

Relationship Management und Face-to-Face Interaktion im Key Account Management im interkulturellen Vergleich: Zeitnutzung in Deutschland, Frankreich, China und USA

Dissertation

vorgelegt am

Lehrstuhl für BWL, insb. Vertrieb und Marketing

Prof. Dr. Björn Sven Ivens

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

von

cand. Dr. rer. pol.

Lisa Drahmman

Diese Arbeit hat der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.

1. Gutachter: Prof. Dr. Björn Sven Ivens
2. Gutachter: Dr. Steffen Müller
Tag der Disputation: 07.12.2018

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-544543

DOI: <https://doi.org/10.20378/irbo-54454>

Für Martin

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
Synopse	XI
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungsziel	4
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2 Überblick über relevante Literatur	7
2.1 Theoretische Perspektiven	7
2.1.1 Geschäftsbeziehungsentwicklung.....	7
2.1.2 Normen und Steuerung in Geschäftsbeziehungen.....	9
2.2 Kundenbeziehungsmanagement	12
2.2.1 Definition und Ziele von Kundenbeziehungen.....	12
2.2.2 Entwicklungsmodelle von Kundenbeziehungen.....	14
2.2.3 Arten von Kundenbeziehungen.....	15
2.2.4 Die Rolle des Buying Center in Kundenbeziehungen.....	17
2.2.5 Häufig untersuchte Konstrukte im Kundenbeziehungsmanagement.....	18
2.2.5.1 Qualität der Beziehung.....	18
2.2.5.1.1 Definition von Vertrauen.....	19
2.2.5.1.2 Definition von Commitment.....	19
2.2.5.1.3 Definition von Zufriedenheit.....	20
2.2.5.1.4 Empirische Zusammenhänge: Beziehungsqualität.....	20
2.2.5.1.5 Vertrauen.....	24
2.2.5.1.6 Commitment.....	26
2.2.5.1.7 Zufriedenheit.....	28
2.2.5.2 Wert und Wertschöpfung.....	29
2.2.5.3 Weitere Aspekte.....	30
2.3 Key Account Management	31
2.3.1 Definition Key Account Management.....	32
2.3.2 Ziele von Key Account Management.....	33
2.3.3 Definition und Auswahl von Key Accounts.....	34
2.3.4 Merkmale von Key Account Management Programmen.....	36
2.3.4.1 Organisatorische Merkmale.....	36
2.3.4.1.1 Organisationale Struktur von KAM.....	36
2.3.4.1.2 Abgrenzung von KAM zu klassischen Vertriebstätigkeiten.....	37
2.3.4.1.3 Unternehmensinterne Prozesse.....	37
2.3.4.1.4 Implementierungsvoraussetzungen für KAM.....	38
2.3.4.2 Stadien von Key Account Management Programmen.....	39
2.3.4.3 Aufgaben und Aktivitäten des Key Account Managers.....	40
2.3.4.4 Fähigkeiten und Merkmale von Key Account Managern.....	42
2.3.4.5 Funktion von Key Account Management Teams.....	45
2.3.5 Häufig untersuchte und relevante Konstrukte im Key Account Management.....	46
2.3.5.1 Beziehungsqualität.....	46
2.3.5.2 Top Management Involvement in Key Account Management Programmen.....	47
2.3.5.3 Ergebnisse von Key Account Management.....	49
2.3.5.3.1 Finanzielle Auswirkungen von KAM.....	49
2.3.5.3.2 Nicht-finanzielle Auswirkungen von KAM.....	51

2.4 Internationales Kundenbeziehungsmanagement	52
2.4.1 Globales Account Management	52
2.4.1.1 Ziele und Vorteile des Globalen Account Management	53
2.4.1.2 Organisationsstruktur im Globalen Account Management	54
2.4.1.3 Voraussetzungen für Globales Account Management	54
2.4.2 Unterschiede zwischen nationalem und internationalem Kundenbeziehungsmanagement	55
2.4.2.1 Koordinationsaufwand	55
2.4.2.2 Kulturelle Aspekte	56
2.4.3 Kultur-Modelle	57
2.4.3.1 Kultur-Modell nach Hofstede	57
2.4.3.1.1 Unsicherheitsvermeidung	58
2.4.3.1.2 Machtdistanz	59
2.4.3.1.3 Individualismus	60
2.4.3.1.4 Maskulinität	60
2.4.3.1.5 Langzeitorientierung	61
2.4.3.1.6 Beherrschung	61
2.4.3.2 Kultur-Modell nach Hall	61
2.4.3.3 Anwendung der Modelle von Hofstede und Hall – am Beispiel von Deutschland, Frankreich, USA und China	62
2.4.4.3.1 Deutschland	64
2.4.4.3.2 Frankreich	64
2.4.4.3.3 USA	65
2.4.4.3.4 China	65
2.5 Zeit und Zeitnutzung	68
2.5.1 Zeit als Forschungsgegenstand in verschiedenen Disziplinen	69
2.5.1.1 Zeitnutzung	70
2.5.1.2 Zeitorientierung	71
2.5.1.3 Wahrnehmung von Zeit	74
2.5.1.3.1 Zeitdauer	74
2.5.1.3.2 Zeitdruck	75
2.5.2 Zeit als Forschungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing	76
2.5.2.1 Zeit und Konsumenten	77
2.5.2.2 Produkt- & Produktionsbezogene Zeitkomponenten	79
2.5.2.3 Arbeitszeit	80
2.5.2.3.1 Zeitnutzung von Managern	81
2.5.2.3.2 Zeitnutzung von Vertriebsmitarbeitern	83
2.5.2.3.3 Zeitnutzung von KA Managern	86
2.5.3 Interkulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Nutzung von Zeit	87
2.6 Zusammenfassung und Forschungsdesiderata	88
3 Forschungsdesign und Forschungsmethode	93
3.1 Methodische Grundlagen qualitativer Forschung	93
3.1.1 Vorgehen bei qualitativer Forschung	94
3.1.2 Methode der Datenanalyse	95
3.2 Herleitung des Rahmenmodells der Face-to-Face Interaktion	98
3.2.1 Gestaltung von Face-to-Face Interaktion	99
3.2.2 Kundenspezifische Faktoren	102
3.2.3 Anbieterspezifische Faktoren	104
3.2.3.1 Persönliche Einflussfaktoren des KA Managers	106
3.2.4 Kontextfaktoren	107
3.2.5 Einfluss von Kultur	108
3.2.6 Beziehungsqualität als Ergebnisvariable	109
3.3 Konstruktion des Gesprächsleitfadens	110
3.4 Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung	112
4 Ergebnisse der qualitativen Studie	116

4.1 Zeitbezogene Faktoren	116
4.1.1 Dauer	116
4.1.2 Frequenz	119
4.1.3 Kundenerwartung der Frequenz.....	123
4.1.4 Zeitorientierung der KA Manager	124
4.2 Kontaktperson.....	126
4.2.1 Aktuelle Interaktion mit Kontaktpersonen im Kundenunternehmen.....	126
4.2.2 Optimale Interaktion mit Kontaktpersonen	130
4.2.3 Anzahl der Personen in Face-to-Face Interaktionen.....	132
4.3 Initiierung der Face-to-Face Interaktion	134
4.4 Inhalte der Face-to-Face Interaktion	135
4.4.1 Aktuelle Inhalte in Face-to-Face Interaktionen	135
4.4.2 Gestaltung inhaltlich optimaler Face-to-Face Interaktion	139
4.4.3 Einfluss auf Inhalte der Face-to-Face Interaktion	141
4.4.4 Gestaltung der Inhalte in Face-to-Face Interaktionen: Quantitative Ergebnisse	142
4.4.5 Anlass für Face-to-Face Interaktionen	144
4.5 Effektivität und Effizienz	146
4.5.1 Effektivität der Face-to-Face Interaktion.....	147
4.5.2 Effizienz der Face-to-Face Interaktion	150
4.5.3 Herausforderungen für Effizienz und Effektivität.....	153
4.6 Top Management Involvement.....	155
4.6.1 Aktuelles TMI	155
4.6.1.1 Häufigkeit von Face-to-Face Interaktion auf TM Ebene und Interaktionspartner auf Kundenseite	155
4.6.1.2 Themen in TM Face-to-Face Interaktion.....	157
4.6.1.3 Ziele von TM Face-to-Face Interaktionen	160
4.6.2 Optimales TMI	162
4.6.2.1 Optimale Häufigkeit und Interaktionspartner für TM Interaktion	162
4.6.2.2 Optimale Inhalte und gewünschte TM Unterstützung.....	164
4.6.3 Erwartungen der Kunden gegenüber TMI	167
4.7 Beziehungsqualität	170
4.7.1 Vertrauen.....	170
4.7.2 Commitment.....	173
4.7.3 Zufriedenheit	175
4.7.4 Atmosphäre	177
4.7.5 Konflikte und Kämpfe	179
4.8 Beziehungspflege.....	181
4.8.1 Zeit für persönliche Beziehungspflege.....	182
4.8.2 Verhaltensweisen und Normen für Beziehungspflege	183
4.8.2.1 Norm 1: Ehrlichkeit	183
4.8.2.2 Norm 2: Verlässlichkeit	185
4.8.2.3 Verhaltensweise 1: Socializing	186
4.8.2.3.1 Rolle von Socializing	187
4.8.2.3.2 Ausprägungsformen von Socializing.....	188
4.8.2.3.3 Häufigkeit von Socializing Aktivitäten	191
4.8.2.3.4 Compliance.....	192
4.8.2.3.5 Erwartungen bezüglich Socializing	194
4.8.2.3.6 Länderspezifische Besonderheiten bei Socializing	195
4.8.2.4 Verhaltensweise 2: Zuhören	195
4.8.2.5 Verhaltensweise 3: Nutzung von zeitlichen Ressourcen.....	196
4.8.2.6 Verhaltensweise 4: Kontinuierliche Fortführung der Aktivitäten	197
4.9 KAM-Teams	198
4.9.1. Aktuelle Nutzung von Zeit im KAM-Team.....	199
4.9.2. Optimale Zeitnutzung in KAM-Teams.....	202
4.9.3. Rollen in KAM-Teams und Zeitaufteilung	204

4.10 Kundenunternehmen	206
4.10.1 Zyklushaftigkeit des Beschaffungsprozesses	208
4.11 Zuliefererunternehmen	210
4.12 Trends: Digitalisierung	213
4.13 Frauen im KAM	215
5 Diskussion	217
5.1 Diskussion des Rahmenmodells und der Forschungsfragen: Implikationen für die Theorie 217	
5.1.1 Diskussion des Rahmenmodells und Implikationen für die Theorie.....	217
5.1.2 Diskussion der Forschungsfragen und Implikationen für die Theorie	242
5.2 Implikationen für die Praxis	248
5.3 Limitationen und Ausblick für weitere Forschung	251
6 Schlussbetrachtung	255
7 Literaturverzeichnis	259
8 Anhang	287

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kernforschungsgegenstände in der Zeitforschung - in Soziologie und Psychologie (Quelle: Eigene Darstellung).....	70
Abbildung 2: Kernforschungsgegenstände in der Zeitforschung - in Betriebswirtschaftlehre und Marketing (Quelle: Eigene Darstellung).....	77
Abbildung 3: Rahmenmodell Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im Key Account Management (Quelle: Eigene Darstellung).....	98
Abbildung 4: Überarbeitetes Rahmenmodell zur Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im KAM (Quelle: Eigene Darstellung).....	241

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick empirische Befunde: Beziehungsqualität.....	21
Tabelle 2: Hauptaufgaben von KA Managern.....	40
Tabelle 3: Fähigkeiten von KA Managern.....	42
Tabelle 4: Kulturdimensionenwerte für USA, Deutschland, Frankreich und China nach Hofstede.....	63
Tabelle 5: Ergebnisse wissenschaftlicher Studien zur Zeitnutzung im KAM.....	86
Tabelle 6: Merkmale der Stichprobe.....	113
Tabelle 7: Überblick Dauer der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden.....	117
Tabelle 8: Frequenz der Face-to-Face Interaktion zwischen KA Manager und Abteilungen des Kunden.....	120
Tabelle 9: Zeiteinstellung von KA Managern.....	125
Tabelle 10: Kontaktpersonen in der Face-to-Face Interaktion.....	126
Tabelle 11: Gewünschte häufigere und seltenere Interaktionen.....	130
Tabelle 12: Inhalte in Face-to-Face Interaktionen.....	136
Tabelle 13: Ergebnisse schriftliche Zeitverteilungsmessung.....	143
Tabelle 14: Anlässe für Face-to-Face Interaktionen.....	145
Tabelle 15: Inhalte in TM Face-to-Face Interaktionen.....	158
Tabelle 16: Ziele von TM Face-to-Face Interaktionen.....	160
Tabelle 17: Ausprägung des Vertrauensverhältnisses zwischen Zuliefererunternehmen und Kundenunternehmen.....	170

Tabelle 18: Ausprägungen von Commitment zur Geschäftsbeziehung.....	173
Tabelle 19: Ausprägungen der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung.....	176
Tabelle 20: Ausprägungen der Atmosphäre in Face-to-Face Interaktionen	177
Tabelle 21: Beispiele für Vergleiche mit einem Kampf.....	180
Tabelle 22: Beispiele zu Compliance Vorgaben für Socializing-Maßnahmen.....	193
Tabelle 23: Erwartungen bezüglich Socializing und Beispiele	194
Tabelle 24: Kundenorganisation und Kundenunternehmenskultur nach Land.....	206

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	=	Auflage
B2B	=	Business-to-Business
bspw.	=	beispielsweise
bzgl.	=	bezüglich
bzw.	=	beziehungsweise
CEO	=	Chief Executive Officer
etc.	=	et cetera
G20	=	Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer
GA	=	Global Account
GAM	=	Global Account Management
Hrsg.	=	Herausgeber
IMP	=	Industrial Marketing and Purchasing Group
JV	=	Joint Venture
KA	=	Key Account
KAM	=	Key Account Management
KAS	=	Key Account Seller
Kap.	=	Kapitel
Min.	=	Minuten
NAM	=	National Account Management
NAMA	=	National Account Marketing Association
No.	=	Number
P	=	Postulat
RM	=	Relationship Marketing
RFQ	=	Request for Quotation
S.	=	Seite
SAMA	=	Strategic Account Marketing Association
TM	=	Top Management
TMI	=	Top Management Involvement
u.a.	=	unter anderem
u.U.	=	unter Umständen
z.B.	=	zum Beispiel

Synopse

Für Unternehmen, die sich mit der Etablierung von Key Account Management auf die Bedürfnisse ihrer Schlüsselkunden fokussieren, ist die Gestaltung der Beziehung zu diesen Schlüsselkunden von Bedeutung. Insbesondere die Gestaltung von effektiven und effizienten Face-to-Face Interaktionen erscheint in diesem Zusammenhang und vor dem Hintergrund eines stetig steigenden Zeitdrucks in der Gesellschaft und in wirtschaftlichen Prozessen zunehmend wichtig. Daher war das zentrale Anliegen der Studie die Analyse der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion zwischen Key Account Managern und ihren Kunden, wobei der Fokus auf der aktuellen Ausgestaltung lag. Des Weiteren wurde auch nach der optimalen Gestaltung der zur Verfügung stehenden Zeit in der Key Account Manager-Kunden-Beziehung gefragt sowie der Frage nachgegangen, ob und welche kulturellen Einflüsse auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion vorliegen. Dafür wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt und Mitarbeiter im Key Account Management in vier Ländern – China, Deutschland, Frankreich und USA – nach ihrer Zeitnutzung befragt sowie eine schriftliche Zeitverteilungsmessung durchgeführt. Als wesentliche Ergebnisse konnten u.a. der Einfluss der Kontaktpersonen im Kundenunternehmen und der Einfluss der Kundenunternehmenskultur auf verschiedene Dimensionen der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion sowie die Wichtigkeit von beziehungsbildenden Aktivitäten im Kontakt mit dem Kunden identifiziert werden. Mit der Ableitung eines durch die Ergebnisse angepassten Rahmenmodells für die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag für die Forschung und Praxis. Die zum Abschluss aufgezeigten Forschungsdesiderate verweisen mit Blick auf zukünftige Studien u.a. auf alternative methodische Vorgehensweisen wie eine quantitative Erhebung oder auf Stichproben in anderen Industrien, um über die vorliegenden Ergebnisse hinaus weitere Erkenntnisse bezüglich des Forschungsgegenstands aus anderen Perspektiven zu generieren.

1 Einleitung

In der Marketing-Forschung sowie in der Praxis sind die Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Zulieferern im Business-to-Business (B2B) Bereich ein vielbeachteter und bedeutsamer Gegenstand (vgl. Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006; Workman/Homburg/Jensen 2003). Gerade durch die Globalisierung erfahren Geschäftsbeziehungen und hier insbesondere die Vernetzung und Zusammenarbeit von Zulieferer- und Kundenunternehmen eine zunehmende Bedeutung (vgl. Anderson 1995; Gök 2009; Millman/Wilson 1995). Der persönliche Kontakt und der Aufbau von Beziehungen spielt speziell bei der Fokussierung auf Schlüsselkunden durch den Ansatz des Key Account Management (KAM) eine wichtige Rolle (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993). Dabei ist die Zeit, die ein Key Account (KA) Manager mit dem Kunden persönlich verbringen kann, limitiert, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass die Zeit selbst eine knappe Ressource darstellt und damit zu einem kritischen Faktor im organisationalen Umfeld geworden ist (vgl. Feldman/Hornik 1981; Leclerc/Schmitt/Dubé 1995; Nonis/Sager 2003; Waller et al. 2001). Vor diesem Hintergrund thematisiert die vorliegende Arbeit ausführlich das Phänomen der Zeit und Zeitnutzung mit Blick auf KA Manager und ihre direkte Interaktion mit dem Kunden. Der Fokus liegt dabei auf der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion als Teil der Interaktion zwischen dem KA Manager und dem Kunden in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern: In Deutschland, Frankreich, China und den USA.

1.1 Relevanz des Themas

Zeitdruck spielt in der westlichen Welt eine immer größere Rolle (vgl. Durrande-Moreau/Usunier 1999; Southerton 2003; Szollos 2009). Mottos wie ‚Zeit ist Geld‘ bestimmen immer mehr das Denken und Handeln (vgl. Bluedorn/Denhardt 1988; Leclerc/Schmitt/Dubé 1995). Der Forderung nach einer maximal effizienten Zeitnutzung und dem Gefühl, immer mehr in möglichst kurzer Zeit schaffen zu wollen, setzen sich gegensätzliche Trends wie Slow living und ein stärkerer Fokus auf die Work-life-balance entgegen und gewinnen zunehmend an Bedeutung (vgl. Parkins 2004). In Populärmedien und sozialen Netzwerken wächst die Anzahl an Beiträgen zu optimaler Zeitnutzung, zur Einteilung der Aufgaben am Arbeitsplatz, zum optimalen Umgang mit E-Mails oder zu flexibler Arbeitszeit (vgl. Bradberry 2015; Pallian 2015; Shank 2015). Zeit ist als omnipräsenter Faktor in beinahe jeder Entscheidung, jedem Prozess und jedem Handeln verankert (vgl. Hahn/Lawson/Lee 1992; McGrath 1991).

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich auch die Marketing-Forschung mit dem Thema Zeit, jedoch dort bislang hauptsächlich mit der Betrachtung von Zeit im Konsumentenverhalten und mit Blick auf die Zeitnutzung von Konsumenten (vgl. Bergdaà 1990; Jacoby/Szybillo/Berning 1976; Reisch 2001; Usunier/Valette-Florence 2007). Ebenfalls beschäftigt sich die Marketing-Forschung im Rahmen von Zeit mit Aspekten wie privatem Einkaufsverhalten (vgl. Dommermuth 1965) oder dem Einfluss von Convenience-Produkten auf das Auswahl- und Freizeitverhalten von Konsumenten (vgl. Kelley 1958). In einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem Zeitdruck immer mehr zunimmt (vgl. Gross/Sheth 1989) und gleichzeitig Kundenansprüche steigen, scheint die sinnvolle Nutzung des begrenzenden Faktors Zeit essentiell. Ebenfalls besteht ein Druck, die Effizienz und Effektivität von Marketingaktivitäten zu erhöhen (vgl. Cannon/Perreault 1999).

