäfts die Integration von Mitarbeiter bestimmter Nationalitäten.

Kritisch lässt sich dazu allerdings anmerken, dass selbst nach einer umfassenden Persönlichkeitsanalyse aller Beteiligten ein harmonischer und hinsichtlich der Nutzung interkultureller Synergien effizienter Umgang der Mitglieder eines Teams miteinander nicht exakt vorauszusagen ist (vgl. Rosenstiel/Comelli 2009, S. 166 ff.). Daher stehen hier nicht tiefgreifende analytische Aussagen über einzelne Netzwerkmitglieder im Mittelpunkt, sondern Aussagen über die Gruppen- und Netzwerkstruktur. Dies macht eine Analyse der Hierarchien des Beziehungsgeflechts, eine Bestimmung der besonders informationsreichen Schnittstellen sowie eine Benennung der für den Fortgang des Geschäfts wichtigen Schnittstellen notwendig. Dadurch lässt sich herausfinden, welche Schnittstellen besondere Berücksichtigung erfordern, die unter Beachtung der interkulturellen Schnittstellenanforderung, des angestrebten GA-Netzwerks und der erarbeiteten Kundenprofile die Entwicklung spezifischer GA-Positionsprofile ermöglichen.

Das in Abbildung 50 dargestellte Netzwerk beschreibt beispielhaft das Beziehungsgefüge einer bereits etablierten Kooperation eines Zulieferers (Z) mit einem in verschiedenen Regionen agierenden Kunden (Nutzer K/Region 1; Nutzer K/Region 2). Aus dieser Übersicht der verschiedenen Schnittstellen geht, unter Betrachtung der Aufgabenstellung und der damit einhergehenden Verteilung von Einfluss und Macht, hervor welche Beziehungen besonders wichtig und welche wichtig sind und es lässt sich für die sehr wichtigen (dunkelgrau) und wichtigsten (gestrichelt) Positionen eine Matrix, wie in Abbildung 51 dargestellt, ableiten, welche die Schnittstellen und ihre Idealpro-

file bzw. ihre Ausprägungen verdeutlicht und damit eine Steuerungshilfe dieser Schnittstellen zur Verfügung stellt.

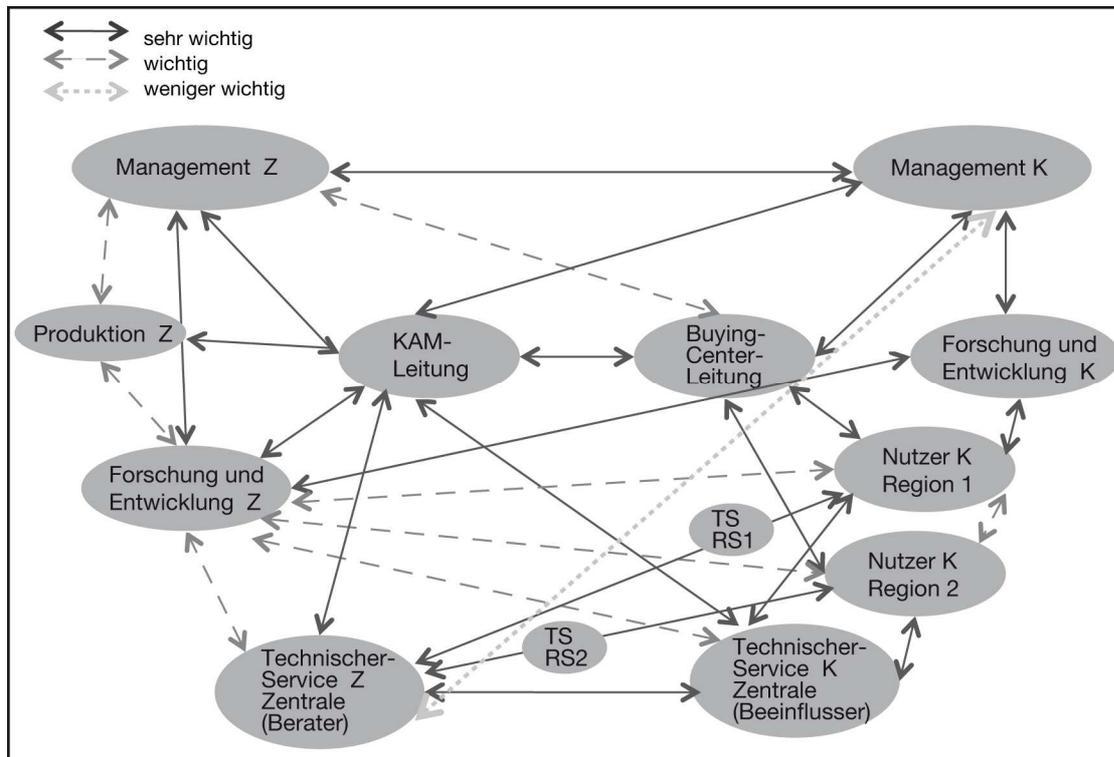


Abbildung 50: Beispiel für die Bewertung eines Beziehungsgeflechts zwischen einem Zulieferer und seinem Kunden.

3.2. Kundenorientierte Personalauswahl

Diese oben beschriebene Vorgehensweise ermöglicht es, die unterschiedlichen Positionen im Netzwerk, welche auch durch Stereotype beschreibbar sind, nicht nur bezogen auf das eigene Unternehmen, sondern auch hinsichtlich der externen Schnittstellen zum Kunden zu besetzen. Das Ziel besteht darin, aus dem GAM-Netzwerk, unter Berücksichtigung kultureller Aspekte, eine möglichst homogene Gruppe zu bilden, zu der alle Beteiligten einen positiven Bezug entwickeln. Basierend auf der Theorie der sozialen Identität wird hier auf Ähnlichkeiten gesetzt, denn Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass sich zwischen Mitgliedern einer Gruppe zunehmend Ähnlichkeiten hinsichtlich etwa Meinungen, Einstellungen und Verhalten gegenüber Dritten zeigen, die wiederum zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Gruppe beitragen, indem die eigene Gruppe gegenüber der Fremdgruppe als „besser“ gilt (vgl. Berthel/Becker 2007, S. 61).

Nach der Identity Negotiation Theory (vgl. Ting-Toomey 2005, S. 228) gelten drei Voraussetzungen für Arbeitsgruppenzufriedenheit, nämlich das Gefühl von Verständnis und Verstehen, respektvoller Umgang miteinander und gegenseitige Wertschätzung. Diese Merkmale lassen sich für GA-Netzwerke nutzen, denn Netzwerke verfol-

gen wie Arbeitsgruppen ein gemeinsames Ziel. Je nach Machtsituation und -verteilung (vgl. Teil II, Abschnitt 8.1., Captive, Command oder Cooperative Buying) besteht für den Zulieferer die Möglichkeit, Machtdefizite durch technisches Know-how und umfassende Kundenkenntnisse sowie eine möglichst breite Streuung von GA-Kontakten und durch Empathie auszugleichen, so dass durch eine langfristige Geschäftsbeziehung Macht und Abhängigkeit des Kunden in eine gewisse Balance kommen; eine völlige Balance zwischen Macht und Abhängigkeit ist vermutlich nur im Ausnahmefall zu erzielen.

Diesen Machtverhältnissen kann der Zulieferer außerdem beim Einsatz von GA-Teammitgliedern entlang den Schnittstellen zum Global Account Rechnung tragen, indem er die jeweils geeignetsten Personen unter Berücksichtigung der auf der Seite des Global Accounts agierenden Personen einsetzt; bei der eigenen Personalauswahl also die Bedingungen des Teams und vor allem des Global Accounts mit in seine Entscheidungen einbezieht. Abbildung 51 illustriert, wie sich die Schnittstellen zwischen Zulieferer und Global Account unter verschiedenen, einschließlich kulturellen, Gesichtspunkten, unter Berücksichtigung von Homogenität und Heterogenität des entsprechenden Personals analysieren und letztlich angleichen lassen. Die dunkelgrauen Punkte beschreiben hierbei jeweils die Eigenschaften des Positionsinhabers auf Kundenseite, die hellgrauen, die des Zulieferers, während die Eigenschaften vertikal aufgelistet und die Positionen horizontal dargestellt sind. Die so entstehende Matrix zeigt damit, welche Positionsinhaber in welchen kulturellen Merkmalen übereinstimmen (sollen) und welche nicht. Bewegen sich zwei Punkte auf der selben Stufe, so stimmen sie überein, andernfalls gibt es Unterschiede. Eine solche zielgerichtete, marketingorientierte Personalauswahl trägt zu einer erfolgreichen GA-Netzwerkkultur bei.

Eine in diesem Sinne kulturorientierte Personalplanung birgt aber auch Probleme. Sie erfordert sehr gute Kenntnisse über den Kunden, deren Erwerb und ständige Aktualisierung einen erheblichen Aufwand erfordert. Dieser kundenorientierte Ansatz trägt ferner erst dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn auf Seiten des Kunden ebenfalls eine große Kooperationsbereitschaft besteht, er also etwa die notwendigen Informationen bereitstellt und es zulässt, dass seine Mitarbeiter die Netzwerkkultur positiv aufnehmen und mitgestalten.

Strukturell stellt es eine Herausforderung dar, alle Ansprechpartner auf Seiten des eigenen Unternehmens und auf Kundenseite mit in die Netzwerkkultur einzubeziehen.

Schließlich birgt eine weit fortgeschrittene Netzwerkkultur die Gefahr, dass sich die Teammitglieder mehr mit dieser oder der jeweils anderen Seite verbunden fühlen als ihrem eigenen Unternehmen und es entstehen Loyalitätskonflikte.

Insgesamt besteht aus Sicht des Zulieferers die Herausforderung darin, seine Interessen und die des Kunden und seines Unternehmens sowie die des GA-Netzwerks möglichst optimal zum Ausgleich zu bringen. Das heißt er muss das richtige Verhältnis

zwischen Distanz und Nähe zum Kunden und zwischen Wahrung der eigenen Identität und Integration des Kunden finden.

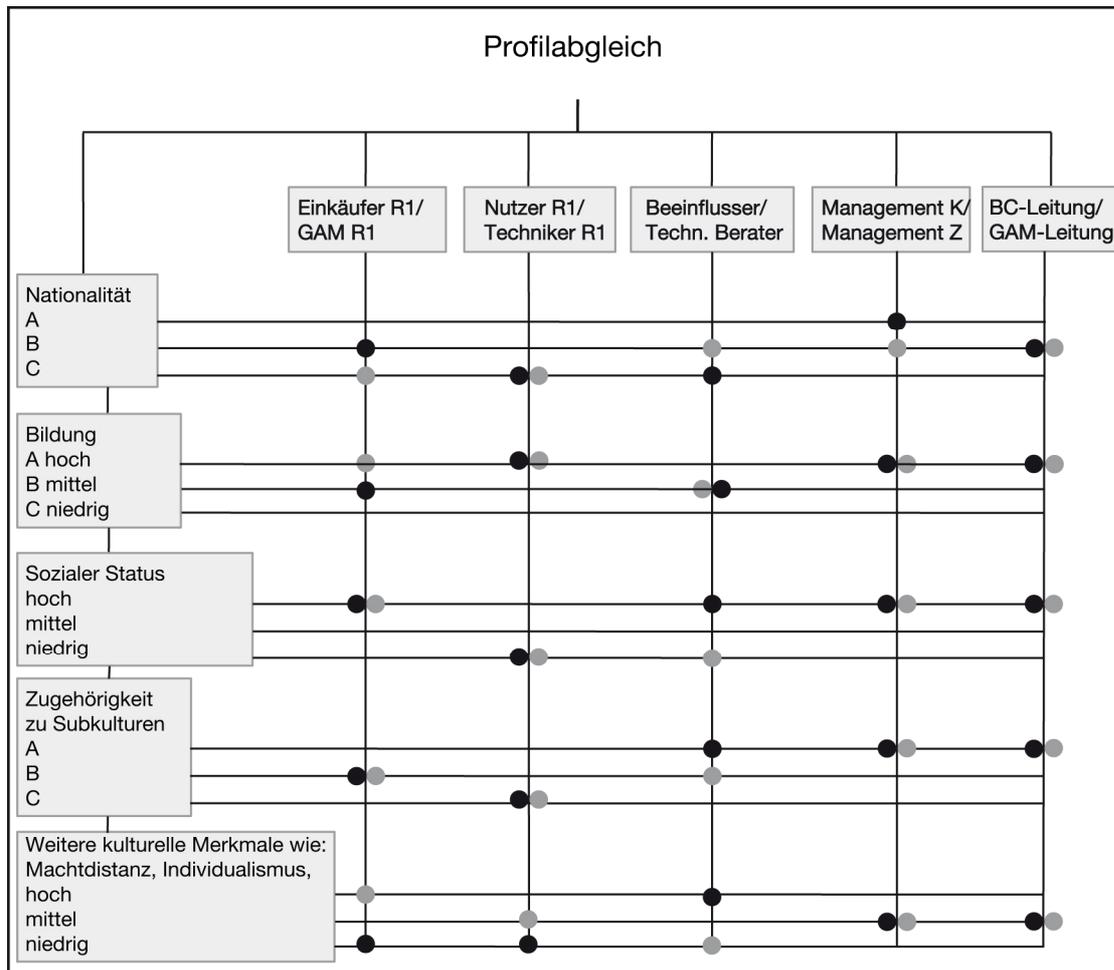


Abb. 51: Interkulturell-marketingorientierte Personalauswahl durch eine Profilabgleichsmatrix zur Schnittstelleharmonisierung

Der hier vertretene Ansatz bietet keine Lösung für Abwägungsprozesse im Einzelfall – er ermöglicht es aber, relevante kulturelle und globale Faktoren marketingorientiert in das GA-Management mit einzubeziehen. So fließen die Wertvorstellungen der Unternehmensleitung top-down und die Wertvorstellungen der Kunden bottom-up in die Unternehmenskultur, wobei die marketingorientierte, schnittstellenbasierte Personalauswahl bei der Steuerung hilft.