Wird der Blick auf Marketing-Aktivitäten im B2B-Bereich gerichtet, so lässt sich hinter der Einführung von manchen Konzepten implizit ein Bezug zur knappen Ressource Zeit herstellen: Durch die Einführung von KAM oder Global Account Management (GAM) Strukturen findet in Unternehmen eine Fokussierung auf die Schlüsselkunden und deren besondere Bedürfnisse statt (vgl. Birkinshaw/Toulan/Arnold 2001; Homburg/Workman/Jensen 2002; McDonald/Millman/Rogers 1997). Der KAM Ansatz hat sich dabei sowohl in der Theorie als auch in der Praxis durchgesetzt und spielt in spezifischen Industrien insbesondere im B2B-Kontext eine wichtige Rolle (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Homburg/Workman/Jensen 2000; Sharma 1997). Dezierte Key Account Manager¹ (KA Manager) oder Global Account Manager (GA Manager) managen die Beziehung zum Kunden und kümmern sich um die Bedürfnisse der Kunden, sowohl mit Blick auf kurzfristige, tägliche Anforderungen als auch hinsichtlich mittel- und langfristiger Perspektiven (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; McDonald/Millman/Rogers 1997). Vor diesem Hintergrund stellen die Herstellung und der Aufbau von Beziehungen zum Kunden eine der Kernaufgaben des KAM dar (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993).

Gleichfalls ist das Management von Beziehungen mit persönlichem Kontakt verbunden (vgl. Campbell/Cunningham 1985). Vor diesem Hintergrund spielen Face-to-Face Interaktionen zwischen KA Manager und Kunden eine wichtige Rolle. Die Zeit, die neben vielfältigen weiteren Aufgaben des KA Managers für die Interaktionen mit Kunden bleibt, ist jedoch limitiert und es müssen daher Entscheidungen über die Zeitallokation getroffen werden (vgl. Lodish

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit das generische Maskulinum KA Manager und GA Manager verwendet. Die Angaben beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter.

1971). KA Manager, zu deren Hauptaufgaben das Etablieren und Aufrechterhalten von Beziehungen zu verschiedenen Vertretern des Kundenunternehmens zählt, verbringen teilweise nur 10% ihrer Arbeitszeit mit dem Kunden im direkten persönlichen Austausch (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000). Im Zeitalter der Digitalisierung kann erwartet werden, dass sich dieser Anteil des persönlichen direkten Austauschs weiter reduzieren wird, da u.a. durch die Nutzung digitaler Tools der Austausch zwischen den beteiligten Akteuren noch zeiteffizienter gestaltet werden kann, sodass möglicherweise bisherige Face-to-Face Interaktionen eine weitere Reduzierung erfahren könnten (vgl. Brodowsky/Anderson 2000). Dennoch wird gerade auch vor dem Hintergrund der Globalisierung und der Aktivitäten von Unternehmen in einem globalen Umfeld die Bedeutung und Notwendigkeit von Face-to-Face Interaktion hervorgehoben (vgl. Jones 2007). Insbesondere bei strategischen Beziehungen mit Schlüsselkunden könnte daher die Qualität der Face-to-Face Interaktion mit Blick auf den bisher schon geringen Arbeitszeitanteil beim Kunden an Bedeutung zunehmen. Es ist daher von Interesse und zugleich Anliegen dieser Arbeit zu klären, inwiefern die Zeit genutzt sowie die Interaktion zwischen Kundenvertreter und KA Manager gestaltet wird.

Die Nutzung von Zeit kann durch unterschiedliche Faktoren stark beeinflusst werden. Das Empfinden von Effizienz oder Effektivität in der Zeitznutzung kann kulturell sehr unterschiedlichen sein, da verschiedene Bedürfnisse und Priorisierungen der Nutzung von Zeit zugrunde liegen können (vgl. Manrai/Manrai 1995). Ein Beispiel ist das Bedürfnis, erst eine Beziehung zueinander aufzubauen, bevor Geschäfte abgewickelt werden, welches bspw. einen essentiellen Bestandteil der chinesischen Geschäftskultur darstellt (vgl. Mavondo/Rodrigo 2001; Shou et al. 2011). Im Gegensatz hierzu wird in anderen Kulturen wie den USA eine möglichst schnelle Abwicklung bevorzugt und Themen, die nicht unmittelbar mit dem Geschäft zu tun haben, nicht ausführlich besprochen (vgl. Manrai/Manrai 2010).

International agierende Unternehmen sind mit Kunden aus anderen Kulturkreisen konfrontiert und verfügen im Kundenmanagement häufig selbst über ein international besetztes Team (vgl. Nakata 2009a). Ebenso haben kulturelle Faktoren einen wichtigen Einfluss auf das Management von internationalen Organisation (vgl. Hofstede 1983b). Der Einfluss von kulturellen Einflussfaktoren auf das Kundenmanagement ist bereits mehrfach untersucht worden (vgl. Coote/Forrest/Tam 2003; Gao/Ballantyne/Knight 2008; Ghauri/Fang 2001). Jedoch stellt die optimale Nutzung von Zeit in KAM Strukturen in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern aktuell ein Desiderat dar, welches es in der folgenden Arbeit aufzuarbeiten gilt.

1.2 Forschungsziel

Das Ziel der vorliegenden Studie ist die Betrachtung der Zeitnutzung von KA Managern im direkten Face-to-Face Kontakt mit Kunden. Der Forschungsgegenstand wird dabei explizit auf die Zeit eingegrenzt, die der KA Manager mit dem Kunden verbringt, sodass ein Fokus auf die in diesem Kontext relevanten Aufgaben von KAM gelegt wird. Damit sind Telefonate und E-Mails, die zwar als direkte Kommunikationswege Teil der persönlichen Kommunikation mit dem Kunden sind, nicht weiter in die Untersuchung mit einbezogen. Das grundlegende Ziel dieser Arbeit ist daher die **Untersuchung, wie die Arbeitszeit von KA Managern im Face-to-Face Kontakt mit dem Kunden verbracht wird und wie diese am effektivsten und am effizientesten genutzt werden kann**. Unter effektiver Zeitnutzung wird in diesem Zusammenhang und basierend auf den Ausführungen zu Effektivität von Dyckhoff und Ahn (2001, S. 112) eine solche Zeitnutzung als „*zweckmäßig*“ verstanden. Wird ein bestimmter Zweck, wie bspw. das Sammeln bestimmter Informationen oder die Pflege der Beziehung zum Kundenvertreter in der Face-to-Face Interaktion erfüllt, entspricht dies einer effektiven Zeitnutzung. Eine effiziente Zeitnutzung bedeutet in diesem Kontext weitergehend, dass der Zweck „*ohne Verschwendung*“ (Dyckhoff/Ahn 2001, S. 112) erreicht wird, also in einer angemessenen Zeiteinheit erfüllt wird. Dabei beruht die Angemessenheit auf der Abschätzung einer weitergehenden Zustandsverbesserung bis zu dem Punkt, an dem eine anderweitige Verschlechterung eintreten würde (vgl. Dyckhoff/Ahn 2001). In anderen Worten: In Bezug auf effiziente Zeitnutzung sollte die Zeit anderweitig genutzt werden, sobald der Zweck – bspw. einer Face-to-Face Interaktion – erfüllt wurde.

Ausgehend von diesem Ziel sind sowohl Fragen der aktuellen Zeitnutzung, bspw. wie viel Zeit für bestimmte Themen genutzt wird, als auch eine Perspektive, wie die Zeit inhaltlich noch besser genutzt werden könnte, Teil der Studie. Ergänzend wird ein Überblick zum zeitlichen Umfang hinsichtlich der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Beziehung zum Kunden erstellt, welcher sich insbesondere mit Beziehungspflege beschäftigt. Eine Erhöhung der Anzahl der Stunden mit dem Kunden wird dabei nicht der Fokus der Untersuchung sein, da sich interne Prozesse selten komplett minimieren lassen. Vielmehr liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Nutzung gegebener Zeitressourcen, die ein KA Manager im direkten Kontakt mit dem Kunden verbringt. Dabei geht es um die effiziente und effektive Gestaltung dieser Face-to-Face Interaktionen sowie darum, welche Faktoren einen Einfluss auf die Gestaltung dieser Interaktionen haben. Durch die Zusammenführung der Forschungsfelder Zeit und Zeitnutzung mit dem KAM hat die vorliegende Arbeit daher auch zum Ziel, neue Ideen bzw. Perspektiven als Beitrag für die Forschung zu generieren (vgl. MacInnis 2011).

Zunächst sollen in dieser Arbeit die theoretischen Befunde zu KAM und Zeitforschung aufbereitet und die Forschungsdesiderata abgeleitet werden. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen im Überblick, die in Kapitel 2.6 hergeleitet werden:

1) Wie nutzen KA Manager die Zeit mit dem Kunden?

Der Kerngedanke dieser Frage ist die Skizzierung eines IST-Zustandes anhand einer Zeitverteilungsmessung und der Beschreibung der aktuellen Situation des KA Managers im Face-to-Face Kontakt mit dem Kunden.

2) Wie sieht eine optimale Zeitnutzung für KA Manager in Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden aus?

Im Anschluss an die Beschreibung des IST-Zustandes ist die Erfassung des SOLL-Zustandes elementarer Bestandteil der Studie. Dabei geht es sowohl um eine effiziente und effektive Zeiteinteilung als auch um die ideale Priorisierung von Themen aus Perspektive des KA Managers.

3) Welchen Einfluss hat ein kulturelles Umfeld auf die Zeitnutzung?

Aus dem kulturellen Vergleich zwischen vier Ländern wird zu klären sein, wie die Zeit in Situationen mit dem Kunden in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern genutzt wird und welchen Einfluss das kulturelle Umfeld auf die Zeitnutzung hat.

Die empirische Untersuchung basiert dabei auf qualitativen Interviews in vier Kulturkreisen: China, Deutschland, Frankreich und den USA. Ebenfalls wird eine quantitative Zeitverteilungsmessung mit den gleichen Befragten durchgeführt, anhand derer der IST-Zustand, der SOLL-Zustand sowie weitere auf Zeit bezogene Faktoren erfasst werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich inklusive Einleitung in sechs Kapitel. Zunächst wird in Kapitel 2 ein Überblick über die relevante Literatur gegeben. In Kapitel 2.1 werden zwei grundlegende theoretische Perspektiven zu Geschäftsbeziehungsentwicklung sowie Normen und Steuerung in Geschäftsbeziehungen skizziert. Im Anschluss wird in Kapitel 2.2 ein Überblick über Kundenbeziehungsmanagement sowie die bisherigen Erkenntnisse zu Modellen und untersuchten Konstrukten im Kundenbeziehungsmanagement gegeben. Daran schließt sich in Kapitel 2.3 die Betrachtung von KAM als eine spezifische Ausprägung von Kundenbeziehungsmanagement an, wobei Merkmale und ausgewählte Konstrukte ausführlich be-

trachtet werden. In Kapitel 2.4 erfolgt eine Fokussierung auf internationales Kundenbeziehungsmanagement mit der spezifischen Ausprägung des GAM. Ebenfalls werden in Kapitel 2.4 verschiedene Kultur-Modelle betrachtet und kulturelle Besonderheiten für die vier betrachteten Länder vorgestellt. Mit Kapitel 2.5 schließt sich die Betrachtung von Zeit und Zeitznutzung als Forschungsgegenstand in unterschiedlichen Disziplinen sowie mit Fokus auf Zeit als Forschungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing an, wobei insbesondere die Nutzung von Arbeitszeit im Mittelpunkt steht. Das zweite Kapitel schließt in Kapitel 2.6 mit der Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Literaturüberblick und der Herleitung der Forschungsdesiderata ab.

Das dritte Kapitel umfasst Ausführungen zum Forschungsdesign und zur Forschungsmethode. Dazu werden zunächst in Kapitel 3.1 methodische Grundlagen zu qualitativer Forschung aufbereitet. In Kapitel 3.2 schließt sich die Herleitung des Rahmenmodells zu Face-to-Face Interaktionen im KAM an. Zu den verschiedenen Variablen des Rahmenmodells werden ebenfalls in Kapitel 3.2 vermutete Zusammenhänge postuliert, die im weiteren Verlauf der Arbeit diskutiert werden. Im Anschluss werden in Kapitel 3.3 die Konstruktion des Gesprächsleitfadens und in Kapitel 3.4 die Beschreibung der Datenerhebung sowie der Stichprobe erläutert.

Das vierte Kapitel umfasst die Darstellung der Ergebnisse aus der qualitativen Studie sowie der schriftlichen Zeitverteilungsmessung. Dabei werden die Ergebnisse der im Rahmenmodell identifizierten Einflussfaktoren, Gestaltungsvariablen und Ergebnisvariablen einzeln in Unterkapiteln ausführlich dargestellt.

Im Anschluss werden die Ergebnisse in Kapitel 5 diskutiert und Implikationen für die Theorie und Praxis abgeleitet. Dabei findet in Kapitel 5.1.1 zunächst ein Vergleich der Ergebnisse mit den in Kapitel 3.2 postulierten Zusammenhängen im Kontext des Rahmenmodells statt. Daran schließt sich in Kapitel 5.1.2 die Diskussion der Ergebnisse anhand der Forschungsfragen an. In Kapitel 5.2 werden Implikationen für die Praxis ausgewiesen und anschließend in Kapitel 5.3 Limitationen der vorliegenden Untersuchung thematisiert sowie ein Ausblick für weitere Forschungsvorhaben gegeben. In Kapitel 6 findet eine zusammenfassende Schlussbetrachtung der Arbeit statt.

2 Überblick über relevante Literatur

Das folgende Kapitel liefert einen Überblick über die relevante Literatur für die Forschungsfragen. Der Ansatz für die Auswahl der Literatur des vorliegenden Überblicks basiert auf einem systematischen Vorgehen, welches durch Cross-referencing und Journal-Rankings für die vorrangige Betrachtung der Literatur gekennzeichnet ist. Dies war aufgrund der Themenstellung zielführend, da so alle wichtigen und im Diskurs vielzitierten Quellen ausfindig gemacht werden und Verknüpfungen zu anderen Bereichen hergestellt werden konnten.

2.1 Theoretische Perspektiven

Zwei theoretische Perspektiven, zum einen die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen in Geschäftsnetzwerken, welche durch das Modell von Håkansson und Snehota (1995) maßgeblich charakterisiert wird, und zum anderen die Literatur zur Rolle von Normen und Steuerung in Geschäftsbeziehungen, welche durch den Ansatz zu Normen von Macneil (1980) repräsentiert wird, bilden die Basis dieses theoretischen Kapitels. Beide theoretischen Perspektiven beschäftigen sich insbesondere mit Interaktionen in Geschäftsbeziehungen, weshalb sie für die vorliegende Arbeit mit Fokus auf Face-to-Face Interaktionen in Geschäftsbeziehungen einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis liefern. Die beiden theoretischen Ansätze haben somit einen impliziten bzw. expliziten Einfluss auf die postulierten Zusammenhänge des Rahmenmodells der vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. 3.2) und werden in der Diskussion (vgl. Kap. 5) mit den empirischen Ergebnissen dieser Studie diskutiert und in ihrer Relevanz für die Praxis beleuchtet.

2.1.1 Geschäftsbeziehungsentwicklung

Håkansson und Snehota (1995) stellen ihr Modell zur Entwicklung von Geschäftsbeziehungen als ein IMP-Modell (Industrial Marketing and Purchasing Modell) auf, dessen Kerngedanken vielen Studien zugrunde gelegt werden (vgl. z.B. Homburg/Workman/Jensen 2002; Pardo/Salle/Spencer 1995). Die Modelle der Industrial Marketing and Purchasing Gruppe basieren auf den Erkenntnissen vieler empirischer Untersuchungen in unterschiedlichen europäischen Ländern, die aufzeigen konnten, dass Geschäftsbeziehungen zwischen Zulieferern und Kunden viel mehr Kooperation zugrunde liegt als bisher angenommen und sich beide Seiten nicht als feindlich agierende Kontrahenten gegenüberstehen (vgl. Wilson 1995). Daher steht bei IMP-Modellen die Interaktion zwischen Geschäftspartnern im Vordergrund sowie auch die Atmosphäre in der Interaktion (vgl. Wilson 1995). Der Fokus der vorliegenden Ar-

beit auf die Face-to-Face Interaktion zwischen Geschäftspartnern unterstreicht die Bedeutung des hier vorgestellten Modells für diese Arbeit.

Im spezifischen IMP-Modell von Håkansson und Snehota (1995) wird die Perspektive eingenommen, dass Beziehungen nicht isoliert sind, sondern ein Netzwerk von ineinandergreifenden Beziehungen darstellen. Håkansson und Snehota (1995, S. 25) definieren eine Beziehung als „mutually oriented interaction between two reciprocally committed parties“. Die Beziehung formiert sich durch die Verknüpfung von Aktivitäten in beiden Unternehmen, Verbindungen der Unternehmen durch Ressourcen und durch Verbindungen zwischen den Akteuren (vgl. Anderson/Håkansson/Johanson 1994; Håkansson/Snehota 1995). Diese Dimensionen sind miteinander verknüpft und haben jeweils Einfluss aufeinander (vgl. Håkansson/Snehota 1995). Die soziale Interaktion stellt daher den Kern dar, wie persönliche Beziehungen zwischen Geschäftspartnern aufgebaut werden können, selbst wenn es in einer Interaktion zunächst hauptsächlich um geschäftliche Themen geht (vgl. Håkansson/Snehota 1995).

Persönliche Verbindungen sollten insbesondere in einem globalen Geschäftsumfeld zwischen Geschäftspartnern hergestellt werden, um durch persönliche Verbindungen zueinander Barrieren wie Sprache, Distanz, Zeitverschiebung und kulturelle Hindernisse zu überwinden (vgl. Witkowski/Thibodeau 1999). Zum einen spielen dabei gegenseitige Besuche der Geschäftspartner eine wichtige Rolle, zum anderen entwickeln sich Vertrauen und ein Level an Behaglichkeit im Umgang miteinander durch die Entstehung von persönlichen Verbindungen (vgl. Witkowski/Thibodeau 1999). Die von Witkowski und Thibodeau (1999) hervorgehobene Bedeutung von Besuchen der Geschäftspartner spiegelt daher die Wichtigkeit von Face-to-Face Interaktionen wider.

Jedoch unterliegt eine Geschäftsbeziehung auch temporären Schwankungen, sodass zwei Unternehmen zu einem Zeitpunkt positiv miteinander verknüpft und zu einem anderen Zeitpunkt negativ assoziiert sein können, weil sich der Kontext des Netzwerks sowie die Beziehungen mit der Zeit ändern (vgl. Anderson/Håkansson/Johanson 1994). Daneben betonen Johnston, Lewin und Spekman (1999), dass auch die Verbindungen der Akteure mit anderen Akteuren betrachtet und verstanden werden müssen. Dies spiegelt die Perspektive wider, dass Beziehungen nicht isoliert gemanagt, sondern im Rahmen eines Netzwerks betrachtet werden sollten (vgl. Håkansson/Snehota 1995; Ritter 1999). Innerhalb eines Netzwerkes ergeben sich dann für die Agierenden neue Möglichkeiten, jedoch auch Beschränkungen durch das Netzwerk (vgl. Easton/Araujo 1994).