4. Ergebnis: Pluralintegratives Kulturkonzept des Global Account Managements

Die Grundgedanken des hier entwickelten Konzepts, das sich als pluralintegrativ bezeichnen lässt, folgen aus der Betrachtung und Analyse der Veränderungen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen durch Globalisierung. Diese zwingt Un-

ternehmen dazu, sich ebenfalls global aufzustellen, und Mitarbeiter grenzüberschreitend einzusetzen, unter teilweiser Loslösung von regionalen und nationalen Bedingungen. Daher wächst auch die Anzahl international zusammengesetzter und global agierender Teams.

Die Integration von Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft in ein Team erfordert, so die erste These des pluralintegrativen Konzepts, eine gezielte Entwicklung von Subkulturen, die Erfolg und Überlebensfähigkeit des Teams sichern. Subkulturen leisten Integration auf verschiedenen Ebenen. Auf der einen Seite geht es um die Integration von Team- bzw. Netzwerkkulturen, auf der anderen Seite um die Integration kulturell unterschiedlich geprägter Mitarbeiter. Beide Ebenen können einen gemeinsamen Bezugsrahmen ergeben, wenn sich starke Untergruppen herausbilden, die anhand bestimmter Merkmale, wie Funktion, Markt oder Kundenbetreuung zusammenhalten und auf diese Weise den gemeinsamen Erfolg sichern (vgl. Schein 2003, S. 108). Durch diese Anpassung beider Seiten lassen sich einheitliche Wahrnehmungs- und Handlungsschemata bilden, die mit denen des Unternehmens zwar vereinbar sind, aber nicht übereinstimmen müssen.

Daher, so die zweite These des pluralintegrativen Konzepts, gehört zur strategischen Ausrichtung eines global agierenden Zulieferers, der mit Managementformen wie GAM im Markt agiert, eine Unternehmenskultur, die Sub- und Teamkulturen fördert und gezielt steuert.

Der Umgang mit einer Vielzahl von Team- und Netzwerkkulturen, so die dritte These des pluralintegrativen Kulturkonzepts, macht ein offenes System und das Denken in offenen Strukturen, mit Zielvorgaben und regulierenden und koordinierenden Einwirkungsmechanismen, gepaart mit Flexibilität und autonomen Entwicklungsspielraum, notwendig.

Im Ergebnis kann der Zulieferer eine GA-Netzwerkkultur entwickeln, die unter Berücksichtigung herkunfts- und unternehmenskultureller Aspekte die Bindung zum Global Account an Systemvertrauen und kulturelle Kompetenz knüpft.

Unternehmen, die so agieren, lassen verschiedenen Kulturen Raum, anstatt sie beherrschen zu wollen, und sind damit in der Lage, interkulturelle Synergien zu nutzen. Über die Zugehörigkeit zu Subkulturen, wie die GAM-Netzwerkkultur, findet Identifikation statt. Die Konzernspitze fungiert als Regelungszentrale, die Ziele und Visionen vorgibt und kommuniziert und gleichzeitig die Entwicklung von Team- und Netzwerkstrukturen fördert und steuert.

TEIL VI: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Modell wendet sich vom gängigen (Unternehmens-) Kulturverständnis ab und kommt in Anlehnung an die interaktionsorientierte Kulturforschung zu dem Schluss, dass ein Unternehmen in einer globalisierten Welt erfolgreicher arbeiten kann, wenn es Sub- und Netzwerkkulturen zulässt, die nicht völlig kongruent zur Unternehmenskultur sind. Zur Überprüfung dieser Thesen wurde eine Befragung von 40 Führungskräften vorgenommen, die alle in der Großkundenbetreuung tätig sind.

1. Statistische Überprüfung der theoretischen Arbeitsergebnisse

Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Modell lässt sich auch als pluralintegratives Kulturkonzept bezeichnen, welches die Steuerung und Kontrolle von Subsystemen erleichtern soll. Der Kern dieses Konzeptes liegt darin, Brücken zwischen unterschiedlichen Wertesystemen, Bezugs- und Handlungsrahmen zu schlagen und damit das Verständnis zwischen Kollegen und Geschäftspartnern unterschiedlicher kultureller Herkunft zu fördern oder überhaupt erst zu ermöglichen. Das Ziel besteht darin, Synergien, die gerade auf der Unterschiedlichkeit der beteiligten Akteure beruhen, zu identifizieren und zu nutzen. Brücken solcher Art innerhalb eines Unternehmens bestehen in Form interner kultureller Schnittstellen; geht es um das Verhältnis zu wichtigen Kunden, wie beim GAM, so sind externe Schnittstellen betroffen.

1. Methode und Auswertung

Der Überprüfung dieses Ansatzes dient ein Fragebogen in deutscher und englischer Sprache, der im Zeitraum Juli-September 2008 an 40 Personen in leitenden Positionen in global oder international agierenden Konzernen verschickt wurde.

37 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt, womit die Rücklaufquote 93% beträgt. Davon gehören 19 Personen der Zulieferindustrie an und 18 Personen der Dienstleistungsbranche. Die Anzahl beider Teilgruppen verteilt sich damit recht gleichmäßig, was zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse beiträgt.

Die erhaltenen Daten wurden in einer in Excel individuell erstellten Eingabemaske erfasst. Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 16.0. Zunächst erfolgte eine deskriptive Analyse aller Variablen in Form von Häufigkeitsverteilungen. Die Gesamtstichprobe wurde in zwei Gruppen nach Zulieferern und Nicht-Zulieferern getrennt, um die Eigenheiten des Zuliefergeschäfts herauszustellen.

Um eine Rangreihe innerhalb der einzelnen Items zu erhalten, wurden die Mittelwerte der einzelnen Aussagen gebildet. Die Relevanz einzelner Aussagen wurde auf einer

Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei 5 unbedingt notwendig und 1 als nicht so wichtig eingestuft wurde.

Um die erhaltenen Ergebnisse hinsichtlich der Unterschiede zwischen beiden Teilgruppen zu prüfen, wurde für die Kernfragen 9, 10 und 19 anhand des Mann-Whitney-Tests untersucht, inwieweit sich Zulieferer und Nicht-Zulieferer in ihren Meinungen und Erfahrungen unterscheiden. Der Mann-Whitney-Test, ein nichtparametrischer Test, ermöglicht die Prüfung, ob sich die Mediane in zwei Gruppen signifikant unterscheiden. Er eignet sich für den Vergleich eines auf ordinalem Datenniveau skalierten Merkmals mit einem auf dichotomem Niveau skalierten Merkmal.

Statistische Tests prüfen grundsätzlich eine Nullhypothese der Form „Es besteht kein Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen“ oder „Es besteht kein Unterschied zwischen zwei/mehreren Gruppen“ etc. gegen die entsprechende Alternativhypothese „Es besteht ein Zusammenhang“, „Es besteht ein Unterschied“.

P-Werte liefern die Information über die Irrtumswahrscheinlichkeit. Dies beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich die Nullhypothese wahr ist, wenn man sich in der beobachteten Situation für die Alternativhypothese entscheidet. Trifft man beispielsweise bei einer Hypothese über den Zusammenhang zweier Merkmale und einem p-Wert von 0,043 die Aussage: Es besteht ein Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Merkmalen, so beträgt die Wahrscheinlichkeit 4,3%, dass ein Irrtum vorliegt und tatsächlich kein Zusammenhang besteht, sondern nur zufälligerweise eine extreme Beobachtung aufgetreten ist.

Signifikant wird in der Folge ein beobachteter Zusammenhang oder Unterschied genannt, wenn der zugehörige p-Wert so klein ist, dass die Beobachtung nur noch mit einer sehr geringen Irrtumswahrscheinlichkeit durch den Zufall erklärt werden kann. In der Regel spricht man ab einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% (p-Wert 0,05) von einem schwach signifikanten, ab einer Wahrscheinlichkeit von 1% von einem signifikanten und ab einer Wahrscheinlichkeit von 0,1% von einem hoch signifikanten Zusammenhang.

2. Analyse der Ergebnisse

Die Befragung zielte vor allem auf Personen ab, die in ihrem Berufsleben über längere Zeit Erfahrungen mit der Betreuung von Großkunden gemacht haben. Im Mittelpunkt stand dabei das GAM, wie es in dieser Arbeit vorgestellt wurde.

2.1. Befragte

Die Befragung richtete sich an Führungskräfte, die überwiegend mehr als drei Jahre in einer Führungsposition tätig waren oder sind und zwar in Positionen wie Vertriebsleiter, Global Account-Direktor, Geschäftsführer oder in Vorstandspositionen.

		Häufigkeit	Prozent
Zulieferer	weniger als ein Jahr	0	0,0
	ein bis drei Jahre	2	10,5
	drei bis fünf Jahre	5	26,3
	fünf bis zehn Jahre	1	5,3
	über zehn Jahre	11	57,9
Nicht-Zulieferer	weniger als ein Jahr	2	11,1
	ein bis drei Jahre	4	22,2
	drei bis fünf Jahre	3	16,7
	fünf bis zehn Jahre	4	22,2
	über zehn Jahre	5	27,8

Tab. 1: Führungserfahrung der Befragten

Es wurden Führungskräfte aus internationalen oder global aufgestellten Branchen gewählt, bei denen es um den Vertrieb individualisierter und zum Teil hoch spezialisierter Produkte und Leistungen geht, d. h. um Branchen, in denen Kunden auf persönlich-individueller Ebene langfristorientiert betreut werden. Dabei wurden bewusst Branchen aus der Zulieferindustrie, aber auch aus dem Dienstleistungsbereich (Banken und Versicherungen) gewählt, um Unterschiede zum Zuliefergeschäft aufzeigen zu können.

Die Aufteilung nach Branchen zeigt Tabelle 3. Die Befragten sollten ihre Branche im Fragebogen ankreuzen. Branchen, die im Fragebogen nicht erfasst waren, konnten unter dem Punkt „Andere“ als freier Text angeführt werden. Da für die Zwecke der vorliegenden Arbeit die grobe Einteilung in Zulieferer und Nicht-Zulieferer ausreichend erscheint, werden die sonstigen Branchen nicht weiter aufgegliedert. Bei der Auswahl der Befragten stand allerdings das Ziel im Mittelpunkt, Personen zu identifizieren, die in Branchen arbeiten, in denen eine besonders enge Bindung an den Kunden erforderlich ist und die Produkte erklärungsbedürftig sind.

Zur Durchführung der Befragung wurden bewusst Personen ausgesucht, die überwiegend in global oder international agierenden Unternehmen tätig sind, wie Tabelle 4 offenlegt. Als global wurde ein Unternehmen definiert, das kontinent-übergreifend agiert, als international ein Unternehmen, das in mehreren Ländern desselben Kontinents aktiv ist.

		Häufigkeit	Prozent
Zulieferer	Chemie	10	52,6
	Automobilzulieferer	4	21,1
	Beteiligungsgesellschaften	2	10,5
	Technologie	1	5,3
	Sonstige	2	10,5
Nicht-Zulieferer	Telekommunikation	2	11,1
	Transport & Verkehr	2	11,1
	Beteiligungsgesellschaften	1	5,6
	Banken & Versicherungen	9	50,0
	Technologie	1	5,6
	Sonstige	3	16,7

Tab. 2: Branchenzugehörigkeit der Befragten

		Häufigkeit	Prozent
Zulieferer	global	16	84,2
	international	3	15,8
	regional	0	0,0
Nicht-Zulieferer	global	16	88,9
	international	1	5,6
	regional	1	5,6

Tab. 3: Internationalisierungsgrad der Unternehmen

Die Befragten bekleiden in diesen Firmen Führungspositionen und weisen Erfahrung in der Betreuung von Großkunden auf. Jeder der Befragten hat es in einer speziellen Form mit wichtigen und großen Kunden zu tun. Tabelle 5 gibt genauere Auskunft über die einzelnen Positionen der Befragten.

2.2. Gesamtbetrachtung

Bei der Befragung ging es darum zu überprüfen, wie Führungskräfte mit mehrjähriger Erfahrung in der Großkundenbetreuung die gezielte und gesteuerte Arbeit mit Team-, Sub- und Netzwerkkulturen, die sich bei der Arbeit mit wichtigen und langfristigen Kunden herausbilden, beurteilen. Im Mittelpunkt des Interesses stand die Untersuchung, wie Führungskräfte der Zulieferindustrie im Vergleich zu Führungskräften im Dienstleistungssektor Unternehmenskultur einschätzen. Ziel der Untersuchung war die Beurteilung, ob die Akzeptanz und Unterstützung von Team-, Sub- und Netzwerkkulturen bei der Betreuung wichtiger global agierender Kunden erfolgsversprechender sein kann, als das Beharren auf einer starken eigenen Unternehmenskultur. Die dahin-

gehenden Fragen betreffen damit das Zusammenspiel von Unternehmens-, Sub- und Teamkulturen im Unternehmen.

So wurde hinsichtlich der Fragestellung nach der Relevanz einer zentralen und dominanten Unternehmenskultur gegenüber einer kulturellen Anpassung an die Kunden der nichtparametrische Mann-Whitney Test durchgeführt. Dazu wurden zunächst Mittelwert und Mediane von Aussagen der Vertreter der Zulieferindustrie und den Nicht-Zulieferern gebildet.

		Häufigkeit	Prozent	
Zulieferer	Geschäftsführer	5	26,3	
	Vertriebsdirektor	3	15,8	
	Key Account Direktor	2	10,5	
	Andere siehe unten:	9	47,4	
	Business Manager	1	5,3	
	Communication Manager	1	5,3	
	Contract Manager Key Accounts	1	5,3	
	Director Technical Service	1	5,3	
	Global R&D Manager	1	5,3	
	Leiter Strategisches Marketing	1	5,3	
	Manager Market Development	1	5,3	
	Marketing Manager Corporate Clients	1	5,3	
	Vice President/Director Technic	1	5,3	
	Total	19	100	
	Nicht-Zulieferer	Geschäftsführer	4	22,2
		Vertriebsdirektor	2	11,1
Key Account Director		1	5,6	
Andere siehe unten:		11	61,1	
Member of the board/Vorstand		3	16,7	
Bereichsvorstand		1	5,6	
Legal counsel Key Accounts		1	5,6	
Key Account Manager		1	5,6	
Marketing Manager		1	5,6	
Projektleiter Großkundenbetreuung		1	5,6	
Referent Personal		1	5,6	
Segment Manager		1	5,6	
Konzernkunden Segment Leiter		1	5,6	
Total		18	100	

Tab. 4: Funktionen der Befragten

Vergleicht man die gebildeten Mittelwerte, so stellt sich heraus, dass die Zulieferer eher zu der Aussage tendieren, ein Global Player solle sich kulturell vor allem auf seine Kunden einstellen (Mittelwert = 0,68 auf einer Skala: von -2,00 = ein Global Player soll vor allem eine zentrale, starke Unternehmenskultur haben" bis 2,00 = ...sich kulturell vor allem auf seine Kunden einstellen), während die Nicht-Zulieferer eher der Meinung sind, dass ein Global Player vor allem eine zentrale, starke Unternehmenskultur haben soll (Mittelwert = -0,39). Noch deutlicher wird diese Tendenz bei den Medianen.

	Nennungen	Mittelwert	Median
Zulieferer	19	0,6842	1,0000
Nicht-Zulieferer	18	-0,3889	-1,0000

Tab. 5: Mittelwerte und Mediane bei der Frage nach der Notwendigkeit einer starken Unternehmenskultur im Gegensatz zu kultureller Anpassung an den Kunden

Der daraufhin durchgeführte Test bestätigte diese Ergebnisse: Er führte, wie Tabelle 7 zeigt, zu dem Ergebnis, dass in der Zulieferindustrie die kulturelle Anpassung an Kunden signifikant als wichtiger eingestuft wird (p-Wert: $0,021 < 0,05$).

		Häufigkeit	Durchschnittl. Rang	Rangsumme
Relevanz einer starken Unternehmenskultur				
Zuliefer	Ja	19	22,89	435
	Nein	18	14,89	268
Mann-Whitney U	97,000			
Asymp. Sig (2-teilig)	0,021			

Tab. 6: Ergebnisse Mann-Whitney-Test: Notwendigkeit einer starken Unternehmenskultur im Gegensatz zu einer kulturellen Anpassung an den Kunden

Bei der Überprüfung, ob diese Meinungen aufgrund von Hypothesen oder aus Erfahrungen resultieren, wurde außerdem getestet, ob die Befragten positive Erfahrungen mit Sub- und Teamkulturen gemacht haben, die nicht in voller Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur standen. Hierbei zeigte sich, dass die Zulieferer offensichtlich eher regelmäßig bis gelegentlich positiven Einfluss von Subkulturen im Unternehmen erleben (Mittelwert = 2,10 auf der Skala: 1,00 = "ja, regelmäßig", 2,00 = "ja, gelegentlich", 3,00 = "nein"), während die Nicht-Zulieferer eher selten bis keine solche Erfahrung machten ($M = 2,39$).

	Nennungen	Mittelwert	Median
Zulieferer	19	2,1053	2,0000
Nicht-Zulieferer	18	2,3889	2,0000

Tab. 7: Mittelwerte und Mediane bei der Frage nach positiven Erfahrungen mit Sub- und Teamkulturen

Der Mann-Whitney Test zeigte hier eine Tendenz zu unterschiedlichen Meinungen (p -Wert = $0,095 < 0,1$) von Zulieferern und Nicht-Zulieferern. Zulieferer haben eher gute Erfahrungen mit Teamkulturen gemacht, die nicht vollständig mit der Unternehmenskultur harmonierten.

		Häufigkeit	Durchschnittl. Rang	Rangsumme
Erfahrungen mit erfolgreichen Subkulturen				
Zuliefer	ja	19	16,58	315
	nein	18	21,56	388
Mann-Whitney U	125,000			
Asymp. Sig (2-teilig)	0,95			

Tab. 8: Ergebnisse Mann-Whitney-Test: Erfahrungen mit erfolgreichen Subkulturen

Die Befragten sahen die Integration verschiedener Kulturen für die Bewältigung der zunehmenden Globalität von Unternehmen als am besten geeignet an, wobei es auch Stimmen gab, die eine zentrale und ausschließlich von der Muttergesellschaft geprägte Unternehmenskultur oder eine Parallelität und Koexistenz von Einzelkulturen im Rahmen einer Unternehmenskultur als eine Lösung propagierten.

Die Unterschiede bei den Ergebnissen beider Teilgruppen sind nicht signifikant. Tabelle 10 zeigt die Verteilung der Antworten aus der Zulieferindustrie und der Dienstleistungsbranche:

		Häufigkeit	Prozent
Zulieferer	Zentralität	4	21,1
	Integration	12	63,2
	Parallelität	3	15,8
Nicht-Zulieferer	Zentralität	5	27,8
	Integration	12	66,7
	Parallelität	1	5,6

Tab. 9: Globalitätsbewältigung

Zulieferer und Nicht-Zulieferer schätzten die Arbeit mit Sub- und Teamkulturen als initiierten und gesteuerten Teil einer Unternehmenskultur eher als chancenreich ein.

Dabei soll, wie Tabellen 11 und 12 zeigen, eine gemeinsame Kultur entwickelt werden, die den Geschäftspartnern das Verständnis füreinander erleichtert und die Beziehung zum Kunden stärkt.

		Häufigkeit	Prozent
Zulieferer	sehr riskant	0	0,0
	eher riskant	2	10,5
	teils/teils	4	21,1
	eher chancenreich	11	57,9
	sehr chancenreich	2	10,5
Nicht-Zulieferer	sehr riskant	0	0,0
	eher riskant	0	0,0
	teils/teils	4	22,2
	eher chancenreich	8	44,4
	sehr chancenreich	6	33,3

Tab. 10: Risiken und Chancen der Arbeit mit Sub- und Teamkulturen

		Häufigkeit	Prozent
Zulieferer	Vermittlung der eigenen Kultur	0	0,0
	Herausbildung einer spezifischen Kultur	18	94,7
	Anpassung an die Kultur des Kunden	1	5,3
Nicht-Zulieferer	Vermittlung der eigenen Kultur	1	5,6
	Herausbildung einer spezifischen Kultur	16	88,9
	Anpassung an die Kultur des Kunden	1	5,6

Tab. 11: Kulturelle Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde

Bei der interkulturellen Zusammenarbeit stehen dann allerdings, wie Tabelle 13 zeigt, nicht nur kulturelle, sondern auch berufliche und persönliche Eigenschaften im Mittelpunkt. Zwar nennen Zulieferer und Nicht-Zulieferer das Merkmal „Sprache“ an erster Stelle, aber darauf folgen vor allem Merkmale hinsichtlich der beruflichen Situation, in der sich die Geschäftspartner wiederfinden, nämlich Hierarchiezugehörigkeit, Berufserfahrung und Bildung. Psychologische Merkmale wie die Merkmale von Hofstede wurden hier nicht abgefragt, da deren Erläuterung den Rahmen der Befragung überschritten hätten. Ersatzweise wurden Merkmale, wie nationale Zugehörigkeit, ethnische Zugehörigkeit, Religion und politische Ideologien abgefragt, die allerdings die Befragten gegenüber beruflichen Merkmalen als weniger wichtig einstufen.

	Mittelwert Zulieferer	Mittelwert Nicht- Zulieferer
Sprache	3,79	3,61
Hierarchiezugehörigkeit	3,58	3,44
Berufserfahrung	3,47	3,56
Bildung	3,42	3,44
sozialer Status	3,00	2,89
persönliche Interessen	2,63	2,83
nationale Zugehörigkeit	2,58	2,94
wirtschaftlicher Hintergrund	2,53	2,94
Alter	2,42	2,22
Standort	2,11	2,28
Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppierungen	2,11	2,39
ethnische Zugehörigkeit	2,00	2,22
Freizeitverhalten	2,00	2,28
Religion	1,84	2,22
Familienstand	1,79	1,67
Geschlecht	1,74	1,89
politische Ideologien	1,58	1,94

Tab. 12: Rangfolge der wichtigsten Übereinstimmungen von Geschäftspartnern

2.3. Zusammenfassung

Dem Ergebnis der Befragung ist zu entnehmen, dass der zielorientierte Umgang mit Sub-, Team- und Netzwerkkulturen, deren Sinn darin besteht, das interkulturelle Verständnis für Kollegen und vor allem für Kunden zu vergrößern, insgesamt einen Fortschritt darstellt. Hinsichtlich des Stellenwerts der eigenen Unternehmenskultur ergeben sich allerdings Unterschiede mit Bezug auf die Branchenzugehörigkeit bzw. Industrie der Befragten. So stellt sich der Unterschied zwischen der Zulieferindustrie und dem Dienstleistungsbereich als signifikant dar, wobei die Zulieferer eine kulturelle Anpassung an den Kunden präferieren und die Dienstleister hingegen eine starke eigene Unternehmenskultur für wichtig erachten.

In der Zulieferindustrie zeigte sich also insgesamt eine Tendenz weg vom traditionellen kulturell-dominanten Verhalten hin zur Nutzung kultureller Unterschiede. Allerdings bedingen nicht nur kulturelle Faktoren die zwischenmenschliche Zusammenarbeit, sondern auch berufliche und persönlich-individuelle Unterschiede, was die Einbeziehung dieser Merkmale in die Betrachtung unabdingbar macht und der interaktionsorientierten Forschung bedarf. Die Ergebnisse des theoretischen Teils der Arbeit können anhand der vorgenommenen Befragung als vorläufig bestätigt gelten.

TEIL VII: FAZIT UND AUSBLICK

Das Ziel der Arbeit bestand darin, Schnittstellen im GAM unter (unternehmens-) kulturellen Aspekten zu analysieren. Dazu waren zunächst einige Grundlagen darzustellen, was in den Teilen I, II, III und IV erfolgte.

Teil I der Arbeit zeigte die Struktur, aber vor allem die Ziele sowie den wissenschaftstheoretischen Ansatz der Untersuchung auf. Teil II analysierte die wesentlichen Parameter des GAM für die Zulieferindustrie, insbesondere was die Bestimmung des Kundenwerts sowie die Globalisierung betrifft, also den Schritt vom Key Account Management zum Global Account Management. Es zeigte sich, dass die effiziente Betreuung wichtiger global aufgestellter Großkunden ein geeignetes GAM durch den Zulieferer erfordert. Richtig eingesetzt ermöglicht GAM die Koordinierung sämtlicher auf einen Großkunden bezogenen Aktivitäten, die Sammlung und Verarbeitung aller kundenrelevanten Informationen sowie des relevanten Wissens und die Beibehaltung eines global einheitlichen Qualitätsniveaus für den Kunden. Bei der Implementierung von GAM spielten die Schnittstellen zum Kunden und deren Organisation sowie die personelle Zusammensetzung eine besonders wichtige Rolle. Die zur Steuerung des GAM notwendigen Prozesse und Hilfsmittel, insbesondere die Netzwerktechnik sowie das Informations- und Wissensmanagement, wurden näher herausgearbeitet.

GAM impliziert auf Zulieferer- und auf Kundenseite einen Kreis von Akteuren, der auf der Basis weltweiter gemeinsamer Verflechtungen miteinander arbeitet. Diese Verflechtungen hängen zum einen davon ab, in welchen Ländern welche Leistungen günstig und in gewünschter Weise erstellt werden können und aufgrund rechtlicher und politischer Bedingungen auch erstellt werden dürfen und zum anderen von der geographischen Ausbreitung des Kunden. Unterschiedliche Herkunftskulturen und damit einhergehend verschiedene kulturelle Vorprägungen der Beteiligten charakterisieren die Zusammenarbeit, die für die Gestaltung und den Erfolg von GAM Bedeutung haben. Um die spezifischen kulturellen Aspekte von GAM herauszuarbeiten, erläuterte Teil III der Arbeit zunächst unterschiedliche Kulturtheorien, die verschiedenen Ebenen von Kultur und deren wissenschaftliche Einordnung. Anschließend erfolgte eine Darstellung der Instrumente kultureller Analyse und der Voraussetzungen der Fähigkeit zu interkulturellem Handeln, also dem Rüstzeug für kulturadäquates Handeln im Rahmen des GAM.

Teil IV der Arbeit beschäftigte sich mit der Einführung von Unternehmenskultur als spezifischer Ausformung von Kultur. Hier wurden Möglichkeiten der Steuerung von Unternehmenskultur durch die Arbeit mit Teamkulturen und durch bestimmte Führungsstrukturen aufgezeigt. Unternehmenskultur weist immer Prägungen der Herkunftskulturen der Unternehmensangehörigen auf.

Global aufgestellte Unternehmen haben keine monolithische Kultur, sondern sind als ein System zu verstehen, das von der Vielfalt der vorgefundenen Herkunftskulturen genauso geprägt ist, wie von ständigen Veränderungen der Umwelt. Dabei bringen Unternehmen im Zuge ihres Wachstums Untergruppen hervor, die Subkulturen entwickeln. Solche Subkulturen oder Teamkulturen, so erwies es sich, sind ihrerseits der Beeinflussung und Steuerung zugänglich. Richtig eingesetzt, erhöhen sie die Effizienz der betrieblichen Untergliederungen des Unternehmens und verbessern gerade an den Schnittstellen zum Kunden das Verhältnis zu diesem. Sie schaffen ein besseres gegenseitiges Verständnis, woraus im Idealfall eine Vertiefung der Geschäftsbeziehung folgt.

Gleichzeitig zeigte sich allerdings ein Spannungsverhältnis zu der Unternehmenskultur des Gesamtunternehmens, dann wenn Sub- und Teamkultur diese zu verdrängen drohen. Im Einzelfall lässt sich dieser potentielle Konflikt auflösen, wenn die Unternehmensleitung sicherstellt, dass die Kultur des Gesamtunternehmens einerseits klare Vorgaben macht, andererseits Sub- und Teamkulturen nicht nur zulässt, sondern gezielt fördert, einsetzt und steuert, sofern diese mit den Grundsätzen der Kultur des Gesamtunternehmens kompatibel sind.

Teil V der Arbeit unternahm es, die erarbeiteten Grundlagen auf die spezifische Situation des GAM zu übertragen. Hier stellte sich die Herausforderung der Entwicklung einer Netzwerkkultur, die das Team, den Global Account und die notwendigen weiteren externen Partner, umspannt und als Chance dient, (unternehmens-) kulturelle Parameter bei der Gestaltung des GAM zielgerichtet einzusetzen. Dies implizierte die Führung des GA-Teams durch den strategischen und zielgerichteten personellen Zugang zum Team sowie durch die Steuerung der gewünschten Kulturentwicklung hinsichtlich des jeweiligen Global Accounts und damit ein auf den Kunden zugeschnittenes Team.