2.1.2 Normen und Steuerung in Geschäftsbeziehungen

Ein weiterer Aspekt, der in Geschäftsbeziehungen eine Rolle spielt, sind Normen und die Steuerung durch Normen (vgl. Macneil 1980). Relationale Verträge spielen für jede Art von Austausch – sowohl in und zwischen Unternehmen, in und zwischen Kommunen oder zwischen verschiedenen Marktpartnern oder in einer Familie – eine wichtige Rolle (vgl. Macneil 1985). In relationalen Verträgen sind persönliche Beziehungen sehr wichtig, da sie uneingeschränkt, einzigartig und nichtübertragbar sind (vgl. Macneil 1980). Des Weiteren spielen Kommunikation und Reziprozität sowie Commitment eine Rolle (vgl. Macneil 1980).

Aus diesem Grund hat Macneil (1980) neun intermediäre Normen für Geschäftsbeziehungen entwickelt:

- 1) Rollenintegrität,
- 2) Gegenseitigkeit,
- 3) Implementierung von Planungen,
- 4) Ausführung von Zustimmung,
- 5) Flexibilität,
- 6) vertragliche Solidarität,
- 7) verknüpfende Normen der Entschädigung, Verlässlichkeit und Erwartungsinteressen,
- 8) Gestaltung und Beschränkung von Macht sowie
- 9) die Harmonisierung mit der sozialen Matrix.

Diese neun Normen werden im Folgenden kurz in ihrer Bedeutung für Geschäftsbeziehungen vorgestellt: Die Norm der 1) Rollenintegrität beschreibt, dass Personen in der Interaktion miteinander immer eine Rolle spielen und dass die Konsistenz, Konflikthaftigkeit und Komplexität dieser Rolle jeweils diese definieren (vgl. Macneil 1980). Ebenfalls sind an die Rollen Erwartungen bezüglich der Rollenerfüllung gebunden: In Geschäftsbeziehungen bspw., dass die Entscheider gemäß ihrer Rolle als Entscheider eine Entscheidung treffen (vgl. Macneil 1980). Im Gegenzug erklärt die Norm der 2) Gegenseitigkeit, dass in Geschäftsbeziehungen diese gegenseitig eingegangen werden, wenn jeweils beide Seiten einen Vorteil dieses Austausches für sich sehen (vgl. Macneil 1980). Im Sinne der vorliegenden Arbeit bedeutet dies, dass Geschäftsbeziehungen zwischen Zulieferern und Kunden nur dann bestehen, wenn für jeweils beide diese Geschäftsbeziehung von Vorteil ist. Die Norm zur 3) Implementierung von Planungen bezieht sich sowohl auf die Implementierung von in Verträgen festgelegten Gegenständen als auch auf die Planung, wie operative Beziehungen zwischen Geschäftspartnern

gestaltet und implementiert werden (vgl. Macneil 1980). Für die 4) Ausführung von Zustimmung ist der ausschlaggebende Faktor die freie Wahl sich für oder gegen eine Geschäftsbeziehung zu entscheiden – und somit die Zustimmung zu einer bestimmten Aktivität in einer Geschäftsbeziehung (vgl. Macneil 1980). Daneben gibt die Norm der 5) Flexibilität Spielraum für Veränderungen in Geschäfts- oder Vertragsbeziehungen, sodass sich diese der jeweils neuen Situation anpassen können (vgl. Macneil 1980). Die Norm der 6) vertraglichen Solidarität bildet die Basis für Austausch- und Geschäftsbeziehungen: Sofern sich zwei Geschäftspartner vertraglich einigen, so müssen sie von der Solidarität des Geschäftspartners ausgehen, damit der Austausch und Geschäfte zwischen ihnen stattfinden – bspw., dass Rechnungen bezahlt werden, nachdem Produkte geliefert worden sind (vgl. Macneil 1980). Die 7) Prinzipien der Entschädigung, Verlässlichkeit und Erwartungsinteressen werden als Normen beschrieben, die die anderen Normen miteinander verknüpfen und diese unterstützen (vgl. Macneil 1980). In Bezug auf die Norm der 8) Macht in Geschäftsbeziehungen kann konstatiert werden, dass Macht auf viele Arten und Weisen kreiert werden kann und auf ökonomischen, sozialen oder politischen Faktoren beruht, die in operativen Verträgen häufig wichtiger als die rechtliche Facette von Macht sind (vgl. Macneil 1980). Als letzte Norm von Geschäftsbeziehungsverträgen wird mit der 9) Harmonisierung mit der sozialen Matrix die Einbettung von Austauschbeziehungen und Verträgen in die jeweilige Gesellschaft beschrieben (vgl. Macneil 1980). Diese Norm ist insbesondere vor dem Hintergrund internationaler Geschäftsbeziehungen relevant, da diese häufig unterschiedliche Kulturräume und somit teilweise unterschiedliche zugrundeliegende gesellschaftliche Normen als kulturelle Unterschiede zu überbrücken haben.

Vor dem Hintergrund, dass Geschäftsbeziehungen unterschiedlich ausgestaltet sind und von einmaligen Transaktionen bis hin zu langfristigen relationalen Geschäftsbeziehungen ausgeprägt sein können (vgl. Ivens/Blois 2004; Macneil 1980), nennt Macneil (1980) vier langfristiger ausgeprägte relationale Normen:

- 1) Rollenintegrität,
- 2) Erhaltung der Beziehung,
- 3) Harmonisierung von relationalen Konflikten und
- 4) übervertragliche Normen.

Aufgrund der Fokussierung dieser Arbeit auf langfristig ausgelegte Geschäftsbeziehungen zwischen Zulieferern und ihren Schlüsselkunden, erfahren diese Normen hier besondere Berücksichtigung: Vor diesem Hintergrund erfährt 1) Rollenintegrität in Beziehungen erneut

eine verstärkte Wichtigkeit, weil die Rollen in langfristigen Geschäftsbeziehungen durch eine Kopplung von Angewohnheiten, internen Regeln, sozialem Austausch etc. an Komplexität gewinnen (vgl. Macneil 1980). Die Norm der 2) Erhaltung der Beziehung stellt eine Intensivierung und Erweiterung der Norm der vertraglichen Solidarität dar und kann sowohl auf individueller Ebene – bspw. als Vertriebsmitarbeiter – als auch auf kollektiver Ebene – bspw. als ein Unternehmen – ausgeführt werden (vgl. Macneil 1980). Ebenfalls erfährt die Norm der 3) Harmonisierung von relationalen Konflikten in langfristig angelegten Geschäftsbeziehungen eine besondere Bedeutung, da sie die Wichtigkeit der Lösung von Konflikten auf eine beziehungserhaltende Art und Weise beschreibt (vgl. Macneil 1980). Zuletzt schließen die 4) übervertraglichen Normen andere Vorkommnisse, Normen und komplexe Zusammenhänge in Geschäftsbeziehungen mit ein, die aufgrund ihrer Komplexität in Verträgen nicht zureichend dargestellt werden können (vgl. Macneil 1980). Dieser Zusammenhang wird auch von Håkansson und Snehota (1995) betont: Formale Verträge reichen nicht aus, um alle Eventualitäten in der Geschäftsbeziehung abzudecken, sodass es auch auf informelle Mechanismen wie Vertrauen ankommt, die effektiv für die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen wirken. Die vorliegende Arbeit will insbesondere diese nicht-expliziten Zusammenhängen in Interaktionen zwischen Geschäftspartnern untersuchen, sodass ein exploratives Forschungsvorgehen gewählt wird und durch offene Fragestellungen die prinzipielle Möglichkeit für die Gewinnung neuer Erkenntnisse zu nicht-vertraglichen Zusammenhängen in Geschäftsbeziehungen entsteht (vgl. Kap. 3).

Neben der soeben skizzierten theoretischen Auseinandersetzung mit relationalen Normen wird vielfach empirisch untersucht, inwieweit das Verhalten von Unternehmen in Geschäftsbeziehungen sich an relationalen Normen orientiert und welche Ergebnisse daraus entstehen (vgl. Heide/John 1992; Homburg/Pflesser 2000; Ivens 2002, 2004, 2006; Bois/Ivens 2006). Heide und John (1992) konnten einen positiven Einfluss von spezifischen Vermögensgegenständen feststellen, wenn relationale Normen vorhanden waren. Dadurch konnten sie belegen, dass relationale Normen als Mechanismus für die Implementierung von gewünschten Strukturen in einer Geschäftsbeziehung dienen (vgl. Heide/John 1992). Normen stärken somit das Vertrauen der Teilnehmer einer Austauschbeziehung und haben einen Einfluss auf die Atmosphäre des Austausches (vgl. Blois/Ivens 2006). Daneben beeinflusst Rollenintegrität positiv sowohl das Vertrauen als auch die Zufriedenheit und kann als gegenseitiges Versprechen der Geschäftspartner ihre jeweilige Rolle zu erfüllen verstanden werden (vgl. Ivens 2004). Ebenfalls werden Normen als Steuerungsmechanismen für Geschäftsbeziehungen bezeichnet (vgl. Burkert/Ivens/Shan 2012; Ivens et al. 2009). Steuerungsmechanismen dienen der Kontinuität

und dem Schutz der Geschäftsbeziehung (vgl. Ivens 2009). Jedoch ist die Auswahl der angewandten Steuerungsmechanismen auch davon abhängig, welche Art von Geschäftsbeziehungen – lokal oder international – vorliegt (vgl. Burkert/Ivens/Shan 2012). Ebenso haben Steuerungsmechanismen in Kombination mit gemeinschaftlicher Kommunikation einen Einfluss auf die Zufriedenheit und Koordination (vgl. Mohr/Fisher/Nevin 1996). Des Weiteren kann nach wertschaffenden und werteinfordernden Normen unterschieden werden (vgl. Burkert/Ivens/Shan 2012; Ivens 2002).

2.2 Kundenbeziehungsmanagement

Im Marketing ist in den letzten drei Jahrzehnten ein Trend zum Kundenbeziehungsmanagement oder ‚Relationship Marketing‘ entstanden (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987; Morgan/Hunt 1994; Reinartz/Kumar 2003; Workman/Homburg/Jensen 2003). Dabei hat sich die Betrachtungsweise von Beziehungen zwischen Zulieferern und Kunden von einer kurzfristigen, transaktionsgetriebenen Perspektive in eine langfristige Perspektive verändert, in der es um eine engere Zusammenarbeit und eine Beziehung zwischen Zulieferern und Kunden sowie um die Fokussierung auf aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse geht (vgl. Dowell/Heffernan/Morrison 2013; Morgan/Hunt 1994; Workman/Homburg/Jensen 2003; Wotruba 1996). Der Bedarf dieses Perspektivenwechsels basiert auf „(...) the changing dynamics of the global marketplace and the changing requirements for competitive success.“ (Morgan/Hunt 1994, S. 34). Um gemeinsam im Markt Erfolg zu haben, fokussieren sich Unternehmen daher auf Beziehungen zu ihren Geschäftspartnern und auf eine bessere Koordination von technischen Aktivitäten und Marketing-Aktivitäten (vgl. Anderson/Narus 1990; Gök 2009). Dabei bezieht sich Relationship Marketing (RM) zumeist auf B2B Geschäftsbeziehungen (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987; Morgan/Hunt 1994), die den Fokus dieser vorliegenden Arbeit darstellen, jedoch in manchen Fällen auch auf Business-to-Consumer Beziehungen (vgl. Sheth/Parvatiyar 1995), die im Folgenden nur in Ausnahmefällen betrachtet werden.

2.2.1 Definition und Ziele von Kundenbeziehungen

Morgan und Hunt (1994, S. 22) definieren: „Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.“ Unter anderem basiert das RM damit auf dem in Kapitel 2.1.1 vorgestellten IMP Interaktions- und Netzwerk-Ansatz von Håkansson und Snehota (vgl. Gómez Arias 1998).

Wann ergibt RM für ein Unternehmen Sinn? Dies hängt laut Palmer (1995) von den Produktcharakteristika, den Charakteristika der Kunden sowie den Charakteristika einer Organisation

selbst ab. Gounaris und Tzempelikos (2014) schränken ein, dass RM nur für die Kunden verwendet werden sollte, die ihrerseits an einer langfristigen Beziehung mit dem Zulieferer interessiert sind. Für die Auswahl geeigneter Partner für kooperative Beziehungen stellt Wilson (1995) eine Matrix mit Achsen für hohe/niedrige Wertschöpfung durch das Produkt des Zulieferers für das Produkt des Kunden und niedriges/hohes assoziiertes Risikolevel für die Geschäftsbeziehung auf. Demnach sollten kooperative Geschäftsbeziehungen möglichst mit Partnern mit hoher Wertschöpfung und niedrigem operativen Risiko gebildet werden (vgl. Wilson 1995). Fiocca (1982) schlägt eine Account Portfolio Analyse vor, um Kunden anhand ihrer strategischen Wichtigkeit und der Schwierigkeit im Management dieser Kunden einzuteilen, um im Anschluss die geeignetste Marketingstrategie und Profitabilität für jeden Kunden zu wählen.

Gleichfalls verfolgen Unternehmen mit RM verschiedene Ziele, bspw. kann eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl zu individuellen als auch zu gemeinsamen Vorteilen für die beteiligten Unternehmen führen (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987). Palmatier et al. (2007) sprechen von finanziellen Vorteilen durch die Nutzung von RM. Für Anderson (1995) liegt der Zweck einer gemeinschaftlichen Beziehung zwischen Kunden- und Zulieferunternehmen darin, Wert zu schöpfen und zu teilen oder Kosten des Austauschs zwischen den Firmen zu reduzieren. Die Wertschöpfung in der Geschäftsbeziehung nimmt verschiedene Formen an: Von Marktzugang und Technologie über niedrigere Preise oder Kostenreduktionen beim Kunden oder beim Zulieferer bis hin zu weniger greifbaren Werten, wie dem durch die Beziehung generierten Wissen (vgl. Wilson 1995). Dieses Wissen über den Kunden kann wiederum genutzt werden, um engere Beziehungen zum Kunden aufzubauen (vgl. Parvatiyar/Sheth 2001). Ganesan (1994) spricht von einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, der durch langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen kann. Johnson und Selnes (2004, S. 6) postulieren zusammenfassend:

„As customers progress toward a closer relationship with suppliers, (a) the probability of customers switching to competitors decreases, (b) the costs of gaining customers from competitors at a given relationship level increase, (c) the costs of converting customers to an even closer relationship increase, and (d) revenue premiums increase.“

Bestätigend konnten Kalwani und Narayandas (1995) bei ihrer Untersuchung herausfinden, dass eine Fokussierung auf langfristige Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden nicht zu Lasten von Umsatzwachstum geht, die Zulieferer in langfristigen Geschäftsbeziehungen jedoch einem Preisdruck des Kunden ausgeliefert sind. Allerdings können Zulieferer

ihr Profitabilitätslevel halten oder verbessern, wenn sie sich statt auf transaktionsbasierte nunmehr auf langfristige Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden einlassen (vgl. Kalwani/Narayandas 1995). Langfristige Beziehungen bzw. länger andauernde Beziehungen gehen jedoch nicht unbedingt mit einem höheren Share-of-wallet beim Kunden einher (vgl. Du/Kamakura/Mela 2007).

Die Bedeutung des Erkennens von Kundenbedürfnissen rückt im Rahmen des RMs in den Fokus: Zulieferer müssen demnach die Bedarfe ihrer Kunden identifizieren und bedienen können (vgl. Sheth/Sharma 1997). Daneben müssen Vertriebsmitarbeiter sich zukünftig nicht mehr nur auf die stark quantitativ-finanzielle Sichtweise für ihre Vorhersage stützen, sondern auch qualitative Informationen wie das zukünftige Kundenumfeld miteinbeziehen und daraus Kundenbedarfe und Kundenprobleme ableiten (vgl. Wotruba 1996). Die Vorhersage der zukünftigen Kundenbedürfnisse gelingt laut Wotruba (1996) am besten über eine solide Beziehung mit dem Kunden.

2.2.2 Entwicklungsmodelle von Kundenbeziehungen

Für die Entwicklung und Stadien der Beziehung zwischen Zulieferer und Kunde gibt es verschiedene Modellansätze. In ihrem Beziehungsentwicklungsprozess postulieren Dwyer, Schurr und Oh (1987), dass Beziehungen sich durch fünf Phasen entwickeln:

- 1) Bewusstsein,
- 2) Exploration,
- 3) Expansion,
- 4) Commitment und
- 5) Auflösung.

Diese Phasen stellen in erster Linie die Entwicklung dar, wie sich die Beziehungspartner gegenseitig betrachten: Vom ersten Bewusstsein, dass der Gegenüber ein geeigneter Austauschpartner sein könnte, über das Ausprobieren der Geschäftsbeziehung und einer möglichen Vertiefung bzw. Expansion der Beziehung bis hin zum Stadium, in dem beide Partner der Geschäftsbeziehung gegenüber committed sind oder sich im finalen Schritt die Beziehung auflöst (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987). Jedoch weisen Dwyer, Schurr und Oh (1987, S. 19) darauf hin, dass:

“not every dyadic linkage of which the buyer or seller is aware enters the exploration phase, and not every relation probed and tested in exploration enters expansion or becomes soldered by commitment.”

Ford (1980) hingegen spricht von einem Interaktionsansatz, da in Kunden-Zulieferer-Beziehungen beide Akteure aktiv sind, und beschreibt in seinem Modell die Entwicklungsstadien von Kunden-Zulieferer-Beziehungen als fünfstufigen Prozess:

- 1) Vor-Beziehungs-Phase,
- 2) Frühe Phase,
- 3) Entwicklungsphase,
- 4) Langfristige Phase und
- 5) Finale Phase.

Diese Phasen unterscheiden sich u.a. in Bezug auf die Erfahrung miteinander, abnehmende Unsicherheit und geringer werdender ‚Abstand‘ zwischen den Geschäftspartnern mit zunehmender Beziehungsdauer, Commitment und Anpassung (vgl. Ford 1980).

Wilson (1995) identifiziert ebenfalls fünf Phasen im Beziehungsentwicklungsprozess: Auswahl eines Partners, Definition des Zwecks der Beziehung, Setzen von Beziehungsgrenzen, Wertschöpfung durch die Beziehung und Aufrechterhaltung der Beziehung. Je nach Phase der Beziehung stehen bei Wilson (1995) ebenfalls unterschiedliche Variablen im Fokus, bspw. Vertrauen am Anfang, Kooperation und Commitment hingegen erst in den letzten beiden Phasen.

Alle drei Modelle weisen auf verschiedene Phasen einer Beziehung zwischen Kunde und Zulieferer hin und darauf, dass in unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Themen oder Variablen eine Rolle spielen (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987; Ford 1980; Wilson 1995). Aus diesem Grund zeigen die Modelle auf, dass in unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Interaktionen vonnöten sind und sich dies vermutlich in der Gestaltung der Face-to-Face Interaktionen widerspiegelt, da in jeder Phase unterschiedliche Aspekte eine wichtige Rolle spielen.

2.2.3 Arten von Kundenbeziehungen

Ebenfalls gibt es verschiedene Arten, eine Geschäftsbeziehung zu gestalten und verschiedene Rahmenmodelle spielen in der RM Forschung eine Rolle: Narus und Anderson (1995) unterscheiden zwei Beziehungstypen: Transaktionale und gemeinschaftliche Beziehungen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Aufgaben im RM, bspw. in Kommunikation, Verhandlung, Problemlösung und Koordination (vgl. Narus/Anderson 1995). Cooper und Gardner (1993) beschreiben die Bandbreite von Geschäftsbeziehungen als ein Kontinuum von formalen ‚arm’s-length‘ Beziehungen über kleine Account Beziehungen, Nationales Account Selling und Strategische Allianzen bis hin zu Joint Ventures und als letzter Schritt volle vertikale In-

tegration. Das Beziehungsspektrum von Day (2000) reicht hingegen von anonymen Transaktionen über wertschöpfenden Austausch bis hin zu gemeinschaftlichem Austausch der am Endpunkt der Skala in der Integration des Zulieferers in die Kundenorganisation mündet. Araujo, Dubois und Gadde (1999) beschreiben verschiedene Arten der Schnittstellen zwischen Kunden und Zulieferer, die unterschiedliche Ausmaße annehmen können und mit unterschiedlichen Kosten und Vorteilen verbunden sind.