Hierbei zeigten sich einige für dieserart global aufgestellte Teams und die Entwicklung einer Teamkultur spezifische Parameter und Merkmale, die verschiedenen Kulturtheorien entstammten, als hilfreich, was in dem hier sogenannten pluralintegrativen Ansatz mündete. Das pluralintegrative Modell mit den Kernthesen, dass das GA-Team, unter Wahrung der Vorgaben der allgemeinen Unternehmenskultur, eine am Global Account orientierte und auf diesen zugeschnittene Team- bzw. Netzwerkkultur entwickeln kann, von welcher der Zulieferer profitiert, indem sich sein Verständnis für den Kunden und sein Verhältnis zu ihm verbessert. Wobei außerdem eine personelle Ausrichtung des Global Teams nicht allein am Zuliefererunternehmen, sondern auch am Global Account die Abwicklung von Prozessen und die gemeinsame Arbeit erleichtert.

Auf diese Weise konnte im ersten Schritt gezeigt werden, wie die Kultur des Global Account bottom-up in die Unternehmenskultur einfließt und in einem zweiten Schritt, wie dies durch eine kundenorientierte Personalpolitik der Steuerung des Zulieferers

unterliegt, was allerdings, so der dritte Schritt ein Denken mit festen Zielvorgaben, aber in offenen Strukturen voraussetzt.

Teil VI der Arbeit umfasste die Darstellung und Analyse einer Befragung von 40 Führungskräften, die zur Hälfte aus der Zulieferbranche und zur anderen Hälfte aus dem Dienstleistungssektor stammten. 37 Personen haben geantwortet, 19 Personen der Zulieferindustrie, 18 Personen des Dienstleistungssektors. Der Dienstleistungssektor weist genau wie die Zulieferbranche einen sehr engen Kontakt zum Kunden auf, wobei auch dort die Beziehungen zu den Kunden i. d. R. einen langfristigen Charakter besitzen. Diese Parallelen führen zu der Frage, ob das entwickelte pluralintegrative Kulturkonzept auch Gültigkeit für andere Branchen aufweist. Es stellte sich jedoch ein deutlicher Unterschied zwischen beiden Bereichen heraus. So wird die kundenorientierte Teamkulturentwicklung in der Zulieferindustrie deutlich positiver und sinnvoller gesehen als in der Dienstleistungsindustrie. Dies mag daran liegen, dass es sich im B-to-B-Bereich um Produkte handelt, mit denen keinerlei Emotionen verbunden sind, während im Dienstleistungsbereich und gerade in der Versicherungsbranche das Sicherheitsstreben eine ganz wesentliche Rolle spielt. Ein anderer Grund könnte sich darin finden, dass die Produkte, die im B-to-B-Bereich verkauft werden i. d. R. ein ganzes Team betreffen und einen langfristigen Implementierungsprozess erfordern, was Kontakte mit unterschiedlichen Bereichen mit sich bringt. Dieser Umstand kann an dieser Stelle allerdings nicht weiter aufgeklärt werden.

Hier findet sich daher eine wichtige Einschränkung der Arbeit, nämlich, dass eine solche kulturelle Ausrichtung bzw. Berücksichtigung kultureller Merkmale der wichtigsten Kunden vorläufig nur für die Zulieferindustrie als sinnvoll erscheint.

Eine weitere, durch die Befragung nicht aufgedeckte Beschränkung stellen die Erwartungen des Kunden dar. Ist er nicht bereit eine gemeinsame Subkultur zwischen beiden Unternehmen zuzulassen, so steht der Zulieferer vor der Alternative sich vollständig an den Kunden anzupassen oder das Risiko von Informations- und Wissensverlust sowie kultureller Konflikte einzugehen, da keine gemeinsame Verständnisbasis vorhanden ist. Hierbei entscheiden die Machtverhältnisse zwischen Zulieferer und Kunde darüber, welche der beiden Unternehmenskulturen einen stärkeren Einfluss ausübt, und es liegt im Ermessen vor allem des schwächeren Partners wie weit er sich auf den stärkeren Partner einlassen und sich an ihn anpassen will.

Insgesamt zeigte sich, dass es zwar zahlreiche Untersuchungen zu Unternehmens- und Teamkultur gibt, dass aber das Spannungsverhältnis zwischen Unternehmens- und Subkulturen bisher wenig thematisiert wurde. Die Entwicklung umfassender kohärenter Theorien steht noch aus.

Das Zulassen und Steuern von Subkulturen im eigenen Unternehmen, die nicht nur durch den Einfluss unternehmensinterner kultureller Einflüsse bestimmt sind, erfordert außerdem die Abwendung von ethnozentristischen Gedanken und Einstellungen.

Es erfordert eine Offenheit gegenüber der Kultur des Kunden, die über Respekt und abstrakte Kenntnis hinausgeht; zusätzlich bedarf es interkultureller Kompetenz und interkultureller Lern- und Anpassungsfähigkeit, um die notwendigen kulturellen Angleichung reflektieren, annehmen und umsetzen zu können.

Weiterhin entstammen die meisten Untersuchungen zu Unternehmenskultur und Interkulturalität dem (west und mittel-) europäischen und anglo-amerikanischen Raum und sind damit inhaltlich und methodologisch von deren (herkunfts-) kulturellen Perspektiven geprägt. Mit der wachsenden Bedeutung der führenden asiatischen Volkswirtschaften (insbesondere China und Indien) und Russlands, gerade auch im Sinne von Expansion und Globalisierung von Unternehmen, steht zu erwarten, dass ein Zugang zu diesen immer stärker wachsenden Märkten nur über ein kulturelles Verständnis und die Entwicklung einer gemeinsamen Basis erfolgreich sein kann.

An dieser Stelle muss ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die in dieser Arbeit herausgearbeitete Managementform des Global Account Managements sowie die kulturellen Merkmale der verschiedenen Kulturtheorien alle einen westlichen Ursprung aufweisen und entweder in Amerika oder in Europa ihre Wurzeln haben. Außerdem lassen sich die verschiedenen Kriterien nicht generell auf jede Situation übertragen. Vielmehr erfordert jede Kundenbeziehung eine eigene Analyse und eine individuelle, situationspezifische und interaktionsorientierte Auswahl und Verwendung unterschiedlicher kultureller und persönlicher Merkmale. Hier spielen wiederum die kulturellen Voraussetzungen der Person eine Rolle, die die entsprechende Auswahl trifft.

Passen die Merkmale und entsteht ein möglichst homogenes Team, so sind das zwar gute Voraussetzungen für die Entwicklung einer effizienten Teamkultur, aber auch diese können keine absolute Sicherheit geben, dass sich eine für beide Seiten hilfreiche Teamkultur entwickelt.

Weitere wichtige Einschränkungen des hier entwickelten pluralintegrativen Kulturkonzepts stellen außerdem die Fluktuation auf beiden Seiten sowie internationale Karriereprogramme dar, die Versetzung von Mitarbeitern in andere Länder in regelmäßigen Abständen mit sich bringen. Wechseln die Mitarbeiter des Teams häufig, führt dies i. d. R. auch zu Unbeständigkeit im Hinblick auf Motivation, Verhalten und Kultur.

Die spezifische und strategische Bildung und Steuerung von internationalen Teamkulturen kann z. B. dazu dienen, einen besseren Zugang zu Märkten und Kunden in Asien und Indien zu finden. Hier besteht die Möglichkeit, ortsansässige und mit den vor Ort herrschenden kulturellen Bedingungen vertraute Personen in das Team aufzunehmen. Diese finden einen leichteren Zugang zum Markt, bedürfen aber seitens der Teamleitung einer kultursensiblen Führung hinsichtlich der Belange des Zulieferer-Unternehmens. Die GA-Teamleitung steht hier grundsätzlich vor der Herausforde-

rung, die Teammitglieder in der von dieser verantworteten Region einerseits an das eigene Unternehmen und an das GA-Team zu binden und andererseits Offenheit gegenüber dem Kunden nicht nur zuzulassen, sondern dessen Bedürfnisse und kulturellen Voraussetzungen in die Teamkultur einfließen zu lassen und zu integrieren.

Der GA-Teamleiter steht damit unter dem ständigem Einfluss zweier Kulturen, nämlich der Unternehmenskultur des Zulieferers und der des Kunden. Wie er dieses Spannungsverhältnis aushalten und erfolgreich damit umgehen kann, entscheidet letztlich die Machtverteilung zwischen beiden. Auch dieser Umstand weist weiteren Forschungsbedarf aus. Es geht dabei darum neue und fremde Märkte auf eine Art zu erobern, die langfristig angelegt ist. Hier steht kein Dominanzprinzip im Mittelpunkt, das eine vorübergehende Herrschaft über den neuen Markt erlaubt, der sich später verselbständigt und sich von seinen Machthabern trennt: hier geht es vielmehr um tiefgreifende und nachhaltig wirksame Integration in eine Region.

ANHANG 1: FRAGEBÖGEN

Fragebogen: deutsch

Teil A. Erklärungen zum Thema

Sehr geehrte Damen und Herren,
im Rahmen meiner Promotion beschäftige ich mich mit dem Management interkultureller Schnittstellen bei der Zusammenarbeit eines global aufgestellten Investitionsgüterherstellers und seinen Global Key Accounts. Dazu ist auch eine Befragung vorgesehen.

Deshalb bitte ich Sie, diesen Fragebogen bis zum Freitag, den 15.08.2008 auszufüllen und an mich zurückzuschicken.

Das Ausfüllen wird ca. 15 Minuten in Anspruch nehmen. Es geht hier nicht um richtig oder falsch, sondern um Ihre ganz persönlichen Meinung und Erfahrung.

Die Umfrage dient rein wissenschaftlichen Zwecken. Ich versichere Ihnen, alle Antworten anonym und vertraulich zu behandeln. Die Fragebögen werden rein statistisch ausgewertet. Rückschlüsse auf einzelne Personen werden nicht möglich sein.

Teil A. Allgemeine Angaben

1. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Chemie | <input type="radio"/> Beteiligungsgesellschaften |
| <input type="radio"/> Telekommunikation | <input type="radio"/> Banken und Versicherungen |
| <input type="radio"/> Automobilzulieferer | <input type="radio"/> Technologie |
| <input type="radio"/> Medizin | <input type="radio"/> Andere, wenn ja, welche? |
| <input type="radio"/> Transport und Verkehr | |
-

2. Agiert Ihr Unternehmen:

- global (auf mind. zwei Kontinenten)
- international (auf einem Kontinent, in verschiedenen Ländern)
- regional (nur in einem Land)

3. Welche Funktion bekleiden Sie?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Geschäftsführer | <input type="radio"/> Key Account Direktor |
| <input type="radio"/> Vertriebsdirektor | <input type="radio"/> Andere, welche? |
-

4. Wie lange sind Sie bereits in einer Führungsposition tätig?

- weniger als ein Jahr
- ein bis drei Jahre
- drei bis fünf Jahre
- fünf bis zehn Jahre
- über zehn Jahre

5. Ist das Unternehmen, in dem Sie als Führungskraft arbeiten/gearbeitet haben ein:

- Global agierender Konzern
- Mittelgroßes Unternehmen
- Kleines Unternehmen

6. Haben Sie persönlich internationale Erfahrungen, z.B. durch Meetings im Ausland, die Zusammenarbeit mit Tochter- und Vertragsunternehmen im Ausland oder durch längere Auslandsaufenthalte?

- Ja, regelmäßige Ja, gelegentliche nein

Teil B. Nun kommen einige Aussagen, zu denen wir Ihre Meinung wissen wollen.

7. Unternehmenskultur eröffnet Chancen, aber auch Konfliktpotenziale. Dies ist

ausschließlich eine unternehmens- interne Angelegenheit	vor allem <input type="radio"/>	eher <input type="radio"/>	teils/teils <input type="radio"/>	eher <input type="radio"/>	vor allem <input type="radio"/>	kann auch bei der Zu- sammenarbeit mit großen und wichtigen Kunden eine Rolle spielen
---	------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--

8. Unternehmenskultur ist

beeinflussbar, gestaltbar und als Führungs- instrument einsetzbar	vor allem <input type="radio"/>	eher <input type="radio"/>	teils/teils <input type="radio"/>	eher <input type="radio"/>	vor allem <input type="radio"/>	als Ergebnis vieler komple- xer Faktoren kaum beein- fluss-/ steuer- bar
---	---------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	---

9. Ein globales Unternehmen sollte

eine zentrale, starke Unternehmenskultur haben	vor allem	eher	teils/teils	eher	vor allem	sich kulturell auf seine Kunden einstellen
	<input type="radio"/>					

10. Die Erfordernisse der Globalisierung und eines zunehmend internationalisierten Personalmanagements lassen sich am ehesten bewältigen durch:

- Zentralität: Unternehmenskultur der Muttergesellschaft als Ausgangsbasis und Orientierungspunkt
- Integration: Unternehmenskultur als Symbiose kultureller Einflüsse der verschiedenen Ländervertretungen und Tochtergesellschaften
- Parallelität: Unternehmenskultur als Koexistenz mehrerer Einzelkulturen, die sich an der Herkunftskultur wichtiger Kunden orientieren

11. Kulturelle Aspekte schlagen sich in einem Unternehmen nieder in

weichen Faktoren wie Personalmanagement, Zugehörigkeitsgefühl, Motivation...	vor allem	eher	teils/teils	eher	vor allem	allen Bereichen des Unternehmens, also in weichen und harten Faktoren
	<input type="radio"/>					

12. Kulturelle Prägungen einer Person ergeben sich vor allem aus

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft zu
der nationalen Zugehörigkeit					
der religiösen Zugehörigkeit					
der Bildung					
dem sozialen Status					
der Zugehörigkeit zu Gruppen/ Milieus/Subkulturen, mit denen eine Identifikation stattfindet					

13. Unternehmenskulturelle Prägungen international agierender Konzerne ergeben sich vor allem aus:

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft zu
der Länderkultur der Muttergesellschaft					
der Geschichte und den Anekdoten eines Unternehmens					
dem Einfluss charismatischer Führungspersönlichkeiten					
Imagefaktoren					
transnationalen Einflüssen von Muttergesellschaft, Partnerunternehmen, Tochtergesellschaften und Niederlassungen					
Geschäftsbeziehungen zu großen und wichtigen Kunden					

14. Der Einfluss auf die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde, begründet durch unterschiedliche interkulturelle, aber auch unternehmenskulturelle Prägungen, ist

gering; er beeinflusst den eigentlichen geschäftlichen Ablauf nur geringfügig	vor allem o	eher o	teils/teils o	eher o	vor allem o	gross; er kann geschäftliche Abläufe erheblich stören

15. Bei der Teamarbeit mit Global Key Accounts (wichtigen und großen Kunden) verspricht den größten Erfolg:

- vor allem die eigene Kultur zu vermitteln und dadurch als Unternehmen eine eigenständige Individualität darzustellen.
- eine spezifische Kultur herauszubilden, welche das Verständnis füreinander erleichtert.
- eine möglichst vollständige Anpassung an die Kultur des Kunden vorzunehmen.

16. Die Zusammenstellung eines Global Key Account Teams sollte erfolgen hinsichtlich der kulturellen Harmonie der Mitglieder

unbedingt sehr eher eher nicht so
 notwendig wichtig wichtig unwichtig wichtig

mit der Unternehmenskultur
 innerhalb des Teams
 mit dem Kunden

17. Einfluss auf die Pflege globaler Geschäftsbeziehungen haben Unterschiede

kultureller Natur vor eher teils/teils eher vor in den Persönlichkeiten
 allem o o o o allem der Geschäftspartner
 o o o o o

18. Konfliktpotenziale liegen dabei in Unterschieden

kultureller Natur vor eher teils/teils eher vor in den Persönlichkeiten
 allem o o o o allem der Geschäftspartner
 o o o o o

19. Haben Sie schon einmal die Erfahrung gemacht, dass sich Subkulturen im Unternehmen herausgebildet haben, die nicht zum Unternehmen passten, die für eine Kundenbeziehung aber sehr positiv waren?

Ja, regelmäßig Ja, gelegentlich nein

20. Die Gedankenwelt und das Wertesystem des Kunden zu kennen, zu antizipieren und bei der Pflege der Geschäftsbeziehung zu berücksichtigen, ist...

außerordentlich wichtig sehr wichtig eher wichtig eher gering gering

21. Für eine harmonische Geschäftsbeziehung sind zwischen den Geschäftspartnern Übereinstimmungen hinsichtlich:

	unbedingt notwendig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht so wichtig
der nationalen Zugehörigkeit/ Landeskultur					
der Religion					
politischer Ideologien					
der Sprache/ Sprachfähigkeit					
des Familienstandes					
persönlicher Interessen					
der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppierungen und Strömungen					
des wirtschaftlichen Hintergrunds					
des sozialen Status					
der Hierarchiezugehörigkeit					
der Bildung					
des Freizeitverhaltens					
der Berufserfahrung					
des Standortes					
der ethnischen Zugehörigkeit					
des Geschlechts					
des Alters					

22. Welche Identitätsmerkmale sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig für einen guten Mitarbeiter in einem Global Team?

	unbedingt notwendig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht so wichtig
Fachkenntnisse					
Methodenkenntnisse					
Besondere Interessen, wie Literatur, Musik, gutes Essen, Sport, etc.					
Bildung					
Soziales Engagement					
Besondere Funktionen in Clubs, Vereinen etc.					
Religionszugehörigkeit					
Familienstand					
Sonstiges, nämlich:					

23. Was sollte einen Mitarbeiter für die Arbeit in einem Global Team, deren Mitglieder in unterschiedlichen Ländern arbeiten, vor allem qualifizieren?

	unbedingt notwendig	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	nicht so wichtig
Technikaffinität					
Interkulturelle Kompetenz					
Interesse an anderen Kulturen					
Empathie					
Beziehungsorientiert					
Präferenz für Teamarbeit					
Interkulturelle Lernbereitschaft					
Gute Sprachkenntnisse					
Fachliche Kompetenz					
Soziale Kompetenz					
Kreativität					
Zielorientierung					

24. Welche besonderen Fähigkeiten sollte ein Global Teamleiter, der ein Global Key Account Team leitet, dessen Mitglieder in unterschiedlichen Ländern arbeiten, haben?

unbedingt notwendig	sehr wichtig	Eher wichtig	eher unwichtig	nicht so wichtig
------------------------	-----------------	-----------------	-------------------	---------------------

Empathie

Toleranz gegenüber andere Verhaltensweisen

Analytischen Verstand

Kenntnisse über andere Kulturen

Gute Fachkenntnisse

Kreativität im Umgang mit unterschiedlichen Situationen

Charismatische Führung

25. Wie beurteilen Sie abschließend den Ansatz, innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Subkulturen/Teamkulturen/ Netzwerkkulturen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Global Accounts (großen und wichtigen Kunden) zuzulassen, zu initiieren und bewusst zu steuern?

- ++ sehr chancenreich
- + eher chancenreich
- teils/teils, neutral
- eher riskant
- sehr riskant

26. Worauf sollte Ihrer Meinung nach bei virtuellen internationalen Global Key Account Teams (Teams, deren Mitglieder überwiegend elektronisch miteinander kommunizieren, da sie in unterschiedlichen Ländern arbeiten) geachtet werden?

Teil C. Demographische Daten

27. Ihr Geschlecht

- männlich
- weiblich

28. Ihre Altersgruppe

- 29 und jünger
- 30-39 Jahre
- 40-49 Jahre
- 50-59 Jahre
- 60 Jahre und älter

29. Ihr höchster Bildungsabschluss

- Hauptschulabschluss / Mittlere Reife
- Abitur / Fachabitur
- Ausbildung
- Fachhochschulabschluss
- Universitätsabschluss
- MBA
- Promotion

30. Ihre Nationalität

Fragebogen: englisch

Part A. Background

Dear Participants,

The topic of my doctoral thesis is “Management of Cultural Interfaces in the Relationship Between a Global Manufacturer of B2B Products and its Global Key Accounts. The thesis will be complemented by this survey.

I would very much appreciate if you could answer the questions below and return the survey to me no later than August 28, 2008.

Completing the survey should not take more than 15 minutes. The purpose is not to provide a “right” answer but your personal views.

The survey is strictly for scientific purposes only. All responses will be anonymised, kept confidential and the analysis will use statistical methods only. No reference to individual respondents will be possible.

Part A. General

1. In which business sector is your company active?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Chemical industry | <input type="radio"/> Private Equity, funds |
| <input type="radio"/> Telecommunication | <input type="radio"/> Banks and insurances |
| <input type="radio"/> Automobile industry | <input type="radio"/> Technology |
| <input type="radio"/> Health industry | <input type="radio"/> Other, If so, please state |
| <input type="radio"/> Transport and Logistics | |
-

2. Is your company active:

- globally (at least on two continents)
- internationally (in several countries on the same continent)
- locally

3. What is your management function?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Managing Director; CEO | <input type="radio"/> Key Account Manager |
| <input type="radio"/> Head of sales | <input type="radio"/> Others, if so please state |

4. For how long have you held a senior management position?

- less than one year
- between one and three years
- between three and five years
- between five and ten years
- more than ten years

5. Is your company a:

- corporation that is globally active
- medium-sized company
- small company

6. Do you personally have international experience, e.g. through meetings abroad, working with subsidiaries or suppliers/customers in other countries or one or more extended stays abroad?

- yes, on a regular basis
- yes, occasionally
- no

Part B. Now we would like to get your view on a number of statements:

7. Corporate culture offers opportunities but at the same time harbours potential for conflicts.

This is an inter- nal issue for the company	predominantly <input type="radio"/>	rather <input type="radio"/>	partly <input type="radio"/>	rather <input type="radio"/>	predominantly <input type="radio"/>	This is relevant in dealings with large and important cus- tomers
---	--	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--	--

8. Corporate culture

may be influenced, shaped and employed as a leadership tool	predominantly <input type="radio"/>	rather <input type="radio"/>	partly <input type="radio"/>	rather <input type="radio"/>	predominantly <input type="radio"/>	a result of multiple complex factors, can hardly be influenced and/or be shaped
---	--	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--	--

9. A global company should

have a strong and central corporate culture predominantly rather partly rather predominantly adjust to the culture of customers

10. The challenges posed by globalization and increasingly international HR management can best be addressed by:

- o Centralisation: the company culture of the parent company is the starting point and point of orientation.
- o Integration: the company culture is the symbiosis of the culture of the head office and of the subsidiaries and branches in various countries.
- o Parallelism: the company culture as co-existence of several individual cultures, that of take into consideration the culture of origin of important customers.

11. Cultural aspects in a company concern

soft factors such as HR management, sense of belonging and motivation predominantly rather partly rather predominantly all areas of the company, i.e. soft and hard factors

12. The cultural imprints of an individual result mainly from:

no rather not neutral to some extent yes

National identity

Religious identity

Education

Social status

Belonging to a group/environment/ subculture that provides identification

13. The company culture of international companies results in particular from:

no rather not neutral to some extent yes

The culture of the country where the parent company is based

The history and anecdotes of the company

The influence of charismatic leaders

Image factors

Transnational influence from parent company, subsidiaries and branches

Business relationships / Global Accounts

14. The influence of cultural imprints resulting from the culture of origin and company culture on the business relationship between company and customer is:

small, it does not materially influence the actual conduct of business	predominantly	rather	partly	rather	predominantly	significant, it can materially affect the conduct of business
	<input type="radio"/>					

15. Teaming up with Global Key Accounts (important, large customer) is most successful if a company:

- Emphasis its own culture and presents itself as an enterprise with its own individual culture.
- Creates a specific culture which facilitates cultural understanding.
- Adapts as far as possible to the customer's culture.

16. Members of a Global Key Account Team should be selected as regards their cultural compatibility

indispensable	very	rather	not very	not
	important	important	important	important

with the company culture

within the team

with the customer

17. Maintaining of global customers relationship is influenced by differences between the company and its customers relating to:

their culture background predominantly rather partly rather predominantly of the individual involved personality

18. Potential conflicts between the company and its customers relating to:

their culture background predominantly rather partly rather predominantly of the individual involved personality

19. Have you ever had the experience that a sub-culture has developed in your company that did not fit the company but had a positive effect on the relationship with a customer?

- yes, on a regular basis
- yes, sometimes
- no

20. To understand the thinking and the values of customer, to anticipate it and take it into consideration in maintaining the customer relationship is...

- indispensable
- very important
- rather important
- not very important
- not important

21. For a harmonious and constructive business relationship between a company and its customers a consensus in regard to the following points is important:

indispensable very rather not very not
important important important important

Nationality/culture of origine

Religion

Political consensus

Language skills

Personal status

Personal interest

Membership in certain groups,
following trends

Economic background

Social status

Position in hierarchy

Education

Hobbies

Profesional experience

Location

Ethical background

Sex

Age

22. What in your view is of particular importance for a good member of a Global Team?

indispensable very rather not very not
 important important important important

- Specific expertise
- Knowledge of methods and products
- Specific interests in, e.g. literature, music, sports...
- Education
- Commitment to charity able or other social activities
- Functions in clubs, associations etc.
- Religious affiliation
- Marital status
- Others

23. What qualifications are important for a member of a Global Team that is active in different countries?

indispensable very rather not very not
 important important important important

- Affinity to technology
- Intercultural competence
- Interest in other cultures
- Empathy
- Social interaction/group-orientated
- Preference for teamwork
- Open to improving intercultural skills/capabilities
- Good language skills
- Technical competences
- Social competence
- Creativity
- Goal orientation

24. A global team leader of a Global Key Account Team with members based in different countries should have the following capabilities:

indispensable very rather Not so Not
important important important important

Empathy

Tolerance vis-à-vis other ways
of behavior

Analytical skills

Knowledge of other cultures

Strong technical skills

Creativity in dealing with other
cultures

Charismatic leadership skills

25. Finally, what do you think about a concept to allow, initiate and consciously shape different sub-cultures, team cultures, network cultures in dealing with Global Key Account?

- ++ very promising
- + promising
- neutral
- risky
- very risky

26. What is your view needs to be considered in connection with the establishment of Global Key Account Team, where team members mainly communicate electronically as they work in different counties?