Einen weiteren Ansatz der Kunden-Zulieferer-Beziehung liefern Cannon und Perreault (1999), die in einer Studie acht verschiedene Cluster von Beziehungstypen identifizieren, die sich u.a. dahingehend unterscheiden, wie viele Verknüpfungen es zwischen Kunden und Zulieferer gibt, wie viel spezifisch angepasst wird und welche Governance-Mechanismen es gibt: von ‚einfachem Kaufen und Verkaufen‘ über gemeinschaftliche Kategorien, auf den Kunden angepasste Ansätze bis hin zu Einstellungen wie ‚Der Kunde ist König‘. Krapfel, Salmond und Spekman (1991) klassifizieren vier Arten von Beziehungstypen nach niedrigem/hohem Beziehungswert und niedriger/hohem Gemeinsamkeit der Interessen in Bezug auf die Kompatibilität ökonomischer Ziele: Bekannte, Rivalen, Freunde und Partner. Diese vier Arten unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Interdependenz zwischen den Beziehungspartnern und sollten unterschiedlich behandelt werden (vgl. Krapfel/Salmond/Spekman 1991). Dafür schlagen Krapfel, Salmond und Spekman (1991) sechs Beziehungsmanagementmodi vor, die abhängig von der Gemeinsamkeit der Interessen und der wahrgenommenen Machtposition als Strategie vom Zulieferer gewählt werden sollten. Johnson und Selnes (2004) stellen in ihrem Modell drei Arten der Austauschbeziehungen vor und verwenden dabei drei der eben genannten Kategorien: Bekannte, Freunde und Partner, die jeweils mit unterschiedlichen Arten von Produkten und Vertriebs- und Serviceaktivitäten bedient werden. Sie plädieren dafür, dass ein Unternehmen ein Portfolio von Kunden in diesen verschiedenen Beziehungslevel halten sollte und bezeichnen diesen Prozess als ‚Customer Portfolio Management‘ (vgl. Johnson/Selnes 2004).

In Bezug auf RM unterscheiden Palmatier, Gopalakrishna und Houston (2006) drei Arten von RM Programmen: Finanzielle, soziale und strukturelle RM Programme. Bei finanziellen RM Programmen handelt es sich um Aktivitäten, wie Gratisprodukte, Nachlässe oder andere finanzielle Aktivitäten, die Kundenloyalität belohnen (vgl. Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006). Soziale RM Programme beinhalten eine besondere Behandlung, Entertainment oder Essen sowie Informationen, die auf die Person angepasst sind, um so soziale Verbindungen herzustellen (vgl. Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006). Bei strukturellen RM Programmen hingegen handelt es sich um Investitionen, die durch den Zulieferer getätigt werden, um die Effizienz oder Produktivität zu erhöhen wie bspw. Systeme für Kundenbestellung, dezi-

diertes Personal oder auf den Kunden abgestimmte Arten der Produktverpackung (vgl. Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006). In ihrer empirischen Untersuchung stellen Palmatier, Gopalakrishna und Houston (2006) heraus, dass soziale RM Programme der Kernfokus im Rahmen eines RM Portfolio sein sollten. Um die Beziehung mit dem Kunden zu managen, definieren Davies, Ryals und Holt (2010) die Funktion des Relationship Managers, der als Hauptkontaktpunkt für einen Kunden fungiert und langfristig für Kommunikation, Vertrieb und After-Sales Service zuständig ist.

Die vorgestellten Ansätze zur Gestaltung von Geschäftsbeziehungen zeigen eine breite Vielfalt für die mögliche Ausgestaltung von Beziehungen zwischen Zulieferer und Kunde (vgl. u.a. Cooper/Gardner 1993; Narus/Anderson 1995). Es lässt sich vermuten, dass diese unterschiedliche Ausgestaltung der Beziehungen – von freundschaftlichen Ansätzen bis hin zu ‚Der Kunde ist König‘ Ansätzen – einen Einfluss auf die Face-to-Face Interaktion hat, bspw. auf die Gesprächsatmosphäre, den Umgang mit Konflikten oder den besprochenen Themen (vgl. Cannon/Perreault 1999; Johnson/Selnes 2004).

2.2.4 Die Rolle des Buying Center in Kundenbeziehungen

Ein wichtiger Bestandteil für das Verständnis von RM ist das Verständnis des industriellen Einkaufsverhalten (vgl. Sheth 1973; Weigand 1968). Häufig werden bei industriellen Einkäufen Entscheidungen im Rahmen eines ‚Buying Center‘ getroffen (vgl. Dawes/Lee/Dowling 1998; Johnston/Bonoma 1981; Sheth 1973). Kern des Buying Center Gedankens ist, dass an industriellen Einkaufsentscheidungen immer mehrere Personen aus mehreren Abteilungen involviert sind:

„The most common are the personnel from the purchasing, quality control, and manufacturing departments. These individuals are identified in the model as purchasing agents, engineers, and users, respectively.” (Sheth 1973, S. 52).

Die Personen, die in dem Modell verschiedenen Rollen zugeordnet werden, haben aufgrund ihrer Rolle unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an ein Produkt (vgl. Sheth 1973). So ist ein Produktnutzer an der zügigen Lieferung des Produktes und guter Funktionstüchtigkeit des Produktes interessiert, wohingegen für den Einkaufsagenten der Preis und Einsparungspotential wichtig sind (vgl. Sheth 1973). Aus diesem Grund sollten Vertriebsmitarbeiter eine genaue Analyse durchführen, um die Unterschiede der Ziele der im Einkaufsprozess involvierten Personen zu kennen (vgl. Fiocca 1982; Johnston/Bonoma 1981; Weigand 1968). Daneben ist zu beachten, dass die involvierten Personen unterschiedlich viel Einfluss

auf die Einkaufsentscheidung haben, u.a. weil ihnen unterschiedlich viele Informationen vorliegen und sie unterschiedliche stark Informationen kontrollieren (vgl. Dawes/Lee/Dowling 1998). Gleichfalls können Externe wie Berater, Versicherungsfirmen, Testlabore oder Regierungseinrichtungen eine Rolle in der Einkaufsentscheidung einer Firma spielen, indem sie Empfehlungen geben, Informationen bereitstellen oder Bedingungen vorgeben (vgl. Weigand 1968).

Ferner steigt auch für Kunden die Notwendigkeit, gute Beziehungen zu ihren Zulieferern aufzubauen (vgl. Sheth/Sharma 1997). Sheth und Sharma (1997) nennen viele Beispiele von Firmen, die die Anzahl ihrer Zulieferer um bis zu 90% reduziert haben wie bspw. Xerox (von 5.000 Zulieferern auf 500) oder um 70% wie Motorola (von 10.000 Zulieferern auf 3.000). Für die Fokussierung auf weniger Zulieferer gibt es für Kunden vier Gründe: verbesserte Kosteneffizienz, verbesserte Effektivität, verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und die Nutzung von Technologie (vgl. Sheth/Sharma 1997).

2.2.5 Häufig untersuchte Konstrukte im Kundenbeziehungsmanagement

Im folgenden Abschnitt werden die im Rahmen der Kundenbeziehungsmanagementforschung am häufigsten untersuchten Konstrukte vorgestellt. Häufig basieren die Untersuchungen auf Modellen zu Wirkungszusammenhängen in Kunden-Zulieferer-Beziehungen. Beispielsweise haben Anderson und Narus (1990) ein Modell aufgestellt, in dem die Zusammenhänge von Partnerschaften zwischen Herstellern und Distributoren aufgezeigt werden, welche die Wirkung von Variablen wie Kommunikation auf Vertrauen und Vertrauen auf Kooperation und wiederum Kooperation auf die Zufriedenheit umfassen. Solche sowie weitere häufig untersuchte Zusammenhänge sind für das Verständnis von Zusammenhängen in Beziehungen zwischen Kunden und Zulieferern essentiell. Viele der untersuchten Variablen spielen auch in der Face-to-Face Interaktion zwischen Personen des Zuliefererunternehmens und des Kundenunternehmens eine wichtige Rolle (vgl. Mohr/Spekmann 2004). Daher werden im folgenden empirische Ergebnisse der im wissenschaftlichen Diskurs dominierenden untersuchten Konstrukte vorgestellt.

2.2.5.1 Qualität der Beziehung

Die Qualität von Geschäftsbeziehungen ist im Rahmen der Kunden-Zulieferer-Beziehungsforschung sehr häufig untersucht worden (vgl. Boles/Johnson/Barksdale 2000; Crosby/Evans/Cowles 1990; Dorsch/Swanson/Kelley 1998; Leuthesser 1997). Dabei werden Vertrauen in den Geschäftspartner, Commitment zu der Geschäftsbeziehung und die Zufrie-

denheit mit der Geschäftsbeziehung als Kernkomponenten von Beziehungsqualität betrachtet (vgl. Crosby/Evans/Cowles 1990; Dorsch/Swanson/Kelley 1998; Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler 2002; Ivens/Pardo 2007). Diese Variablen werden vielfach als Antezedenzvariablen von Beziehungsqualität in unterschiedlichen Zusammenhängen empirisch getestet (vgl. Crosby/Evans/Cowles 1990; Dorsch/Swanson/Kelley 1998; Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler 2002). Zunächst werden im Folgenden die benannten Kernkomponenten definiert.

2.2.5.1.1 Definition von Vertrauen

Ein vielfach untersuchter Aspekt im RM ist das Vertrauen zwischen dem Kunden und dem Zulieferer sowie im Besonderen das Vertrauen zu dem Vertriebsmitarbeiter des Zulieferers (vgl. Anderson/Weitz 1989; Doney/Cannon 1997; Morgan/Hunt 1994). Morgan und Hunt (1994, S. 22) stellen die Bedeutung von Vertrauen und Commitment heraus:

„Commitment and trust are ‘key’ because they encourage marketers to (1) work at preserving relationship investments by cooperating with exchange partners, (2) resist attractive short-term alternatives in favor of the expected long-term benefits of staying with existing partners, and (3) view potentially high-risk actions as being prudent because of the belief that their partners will not act opportunistically.“

2.2.5.1.2 Definition von Commitment

Neben Vertrauen identifizieren viele Forscher das gegenseitige Commitment zur Geschäftsbeziehung, also das Engagement und die Hingabe zur Geschäftsbeziehung sowohl der Kundenseite als auch der Zuliefererseite, als Kernelement für die Beziehung (vgl. Anderson/Weitz 1992; Geyskens/Steenkamp/Kumar 1998; Morgan/Hunt 1994). Morgan und Hunt (1994, S. 23) definieren Commitment als:

„an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely.“

Anderson und Weitz (1992, S. 19) fügen in ihrer Definition von Commitment auch die Inkaufnahme von kurzfristigen Verlusten hinzu:

„commitment in a relationship entails the desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship, and a confidence in the stability of the relationship.“

2.2.5.1.3 Definition von Zufriedenheit

Als dritte Komponente von Beziehungsqualität ist der Einfluss von Zufriedenheit auf die Beziehungsqualität sowie Einflüsse von Zufriedenheit auf andere Variablen vielfach erforscht worden (vgl. Bolton/Lemon/Verhoef 2008; Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999; Homburg et al. 2002; Mohr/Spekman 1994). Zufriedenheit wird dabei unterschiedlich definiert. Geyskens, Steenkamp und Kumar (1999, S. 224) unterscheiden zwischen ökonomischer Zufriedenheit, definiert als:

„a channel member's positive affective response to the economic rewards that flow from the relationship with its partner, such as sales volume and margins”,

und nicht-ökonomischer Zufriedenheit, welche auf die nicht-ökonomischen und psychologischen Aspekte der Beziehung fokussiert, die erfüllend sein können. Des Weiteren spricht Ivens (2004) von sozialer Zufriedenheit, die hauptsächlich durch Gegenseitigkeit und Rollenintegrität beeinflusst wird. Mohr und Spekman (1994) beschäftigen sich hingegen mit der Zufriedenheit des Kunden mit der Unterstützung durch den Zulieferer.

Gemeinsam weisen diese drei Antezedenzvariablen – Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit – auf Beziehungsqualität hin, sodass sie häufig gemeinsam empirisch untersucht werden wie der folgende Abschnitt aufweist. Daher werden zunächst empirische Zusammenhänge zu Beziehungsqualität mit der gleichzeitigen Betrachtung von Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit vorgestellt. Im Anschluss werden die empirischen Erkenntnisse zu jeweils einzelnen Variablen skizziert.

2.2.5.1.4 Empirische Zusammenhänge: Beziehungsqualität

Im Rahmen der empirischen Forschung zu Beziehungsqualität (vgl. Tab. 1) werden insbesondere die Konsequenzen von Beziehungsqualität (vgl. Crosby/Evens/Cowles 1990; Boles/Barksdale/Johnson 1997; Boles/Johnson/Barksdale 2000) und die Zusammenhänge zwischen relationalem Verhalten und Beziehungsqualität erforscht (vgl. Crosby/Evens/Cowles 1990; Boles/Johnson/Barksdale 2000; Leuthesser 1997). Weitere empirische Studien beschäftigen sich mit den Zusammenhängen zwischen RM Programmen und Beziehungsqualität (vgl. Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler 2002, Lages/Lancastre/Lages 2008; Palmatier et al. 2007) sowie dem Zusammenhang von Vertrauen und Commitment mit dem Beziehungserfolg (vgl. Mohr/Spekman 1994). Tabelle 1 gibt einen nach diesen Untersuchungsschwerpunkten gegliederten Überblick über die zentralen Untersuchungen sowie die jeweiligen zentralen Erkenntnisse.

Tabelle 1: Überblick empirische Befunde: Beziehungsqualität

Merkmale	Untersuchungs- schwerpunkt	Autoren	Journal	Untersuchungs- teilnehmer	Auswertungs- methode	Zentrale Erkenntnisse
Beziehungs- qualität	Konsequenzen von Beziehungs- qualität in der Wahrnehmung des Kunden / Zusammenhang zwischen relationalem Verhalten und Beziehungsqualität	Crosby/Evans/ Cowles (1990)	Journal of Marketing	151 Privatpersonen (Alter: 25-44 Jahre) mit Lebensversicherung	Explorative Faktorenanalyse, Konfirmatorische Faktorenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Zukünftige Geschäftsmöglichkeiten hängen von Beziehungsqualität ab • Einfluss von Beziehungsqualität auf Erwartung des Kunden bzgl. zukünftiger Interaktion mit Vertriebsmitarbeiter der Zuliefererfirma • Beziehungsqualität als Indikator für zukünftiges Wohlbefinden der Beziehung • Relationale Verhaltensweisen wie bspw. kooperative Intentionen haben einen Effekt auf die Beziehungsqualität • Expertise des Vertriebsmitarbeiters hat Einfluss auf Beziehungsqualität
		Boles/Johnson/ Barksdale (2000)	Journal of Business Research	1009 Geschäftskunden von Telekommunikations-services	Chi-Quadrat-Test, Strukturmodell, Vergleich mit Modell von Crosby/Evans/Cowles (1990), t-Test	<ul style="list-style-type: none"> • Replikation der Studie von Crosby, Evans und Cowles (1990) • Bestätigung der generellen Züge des Modells von Crosby, Evans und Cowles (1990) in einem B2B-Setting • Expertise des Vertriebsmitarbeiters dient als Anzeichen für Beziehungsqualität • Relationales Vertriebsverhalten hat einen positiven Effekt auf Beziehungsqualität • Signifikanter Effekt von Beziehungsqualität auf Vertriebseffektivität (konnte von Crosby, Evans und Cowles (1990) nicht belegt werden)

Beziehungs- qualität	Konsequenzen guter Beziehungs- qualität	Boles/Barksdale/ Johnson (1997)	Journal of Business & Industrial Marketing	1100 Geschäftskun- den von Telekommu- nikations-services	Mittelwerttest, Univariate Vari- anzanalyse (ANOVA)	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Beziehungsqualität führt zu stärkerer Intention, einen Zulieferer weiterzuempfehlen • Gute Beziehungsqualität führt zu einer höheren Intention beim Zulieferer Kunde zu bleiben als bei niedriger Beziehungsqualität.
	Zusammenhang zwischen relationalem Verhalten und Beziehungs- qualität	Leuthesser (1997)	Industrial Marketing Management	454 Einkäufer in B2B-Geschäfts- beziehungen in unter- schiedlichen Indust- rien	Modellanalyse mit LISREL8	<ul style="list-style-type: none"> • Relationale Verhaltensweisen haben einen Einfluss auf Beziehungsqualität • Beziehungsqualität hat einen Einfluss auf den Geschäftsanteil eines Zulieferers bei einem Kunden • Beide zuvor genannten Effekte sind abhängig von dem Alter der Geschäftsbeziehung sowie der Wichtigkeit der vom Zulieferer angebotenen Produkte für den Kunden • Produktqualität hat einen signifikanten Einfluss auf Beziehungsqualität, welches zu einem positiven messbaren Einfluss auf den Marktanteil des Zulieferers führt • Kunden zufriedener mit Zulieferern, die wandelnde Bedürfnisse bedienen, Kunden proaktiv informieren und unvorteilhafte Informationen mitteilen
	Zusammenhänge zwischen Relation- ship Marketing Programmen und Beziehungsqualität	Hennig-Thurau/ Gwinner/Gremler (2002)	Journal of Service Research	336 Privatpersonen	Modellschätzung, Modellanalyse mit LISREL 8.3, Test eines Alternativ- Modells	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss von Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment auf die Ergebnisse von Relationship Marketing • Starker Einfluss von Kundenzufriedenheit und Commitment auf Kundenloyalität • Kundenzufriedenheit und Commitment tragen zu Relationship Marketing Ergebnissen in der Service-Industrie bei
		Lages/Lancastre/ Lages (2008)	Industrial Marketing	395 Einkäufer in aus- kleinen und mittleren	Explorative Fakto- renanalyse, Haupt-	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsperformance setzt sich aus fünf Dimensionen zusammen: Bezie-

Beziehungs- qualität			Management	Unternehmen in B2B-Geschäftsbeziehungen	komponenten-analyse (CPA), Varimax-Rotation, Konfirmatorische Faktorenanalyse mit LISREL 8.3, Chi-Quadrat-Test	<p>hungspraktiken, Commitment, Vertrauen, gegenseitige Kooperation und Zufriedenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diese fünf Dimensionen haben einen positiven Einfluss auf die Loyalität des Kunden • Entwicklung eines Instruments zum Messen der Beziehungsperformance: B2B-RELPERF Skala
		Palmatier et al. (2007)	International Journal of Research in Marketing	362 Einkäufer-Verkäufer-Beziehungen: Triadische Daten von 362 Einkäufern, 154 Vertriebsmitarbeitern und 34 Handelsvertretungs-Firmen	Pfadanalyse mit AMOS 4.01, konfirmatorische Faktorenanalyse, Strukturgleichungsmodell, Chi-Quadrat-Test, t-Test	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship Marketing Programme helfen Beziehungsqualität aufzubauen • Die Beziehungsqualität eines Käufers mit dem Verkäufer hat einen positiven Einfluss auf den Marktanteil des Zulieferers beim Kunden, auf Preisprämien und auf Verkaufswachstum • Die Beziehungsqualität mit der Vertriebsfirma hat nur einen Effekt auf Preisprämien
	Zusammenhang von Vertrauen und Commitment mit Beziehungserfolg	Mohr/Spekman (1994)	Strategic Management Journal	102 Vertreter/ Manager von Computer-Händlern	Mittelwerttest, explorative Faktorenanalyse, Korrelations-matrizen, multiple Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungserfolg wird durch Commitment, Koordination, Vertrauen, Kommunikationsqualität, Partizipation und gemeinsame Konfliktlösung charakterisiert • Commitment, Vertrauen, Koordination, Kommunikationsqualität und Teilen von Informationen können den Erfolg einer Geschäftspartnerschaft vorhersagen

2.2.5.1.5 Vertrauen

In Bezug auf Vertrauen sind im Rahmen von Beziehungsqualität verschiedene Zusammenhänge untersucht worden: Sowohl Antezedenzen für Vertrauen (vgl. Anderson/Narus 1990; Ganesan 1994) als auch Zusammenhänge zwischen Vertrauen und den beiden anderen Variablen von Beziehungsqualität: Zufriedenheit (vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 1998; Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler 2002) und Commitment (vgl. u.a. Burkert/Ivens/Shan 2012; Palmatier et al. 2009) spielen eine Rolle in der Forschung. Daneben beschäftigt sich die Forschung mit dem Aufbau von Vertrauen (vgl. u.a. Anderson/Weitz 1989; Swan/Trawick/Silva 1985), dem Zusammenhang zwischen Vertrauen und den angebotenen Produkten in einer Geschäftsbeziehung (vgl. Doney/Cannon 1997), der Expertise des Vertriebsmitarbeiters und Vertrauen (vgl. Doney/Cannon 1997; Dowell/Heffernan/Morrison 2013) sowie der Wirkung von Vertrauen auf Geschäftsergebnis (vgl. Mohr/Spekman 1994; Palmatier et al. 2009). Diese empirischen Zusammenhänge werden im Folgenden vorgestellt. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der einzelnen Konstrukte und Wirkungszusammenhänge strukturieren Unterkapitelüberschriften die einzelnen Konstrukte und Zusammenhänge.