Part C. Demographic data

27. Your Sex

- male
- female

28. Your age

- 29 and younger
- 30-39 years
- 40-49 years
- 50-59 years
- 60 years and older

29. Your educational background

- College degree (or equivalent degree)
- University degree
- MBA
- doctorate

30. Your nationality _____

Literaturverzeichnis

A

Abraham, M.; Büschges, G. (2004): Einführung in die Organisationssoziologie, 3. Aufl., Nürnberg-Erlangen

Ahlert, D.; Blaich, P.; Kenning, P.; Schütte, R. (2005): Unternehmenskultur als Basis des Wissensmanagement – Eine explorative Analyse in einem Handelssystem, in: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.), Netzwerke in Vertrieb und Handel, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main, S. 365-381

Ahrens, N. (2003): Kultur als potentieller Determinationsfaktor für internationale Raumverhaltensphänomene und -präferenzen im Gesamtkontext kommunikativen Verhaltens: Eine Fallanalyse intra- und interkultureller dyadischer Interaktionssituationen innerhalb eines deutschsprachigen Umfeldes, Diss., Bielefeld

Albach, H. (1994): Die Rolle der Zentrale, in: Albach, H., (Hrsg.), Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand, Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft I, Bonn, S. 1-8

v. Ameln, F; Kramer, J. (2007): Organisationen in Bewegung bringen – Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team-, und Organisationsentwicklung, Heidelberg

Apfelthaler, G. (1998): Interkulturelles Management als Soziales Handeln, in: Topritzhofer, E. (Hrsg.), Forschungsreihe: „Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien“, Wien

Arnold, D. (1999): Implementing Global Account Management in Multinational Corporations, in: Thexis Fachzeitschrift für Marketing, Nr. 4, S.14-17

Aschenbrenner-Wellmann, B. (2003): Interkulturelle Kompetenz in Verwaltung und Wirtschaft, Diss., Berlin

B

Backhaus, K.; Voeth, M. (2010): Industriegütermarketing, 9. Aufl., München

Backhaus, K.; Schneider, H. (2009): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart

Backhaus, K.; Büschken, J.; Voeth, M. (2003): Internationales Marketing, 5. Aufl., Münster

Barmeyer, Chr. (2010): Interkulturalität, in: Barmeyer, Chr.; Genkova, P.; Scheffer, J (2010): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft, Passau, S. 35-72

Baumüller, M.; Thom, N. (2007): Wie Konzerne von der kulturellen Vielfalt der Mitarbeiter profitieren, in: New Management, Nr. 4, S. 12-16

Barret, J. (1986): Why Major Account Selling Works, in: Industrial Marketing Magazine, Nr. 15, S. 63-73

- Bartlett, Chr.; Ghoshal, S.** (2002), Managing across borders – The transnational solution, Boston/Massachusetts
- Beck, U.** (2007): Weltrisikogesellschaft, Schriftenreihe Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 644, Frankfurt am Main
- Behrends, Th.** (2001): Organisationskultur und Innovativität – Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten, in: Weber, W.; Martin, A.; Nienhüser, W. (Hrsg.), Reihe: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Bd. 16, München/Mering
- Behrens-Schablow, M.** (2007): Unternehmensinterne Netzwerke in der Informationsgesellschaft – Prozesse und Gestaltung der Vernetzung, Netzwerkkultur und Social Learning am Beispiel der Einführung von DC eLife in der Daimler Chrysler AG, Diss., Frankfurt am Main
- Beimel, M.; Henecka, H.P.** (2003): Individuum, Gruppe und Institutionen, in: Sozialwissenschaftliche Welt SII, Frankfurt am Main
- Belz, Chr.; Müllner M.; Zupancic, D.** (2008): Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM-Konzept, St. Gallen
- Belz, Chr.; Bieger Th.** (2004): Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, in: Thexis Redline Wirtschaft, St. Gallen/Frankfurt
- Belz, Chr.; Senn, Chr.** (1995): Richtig umgehen mit Schlüsselkunden, in: Harvard Business Manager, Ausgabe 2, S. 45-54
- Belz, Chr.; Tomczak T.** (1994): Key Account Management – Bestandsaufnahme und Trends, Thexis Fachbericht für Marketing Ausgabe 2, St. Gallen
- Bergemann, B.; Bergemann, N.** (2005): Interkulturelle Managementkompetenz – Anforderungen und Ausbildung, Heidelberg
- Berndt, R.; Fantapié-Altobelli, C.; Sander M.** (2005): Internationales Marketing Management, 3. Aufl., Tübingen
- Berthel, J.; Becker, F.** (2007): Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit, 8. Aufl., Stuttgart
- Bickelmann, R.** (2001): Key Account Management – Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools, Wiesbaden
- Biesel, H.H.** (2007): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen – Mehrwert-konzepte für Ihre Kunden, 2. Aufl., Wiesbaden
- Bittner, A.** (2003): Interkulturelles Managementtraining, in: Jung, R. H., Schäfer, H. M., Seibel, F.W.: Vielfalt gestalten – Managing Diversity, 3. Aufl., Frankfurt am Main/London, S. 141-154
- Blom, H.,** (2004): Interkulturelle Kommunikation, in: Meier, H.; Roehr, S. (2004), Einführung in das internationale Management, Herne/Berlin, S. 255-290

- Breidenbach, J.; Zukrigl, I.** (2000): Tanz der Kulturen – Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt, Berlin
- Brettel, M.; Heinemann, F.; Sander, Th.; Spieker, M.; Strigel, M.; Weiß, K.** (2009): Erfolgreiche Unternehmen – Teamstruktur – Zusammenarbeit – Praxisbeispiele, 1. Aufl., Wiesbaden
- Brielmaier, A.**, (1998): Euro Key Account Management, Konzeptionelle und organisatorische Gestaltung des Vertriebsmanagements im Konsumgütergeschäft mit internationalen Key Accounts, Schriften zum innovativen Marketing, Bd. 1, Nürnberg
- Bruhn, M.; Homburg, Chr.** (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden
- Bruhn, M.** (2005): Netzwerke als Instrument der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, in: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.), Netzwerke in Vertrieb und Handel, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main, S. 293-317
- Bolten, J.** (2007): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Jena
- Böning, U.** (2000): Interkulturelle Business Kompetenz – Geheime Regeln beachten und unsichtbare überwinden, FAZ Buch, Frankfurt am Main
- Borchert, S.** (2001): Führung von Distributionsnetzwerken, Wiesbaden
- Bühner, R.** (1996): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 8. Aufl., München/Wien
- Bungartz, B.** (2003): “ Managing Diversity“ am Beispiel der Deutschen Telekom Gruppe, in: Jung, R. H., Schäfer, H. M., Se(Hrsg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity, 3. Aufl., Frankfurt am Main/London, S. 155-168
- Burkart, G.** (2004): Niklas Luhmann: Ein Theoretiker der Kultur?, in: Luhmann, N.; Burkart, G.; Runkel, G. (Hrsg.), Luhmann und die Kulturtheorie, 1. Aufl., Frankfurt am Main, S. 11-39
- Burkart, R.; Hömberg, W.** (2007): Kommunikationstheorien, in: Langenbacher, W.-R. (Hrsg.), Studienbücher zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 8, 4. Aufl., Wien
- Buser T.; Welte B.** (2006): Customer Relationship Management für die Praxis, Zürich

C

- Claus, Ph.** (2008), Global missverstanden, in: Extradienst, Nr. 2, S. 238
- Conrad, S.; Eckert, A.** (2007): Globalgeschichte, Globalisierung, multiple Modernen: Zur Geschichtsschreibung der modernen Welt, in: Conrad, S.; Eckert, A.; Freitag, U. (2007), Globalgeschichte, Reihe Globalgeschichte Bd. 1, Frankfurt am Main, S. 7-49

Coogan, M.D. (2006): Welt Religionen, Köln

Cordini, M. (2007): Vertrauen im Prozess komplexer System – Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen Vertrauens, Diss., Hannover

D

Demorgon, J. (2006): Von der Wahrnehmung kultureller Differenzen zur Dynamik interkultureller Erfindungen, in: Nicklas, H. (Hrsg.); Müller, B.; Kordes, H.: Interkulturell denken und handeln – Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis, Europäische Bibliothek interkultureller Studien, Bd 12, Frankfurt am Main, S. 267-272

Demorgon, J.; Molz, M. (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen, in: Thomas, A. (Hrsg.), Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, S. 43-80

Dierkes, M. (1990): Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung, in: Merckens, H.; Schmidt, F.; Dürr, W. (Hrsg), Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung, Göppingen, S. 13-45

Diller, H. (2001): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 91, Nürnberg

Diller, H. (1987): Das Innenleben von Key Accounts, in: Absatzwirtschaft, Nr. 7, S. 89-93

McDonlad, M.; Rogers, B. (1998): Key Account Management – Learning from supplier and customer perspectives, Oxford

Dragusana, G. (2006): Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, Diss., München

Dülfer, E.; Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Aufl, München

E

Ebert, H.J.; Lauer, H. (1990): Key Account Management – Der Schlüssel zum Verkaufserfolg - Praxis: Führen und entscheiden, Durniok, P.; Lauer, H.; Seemann, H.-J.; Zimmer, D. (Hrsg.), 3. Aufl., Bamberg

Eder, G. (1996): „Soziale Handlungskompetenz“ als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnungen, in: Thomas, A. (Hrsg.), Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, S. 411-422

Egold, N.W. (2007): Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit: Korrelat der personalen und organisationalen Kundenorientierung, Diss., Frankfurt am Main

Elmerich, K. (2006): Personenbezogene Wahrnehmung des Diversity Managements, Diss., Frankfurt am Main

Evanschitzky, H; Gouthier, M. (2005): Network Relationship Management, in: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H., Netzwerke in Vertrieb und Handel, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main, S. 107-123

F

Faullant, R. (2007): Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit – Der Einfluss von Emotionen und Persönlichkeit, Diss., Wiesbaden

Felfe, J. (2005), Charisma, transformationale Führung und Commitment, Köln

Felfe, J.; Liepmann, D. (2008): Organisationsdiagnostik, Kompendien Psychologischer Diagnostik, Bd. 10, Petermann, F.; Holling, H. (Hrsg.), Göttingen

Felser, G. (2005): Interkulturelles Marketing, in: Thomas, A.; Kinsalt, E.-U.; Schroll-Machl, S., Handbuch interkultureller Kommunikation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 257-273

Flangan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin No. 51, S. 327-359

Flörkemeier, H. (2001): Globalisierung ohne Grenzen? Die regionale Struktur des Welthandels, Berlin

Francis, D.; Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team, Hamburg

Frank, R. (2008), Interkulturelle Investor Reactions, in: Going Public, H. 7, S. 38-39

Frese, E. (2005): Grundlagen der Organisation, 9. Aufl., Wiesbaden

Frese, E. (1992): Organisationstheorien, 2. Aufl., Wiesbaden

Freter, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung – Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart

Freter, H. (1992): Kunden-Portfolio-Analyse für das Investitionsgütermarketing, Siegen

Freter, H.; Baumgarth, C. (2005): Ingredient Branding – Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 455-480

Fuchs-Kittowski, F. (2005): Interaktionsorientiertes Wissensmanagement – Erhöhung der Chancen für Innovation in: i-com, Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien, Vol. 4, No. 1, S. 12-19

Fuchs-Kittowski, F.; Faust, D.; Loroff, C.; Reuter, P. (2005): WiKo – Eine integrierte Wissens- und Kooperationsplattform, in: Fuchs-Kittowski, F.; Prinz, W. (Hrsg.), Interaktionsorientiertes Wissensmanagement, Frankfurt am Main, S. 21-38

Fürer, A. (1977): Das Spannungsfeld zwischen Nationalstaat und multinationalen Unternehmungen, in: Baur, G.; Löwe, C.; Louw, G. (Hrsg.), Konflikt-Management – Freiheitschancen, Gewinnverantwortung, Führungsverpflichtung, Stuttgart

G

- Galbraith, J.R.; Kazanjian, R.K.** (1986): Organizing to implement strategies of diversity and globalization, in: *The Role of Matrix Design*, Human Resource Management, S. 37-54
- Gawlik, K.** (2004): Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing – Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan und Deutschland, Diss., 1., Duisburg-Essen
- Geertz, C.** (1999): Dichte Beschreibung, Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, 6. Aufl., Frankfurt am Main
- Gemünden, H.G.; Högl, M.** (2000): Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Heft 3, S. 277-301
- Gensicke, H.**, (2002): Prozessbegleitende Projektarbeit als Weg zum Wissensmanagement und zu lernenden Organisation, Diss., Schriftreihe des IFU, Aachen
- Giddens, A.; Duneier, M.; Appelbaum, R.** (2007): *Introduction to Sociology*, 6. Aufl., New York
- Gingrich, A.** (1999): *Erkundungen – Themen Der Ethnologischen Forschung*, Wien/Köln/Weimar
- Glasl, F.** (2002): *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Bd. 2, 7. Aufl., Stuttgart
- Götz, P.** (1995): *Key Account Management im Zuliefergeschäft – Eine theoretische und empirische Untersuchung*, Diss., Nürnberg
- Gräfer, H.** (2008): *Bilanzanalyse*, 10 Aufl., Herne
- Gudykunst, W.B.; Lee, C.M.; Nishida, T.; Ogawa, N.** (2005): *Intercultural Communication*, Thousand Oaks, California

H

- Habermas, J.** (1995): *Theorie des kommunikativen Handelns, Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, Bd. 1, 1. Aufl., Frankfurt am Main
- Hambrecht, J.** (2007): *Leitkultur der Innovation*, in: *Welt am Sonntag*, 30.09.2007
- Hall, E.** (1959): *The silent language*, New York
- Hasenstab, M.** (1999): *Interkulturelles Management – Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Diss., Schriftreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Bd. 5, Bolten, J.; Oberender, P. (Hrsg.), Sternenfels/Berlin
- Hatzer, B.; Layes, G.** (2005): *Interkulturelle Handlungskompetenz*, in: Thomas, A.; Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.), *Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation*, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 138-149

- Hechtl-El Minshawi, B.; Berninghausen, J.** (2007): Interkulturelle Kompetenz, Managing Cultural Diversity, Studien zu Interkulturellem Management und Diversity, Frankfurt am Main
- Heenan, D.A.; Perlmutter, H.** (1979): Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, Reading/Mass.
- Herbst, C.** (2002): Interorganisationales Schnittstellenmanagement, in: Xaver Bea, F.; Kötzle, A.; Zahn, E. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 61, Frankfurt am Main
- Heringer, H.J.** (2004): Interkulturelle Kommunikation – Grundlagen und Konzepte, Tübingen
- Herrmann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg, A.** (2006): Führung auf Distanz – Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Wiesbaden
- Herrmann M., Schuster J.** (1989): Key Account Management – Der Verkaufsberater, Schwalbe H., Zander E. (Hrsg.), Bd. 4, Freiburg
- Herzog, J.** (2006): Das Verhältnis von Vertrauen und Macht in strategischen Unternehmensnetzwerken, Diss., in: Kreikebaum, H. (Hrsg.), Schriftreihe Unternehmensführung, Sternenfels
- Hilty, M.** (2004): Koordination des Key Account Management in Dienstleistungsunternehmen, Diss., Bamberg
- Hippe, A.** (1996): Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken, in: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken, Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 21-53
- Hochgräfe, H. (1988):** Das Erziehungskonzept in der humanistischen Psychologie A. H. Maslow, Pfaffenweiler
- Hofstede, G.** (2006): Lokales Denken, globales Handeln Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. Aufl., München
- Hofstede, G.; Hofstede G.J.** (2005): Cultures and Organizations – Software of the Mind, New York
- Holzer, B.** (2006): Netzwerke, 1. Aufl., Bielefeld
- Holzschläger, Chr.** (2006): Gestaltung kundenindividueller Supply Chains: Entwicklung von Gestaltungsmodellen Supply Chains auf der Grundlage einer Analyse von logistischen Planungsaufgaben in Abhängigkeit des Kundenauftragsentkopplungspunktes (KAEP), Diss., Bremen
- Homburg, Chr.; Krohmer, H.** (2006): Marketingmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden
- Hummel, Th.R.; Zander, E.** (2005): Interkulturelles Management, in: Fachschriften zum Internationalen Management, Bd. 10, München/Mering

I

Ilgner, M. (2005) : Gruppe und Gruppenzusammenhang – Eine Untersuchung im Rahmen der Social Choice Theorie, Diss., Karlsruhe

Ivens, B.S.; Pardo Chr. (2004): Key Account Management – Some classical assumptions revisited, Arbeitspapier Nr. 120, Lehrstuhl für Marketing, Uni Erlangen-Nürnberg, Nürnberg/Lyon

Ivens, B.S. (2003): Key Account Management: Sind die wichtigsten Kunden wirklich “key”?, in: Absatzwirtschaft, Bd. 46, H. 2, S. 46-48

J

Jäger, W.; Balthes-Schmitt, M. (2003): Jürgen Habermas – Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Reihe Hagener Studentexte zur Soziologie, Wiesbaden

Jaworski, J.; Zurlino, F. (2007): Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft, Frankfurt am Main

Jedrzejczyk, P. (2007): Multikulturelle Teams in Organisationen, Diss., Schriften zur empirischen Entscheidungs- und Organisationsforschung, Bd. 23, Bronner, R. (Hrsg.), Frankfurt am Main

Jensen, O. (2004): Key Account Management Gestaltung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, 2. Aufl., Mannheim

Jost, H.R. (2003): Unternehmenskultur: Wie weiche Faktoren zu harten Faktoren werden, 1. Aufl., Zürich

Jung, H. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München

Jung, H. (2000): Persönlichkeitstypologien: Instrument der Mitarbeiterführung, 2. Aufl., München/Wien/Oldenburger

Jung, R.H. (2003): Diversity Management – Der Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe, in: Jung, R. H.; Schäfer, H. M.; Seibel, F.W.: Vielfalt gestalten – Managing Diversity, 3. Aufl., Frankfurt am Main/London, S. 89-110

Jung, M. (1994): Evolution oder Revolution von Konzernzentralen: Corporate Governance als Deep Transaction, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1: Neue Konzernstrukturen bei Grossunternehmen und Mittelstand, Wiesbaden, S. 27-39

K

Kagermann, H.; Österle H. (2006): Geschäftsmodelle 2010, Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurt am Main/St. Gallen

Kaiser, M.O. (2002):Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit – Dimensionen und Messmöglichkeiten, Betriebswirtschaftliche Studien 64, Berlin

- Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S.** (2007): Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode, in: Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.), Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation, Bd. 2, 2. Aufl., Göttingen, S. 19-24
- Kaschube, J.; Gasteiger, R.** (2006): Psychologische Grundlagen des Kundenverständnisses, in: Rennhak, C. (Hrsg), Herausforderung Kundenbindung, 1. Aufl., Wiesbaden
- Kern, E.** (1987): Der Interaktionsansatz im Investitionsgüter-Marketing, Arbeitspapier Nr. 9, Lehrstuhl für Marketing Münster, Münster
- Ketz de Vries, M.** (2004): Führer, Narren und Hochstapler – Die Psychologie der Führung, 2. Aufl., Frankreich/Singapur/Stuttgart
- Keupp, H.** (2006): Identitätskonstruktionen – Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, 3. Aufl, Hamburg
- Kieser, A.; Walgenbach, P.** (2007): Organisation, 5. Aufl., Stuttgart
- Kieser, A.** (1995): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart
- Kinast, E.U.; Thomas, A. (2005):** Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen, in: Thomas, A.; Kinsat, E.-U.; Schroll-Machl, S., Handbuch Interkulturelle Kommunikation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 243-256
- Kinast, E.U.** (2005): Interkulturelle Trainings, in: Thomas, A.; Kinsat, E.-U.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.), Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 181-203
- Kinast, E.U.** (2005): Evaluation interkultureller Trainings, in: Thomas, A.; Kinsat, E.-U.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.), Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 204-216
- King, B.; Wertheimer, M.** (2005): Max Wertheimer & Gestalt Theory, New Brunswick, London
- Kirsch, W.; Kutschker, M.; Lutschewik, H.** (1980): Ansätze und Entwicklungstendenzen im Industriegütermarketing, 2. Aufl., Stuttgart
- Kirschner, Chr.** (2007): Wie kam das Wort zum Mensch, in: Geo, Das Geheimnis der Sprache, Nr. 40
- Kleinaltenkamp, M.; Rieker, S.** (1997): Grundlagen der kundenorientierten Organisation, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.), Geschäftsbeziehungsmanagement, 1. Aufl., Berlin, S. 161-218
- Kleist, S.** (2006): Management kulturübergreifender Geschäftsbeziehungen – Eine Untersuchung am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen, Diss., Wiesbaden
- Kluckhohn, F.L.; Strodtbeck, F.R.** (1961): Variations in value orientations, Evanston
- Koepff, K.Ph.** (2007): Institutionelles Krisenmanagement – Ein empirischer Vergleich von Inhouse- und Interim-Management, Diss., Köln

- Kohl, K.H.** (2000): Ethnologie – die Wissenschaft vom kulturell Fremden, Eine Einführung, 2. Aufl., München
- Kölling, M.** (2006): Interkulturelles Wissensmanagement Deutschland Ost und West, Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, Bd. 12, Frankfurt am Main
- Köppel, P.** (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen unter der Berücksichtigung virtueller Kooperation, in: Zeitschrift für Personalforschung, H. 4, S. 491-493
- Korell, M.; Spath, D.** (2003): Customer Realtionship Management, in: Bungard, W.; Fleischer, M.; Nohr, H.; Spath, D.; Zahn, E. (Hrsg), Customer Knowledge Management – Erste Ergebnisse des Projektes „Customer Knowledge Management – Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft, Veröffentlichungen aus Instituten der Fraunhofer Gesellschaft, Stuttgart, S. 52-67
- Kotler, P.; Bliemel, F.** (2001): Marketing Management, 10. Aufl., Stuttgart
- Kramer, U.** (1998): „Wir und die anderen“, in: Reiher, R.; Kramer, U. (Hrsg.), Sprache als Mittel von Identifikation und Distanzierung, Leipziger Arbeiten zur Sprach- und Kommunikationsgeschichte, Frankfurt am Main
- Krewer, B.** (1996): Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion, in: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, S. 147-164
- Kühnen, U.** (2004): DENKEN AUF ASIATISCH, in: Gehirn & Geist, Ausgabe Nr. 2/2004, S. 86-91
- Kumar, B.N.; Epple, P.** (2002): Exporte, Kooperationen und Auslandsgesellschaften als Stationen des Lernens im Internationalisierungsprozess, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 257-272
- Küng, P.; Schilling, B.; Toscano-Ruffilli, R.** (2002): Key Account Management (Praxistipps, Beispiele, Werkzeuge), Zürich/St. Gallen
- Kuß, A.; Kleinaltenkamp, M.** (2009): Marketing-Einführung – Grundlagen, Überblick, Beispiele, 4. Aufl., Wiesbaden
- Kutschker, M.; Schmid, S.** (2008): Internationales Management, 6. Aufl., München

L

- Lang, D. S.** (2008): Soziale Kompetenz und Persönlichkeit – Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen, Diss., Landau
- Länzer, R.** (1998): Nähe und Distanz am Runden Tisch, Konfliktkommunikation und Argumentieren im politischen Kontext am Beispiel des Zentralen Runden Tisches der DDR, in: Reiher, R.; Kramer, U. (Hrsg.), Sprache als Mittel von Identifikation und Distanzierung, Leipziger Arbeiten zur Sprach- und Kommunikationsgeschichte, Frankfurt am Main

- Layes, G.** (2005): Interkulturelles Identitätsmanagement, in: Thomas, A.; Kinsat, E.-U.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.), Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 117-125
- Leach, E.** (2006): Claude Lévi-Strauss zur Einführung, 3. Aufl., Hamburg/Dresden
- Leue, D.** (2006): Virtuelle Teamarbeit – Kollaboration durch Virtual Workplace-Systeme, Saarbrücken
- Lewis, R.D.** (2000): Handbuch Internationaler Kompetenz, Frankfurt/New York
- Lewis, R.D.** (2006): When cultures collide – Leading across cultures, Boston/London
- Linné, H.** (1993): Wahl geeigneter Kooperationspartner, Diss., in: Freter, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung, Frankfurt am Main
- Loch, A.; Seidel, G.** (2007): Interkulturelle Entwicklungszusammenarbeit, in: Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.), Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation Bd. 2, 2. Aufl., Göttingen, S. 309-318
- Lockau, I.** (2000): Organisation des Global-Account-Management im Industriegütersektor, Diss., Duisburg
- Luczak, H.** (2008): Die Macht die uns lenkt, in: Geo kompakt, Ausgabe Nr. 18, S. 102-115
- Lukas, A.** (1993): Welche Kompetenz Führung braucht, in: Schuppert, D. (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden, S. 127
- Luchtenberg, S.** (1999): Interkulturelle kommunikative Kompetenz, 1. Aufl.

M

- Maletzke, G.** (1996): Interkulturelle Kommunikation – Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen
- Malinowski, B.** (2005): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur, 2. Aufl., New York/Frankfurt am Main
- Marchart, O.** (2008): Cultural Studies, Stuttgart/Konstanz
- Martinez, J.J.; Jarillo, J.C.** (1989): The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, Vol. 20, No. 3, S. 489-514
- Masuda, T.; Nisbett, R.E.** (2006): Culture and change blindness, in: Cognitive Science, Vol. 30, No. 2, Oxford
- Mattmüller, R.; Irion, T.** (2005): Das Management von impliziten Wissen in Unternehmensnetzwerken, in: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.), Netzwerke in Vertrieb und Handel, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main, S. 349-364

Meffert, H.; Burmann, Chr.; Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, 10. Aufl., Wiesbaden

Meffert, H.; Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden

Meffert, H.; Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart

Meier, H. (2004): Internationales Personalmanagement, in: Meier, H.; Roehr, S., Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin, S. 201-230

Meier, H.; Roehr, S. (2004): Internationalisierung der Wirtschaft, in: Meier, H.; Roehr, S. (Hrsg.), Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin, S. 1-32, S. 1-32

Meister, F. (2006): Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft – Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiegesetzes, Diss., 1. Aufl, Wiesbaden

Menold, N. (2006): Wissensintegration und Handeln in Gruppen – Förderung von Planungs- und Entscheidungsprozessen im Kontext computerunterstützter Kooperationen, Diss., 1. Aufl., Wiesbaden

Meyer, Th. (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz, Schriften zum Managementwissen, Hentze, J.; Kammel, A. (Hrsg.), , Braunschweig

Miller, F.P.; Vandome, A.F.; McBrewster, J. (2009): Culture – Culture. Alfred L. Kroeber, Clyde Kluckhohn, High culture, Agriculture, Horticulture, Nationalism, Cultural studies, Sociocultural evolution, Counterculture, Cross-cultural communication, USA, U.K., Germany

Millman, A.F. (1996): Global Key Account Management and System Selling, in: International Business Review, Bd. 5, H. 6, S. 631-645

Millman, T. (1999): From National Account Management to Global Account Management, in: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing, St. Gallen, Bd. 4, 1999, S. 2-9

Morgan, G. (1997): Bilder der Organisation, Stuttgart

Müller, S.; Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing, München

Müller-Lietzkow, J. (2003): Virtualisierungsstrategien in klassischen Industrien – State-of-the-art in Zeiten des Hyperwettbewerbs, Diss., Bamberg

Müllner, M. (2002): Leistungen für IKA auf Industriegütermärkten, Diss., St. Gallen

N

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin

Nonaka, I.; Konno, I. (1998): The concept of „ba“: building a foundation for knowledge creation, in: Management Review, Vol. 40, California, S. 40-54

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt am Main

Nünning, A.; Nünning, V. (2008): Einführung in die Kulturwissenschaften, Stuttgart

O

Oechsler, W.A. (2006): Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung, 8. Aufl., München-Oldenburger

v.d. Oelsnitz, D.; Stein, V.; Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg, Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte, 1. Aufl., Bern/ Stuttgart/ Wien

Olbrich, R. (2006): Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin

Olfert, K. (2006): Organisation, 14. Aufl., Leipzig

Ossandnik, W. (2003): Controlling, 3. Aufl., München

P

Paetow, K. (2004): Organisationsidentität – eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation, Diss., Hamburg

Perlitz, M. (2004): Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart

Pepels, W. (2009): Handbuch des Marketing, 5. Aufl, München

Paul, M. (2001): Kulturdifferenzen zwischen Anbieter und Kunde, in: Unternehmenskultur und Strategie, Corporate Culture and Strategy, 1. Aufl., Frankfurt am Main, S. 277-278

Piller, F. T. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, Würzburg

Plinke, W. (1997): Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W., Geschäftsbeziehungsmanagement, 1. Aufl., Berlin, S. 113-159

Podsiadlowski, A. (2004): Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit, 1. Aufl., München

Pölzl, J. (2008): Die Probleme kommunikativer Schnittstellen in Projektsituationen, Diss., Frankfurt (Oder)

Porter, M.E. (1999): Wettbewerb und Strategie, 1. Aufl., München

Porter, M.E. (2000): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt am Main

Probst, G.J.B. (1993): Organisation – Strukturen, Lenkungssysteme und Entwicklungsperspektiven, Landsberg/Lech

Probst, G.J.B.; Deussen, A.; Eppler, M.J.; Raub, S.P. (2000): Kompetenz-Management: Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, 1. Aufl., Wiesbaden

Probst, G.J.B.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen Managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen, 5. Aufl., Wiesbaden

Pugh, D.S.; Hickson, D.J.; Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structures, in Administrative Science Quarterly, Ausgabe 13, Nr. 1/1968, S. 65-105

Q

R

Rackham, N.; De Vincentis, J. (1998): Rethinking the Sales Force, Redefining Selling to Create and Capture Customer Value, New York

Rahn, H.J. (2006): Führung von Gruppen – Gruppenführung mit System, 5. Aufl., Frankfurt am Main

Rall, W. (2002): Der Netzwerkansatz als Alternative zum zentralen und hierarchisch gestützten Management der Mutter-Tochter-Beziehung, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 663-679

Rapp, R. (2005): Customer Relationship Management – Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung, 3. Aufl., Frankfurt am Main