Antezedenzen für Vertrauen

Die Untersuchung von Ganesan (1994) zeigt auf, dass Vertrauen beider Geschäftspartner notwendig ist, um eine langfristige Orientierung in der Geschäftsbeziehung zu entwickeln. Als signifikanten Prädiktor von Vertrauen identifiziert Ganesan (1994) Glaubwürdigkeit und zeigt ebenfalls auf, dass idiosynkratische Investitionen der Geschäftspartner vom Kunden als Zeichen von Vertrauenswürdigkeit wahrgenommen werden. Im Rahmen der Diskussion von Prädiktoren und Antezedenzen argumentieren Anderson und Narus (1990), dass Kooperation eine Antezedenz für Vertrauen ist – und nicht wie gängig angenommen eine Konsequenz von Vertrauen.

Zusammenhang zwischen Vertrauen und anderen Beziehungsqualitätsvariablen

Ein starker Effekt von Vertrauen auf die Zufriedenheit und langfristige Orientierung in Geschäftsbeziehung wurde von Geyskens, Steenkamp und Kumar (1998) festgestellt. Insbesondere dient Vertrauen als Mediator für Ungewissheit, die eigene Abhängigkeit, Kommunikation und die Nutzung von Macht (vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 1998). Hennig-Thurau, Gwinner und Gremler (2002) konnten ebenfalls einen Effekt von Vertrauen auf Zufriedenheit feststellen, wobei sie jedoch für ihre Studie Vertrauen nur kombiniert mit dem Nutzen von Selbstvertrauen betrachteten.

Wu, Chen und Chen (2015) konnten einen positiven Effekt von Kundenvertrauen gegenüber dem Zulieferer auf Commitment feststellen. Burkert, Ivens und Shan (2012) konnten ebenfalls einen positiven Einfluss von Vertrauen auf Commitment feststellen, allerdings ist dieser Effekt in internationalen Zusammenhängen weniger stark ausgeprägt als in rein inländischen Partnerschaften.

Aufbau von Vertrauen

Swan, Trawick und Silva (1985, S. 204) fassen nach den Ergebnissen ihrer Untersuchung das Vorgehen von Vertriebsmitarbeitern, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen wie folgt zusammen:

„To gain a customer's trust, the salesperson should behave as a dependable, honest, and competent person, exhibit an altruistic motivation of customer orientation and be likeable (affect).”

Die Mittel um dies zu erreichen umfassen Verlässlichkeit, in dem eingehalten wird, was dem Kunden versprochen wurde, und Ehrlichkeit (vgl. Swan/Trawick/Silva 1985). Ivens (2004) stellt die Verbindung zwischen den Normen von Macneil und Vertrauen her: Vertrauen kann primär durch die Normen Gegenseitigkeit und Rollenintegrität gebildet werden. Als Methode für Vertriebsmitarbeiter, sich Fähigkeiten für den Vertrauensaufbau anzueignen verweisen Doyle und Roth (1992) auf ihren Ansatz des ‚Insight Coaching‘.

Anderson und Weitz (1989) belegen, dass Kunden erwarten, dass eine Beziehung fortgeführt wird, wenn diese durch ein hohes Level von Vertrauen gekennzeichnet ist. Ebenfalls hat Vertrauen einen wichtigen Einfluss auf die Stabilität einer Beziehung und das Vertrauen ineinander kann durch eine gegenseitig geführte Kommunikation verbessert werden (vgl. Anderson/Weitz 1989). Beziehungen mit mehr Vertrauen ineinander kommen insbesondere dann vor, wenn dem Kunden Unterstützung angeboten wird und die Ziele als kongruent wahrgenommen werden (vgl. Anderson/Weitz 1989). Wenn jedoch eine Ungleichheit zwischen den Geschäftspartnern herrscht, bspw. wenn ein Partner den anderen dominiert, dann wird das Ausmaß von gegenseitigem Vertrauen als niedriger wahrgenommen (vgl. Anderson/Weitz 1989). Insbesondere weisen Anderson und Weitz (1989) darauf hin, dass Vertrauen die Kommunikation erleichtert und diese im Gegenzug einen wesentlichen Beitrag zur Vertrauensbildung hat.

Zusammenhang zwischen Vertrauen und Produkten

Doney und Cannon (1997) fanden heraus, dass die Bereitschaft des Zulieferers Produkte an den Kunden anzupassen, einen positiven Einfluss auf das Vertrauen in die Zuliefererfirma hat. Jedoch belegen sie auch, dass die Kaufentscheidung nicht auf Vertrauen basiert und sie interpretieren ihre Ergebnisse dahingehend, dass Vertrauen in das Zulieferunternehmen nicht der ausschlaggebende Punkt für die Kaufentscheidung ist, jedoch als Voraussetzung dient, überhaupt vom Kunden als Zulieferer in Betracht gezogen zu werden (vgl. Doney/Cannon 1997).

Expertise des Vertriebsmitarbeiters und Vertrauen

Die Expertise eines Vertriebsmitarbeiters, dessen Wahrnehmung als sympathische Person und dessen Ähnlichkeit zu den Personen im Kundenunternehmen sowie dessen Kontakthäufigkeit, haben einen positiven Einfluss auf das Vertrauen des Kunden in den Vertriebsmitarbeiter (vgl. Doney/Cannon 1997). In ihrer Untersuchung zu Treibern, die das Vertrauen in die Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter fördern, konnten Dowell, Heffernan und Morrison (2013) u.a. expertisegetriebene Faktoren wie Kundenwissen, Produktwissen und Industrierwissen sowie kommunikationsbasierte Faktoren wie Kontaktierbarkeit und Informationsaustausch ausmachen. Jedoch weisen sie darauf hin, dass in der Forschung kein Diskurs geführt wird, welche sozialen und professionellen Aktivitäten durchgeführt werden sollten, um Vertrauen zu bilden (vgl. Dowell/Heffernan/Morrison 2013).

Wirkung von Vertrauen auf Geschäftsergebnis

Was sind die Auswirkungen von Vertrauen in Bezug auf das Geschäftsergebnis? Zum einen konnten Palmatier et al. (2009) einen positiven Effekt von Investments in RM auf Vertrauen und Commitment und einen positiven Effekt von Commitment auf das Vertriebsergebnis ausweisen. Daneben belegen auch Mohr und Spekman (1994) eine positive Assoziation von Vertrauen bezüglich der Zufriedenheit mit dem Gewinn bzw. Geschäftsergebnis. Zum anderen erhöht Vertrauen die Wahrscheinlichkeit, in Zukunft gemeinsam mit dem Partner weitere Geschäfte zu machen (vgl. Doney/Cannon 1997).

2.2.5.1.6 Commitment

Die empirische Forschung zu Commitment beschäftigt sich u.a. mit den Arten von Commitment (vgl. Geyskens et al. 1996), den Einflüssen auf die Wahrnehmung von Commitment (vgl. u.a. Anderson/Weitz 1992) sowie den Ergebnissen von Commitment (vgl. u.a.

Wu/Chen/Chen 2015). Diese untersuchten Variablen werden im Folgenden ausführlicher dargestellt und anhand von Unterkapitelüberschriften strukturiert.

Arten von Commitment

Geyskens et al. (1996) unterscheiden zwei Arten von Commitment: affektives Commitment, das ausdrückt wie sehr die Geschäftspartner ihre Geschäftsbeziehung zu einem spezifischen Partner aufrecht erhalten wollen, und kalkulatorisches Commitment, das den Grad bezeichnet, zu dem die Geschäftspartner einen Bedarf an der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung empfinden. In ihrer Untersuchung fanden sie heraus, dass durch die sich vertiefende Interdependenz zwischen Geschäftsbeziehungspartnern, das kalkulatorische Commitment beider Seiten steigt (vgl. Geyskens et al. 1996). Inwieweit eher das affektive Commitment oder das kalkulatorische im Blickfeld einer Firma steht, hängt davon ab, ob Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern besteht – wenn dies der Fall ist, so ist das positiver aufgeladene Konstrukt des affektiven Commitment stärker im Fokus und Firmen sind motivierter, sich auf den Erhalt der Beziehung zu fokussieren (vgl. Geyskens et al. 1996).

Einflüsse auf die Wahrnehmung von Commitment

In ihrer Untersuchung zu Commitment stellten Anderson und Weitz (1992) heraus, dass die Kundenwahrnehmung des Commitments des Zulieferers von dem Commitment, das der Zulieferer zeigt, beeinflusst wird. Im Umkehrschluss zeigen Kunden dann mehr Commitment zu einer Geschäftsbeziehung, wenn die Zulieferer dies ebenfalls aufzeigen (vgl. Anderson/Weitz 1992). Des Weiteren haben idiosynkratische Investitionen, territoriale Exklusivität und die bisherige Beziehungserfahrung einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Commitment (vgl. Anderson/Weitz 1992). Das Commitment eines Kunden wird dann gesteigert, wenn in der Geschäftsbeziehung offene Kommunikation mit dem Zulieferer herrscht (vgl. Anderson/Weitz 1992).

Hallén, Johanson und Seyed-Mohamed (1991) sehen Adaptionen von Geschäftspartnern für die spezifische Geschäftsbeziehung als reziproke Demonstrationen von Commitment und Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung, teilweise jedoch auch als Konsequenz von Machtungleichheit zwischen den Geschäftspartnern. Ivens (2004) stellte in seiner Untersuchung die Verbindung zwischen den Normen von Macneil und Commitment her: Solidarität und langfristige Orientierung beeinflussen Commitment positiv.

Ergebnisse von Commitment

Einen positiven Einfluss von Commitment auf loyale und kooperative Verhaltensweisen konnten Wu, Chen und Chen (2015) feststellen. Des Weiteren stellten Morgan und Hunt (1994) eine positive Assoziation zwischen Commitment und der Kundenzufriedenheit mit der Unterstützung durch den Zulieferer heraus. Dorsch, Swanson und Kelley (1998) zeigten auf, dass Kunden stärkeres Commitment und größere Zufriedenheit gegenüber ihren besten Zulieferern haben und stärker daran interessiert sind, die Geschäftsbeziehungen fortzuführen.

Palmatier et al. (2009) konnten in ihrer Untersuchung zu Dankbarkeit in Geschäftsbeziehungen feststellen, dass der Effekt von Dankbarkeit auf die Performance des Zulieferers größer ist als der Effekt von Commitment auf die gleichen Ergebnisvariablen. Des Weiteren verstärken hohe Level von Dankbarkeit, die auf Vertrauen basiert, das Commitment von Kunden und stärken so die Performance (vgl. Palmatier et al. 2009).

2.2.5.1.7 Zufriedenheit

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Definitionen von Zufriedenheit wie in Kapitel 2.2.5.1.3 dargestellt, beschäftigt sich die empirische Forschung zu Zufriedenheit mit der jeweiligen unterschiedlich definierten Art von Zufriedenheit. Dabei stehen hauptsächlich die Variablen mit Einfluss auf die Zufriedenheit (vgl. u.a. Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999) sowie die Wirkung von Zufriedenheit auf andere Variablen im Fokus (vgl. u.a. Bolton/Lemon/Verhoef 2008).

Einflüsse auf Zufriedenheit

Als Antezedenzen von Kundenzufriedenheit konnten Homburg et al. (2002) Qualität und Flexibilität identifizieren. Daneben macht Ivens (2004) Flexibilität und Rollenintegrität als Einflussfaktoren auf relationale Verhaltensweisen und ökonomische Zufriedenheit aus. In einer anderen Studie konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Nutzung von Versprechen, Zentralisierung und Formalisierung auf die ökonomische Zufriedenheit erkannt werden, während diese Variablen einen negativen Einfluss auf nicht-ökonomische Zufriedenheit haben (vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999).

Dass Kundenzufriedenheit von der Art der Beziehung und deren Ausgestaltung abhängt, konnten Cannon und Perreault (1999) belegen. Dabei sind nicht die engsten Beziehungen diejenigen, in denen notwendigerweise auch die Zufriedenheit am höchsten ist – vielmehr

scheinen die Kundenerwartungen in den jeweiligen Beziehungsarten voneinander abzuweichen (vgl. Cannon/Perreault 1999).

Wirkung von Zufriedenheit

In ihrer Untersuchung konnten Geyskens, Steenkamp und Kumar (1999) feststellen, dass sowohl ökonomische als auch nicht-ökonomische Zufriedenheit einen positiven Effekt auf Commitment haben. Daneben reduziert ökonomische Zufriedenheit Konflikte, während nicht-ökonomische Zufriedenheit einen positiven Einfluss auf Vertrauen hat (vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar 1999).

Hingegen beschäftigen sich Mohr und Spekman (1994) mit der Zufriedenheit hinsichtlich der Unterstützung durch den Zulieferer und konnten aufzeigen, dass Commitment und Koordination positiv mit der Zufriedenheit über die Unterstützung des Zulieferers assoziiert sind. Ebenfalls konnten sie belegen, dass bei hoher Kommunikationsqualität und Partizipation in einer Beziehung die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch den Zulieferer ebenfalls hoch ist (vgl. Mohr/Spekman 1994). Als weitere Perspektive haben Müller und Ivens (2010) die Zufriedenheit von Zulieferern in Geschäftsbeziehungen untersucht und dabei herausgefunden, dass die Zufriedenheit von Zulieferern Voraussetzung für Wachstum in einer Geschäftsbeziehung ist. Die Bedeutung der Zufriedenheit von Zulieferern ist daher besonders vor dem Trend der Reduzierung der Anzahl der Zulieferer nicht zu vernachlässigen (vgl. Müller/Ivens 2010).

Bolton, Lemon und Verhoef (2008) verdeutlichten in ihrer Studie zu Product Upgrades, dass zufriedene Entscheider mit höherer Wahrscheinlichkeit ihr Produkt upgraden. Des Weiteren konnten sie einen Nachweis zwischen einem Interaktionseffekt zwischen Zufriedenheit und Servicequalität liefern (vgl. Bolton/Lemon/Verhoef 2008). Daneben konnten Hennig-Thurau, Gwinner und Gremler (2002) einen starken Effekt von Zufriedenheit auf Loyalität feststellen.

2.2.5.2 Wert und Wertschöpfung

Wie zuvor ausgeführt ist die Schöpfung von Wert vielfach Zweck der gemeinschaftlichen Beziehung zwischen Kunde und Zulieferer (vgl. Anderson 1995). Singh und Koshy (2011, S. 79) definieren für ihre Untersuchung die Wertschöpfung aus der Kundenperspektive als: „customer's perspective of achieving desired benefits attributable to the salesperson, and the company.“ Sie fanden eine positive Assoziation zwischen der Kundenorientierung des Vertriebsmitarbeiters und der Wertschöpfung in einer Geschäftsbeziehung heraus (vgl. Singh/Koshy 2011). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Wertschöpfung und die Entwicklung der Geschäftsbeziehung ein direktes Ergebnis der Kundenorientierung des Vertriebsmit-

arbeiters sind (vgl. Singh/Koshy 2011). Haas, Snehota und Corsaro (2012) fassen vier Arten von Wertschöpfungsprozessen in Beziehungen zusammen:

- 1) Wertschöpfung durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Aktivitäten und Akteuren,
- 2) Wertschöpfung durch ausgeglichene Aktivität von Zulieferer und Kunde,
- 3) Wertschöpfung durch Interaktion, und
- 4) Wertschöpfung durch soziale und kognitive Prozesse.

Songailiene et al. (2011) stellen heraus, dass der Wert von Kunden in Geschäftsinteraktionen eine große Rolle spielt, Firmen jedoch nur sehr selten zu Instrumenten greifen, um den Wert von Kunden zu berechnen und so Kunden zu bewerten. Wie vielfältig die Wertdimensionen sind, zeigt folgender Hinweis von Songailiene et al. (2011, S. 403):

„The individual value dimensions are complex constructs, determined by competencies and capabilities that the customer brings to the relationship, as well as competencies and capabilities that have been developed within the relationship over time, including financial, strategic, knowledge and social competencies and capabilities.“

Ergänzend identifizieren sie als strategische Wertedimensionen diejenigen Kunden, die Wachstum ermöglichen, z.B., weil sie Zugang zu neuen Kunden ermöglichen, und solche, die eine wichtige Quelle für Marktinformationen sind (vgl. Songailiene et al. 2011). Des Weiteren fand Palmatier (2008) heraus, dass Beziehungsqualität, Kontaktdichte und Level von Autorität des Kontaktpartners einen direkten Effekt auf den Kundenwert haben.

2.2.5.3 Weitere Aspekte

Weitere für diese Arbeit relevante empirische Studien beschäftigen sich mit der Abhängigkeit von Geschäftspartnern voneinander (vgl. Anderson/Narus 1990; Ganesan 1994; Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed 1991; Ritter/Wilkinson/Johnston 2004), der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern (vgl. Songailiene et al. 2011; Weitz/Bradford 1999) sowie Kundenorientierung (vgl. Homburg/Müller/Klarmann 2011). Diese Faktoren spielen im Rahmen des KAM bzw. der Face-to-Face Interaktion eine Rolle und werden daher im Folgenden näher vorgestellt.

In Beziehungsnetzwerken gibt es wechselseitige Interdependenzen, sodass sich die beiden Unternehmen gegenseitig beeinflussen können (vgl. Ritter/Wilkinson/Johnston 2004). Anderson und Narus (1990, S. 43) weisen jedoch darauf hin, dass Abhängigkeit voneinander als

relativ zu werten ist und definieren relative Abhängigkeit als „a firm's perceived difference between its own and its partner firm's dependence on the working partnership.“ Hallén, Johanson und Seyed-Mohamed (1991) postulieren, dass eine Firma sich in einer Geschäftsbeziehung bis zu dem Grad dem Gegenüber anpasst, in dem es von diesem Gegenüber abhängig ist. Ganesan (1994) konnte herausfinden, dass Unsicherheit in Form von Diversität des Marktes, der Produkte, der Kunden und der Konkurrenz die Abhängigkeit des einzelnen Geschäftspartners reduziert, weil er sich so von einzelnen Zulieferern oder Kunden unabhängiger machen sowie mit anderen Akteuren agieren kann.

Songailiene et al. (2011) konnten in ihrer Untersuchung herausstellen, dass die Befragten lieber mit Kunden in einer etablierten Geschäftsbeziehung zusammenarbeiten und es daher eine Präferenz gibt, enge persönliche Beziehungen zu entwickeln, die weiter das Vertrauen und Commitment stärken und den Austausch erleichtern. Weitz und Bradford (1999) weisen außerdem darauf hin, dass Konfliktmanagementfähigkeiten als zwischenmenschliche Aktivität zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde immer wichtiger werden als den Kunden zu beeinflussen.