Rathje, S. (2009): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel, in: Barmeyer, C.; Bolten, J., Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle, Sternenfels, S. 15-30

Reichold, A. (2006): Prozesse des Analytischen CRM – Fallbeispiele aus der Finanzdienstleistungsbranche, Architekturvorschlag und Methodenelemente

Reif, E. (2006): Methodenhandbuch zur Interkulturellen Kommunikation und Konfliktlösung Österreich-Ungarn, Neustadt

Retter, H. (2002), Pädagogische Kommunikation – Grundlagentheorien und Professionswissen für den pädagogischen Alltag, 2. Aufl., Bad Heilbrunn

Reinmann-Rothmeier, G. (2001): Wissen managen: Das Münchener Modell, Forschungsbericht, München

Riemer, K. (2008): Konzepte des Beziehungsmanagements am Beispiel von Supplier und Customer Relationships, in: Praxis der Wirtschaftsinformatik, H. 259

Roehr, S. (2004): Strategien und Organisation internationaler Unternehmen, in: Meier, H.; Roehr, S. (Hrsg.), Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin, S. 57-88

Rohe, M. (2003): Multikulturalität und/oder Leitkultur in der Europäischen Union – Überlegungen im Zusammenhang mit dem Beitrittsantrag der Türkei, in: Jung, R.H., Schäfer, H.M., Seibel, F.W. (Hrsg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity, 3. Aufl., Remagen/Koblenz, S. 59-88

Rohn, A.S. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen, Wiesbaden

Rosenstiel, L. v., Comelli, G. (2009): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 4. Aufl., München

S

Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, 1. Aufl., Wiesbaden

Safranski, R. (2007): Romantik – Eine deutsche Affäre, München

Sarris, V. (2005): Gestaltpsychologie in Frankfurt, in: Lück, H. E.; Miller, R. (Hrsg.), Illustrierte Geschichte der Psychologie, Weinheim/Basel, S. 76-84

Schawel, Chr. (2002): Kulturelles Schnittstellenmanagement in der Pre-Merger-Phase, Diss., München/Mering

Scheelen, F. (2005): So gewinnen Sie jeden Kunden, Das 1 X 1 der Menschenkenntnis im Verkauf, 5. Aufl., Frankfurt am Main

Schein, E. (2004): Organizational Culture and Leadership, San Francisco

Schein, E. (2003): Organisationskultur – Corporate Culture Survival Guide, Fatzer, G. (Hrsg.), Bergisch-Gladbach

Schein, E. (1992 und 1995): Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main

Scherer, A. (2009): Methoden der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden

Scherm, E.; Süß, S. (2002): Personalmanagement in internationalen Unternehmen, in: Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 843-864

Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München

Schmitz, Chr., (2005): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter – Handlungsimplicationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen), Diss., St. Gallen

Schmitz-Justen, F.J. (2006): Knowledge Factors – How to animate members of online communities to create knowledge-relevant content, Diss., Frankfurt am Main

Schmuhl, H.W. (Hrsg) (2009): Kulturrelativismus und Antirassismus – Der Anthropologe Franz Boas (1858-1942)

Scholz, Chr. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München

Schreyögg, G. (2008): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl. Berlin

Schuldt-Baumgart, N. (2007), Diversity-Management: Weitaus mehr als Schönwetter-Programm, Vielfalt statt Einheit, in: VDI-Nachrichten, 12.10.2007, S. 34

- Schulze, H.; Ryser, Th.** (2008): Kollaborative Projektkultur – Ein Konzeptueller Ansatz für die effektive Zusammenarbeit in multikulturellen Projektteams, in: Wirtschaftspsychologie, H. 1, S. 86-92
- Schütz, A.; Selg, H.; Lautenbach, S. (Hrsg.)** (2005): Psychologie – Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder, 3. Aufl., Stuttgart
- Schweizer, Th.** (1996): Muster sozialer Ordnung – Netzwerkanalyse als Fundament der Sozialethnologie, Berlin
- Schweizer, Th.; Schnegg, M.** (1998): Die soziale Struktur der „Simple Storys“ – eine Netzwerkanalyse, Vortrag: Konferenz der Deutschen Gesellschaft für Völkerkunde über Ethnologie und Medien an der Universität Heidelberg vom 15.05.1998
- Semmlinger, K.** (1993): Effizienz und Autonomie in Zuliefernetzwerken. Zum strategischen Gehalt von Kooperationen, in: Staehle, W.; Sydow, J., Managementforschung 3, 1. Aufl., Berlin, New York, S. 309-354
- Sen, A.** (2007): Die Identitätsfalle – Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt, 2. Aufl., Cambridge/Massachusetts
- Senn, Chr.** (1997): Key Account Management für Investitionsgüter, St. Gallen
- Senn, Chr., Arnold, P.** (1999): Managing Global Customers – Benchmarks from an International Research Projects, in: Thexis Fachzeitschrift für Marketing, Bd. 4, S. 36-40
- Sherman, S.; Sperry, J.; Reese, S.** (2003): The Seven Keys To Managing Strategic Accounts, New York
- Sibbel, R.; Hartmann, F.; Siekaup, Th.** (2006): Operatives Lieferantenmanagement, in: WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 11, S. 619-624
- Sidow, H.D.** (2002): Key Account Management – Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien, 7. Aufl., Landsberg/Lech
- Siebert, H.** (2006): Ökonomische Analysen von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J., Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 7-28
- Specht, G.; Fritz, W.** (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart
- Spinting, S.** (2003): Beziehungsmanagement in Dienstleistungs-Netzwerken, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke, Dienstleistungsmanagement, Jahrbuch 2003, Wiesbaden, S. 229-251
- Staehle, W.H.; Conrad, P.; Sydow, J.** (1999): Management, 8. Aufl., München
- Stark, O.** (2005): Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Frankfurt am Main
- Steffenhagen, H.** (2004): Marketing Einführung, 5. Aufl., Stuttgart

Stein, V. (2007): Human Capital Management, in: Zeitschrift für Personalmanagement, H. 3, S. 295-321

Stiglitz, J. (2006): Die Chancen der Globalisierung, New York

Straube, F.; Beckmann, Th. (2008): Kernelemente eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements, in: WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 2, S. 104-106

Stroebe, R.W. (1999): Grundlagen der Führung, Arbeitsheft Führungspsychologie, Bd. 2, 10. Aufl., Bienert, W.; Crisand, E. (Hrsg.), Heidelberg

Stumpf, S. (2005): Interkulturelles Management, in: Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Machl, S. (Hrsg.), Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 245-258

Sulzbacher, M. (2003): Virtuelle Teams – Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?, Marburg

Süß, S.; Kleiner, M. (2005): Diversity management's diffusion and design: a study of German DAX-companies and Top-50-U.S.-companies in Germany, Diskussionsbeitrag FernUniversität Hagen, Hagen

T

Tannenbaum, S.J.; Beard, R.L.; Salas, S. (1992): Team Building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments, in: Kathy Kelley (Hrsg.): Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology, Amsterdam, S. 117-153

Theling, Th.; Loos, P. (2005): Klassifizierung von Methoden des Managements und Controlling dynamischer Prozesse, Mainz

Thomas, A. (2005): Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation, in: Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. (Hrsg.), Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen, S. 19

Thomas, A., Stumpf, S. (Hrsg.) (2003): Teamarbeit & Teamentwicklung, Göttingen

Ting-Toomey, S. (2005): Identity negotiation theory: Crossing Cultural Boundaries, in: Gudykunst, W. B. (Hrsg.), Theorizing about intercultural communication, Thousand Oaks, CA, S. 211-233

Trice, H.M.; Beyer, J.M. (1993): The cultures of Work Organizations, Prentice Hall: Hemstead

Trompenaars, F.; Woolliams, P., (2004): Business weltweit – Der Weg zum interkulturellen Management, 1. Aufl., Hamburg

Tuckman, B.W. (1965): Development Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin 63, S. 384-399

U

V

v. Ehrenfels, Chr. (1890): Ueber Gestaltqualitaeten, Vierteljahresschrift fuer wissenschaftliche Philosophie, Wien

Vivelo, F.R. (1981): Handbuch der Kulturanthropologie, 1. Aufl., Stuttgart

W

Wahren, H.K. (1994): Gruppen- und Teamarbeit im Unternehmen, Berlin/New York

Wapniewski, A. (2006): Herausforderungen bei der Implementierung eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements, in: MERKUR Schriften zum innovativen Marketing Management, Bd. 19, Hamburg, S.

Warnecke, H.J. (1995): Aufbruch zum fraktalen Unternehmen – Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg

Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (2007): Menschliche Kommunikation: Formen, Strömungen, Paradoxien, 11. Aufl., Bern

Weber, M. (2005): Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft, in: Max Weber gesammelte Werke – Wirtschaft und Gesellschaft, Teilbd. 4, Tübingen

Weber, M. (1985): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen

Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen

Werner, C. (1998): Unternehmenskultur und betriebliche Strukturen: Darstellung der Gestaltungsmöglichkeiten und Anwendung der Analyse auf die Lean Production, Lohmar

Werner, E.C. (2009): National geprägte Unternehmenskultur am Beispiel Schwedens, Diss., Berlin

Wiater, W. (2007): Wissensmanagement, Wiesbaden

Wieland, D. (2004): Die Grenzen der Individualisierung – Sozialstrukturanalyse zwischen objektivem Sein und subjektivem Bewusstsein, Opladen

Wierschin, M.W. (2005): Philologia, Würzburg

Wiesner, K.A. (2005): Internationales Management, München

Willke, H. (2000): Nagelprobe des Wissensmanagement: Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen, in: Götz. K., Wissensmanagement zwischen Wissen und Nichtwissen, 3. Aufl., München/Mering, S. 15-31

Winkelmann, P. (2002): Marketing und Vertrieb – Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 3. Aufl., München

Wrede, D. (2007): Integration von Ideen- und Wissensmanagement – Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter, Diss., Hannover

Wunderer, R. (2005): Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 6. Aufl., St. Gallen

X

Xue, D. (2003): Zur Entwicklung eines kulturadäquaten Konzeptes für interkulturelle Trainings, Diss., Regensburg

Y

Yip, G. S. (1996): Die globale Wettbewerbsstrategie, 1. Aufl., Wiesbaden

Z

Zülch, M. (2004): Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung, in: Vedder, G. (Hrsg.) Diversity Management und Interkulturalität, Trier

Zupancic, D. (2001): International Key Account Management – Teams Koordination und Implementierung aus der Perspektive des Industriegütermarketing, Diss., St. Gallen

Zupancic, D.; Belz, Chr.; Bußmann, W.F. (2005): Best Practice im Key Account Management, St. Gallen

Internetverzeichnis

Bolten, J. (2006): Die Entwicklung von Nationalstereotypen im Globalisierungsprozess, Hypothesen zum Auftakt einer international durchgeführten Langzeituntersuchung zur Veränderung des Deutschlandbildes bei Studierenden, in: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht, www.zif.spz.tu-darmstadt.de, entnommen Mai 2008, 17 Seiten

Brühlmeier, A.: Der Ansatz der Gestaltpsychologie, Gestaltpsychologie: <http://www.bruehlmeier.info/wahrnehmung.htm>, entnommen März 2008

Edeler, B. (2004): Vorlesungsskript Wahrnehmungspsychologie, <http://www2.uni-jena.de/stud/fsr/psyfsr/>, Jena, entnommen Dezember 2007

Fuhse, J. (2001): Funktionalismus und Systemtheorie, www.uni-stuttgart.de/soz/kw/index.php?act=Attach&type=pos&id=1654, entnommen September 2008

Hommel, B. (2004): Wahrnehmung und Handlung, http://www.cog.psychologie.leidenuniv.nl/content_docs/PublicatiesHommel/wahrnehmung_und_handlung_hommel.pdf, oder hommel@fsw.leidenuniv.nl, entnommen Januar 2008

Ibaidi, S. (2004): Training interkulturelle Kompetenz, Texte und Zusammenfassung, <http://web.fu-berlin.de/xenos>, entnommen April 2008

Lukesch, H.: Sozialpsychologie der Schule und Familie – Hawthorn Experimente http://rpss23.psychologie.uniregensburg.de/download/lehre/vl/sozialpsychologie_vortrag-3a_Hawthorne.pdf, entnommen Februar 2008

- Mittelmann, A.** (2001): Wissensmanagement, <http://www.artm-friends.at/am/km/basics/mod-nonaka-d.html>, entnommen im Dezember 2007
- Müllner, M.; Zupancic, D.** (2002): Herausforderungen und Lösungen im Global Account Management, St. Gallen, http://www.marketing-auditorium.com/fileadmin/media/Artikel/Herausforderungen_und_L_sungen_im_Global_Account_Management.pdf, entnommen Februar 2007
- Pecar, A.** (2000): Rezension zu: Reckwitz, A.: Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms vom 02.10.2000, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/rezension/id=511>>, entnommen Januar 2008
- Pohl, K.H.** (2002): Konfuzianische und westliche Werte – Weltethos aus interkultureller Sicht, in: SWR 2, Sonntag, den 19. Mai 2002, 8:30 Uhr, Redaktion: Niess, F.; SWR-Manuskriptdienst_Aula, www.swr/swr2/service/manuskriptdiest/index.de
- Rapp, R.** (2003): Customer Relationship Management, (Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen), Fachartikel vom November 2003, Cranfield University England, www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_99_crm1.htm, entnommen Juni 2007
- Rathje, S.** (2006): Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts, in: Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht, www.zif.spz.tu-darmstadt.de, 17 Seiten
- Reif, E.** (2006): Kulturdimensionen nach Fons Trompenaars, univie.ac.at/elisabeth.reif/Trompenaars.pdf, entnommen August 2007
- Ritter, H.** (2008): Ein Zivilist in der Fremde – zum 100. Geburtstag von Claude Lévi-Strauss, www.faz.det/rub117
- Seilfried, P.; Tripp, H.** (1998): Knowledge Management im Bereich Produkt, www.ifi.unizh.ch/ikm, entnommen Oktober 2007, 26 Seiten
- Sommerlatte, T.** (2003): Strategische Allianz statt Kunden/Lieferanten-Verhältnis – der bessere Weg, Fachartikel vom November 2003, www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_01_sommerl.htm, entnommen Juli 2007