Homburg, Müller und Klarmann (2011) stellen die Kundenorientierung als wichtigen Faktor für langfristige Kunden- und Zuliefererbeziehungen heraus. So konnten sie in ihrer Untersuchung einen U-förmigen Zusammenhang zwischen Vertriebsperformance und Kundenorientierung feststellen und belegen, dass es ein optimales Level an Kundenorientierung in Bezug auf die Vertriebsperformance gibt (vgl. Homburg/Müller/Klarmann 2011).

2.3 Key Account Management

Während sich das RM mit der Frage beschäftigt, wie die Beziehung zwischen einem Unternehmen mit einem spezifischen Kunden auf Marketing-Ebene gestaltet werden soll, beschäftigt sich das KAM noch stärker mit der Frage, wie Unternehmen sich intern aufstellen, um den Bedürfnissen des Kunden gerecht zu werden (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; Jensen 2001). Die Entwicklung von KAM wird von McDonald, Millman und Rogers (1997, S. 737) als Weiterentwicklung von RM beschrieben: „a natural development of customer focus and relationship marketing in business-to-business markets.“ KAM ist somit zunächst als Reaktion auf die sich veränderten Marktgegebenheiten und auf die wachsende Komplexität der Einkaufsentscheidung und der Kundenbedürfnisse verstanden worden (vgl. Shapiro/Posner 1976; Wotruba/Castleberry 1993). Aktuell wird das KAM stärker als strategische Ausrichtung auf die für das Unternehmen strategisch wichtigen Kunden interpretiert (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000; Piercy/Lane 2006a; Storbacka 2012). In neuerer Forschung hat

sich das Verständnis von KAM leicht gewandelt. So wird nun vermehrt betont, dass ein KA Manager ein relationales Netzwerk und Beziehungen sowohl zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Kundenunternehmen lenkt, als auch innerhalb des eigenen Unternehmens das Netzwerk interner Beziehungen zwischen Einheiten, die zur Zielerreichung des KAM wichtig sind, managt (vgl. Ivens et al. 2015; Ivens/Niersbach/Pardo 2015). Eine weitere Betrachtungsperspektive thematisiert, ob KAM Programme proaktiv durch ein Unternehmen aufgesetzt werden, um Vertriebsmöglichkeiten zu erhöhen oder ob sie als Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse entstehen (vgl. Rehme/Kowalkowski/Nordigården 2013; Brehmer/Rehme 2009). Aus diesen Betrachtungsperspektiven wird klar, dass KAM eine strategische Ausrichtung eines Unternehmens darstellt, um auf die Bedürfnisse der wichtigsten Kunden einzugehen, deren Beziehungen eine Schlüsselfunktion für das Unternehmen darstellen (vgl. Ivens et al. 2009).

2.3.1 Definition Key Account Management

KAM wird von Millman (1996, S. 631) definiert als

„an approach adopted by selling companies aimed at building a portfolio of loyal key accounts by offering them a product/service package tailored to their individual needs.“

McDonald, Millman und Rogers (1997) erweitern die Definition um den Aspekt der Kontinuität dieser Aktivitäten. Ebenfalls legen weitere Definitionen von KAM den Fokus auf die Größe und (strategische) Wichtigkeit der Kunden (vgl. Barret 1986; Homburg/Workman/Jensen 2000; Piercy/Lane 2006a; Storbacka 2012) sowie auf die besondere Behandlung dieser Kunden (vgl. Barret 1986; Dishman/Nitse 1998; Homburg/Droll/Totzek 2008; Homburg/Workman/Jensen 2002; Stevenson 1981; Stevenson/Page 1979; Workman/Homburg/Jensen 2003), den internen Abstimmungsprozess (vgl. Storbacka 2012), die besonderen Kundenbedürfnisse (vgl. Wotruba/Castleberry 1993) und die besonderen Konditionen für die Kunden durch KAM (vgl. Stevenson 1981). Das KAM wird daher sowohl als Prozess des Managements von Kunden (vgl. Millman/Wilson 1999) als auch als strategische Ausrichtung eines Zulieferers verstanden (vgl. Wotruba/Castleberry 1993).

Historisch hat sich in Nordamerika der Begriff ‚National Account Management‘ (NAM) etabliert, wohingegen sich in Europa die Bezeichnung ‚Key Account Management‘ verankert hat (vgl. Gosselin/Bauwen 2006; Pardo 1999). Mittlerweile werden jedoch die Begriffe Key Account Management oder Key Account Selling, Strategic Account Management und Strategic Account Selling sowie National Account Management, Major Account Management und

Global Account Management als äquivalent eingestuft und synonym verwendet (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; Millman/Wilson 1999). In der vorliegenden Arbeit wird KAM als inklusiver Begriff verwendet und zwischen KAM und GAM unterschieden, da sich der Fokus von KAM hauptsächlich auf definierte Länder oder Regionen beschränkt, der Fokus von GAM sich jedoch global und länderübergreifend erstreckt. Ein GA Manager kann somit in verschiedenen Ländern und Regionen jeweils KA Manager haben, die von ihm als Team auf eine globale Strategie hingesteuert werden (vgl. Birkinshaw/Toulan/Arnold 2001).

Mit Blick auf die Historie stieg mit der Etablierung der ‚National Account Marketing Association‘ (NAMA), die sowohl Seminare als auch Trainings zum Thema NAM anbietet und die Etablierung des NAM Konzeptes vorantreibt, im Jahr 1964 die Bedeutung des NAM (vgl. Simpson 1989; Stevenson/Page 1979; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993). Mittlerweile hat sich die NAMA in SAMA – ‚Strategic Account Marketing Association‘ – umbenannt (vgl. Pardo 1999), um mit dem zuvor beschriebenen Trend zum länderübergreifenden und somit nicht mehr ‚rein nationalen‘ Account Management Rechnung zu tragen. Weilbaker und Weeks (1997) vergleichen die historische Entwicklung von KAM mit dem Produktzyklus Konzept und bezeichnen bspw. den Zeitraum von 1960-1984 als Einführungsphase und 1985-1994 als Wachstumsphase des KAM. Pardo, Salle und Spencer (1995) beschreiben die Entwicklung von KAM in der Forschung als Lernzyklus von einer ‚naiven‘ Phase vor 1974 über eine Erkenntnis-Phase von 1974-1978, weiter über eine Konsolidierungsphase von 1978-1993 bis hin zu einer ‚Fine Tuning‘ Phase seit 1993.

2.3.2 Ziele von Key Account Management

Die Einführung von KAM in einem Unternehmen zielt auf eine Absatzerhöhung, Gewinnsteigerung und insgesamt verbesserte Beziehungen und optimierte Kommunikation zwischen dem Zulieferer- und Kundenunternehmen ab (vgl. Barrett 1986; Boles/Johnston/Gardner 1999; Boles/Pilling/Goodwyn 1994; Colletti/Tubridy 1987; Montgomery/Yip 2000; Ryals/Davies 2013; Stevenson 1981). Ebenfalls können Zulieferer durch die engere Zusammenarbeit mit dem Kunden ihre existierenden und neuen Produkte besser platzieren, ihr Geschäft mit dem Kunden schützen und besser koordinieren sowie selbst von den Wachstumspotentialen des Kunden profitieren (vgl. Barrett 1986; Colletti/Tubridy 1987; Napolitano 1997; Stevenson 1981). Dishman und Nitse (1998) stellen dabei fest, dass als Treiber von NAM neben dem Bedürfnis, das Geschäft zu schützen, auch technologische oder bedürfnisgestützte Vorgehensweisen zugrunde liegen. Ferner steigern Unternehmen durch die Nutzung von KAM ihre Kundenorientierung und intensivieren ihre Geschäftsbeziehungen (vgl. Wengler/Ehret/Saab

2006). Des Weiteren zielen Unternehmen mit der Nutzung von KAM darauf ab, ihre eigenen Ressourcen – auch regionsübergreifend – zu koordinieren und Kundenvertreter auf höheren Hierarchieebenen zu besuchen (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000). Die Ziele von KAM liegen ebenfalls in der Wertschöpfung für den Kunden und Zulieferer und treten auf verschiedenen Ebenen auf (vgl. Pardo et al. 2006). Pardo et al. (2006) weisen darauf hin, dass Wertschöpfung auf drei unterschiedlichen Arten entsteht und dabei Kunde und Zulieferer unterschiedlich profitieren: Sie unterscheiden in Wertschöpfung durch die Transaktion, Wert für den Zulieferer – insbesondere in Bezug auf Effizienz und Effektivität – sowie Wertschöpfung auf der Beziehungsebene zwischen Kunde und Zulieferer (vgl. Pardo et al. 2006). KAM hat ebenfalls zum Ziel, die Aktivitäten mit und für den Kunden durch den KA Manager als Koordinator zu bündeln (vgl. Pardo 1999), der sowohl die operativen als auch strategischen Probleme des Kunden löst (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997). Ergänzend kann ein KAM Programm auch der Erhaltung bzw. Kontinuität mit Blick auf die Kundenbeziehungen dienen (vgl. Nätti/Halinen/Hanttu 2006).

Während KAM in seinen Anfängen noch eine Strategie darstellte, mit der sich ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen sowie sich von der Konkurrenz abheben und differenzieren konnte (vgl. McDonald 1997; Napolitano 1997; Shapiro/Posner 1976), haben mittlerweile laut Wengler, Ehret und Saab (2006) über 50% der Unternehmen ein KAM Programm aufgesetzt, sodass nunmehr keine deutliche Differenzierung zum Wettbewerb durch die Implementierung von KAM stattfindet und ein KAM Programm somit zum Standard geworden ist.

2.3.3 Definition und Auswahl von Key Accounts

McDonald, Millman und Rogers (1997, S. 737) definieren KAs als „customers in a business-to-business market identified by selling companies as of strategic importance.“ Jedoch geht Zupancic (2008, S. 323) noch einen Schritt weiter und verdeutlicht die große Abhängigkeit eines Unternehmens von seinen KAs: „To put it simply: a company cannot afford to lose these customers without getting into serious difficulties.“ Pardo (1999) plädiert jedoch dafür, dass Zulieferer konkrete Kriterien aufstellen müssen, um KAs als solche zu identifizieren und von den anderen Kunden abzugrenzen. Ojasalo (2001) beschreibt, dass KA nicht nur identifiziert, sondern auch analysiert werden sollten, um dann die passenden Strategien für jeden KA auszuwählen um langfristige Beziehungen zu diesen aufzubauen.

Als Kriterien für die Auswahl von KAs wird deren großes aktuelles Geschäftsvolumen (vgl. Al-Husan/Brennan 2009; Dishman/Nitse 1998; Fiocca 1982; McDonald/Millman/Rogers

1997; Stevenson 1979, 1980; Wang/Bowie 2009; Wang/Brennan 2014; Wengler/Ehret/Saab 2006) sowie ihr zukünftiges Geschäfts- bzw. Verkaufspotential (vgl. Fiocca 1982; Gök 2009; McDonald/Millman/Rogers 1997; Pardo/Ivens/Wilson 2014; Wang/Bowie 2009; Wang/Brennan 2014; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993) als häufigste Kriterien genannt. Ebenfalls wird der strategische Wert von KA (vgl. Spencer 1999) sowie die Errechnung des ‚customer lifetime value‘ als Entscheidungskriterien herangezogen (vgl. Ryals 2005). Daneben spielen der aktuelle Marktanteil (vgl. Wengler/Ehret/Saab 2006) und das Kundenimage eine Rolle (vgl. Fiocca 1982; Wengler/Ehret/Saab 2006). Des Weiteren ist für manche Unternehmen das Gewinnpotential des KA ein entscheidender Faktor, diesen als KA zu definieren (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997). Sharma (1997) schlägt als Kriterium die Profitabilität des KAs vor, jedoch weisen Millman und Wilson (1995) darauf hin, dass viele Unternehmen Schwierigkeit damit haben, die Profitabilität ihrer KAs zu bewerten und zu analysieren.

Ebenfalls spielt die Komplexität des Einkaufsverhaltens des KA (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993) bzw. die Zentralisierung des Einkaufsverhaltens eine Rolle (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Homburg/Workman/Jensen 2002; Stevenson 1980; Weeks/Stevens 1997). Als weitere Indikatoren für KAM werden der Konzentrationsgrad der Industrie (vgl. Stevenson 1979) sowie die geografische Streuung mit vielen Kundenstandorten (vgl. Stevenson 1980; Weeks/Stevens 1997) genannt. Gleichfalls ist der Wille des Kunden, eine langfristige Geschäftsbeziehung zum Zulieferer aufbauen zu wollen, ausschlaggebend für die Definition als KA (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Napolitano 1997; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993). Pardo, Ivens und Wilson (2014) belegen in ihrer Untersuchung, dass bei der Definition von KA lediglich bereits existierende Kunden beachtet werden. Piercy und Lane (2006b) geben zu bedenken, dass die attraktivsten KA für ein Unternehmen gleichzeitig auch die attraktivsten KA für ihre Konkurrenz darstellen.

Aus Sicht des Kunden ist der Status als KA jedoch nicht immer erstrebenswert (vgl. Pardo 1997). Pardo (1997) fand drei Arten von KA heraus: Die Desillusionierten, die keine Vorteile durch ihren Status als KA wahrnehmen und daher enttäuscht sind; die Interessierten, die KAM als positiv aber limitiert wahrnehmen; und die Enthusiasten, die KAM als positive Lösung für viele ihrer Probleme wahrnehmen. Aus diesem Grund empfiehlt Pardo (1997) bei der Auswahl von KAs auch die Perspektive der Kunden einzunehmen und die wahrgenommene Wichtigkeit der Produkte des Zulieferers für den Kunden, die Charakteristika des Einkaufsprozesses und die strategische Orientierung des Kunden zu berücksichtigen.

2.3.4 Merkmale von Key Account Management Programmen

Der folgende Abschnitt thematisiert die verschiedenen Merkmale von KAM Programmen: die organisatorischen Merkmale, die Stadien von KAM Programmen, die Aufgaben im KAM sowie die Merkmale des KA Managers und die Funktion von KAM Teams.

2.3.4.1 Organisatorische Merkmale

Wenn ein Unternehmen sich für die Etablierung eines KAM entscheidet, stehen zentrale Fragen im Raum: Wie sind KAM Programme in Unternehmen intern aufgesetzt und wie werden sie von ‚normaler‘ Vertriebsaktivität abgegrenzt? Der folgende Abschnitt beschäftigt sich daher mit der organisationalen Struktur und Einbettung von KAM in ein Unternehmen, der Abgrenzung zu klassischen Vertriebseinheiten, den unternehmensinternen Prozessen sowie den Implementierungsvoraussetzungen für KAM im Unternehmen.

2.3.4.1.1 Organisationale Struktur von KAM

Eine grundsätzliche Entscheidung in der Organisation von KAM ist, ob eine KAM Einheit separat aufgebaut wird oder in die bestehende Vertriebseinheit integriert wird (vgl. Kempeners/van der Hart 1999). Einige Autoren plädieren für die klare Abgrenzung des KAM von existierenden (Vertriebs-)Strukturen (vgl. Millman 1996; Pardo/Ivens/Wilson 2014) sowie das formalisierte Aufsetzen von KAM (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; Marcos-Cuevas et al. 2014). Jedoch bestätigen Wengler, Ehret und Saab (2006) mit ihrer Studie den Eindruck, dass KAM häufig als klassische Vertriebsaufgabe verstanden wird und nur selten als eigene Organisationseinheit in Unternehmen etabliert wird. Wenn KAM jedoch als eigene Einheit aufgesetzt wird, müssen Unternehmen organisatorische Entscheidungen treffen, was die Anzahl von KA Manager, die Leitungsspanne eines KA Managers sowie die Anzahl von durch einen KA Manager zu betreuende KA angeht bzw. auch ob und wie KA Teams gestaltet werden (vgl. Kempeners/van der Hart 1999).

In manchen Fällen agiert die KAM Organisation parallel zur normalen Vertriebsorganisation und beide Organisationen bedienen unabhängig voneinander die gleichen Kunden (vgl. Dishman/Nitse 1998). Bei einer unabhängigen KAM Organisation und Zusammenarbeit mit der Vertriebseinheit können Aufgaben dann bspw. so aufgeteilt werden, dass die KAM-Einheit die Kundenzentrale bedient während die Vertriebseinheit die lokalen Standorte in ihrem jeweiligen Vertriebsgebiet bedient (vgl. Dishman/Nitse 1998).

In der Untersuchung von möglichen KAM Organisationsstrukturen konnten Homburg, Workman und Jensen (2002) acht verschiedene Ansätze identifizieren, wie KAM in Unter-

nehmen gelebt wird. Diese acht Ansätze unterscheiden sich bezüglich der Intensität und Proaktivität ihrer Aktivitäten, dem Formalisierungsgrad des KAM, der Involvierung von Top Management, der Nutzung von Teams, dem Vertriebs-Teamspirit sowie dem Zugang zu Marketing-, Vertriebs- und weiteren Ressourcen (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002). Die Ergebnisse der Studie geben Aufschluss darüber, dass in manchen Unternehmen KAM stark formalisiert und in die Strukturen des Unternehmens integriert ist, in anderen Fällen das KAM nur dem Namen nach existiert und nicht gelebt wird (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002). Colletti und Tubridy (1987) identifizieren hingegen vier verschiedene Ansätze in denen die Einheit jeweils zentral oder dezentral in der Organisation verankert ist und in den meisten Fällen jedoch direkt unter dem Hauptvertriebsverantwortlichen angesiedelt ist.

2.3.4.1.2 Abgrenzung von KAM zu klassischen Vertriebstätigkeiten

Unabhängig von der organisationalen Struktur und Einordnung des KAM in die Unternehmenshierarchie, wird vielfach die langfristige Orientierung von KAM Programmen im Vergleich zu klassischen Vertriebsabteilungen hervorgehoben (vgl. Ivens/Pardo 2007; Pardo/Ivens/Wilson 2014). Insbesondere ist hervorzuheben, dass KAM eine Koordination der internen Aktivitäten und Verknüpfung von internen Abteilungen und Netzwerken übernimmt und somit eine stärkere Rolle intern im Zuliefererunternehmen einnimmt als klassische Vertriebsmitarbeiter (vgl. Ivens et al. 2016; Ivens/Niersbach/Pardo 2015). Kempeners und van der Hart (1999) stellen heraus, dass KA Manager deutlich mehr Macht und Autorität besitzen als normale Vertriebsmitarbeiter. Wotruba und Castleberry (1993) betonen, dass KAM sich von Vertriebstätigkeiten abgrenzt, weil die Komplexität der Interaktion mit dem Kunden eine andere ist und weil sowohl administrative als auch koordinierende Verantwortlichkeiten und die Art und Größe der Kunden im Vergleich zu anderen Kunden abweichen. Ein weiterer Unterschied ist, dass die Vergütung von KA Managern nicht anhand der klassischen Vergütungsmechanismen wie bei Vertriebsmitarbeitern erfolgen kann (vgl. Tice 1997; Wilson 2014), da der Einkaufsprozess von KAs unregelmäßiger ist und von normalen Kunden stark abweicht (vgl. Tice 1997).

2.3.4.1.3 Unternehmensinterne Prozesse

Die Etablierung von KAM stellt eine Herausforderung für ein Unternehmen dar, interne Prozesse und interne Aufgabenverteilungen durch die Implementierung von KAM anzupassen (vgl. Marcos-Cuevas et al. 2014; Pardo/Ivens/Wilson 2014; Rehme/Kowalkowski/Nordigården 2013; Storbacka 2012). Ergänzend müssen Unternehmen auch die Interaktion mit ihren KAs anpassen (vgl. Pardo/Ivens/Wilson 2014; Storbacka 2012). Eine

weitere Herausforderung für KAM Einheiten ist, dass sie zwar viel mit anderen internen Einheiten im Unternehmen zusammenarbeiten und auf deren Unterstützung angewiesen sind (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; Pardo/Ivens/Wilson 2014), jedoch selten eine hierarchische Weisungsbefugnis über diese Einheiten haben (vgl. Pardo/Ivens/Wilson 2014). Die Abstimmung zwischen verschiedenen internen Einheiten ist als wichtiger und kritischer Faktor für den Erfolg und die Effektivität eines KAM-Programms herausgehoben worden (vgl. Brady 2004; Pardo/Ivens/Wilson 2014). Gleichzeitig ist diese interne Koordination eine der Hauptaufgaben im KAM im aktuellen KAM Verständnis (vgl. Ivens et al. 2016; Ivens/Niersbach/Pardo 2015).

Als wichtigste interne Ressourcen für eine KAM-Einheit beschreiben Colletti und Tubridy (1987) den Zugang zu technischer Unterstützung von Produktion, Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Insbesondere bei technisch anspruchsvollen Produkten und einer komplexen Verkaufssituation ist eine hohe interne Koordination notwendig (vgl. Cespedes 1992). Durch die interne Kommunikation mit anderen Abteilungen stellt die KAM-Einheit auch eine Verbindung für die Weitergabe von kundenspezifischem Wissen im Unternehmen dar (vgl. Nätti/Halinen/Hanttu 2006), welche durch die Formalisierung von Organisationsstrukturen gefördert wird (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014).

2.3.4.1.4 Implementierungsvoraussetzungen für KAM

Eine weitere wichtige Rolle spielt die geeignete Implementierung eines KAM-Programms im Unternehmen (vgl. Abratt/Kelly 2002; Millman/Wilson 1999). Millman und Wilson (1999) nennen fünf Voraussetzungen für die Implementierung von effektivem KAM:

- Commitment des Managements,
- Fokussierung auf die Lösung von Kundenproblemen,
- starke Produktfähigkeiten,
- starke Prozessfähigkeiten sowie
- eine Kultur der Zusammenarbeit und Flexibilität.

Je nachdem, wie das KAM im Unternehmen implementiert ist, kann es die organisatorische Effektivität hindern und die Arbeitslast des Managements erhöhen anstelle davon, Regeln und Prozesse zu vereinfachen und zu reduzieren (vgl. Vanharanta et al. 2014). Wotruba und Castleberry (1993) fanden heraus, dass die Performance von KA Managern höher ist, wenn sie in Vollzeit die Verantwortung für einen KA tragen und nicht mit weiteren Aufgaben betreut sind. Des Weiteren spielt die umfangreiche und kontinuierliche gemeinsame Planung zwischen der

KAM-Einheit und anderen Einheiten im internen Netzwerk des Zuliefererunternehmens eine wichtige Rolle (vgl. Brady 2004). In dieser Planung sollten auch die Rollen, die Verantwortlichkeiten und die Mission der KAM-Einheit klar definiert sowie die organisatorische Struktur, Ziele und Kontrollmechanismen identifiziert sein (vgl. Napolitano 1997). Des Weiteren sollte es einen klaren strategischen Plan pro KA geben, der als Leitfaden und Orientierungshilfe für den Umgang mit dem Kunden dient (vgl. Pressey/Gilchrist/Lenney 2014). Marcos-Cuevas et al. (2014) argumentieren, dass für eine effektive Implementierung von KAM ein effektives Veränderungsmanagement nötig ist.

2.3.4.2 Stadien von Key Account Management Programmen

Die Einführung von KAM Programmen in einem Unternehmen ist ein langer und herausfordernder Prozess, in dem das KAM Program sowie die Organisation verschiedene Stufen und Stadien durchläuft (vgl. Millman/Wilson 1995; Pressey/Gilchrist/Lenney 2014). Im Folgenden werden daher verschiedene Ansätze für die Entwicklungsstadien des KAM vorgestellt.

Millman und Wilson (1995) definieren ein 6-stufiges KAM Modell, welches die verschiedenen Beziehungsstufen im KAM beschreibt:

- 1) Pre-KAM als Vorstufe, bevor ein KAM eingeführt wird und in welcher mögliche KAs identifiziert werden;
- 2) Early-KAM als Stufe, in der die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit stärker evaluiert werden;
- 3) Mid-KAM als Stufe, in der sich die Beziehung, das Vertrauen und der Umfang der in der Beziehung zu behandelnden Themen weiterentwickelt;
- 4) Partnership KAM als eine reife KA Beziehung;
- 5) Synergistic KAM als Stufe, die über eine Partnerschaft hinausgeht und in welcher die Beziehungspartner nicht mehr als zwei separate Organisation agieren, sondern gemeinsam wertschöpfen; und
- 6) Uncoupling KAM als Auflösungsstufe der KAM Beziehung.

Lambe und Spekman (1997) arrangieren KAM Beziehungen anhand eines Kontinuums ähnlich wie bereits für die Beziehungsarten im RM vorgestellt. Dabei nehmen sie sowohl wiederkehrende Transaktionen als auch Allianzen als Ausprägungsformen bzw. Entwicklungsstufen in ihrem Modell auf (vgl. Lambe/Spekman 1997). Homburg, Workman und Jensen (2002) betonen jedoch, dass sie keinerlei Kontinuum von verschiedenen Beziehungsstadien, sondern

vielmehr – wie im vorangegangenen Abschnitt vorgestellt – unterschiedliche Organisationsansätze von KAM in Unternehmen feststellen konnten.

Pressey, Gilchrist und Lenney (2014) beleuchten die Entwicklung, auf welche Hindernisse die Einführung von KAM in Unternehmen stößt und identifizieren fünf Phasen der Resistenz gegen KAM. Diese Resistenzen im Unternehmen gegen KAM umfassen u.a. Phasen des Hinterfragens der Gültigkeit des gewählten KAM-Ansatzes sowie die Abänderungen des KAM-Ansatzes (vgl. Pressey/Gilchrist/Lenney 2014).

2.3.4.3 Aufgaben und Aktivitäten des Key Account Managers

Die Zielsetzung des KAM ist bereits in Kapitel 2.3.2 detailliert erläutert worden. Für einen KA Manager bedeutet dies, dass diese Ziele umgesetzt werden müssen, welches sich in den Aufgaben und Aktivitäten des KA Manager widerspiegelt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Hauptaufgaben des KA Managers, die u.a. den den Beziehungsaufbau zum Kunden, Analyse von Kunden und Märkten sowie die Lösung von Problemen umfassen. Zusätzliche Aufgaben und weiterführende Aspekte werden im Folgenden ebenfalls vorgestellt.

Tabelle 2: Hauptaufgaben von KA Managern

Aufgaben von KA Managern	Quelle
Aufbau, Pflege und Ausbau der Beziehung zum Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000 • Wengler/Ehret/Saab 2006 • Wotruba/Castleberry 1993
Vernetzung mit Kunden & Sammeln von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Millman/Wilson 1995 • Millman/Wilson 1999 • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000 • Shapiro/Wyman 1981 • Wotruba/Castleberry 1993
Aufbau von Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Jolson 1997 • Wengler/Ehret/Saab 2006
Kundenanalyse (Kundenbedürfnisse/strategisches Potential des Kunden/Gewinnpotentiale/Kosten)	<ul style="list-style-type: none"> • Abratt/Kelly 2002 • Boles/Pilling/Goodwyn 1994 • Millman/Wilson 1996 • Storbacka 2012 • Wotruba/Castleberry 1993
Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Gruner/Garbe/Homburg 1997 • Jolson 1997 • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000 • Wotruba/Castleberry 1993
Lösen von Problemen des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Jolson 1997 • Millman/Wilson 1999 • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000
Verhandlungen mit dem Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Colletti/Tubridy 1987
Repräsentation des Zuliefererunternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Napolitano 1997
Interne Koordination & Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Davies/Ryals 2013 • Pardo 1999

	<ul style="list-style-type: none"> • Shapiro/Wyman 1981 • Storbacka 2012 • Wotruba/Castleberry 1993
Involvierung in Produktneuentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Gruner/Garbe/Homburg 1997 • Jolson 1997 • Joshi 2010
Kommunikation des KAM Konzeptes im eigenen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Millman/Wilson 1995 • Wotruba/Castleberry 1993

Als eine der Hauptaufgaben ist der KA Manager verantwortlich für den Aufbau, die Pflege und den Ausbau der Beziehung zum Kunden (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993). Aus diesem Grund muss ein KA Manager im Unternehmen des Kunden gut vernetzt sein und sich mit Personen auf verschiedenen Hierarchieebenen sowie inhaltlichen Bereichen des Kunden treffen, um Informationen zu sammeln (vgl. Millman/Wilson 1995, 1999; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Shapiro/Wyman 1981; Wotruba/Castleberry 1993). Daher gehört die Planung der Kontaktmatrix für die Kontakte zwischen dem Zuliefererteam und den Kundenvertretern zu den Aufgaben des KA Managers (vgl. Storbacka 2012). Gegenüber dem Kundenunternehmen repräsentiert der KA Manager das Zuliefererunternehmen in seiner Gänze und er spricht zum Kunden in „one voice which represents the full capabilities of the supplier.“ (Napolitano 1997, S. 3). Sengupta, Krapfel und Pusateri (2000, S. 259) fassen zusammen:

„Key account salespeople are creative problem-solvers with informal influence networks within the executive ranks of their organization. They engage their customers in high quality dialog and earn their customers' trust.“

In der Auflistung von Aufgaben von Vertriebsmitarbeitern, die Personal Selling betreiben listet Darmon (1998) sowohl den persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Vertriebsmitarbeiter als auch die Kommunikation und Akquisition von Informationen als Aufgabe auf. Ebenfalls ist das Etablieren und die Pflege von Beziehungen mit den Schlüsselpersonen auf Kundenseite, die dem Vertriebsmitarbeiter helfen können, dessen Aufgabe (vgl. Darmon 1998). Dies überschneidet sich mit den bereits genannten Aufgaben des KAM. Worin also unterscheiden sich Vertriebsmitarbeiter von KA Managern? Wotruba and Castleberry (1993, S.49) betonen die Andersartigkeit von KAM: „It is substantially different from ‘regular’ selling“. In ihrer Untersuchung der Unterschiede zwischen KA Managern und Vertriebsmitarbeitern konnten Davies und Ryals (2013) herausfinden, dass sich KA Manager und Vertriebsmitarbeiter insbesondere im Planungsverhalten, in der Anpassung an den Kunden und im internem Management voneinander unterscheiden und KA Manager ein deutlich beziehungsorientierteres Verhalten zeigen. Dabei wird der Management-Aspekt von KAM in

den Vordergrund gestellt, der insbesondere in den Aufgaben im folgenden Abschnitt eine Rolle spielt. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist die Rolle des KA Managers als interne Koordinationsfunktion, indem er oder sie die Ressourcen im eigenen Unternehmen plant und koordiniert sowie motiviert und Verantwortung delegiert (vgl. Davies/Ryals 2013; Ivens et al. 2016; Ivens/Niersbach/Pardo 2015; Pardo 1999; Shapiro/Wyman 1981; Storbacka 2012; Wotruba/Castleberry 1993). Pardo (1999, S. 282) bezeichnet den KA Manager als einen „privileged informant“, der über alle Themen zwischen dem Zulieferer und dem Kunden informiert ist. Gleichzeitig argumentiert Pardo (1999) jedoch auch, dass diese Koordinationsfunktion ein Balanceakt für den KA Manager darstellt, da dieser kundenfokussiert handeln soll, gleichzeitig jedoch eine Vielzahl seiner Aktivitäten auf interne Prozesse ausgerichtet sind – auch wenn diese final dem Kunden dienen.

2.3.4.4 Fähigkeiten und Merkmale von Key Account Managern

Vor dem Hintergrund der Fülle an Aufgabenstellungen mit Blick auf die Rolle eines KA Managers betrachtet der folgende Abschnitt die notwendigen Fähigkeiten für KA Manager, um diese Anforderungen potenziell zu erfüllen. Tabelle 3 fasst die Fähigkeiten von KA Managern zusammen und zeigt die Diversität der Fähigkeiten auf: Von beziehungsbildenden Fähigkeiten über Verhandlungs- und Führungsfähigkeiten bis hin zu Fähigkeiten in der internen Koordination (vgl. Tab.3).

Tabelle 3: Fähigkeiten von KA Managern

Fähigkeiten von KA Managern	Quelle
Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu managen	<ul style="list-style-type: none"> • Colletti/Tubridy 1987 • Davies/Ryals 2013 • Lütke 2010 • Napolitano 1997 • Pardo 1997 • Weeks/Stevens 1997 • Wotruba/Castleberry 1993
Verhandlungsfähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Colletti/Tubridy 1987 • Lütke 2010 • McDonald/Millman/Rogers 1997 • Wotruba/Castleberry 1993 • Weeks/Stevens 1997
Gesprächsführung in der Interaktion mit dem Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Moncrief/Marshall 2005 • Manrai/Manrai 2010
Strategische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Millman/Wilson 1996 • Napolitano 1997 • Piercy/Lane 2006b • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000
Führungsfähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Lütke 2010 • Piercy/Lane 2006b • Wotruba/Castleberry 1993

	<ul style="list-style-type: none"> • Weeks/Stevens 1997
Fähigkeiten im Umgang mit finanziellen Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Colletti/Tubridy 1987 • Piercy/Lane 2006b • Weeks/Stevens 1997
Fähigkeiten der internen Koordination: Vernetzung im eigenen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ford 1980 • Napolitano 1997 • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000
Fähigkeiten im Umgang mit Top Management	<ul style="list-style-type: none"> • Piercy/Lane 2006b
Fähigkeiten im Umgang mit politisch aufgeladenen Interaktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Millman/Wilson 1995
Problemlösungsfähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Colletti/Tubridy 1987 • Napolitano 1997
Kommunikations- & Präsentationsfähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Weeks/Stevens 1997
Anpassungsfähigkeit (z.B. Anpassung an Kunde und unterschiedliche Situationen)	<ul style="list-style-type: none"> • Davies/Ryals 2013 • Speakman/Ryals 2012
Kognitive Fähigkeiten: Organisatorische & geschäftliche Probleme des Kunden zu analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000
Fähigkeit, Ehrlichkeit zu demonstrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Boles/Barksdale 1996

In Bezug auf Face-to-Face Interaktionen ist besonders herauszustellen, dass KA Manager Fähigkeiten für die Gesprächsführung in der Interaktion mit dem Kunden aufweisen sollten (vgl. Manrai/Manrai 2010; Moncrief/Marshall 2005). Swan, Trawick und Silva (1985) bekräftigen die Wichtigkeit der Vorbereitung eines Treffens mit dem Kunden unter Einbeziehung der bisherigen Erfahrungen mit dem jeweiligen Kunden. Jolson (1997) betont die Bedeutung, zunächst eine Beziehung zu den Gesprächspartnern herzustellen und deren Verhaltensweisen kennen zu lernen bevor ein Produkt vorgestellt wird. Manrai und Manrai (2010) weisen darauf hin, dass es je nach Kultur unterschiedliche Vorgehensweisen gibt, ob man sich – und wenn ja wie und wieviel – Zeit nimmt, den Gegenüber kennen zu lernen. Cannon und Homburg (2001) unterstreichen, dass für gewisse Themen wie komplexe operative Themen ein reichhaltiger Face-to-Face Austausch am besten geeignet ist, wohingegen manchmal ein simpler schriftlicher Austausch besser passt, was insbesondere auf standardisierte Themen wie Produktakquise zutrifft. Daraus lässt sich ableiten, dass KA Manager Fähigkeiten besitzen müssen, genau auszuwählen, zu welchen Themen sich eine Face-to-Face Interaktion anbietet und sinnvoll ist.

Neben dieser Vielfalt an benötigten Fähigkeiten, muss an manchen Stellen eine Einschränkung vorgenommen werden wie Storbacka (2012, S. 265) konstatiert:

„He/she is not necessarily the best sales person, nor the one with the longest experience of the customer, but the one who is best positioned to improve the performance of the account. The skill sets are, hence, very close to those of a general manager.“

Vor diesem Hintergrund laufen KA Manager jedoch auch Gefahr den Anspruch als Alleskönner nicht zu erfüllen: „The danger here is becoming a ‘jack of all trades, master of none’ and losing credibility.” (Barrett 1986, S. 68).

Die Eignung eines KA Managers für seine Aufgabe wird sowohl von Zulieferern als auch von Kunden als wichtiger Erfolgsfaktor für die Zulieferer-Kunden-Beziehung bezeichnet (vgl. Abratt/Kelly 2002). Dabei legen Zulieferer insbesondere Wert auf die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen des KA Managers, während die Kunden Wert auf die Integrität und Fähigkeit, die Kundenkultur zu verstehen, legen sowie zwischenmenschliche Fähigkeiten und bis zu einem gewissen Grad die Persönlichkeit schätzen (vgl. Abratt/Kelly 2002). Shapiro und Posner (1976) listen eine Menge Fragen auf, die ihrer Einschätzung nach ein KA Manager über die Mitglieder des Buying Center stellen sollte, um dieses korrekt zu verstehen. Day (2000) weist vor dem Hintergrund, dass die Einarbeitung von KA Managern im Schnitt bis zu fünf Jahre dauert bis eine enge Beziehung mit den Kernpersonen auf Kundenseite aufgebaut ist, darauf hin, dass KA Manager möglichst stabil in ihrer Funktion bleiben sollten, damit die Beziehung keinen Schaden nimmt. Goodwin, Mayo und Hill (1997) haben festgestellt, dass der Verlust eines großen Kunden bei den zuständigen Vertriebsmitarbeitern eine ähnliche Reaktion wie bei einem negativen Lebensereignis wie bspw. einer Scheidung oder einem Trauerfall eintritt. Bei dem hohen Anforderungskatalog an KA Manager weisen Piercy und Lane (2006b) auf die Schwierigkeit hin, geeignetes Personal zu finden. Wotruba und Castleberry (1993) beschreiben, dass Wissen und Erfahrung als wichtigste Kriterien für die Einstellung von KA Managern identifiziert werden konnten.

Neben Fähigkeiten spielen auch sozio-demografische sowie motivationale Merkmale von KA Managern eine Rolle. Beispielsweise werden als Merkmale von KA Managern eine langfristige Perspektive und langfristige Orientierung (vgl. Boles/Barksdale 1996; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000) sowie Kundenorientierung genannt (vgl. Guenzi/Georges/Pardo 2009). Als deskriptives Merkmal von KA Managern haben Homburg, Workman und Jensen (2000) festgestellt, dass meist die Personen, die älter und mehr Erfahrung haben, einem KA zugeteilt werden. Dies deckt sich mit der Beobachtung von Bagozzi (1978), in dessen Stichprobe von Vertriebsmitarbeitern die älteren Personen, die mehr Erfahrung haben, auch die größeren Kunden betreuen.

Als weiteres Merkmal wird in Studien häufig das Geschlecht der Befragten betrachtet. Es ist bereits hinreichend belegt, dass sich Männer und Frauen voneinander unterscheiden, u.a. in Persönlichkeitsmerkmalen, die auch einen Einfluss auf berufliche Tätigkeiten haben, bspw. in

Bezug auf ihre Selbstwirksamkeit (vgl. Schwarzer et al. 1997) oder ihre Zeitwahrnehmung (vgl. Kellaris/Mantel 1994). Dass dabei im Kontext von Studien mit Vertriebsmitarbeitern hauptsächlich von männlichen Befragten die Rede ist und teilweise sogar ausschließlich (vgl. Bagozzi 1980) ist keine Seltenheit. Börjesson, Högberg Mårder und Sjöo (2013) stellen jedoch in ihrer Untersuchung fest, dass Frauen besser als KA Manager geeignet sind als Männer, da Einkäufer auf Kundenseite die weiblichen Attribute in Qualitäten von KA Managern mehr mögen als die Attribute, die man typischerweise Männern zuschreibt. In der Untersuchung beschreiben die Befragten einen idealen KA Manager als jemanden, der ordentlich, verständnisvoll, strukturiert, aufmerksam und gründlich ist – alles Attribute, die eher Frauen als Männern zugeschrieben werden (vgl. Börjesson/Högberg Mårder/Sjöo 2013). Zu dieser Feststellung passt, dass Moncrief, Marshall und Lassk (2006) in ihren Clustern von verschiedenen Vertriebspositionen im Cluster der KAS den höchsten Frauenanteil (33%) feststellen. Jedoch wird auch das Zusammenspiel von Frauen und Männern betrachtet: Shoreibah und Marshall (2011) postulieren, dass gemischte Vertriebsteams bessere Fähigkeiten aufweisen als rein männliche Teams, z.B. in Bezug auf das Herstellen von Beziehungen, und dass dadurch eine bessere Team-Performance erreicht wird.

2.3.4.5 Funktion von Key Account Management Teams

In manchen Firmen werden KAM Teams installiert, die die Aktivitäten für den Kunden koordinieren und teilweise aus verschiedenen funktionalen Einheiten zusammengestellt sind (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000; Kempeners/van der Hart 1999; McDonald/Millman/Rogers 1997). Diese Teams werden in der Regel von einem KA Manager geführt, der das Team intern koordiniert und leitet (vgl. Davies/Ryals 2013; McDonald/Millman/Rogers 1997; Shapiro/Wyman 1981). Dabei können sich die Teams dahingehend unterscheiden, wo die Mitglieder des KAM-Teams angesiedelt sind, bspw. im Hauptsitz des Zulieferers oder in der Nähe des Kunden (vgl. Kempeners/van der Hart 1999). Des Weiteren kann es ein Kernteam und ein erweitertes Team geben, die jeweils permanent oder nur temporär zum Team zählen bzw. nur für bestimmte Aufgabenstellungen zeitlich begrenzt Teil des KAM-Team sind (vgl. Deeter-Schmelz/Ramsey 1995; Lütke 2010). Dabei sollten die Mitglieder in solchen Teams mit möglichst komplementären bzw. diversen Fähigkeiten ausgestattet sein, um sich gegenseitig zu ergänzen (vgl. Deeter-Schmelz/Ramsey 1995; Weitz/Bradford 1999).

In Bezug auf den Einsatz von KAM-Teams konnten unterschiedliche Zusammenhänge empirisch belegt werden: Zum einen steigt mit technischer Komplexität des Produktes die Anzahl der Personen in Vertriebsteams (vgl. Moon/Armstrong 1994). Zum anderen kommen KAM-

Teams besonders in sehr großen Unternehmen signifikant überproportional häufiger vorkommen als in kleineren Unternehmen (vgl. Lütke 2010). Des Weiteren gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Nutzung von KAM-Teams und dem Nutzen von Kundenwissen (vgl. Salojärvi/Sainio/Tarkiainen 2010). Auch konnte die Herausbildung von verschiedenen unternehmensinternen Netzwerken festgestellt werden, die sich über die Grenzen der KAM-Teams gebildet haben (vgl. Ivens et al. 2016). Wenn KAM-Teams eingesetzt werden, dann zählen das Sammeln, Teilen und die Anwendung von Informationen zu den Schlüsselaufgaben, weil die Mitglieder des KAM-Teams das Geschäft des Kunden und die Wertschöpfung durch Anwendung ihres Wissens unterstützen (vgl. Hakanen 2014). Daneben werden Vorteile gesehen, dass Teams besser synergistische Lösungen anbieten können und eine bessere Rollen-Performance aufweisen, die die Erwartungen des Kunden erfüllt (vgl. Guenzi/Georges/Pardo 2009). Ebenfalls werden Zusammenhänge zwischen Vertriebsteams und den Ergebnissen von Relationship Management postuliert, bspw., dass je stärker die Mitglieder im Zuliefererteam und im Kundenteam spezialisiert sind, desto besser werden diese Teams ihre Relationship Management Aufgaben ausüben (vgl. Narus/Anderson 1995). Bei Personalwechseln im KAM hat die Nutzung von Teams den Vorteil, dass in der Betreuung des Kunden die Kundenbeziehung aufrechterhalten werden kann (vgl. Palmatier 2008). Die Ergebnisse der Studie von Atanasova (2007) weisen darauf hin, dass das Design eines GAM Teams sehr komplex ist und die strukturellen Dimensionen der Teamkomposition über Kommunikation und Zusammenarbeit sowie Konfliktmanagement und Proaktivität die Team-Performance beeinflussen. Die Nutzung von KAM-Teams hat sich insgesamt als wichtigen Faktor für den Erfolg eines KAM-Programms identifizieren lassen (vgl. Tzempelikos/Gounaris 2015).

2.3.5 Häufig untersuchte und relevante Konstrukte im Key Account Management

Das KAM ist immer mehr in das Blickfeld der Management- und Marketingforschung gerückt (vgl. Guesalaga/Johnston 2010). Im Folgenden werden die am häufigsten empirisch untersuchten Aspekte in der KAM-Forschung sowie mit Blick auf die vorliegende Arbeit relevanten Konstrukte ausgewählt und detailliert vorgestellt.

2.3.5.1 Beziehungsqualität

Wie in Kapitel 2.2.5.1 vorgestellt, spielt Beziehungsqualität im RM eine wichtige Rolle. Daher sind auch in der KAM-Forschung die Zusammenhänge zwischen Beziehungsqualität – bestehend aus Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit häufig untersucht worden. Beispielsweise wurde bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Beziehungsqualität

und Loyalität herausgefunden, dass die Beziehungsqualität des Kunden mit dem KA Manager direkt die Loyalität des Kunden beeinflusst, jedoch die Beziehungsqualität des Kunden mit der Zuliefererfirma keinen direkten Einfluss auf die Loyalität des Kunden hat (vgl. Alejandro et al. 2011). Wenn beziehungs-spezifische Investitionen getätigt wurden, ist die Beziehungsqualität zu der Zuliefererfirma indirekt mit Loyalität über diese Investitionen verbunden (vgl. Alejandro et al. 2011). Ergänzend zeigten Ivens und Pardo (2007) auf, dass der Status als KA definiert zu sein, nicht zu höherer Kundenzufriedenheit führt. Jedoch erfahren KA ein höheres Level an Commitment als Kunden, die nicht als KA definiert sind (vgl. Ivens/Pardo 2007). Abratt und Kelly (2002) führen an, dass sowohl Kunden als auch Zulieferer Vertrauen und Commitment als Kernerfolgskriterien auffassen. Des Weiteren konnten zwei Verhaltensweisen identifiziert werden, mit denen KA Manager Vertrauen positiv beeinflussen können: Zum einen durch die Lieferung von synergistischen Lösungen, indem sie die Ressourcen und Anstrengungen beider Firmen nutzen, gemeinsam innovative Lösungen zu finden, zum anderen indem sie ihre Rolle den Erwartungen des Kunden nach erfüllen (vgl. Guenzi/Georges/Pardo 2009).

Die Ergebnisse von Lambe und Spekman (1997) weisen darauf hin, dass ein hohes Commitment in KAM-Beziehungen von einem hohen Level an beziehungs-spezifischen Investitionen und von der hohen Wichtigkeit der Beziehung für das jeweilige Geschäft der Partner gefördert wird. Die Untersuchung von Ivens et al. (2016) zeigt auf, dass es eine Verbindung zwischen dem Commitment und Vertrauen zwischen Individuen in firmeninternen KAM-Netzwerken und organisatorischen Aspekten von KAM gibt. Ivens et al. (2016) argumentieren weiter, dass Commitment und Vertrauen die firmeninterne Kooperation erleichtern, weil sie Hindernisse abbauen und somit für die Ausübung des KAM dienlich sind.

2.3.5.2 Top Management Involvement in Key Account Management Programmen

Ein vielfach untersuchter und bedeutsamer Faktor für den Erfolg von KAM-Programmen bildet das Verhalten des Top Managements (TM): Die Unterstützung des TM (vgl. Atanasova 2007), die Involvierung des TM (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014; Napolitano 1997; Salojärvi/Sainio/Tarkiainen 2010; Shapiro/Posner 1976; Tzempelikos/Gounaris 2015; Workman/Homburg/Jensen 2003) und das Commitment des TM (vgl. Pardo 1999; Tzempelikos/Gounaris 2015).

Zusammenfassend definiert Guesalaga (2014, S. 1147) Top Management Involvement (TMI) in KAM als:

„the degree to which senior executives in a company participate in KAM, both directly with customer contact and indirectly through decision-making and organizational alignment.”

Die Involvierung von TM kann somit sowohl die direkte persönliche Involvierung in strategischen und sozialen Kundenkontakt (vgl. Al-Husan/Brennan 2009; Guesalaga 2014; Senn 2006) als auch die indirekte Involvierung durch das Treffen von strategischen, taktischen und organisatorischen Entscheidungen umfassen (vgl. Guesalaga 2014; Tzempelikos/Gounaris 2015). In den Augen des Kunden signalisiert TMI ein Commitment des Zulieferers zu der Geschäftsbeziehung (vgl. Guesalaga 2014; Millman/Wilson 1999). Gleichzeitig bedeutet ein Commitment des TM zu einem KAM-Programm auch, dass KA Manager mit der nötigen Autorität ausgestattet werden und dass intern Ressourcen wie administratives Personal oder spezielles Equipment bereitgestellt werden, damit das KAM Programm seine Aufgaben erfolgreich erledigen kann (vgl. Napolitano 1997; Tzempelikos/Gounaris 2015). Jedoch ist dieses Commitment manchmal nur ein Lippenbekenntnis und wird nicht vom TM umgesetzt (vgl. Millman/Wilson 1999). Dies wird auch von den KAM-Einheiten bemängelt, die zu wenig Unterstützung durch das TM erfahren (vgl. Brady 2004) und wird ebenfalls als Hauptgrund für den Misserfolg von KAM-Programmen genannt (vgl. Wilson/Woodburn 2014).

Die Untersuchung von Guesalaga (2014) stellt die Bedeutung von Meetings auf TM Ebene heraus, die auf soziale Interaktion ausgerichtet sind. Gleichzeitig weist Guesalaga (2014) auf die Gefahr hin, dass die Diskussion von operativen Themen den Anschein erwecken kann, der Top Manager habe die Betreuung des Kunden übernommen, was zur Folge hat, dass die Position des KA Managers geschwächt ist. Des Weiteren stellt Guesalaga (2014) einen U-förmigen Kurvenverlauf zwischen TMI in Bezug auf sozialen Kundenkontakt und Beziehungsqualität fest, was darauf hindeutet, dass ein gemäßigtes Level an TMI am besten ist.

Tzempelikos (2015) konnte einen positiven Effekt von TMI auf die Beziehungsqualität feststellen. Des Weiteren fand er einen positiven Zusammenhang zwischen TM Commitment und TMI heraus, der darauf hinweist, dass TM Commitment eine notwendige Voraussetzung für TMI ist (vgl. Tzempelikos 2015). Als Ergebnis steigt aufgrund des TMI und TM Commitment die bereichsübergreifende interne Koordination und Unterstützung und die Organisationsstruktur wird agiler und weniger zentralisiert (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014). Salojärvi, Sainio und Tarkiainen (2010) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen TMI und der Nutzung von Kundenwissen feststellen. Al-Husan und Brennan (2009) weisen auf die kulturellen Besonderheiten im TM Kontakt hin, der bspw. im arabischen Kulturkreis ein Matching

der Personen auf gleicher Hierarchiestufen in den Meetings vorsieht. Abratt und Kelly (2002) konnten belegen, dass TM und TMI aus Perspektive der Kunden sehr wichtig ist – nicht jedoch aus Perspektive der Zulieferer.

Senn (2006) beobachtet, dass sich durch einen systematischen Prozess der TMI und Interaktion mit dem Kunden das Geschäftsvolumen und die Erträge innerhalb von zwei oder drei Jahren verdoppeln oder sogar verdreifachen können. Als Beispiel eines formal etablierten Prozesses für TMI nennt Senn (2006) den Prozess von Siemens, in dem bspw. das Ziel von acht Interaktionen pro Jahr und pro Kunde mit dem TM angestrebt werden. Diese Treffen werden systematisch vor- und nachbereitet, u.a. mit einem Briefing-Dokument zu den Teilnehmern, Hintergrundinformationen zu der Geschäftsbeziehung inklusive finanzieller Kennzahlen sowie den zu übermittelnden Kernbotschaften (vgl. Senn 2006).

2.3.5.3 Ergebnisse von Key Account Management

In den vorherigen Abschnitten wurden die Ziele von KAM und die gewünschten Auswirkungen detailliert beleuchtet. Was jedoch sind die tatsächlichen Auswirkungen von KAM? Im Folgenden werden die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu den finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen von KAM betrachtet.

2.3.5.3.1 *Finanzielle Auswirkungen von KAM*

Bei der Untersuchung der finanziellen Auswirkungen von KAM auf die Performance eines Unternehmens werden die Effekte von KAM auf die Performance häufig nur in ihrer Richtung benannt (vgl. u.a. Gounaris/Tzempelikos 2015; Tzempelikos 2015) und nur selten konkret beziffert (vgl. Montgomery/Yip 2000; Yip/Madsen 1996). Im Folgenden werden sowohl bezifferte Auswirkungen auf die Performance als auch Einflüsse auf die Performance des Unternehmens durch KAM betrachtet.

Bezifferte Auswirkungen auf die Performance

Im Rahmen einer Fallstudie berichten Yip und Madsen (1996), dass HP und Citibank ihre finanzielle Performance durch den Einsatz von GAM steigern konnten: HP konnte seinen Netto-Erlös um 20% steigern und seine Vertriebskosten um ca. 10% senken, während Citibank den Profit seiner Globalen Accounts um 63% steigern konnte. In einer Befragung konnten Montgomery und Yip (2000) eine Steigerung von 15% sowohl der Einnahmen als auch der Profitabilität sowie eine 20%ige Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die Etablierung eines GAM Programms feststellen.

Einflüsse von KAM auf die Performance des Unternehmens

Ein wichtiger Zusammenhang ist der belegte positiver Effekt von Beziehungsqualität in KAM Beziehungen auf die finanzielle Performance des Unternehmens (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2015; Tzempelikos 2015). Sengupta, Krapfel und Pusateri (1997) betonen den positiven Einfluss von Umstellungskosten des Kunden auf die Performance von KAM, welche sowohl die Zuliefererfirmenziele basierend auf objektiven Kriterien wie Verkaufsvolumen und Profitabilität sowie den Marktanteil umfasst als auch subjektive Kriterien wie Kundenzufriedenheit. Die Formalisierung des KAM ist hingegen negativ mit der Performance von KAM verknüpft (vgl. Workman/Homburg/Jensen 2003). Diese Ergebnisse stellen die Bedeutung einer Organisationskultur, die die für KAM notwendigen kundenfokussierten Verhaltensweisen fördert, für die Performance von KAM in den Vordergrund (vgl. Workman/Homburg/Jensen 2003). Wotruba und Castleberry (1993) belegen, dass die Dauer eines KAM Programms einen Einfluss auf die Performance hat, wobei die Performance besser ist bei Beziehungen, die schon länger andauern. Ivens und Pardo (2008, S. 306) gehen davon aus, dass:

„Key account management programs prove to imply: higher supplier investments, higher supplier dependence, a large number of actors involved on the customer side and an increased customer turnover, higher levels of external uncertainty, and lower levels of internal uncertainty.”

Jedoch führen KAM Programme nicht zu Preisprämien, sondern vielmehr zu höheren Verkaufsvolumen zu gleichen oder niedrigeren Preisen (vgl. Ivens/Pardo 2008).

Workman, Homburg und Jensen (2003) konnten als Dimensionen der KAM Effektivität den KAM Teamspirit, den Zugang zu Marketing und Vertriebsressourcen, Proaktivität und Intensität von Aktivitäten sowie TMI feststellen. Tzempelikos und Gounaris (2015) identifizieren außerdem die Planung und Auswahl von KA, ebenfalls den KAM ‚Esprit de corps‘ sowie die Bewertung von KAM als wichtige Faktoren für den Erfolg eines KAM-Programms.

Salojärvi und Sainio (2010) konnten feststellen, dass die Aneignung und Nutzung von Kundenwissen positiv mit der Performance des Kunden aus Perspektive des Zulieferers verknüpft sind. Des Weiteren ist die Weitergabe von Wissen im Zuliefererunternehmen positiv mit der Performance der KAM Einheit verbunden (vgl. Salojärvi/Saarenketo/Puumalainen 2013). Auch spielt das Anreiz- und Vergütungssystem für KA Manager eine wichtige Rolle, welches auf die Bedürfnisse von KAM und nicht nach klassischen Vertriebsvergütungsmechanismen ausgerichtet sein sollte (vgl. Wilson/Woodburn 2014).

2.3.5.3.2 Nicht-finanzielle Auswirkungen von KAM

Daneben hat ein KAM-Programm auch nicht-finanzielle Auswirkungen auf ein Unternehmen, welche bspw. in der Studie von Ryals und Davies (2013) viermal häufiger genannt wurden als finanzielle Ziele von KAM. Nicht-finanzielle Ziele umfassen u.a. Commitment und Integration mit dem Kunden (vgl. Ryals/Davies 2013). Daneben konnten Gounaris und Tzempelikos (2014) einen positiven Einfluss von KAM-Programmen auf die Beziehungsqualität feststellen, der sich auf weitere nicht-finanzielle Vorteile positiv auswirkt. Gleichfalls profitieren KAM Beziehungen von einem höheren Level von Kooperation (vgl. Tzempelikos 2015).

Auswirkungen auf Wissen und Wissensweitergabe

KAM wirkt sich positiv auf die Entwicklung von Know-how und Prozesseffizienz aus (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014). So fördert die Formalisierung der Organisationsstruktur in KAM-Programmen das Informationsaustauschverhalten (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014). Wengler, Ehret und Saab (2006) konnten nachweisen, dass die Intensität von koordinativen Aktivitäten in Geschäftsbeziehungen in einem Unternehmen höher ist, wenn ein KAM-Programm vorhanden ist. Ebenso sind Kunden stärker in den Entwicklungsprozess integriert, wenn ein Unternehmen ein KAM-Programm implementiert hat (vgl. Wengler/Ehret/Saab 2006). Aus diesem Grund sollte die Organisationsstruktur von Zulieferern auf diese Bedürfnisse angepasst, weniger zentralisiert und agiler sein (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014).

Ebenfalls werden aufgrund der Formalisierung von KAM intern im Zuliefererunternehmen mehr Informationen über den KA ausgetauscht (vgl. Salojärvi/Saarenketo/Puumalainen 2013). Piercy und Lane (2007) weisen jedoch auch auf die Gefahr hin, dass eine enge Beziehung zwischen Kunde und Zulieferer zu einem legalen und ethischen Dilemma führen kann, wenn es um Informationsaustausch und die Vertraulichkeit von Daten geht.

Soziale Beziehungen zwischen KA Manager und Kunde aus Auswirkung von KAM

Eine weitere mögliche Auswirkung von KAM kann in den sozialen Beziehungen und Freundschaften, die zwischen KA Manager und seinem Kunden entstehen, gesehen werden (vgl. Al-Husan/Brennan 2009; Barrett 1986; Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler 2002; Witkowski/Thibodeau 1999). Barret (1986, S. 71) rät, dass KAM „creates many interactions, leading to the development of friendships. All of these emotional commitments together create a bond that is difficult to break.“ Um diese Freundschaften und persönlichen Beziehungen aufzubauen, kann ein KA Manager je nach kulturellem Kontext den Kunden besuchen, sich zu formellen Meetings treffen und Socializing betreiben, welches auch die Versendung

von Karten und Geschenken zu privaten Anlässen beinhalten kann (vgl. Al-Husan/Brennan 2009). Daneben können Freundschaften im Kontext von kommerziellen Geschäftsbeziehungen die Erwartung gegenseitiger Unterstützung und Reziprozität bedeuten (vgl. Price/Arnould 1999). Hennig-Thurau, Gwinner und Gremler (2002, S. 243) werfen daher die Frage auf:

„To how many of his or her multitude of customers can a [...] key account manager become a personal ‚friend‘ (to adequately fulfill the customer’s needs), without losing credibility with his or her customers?“

2.4 Internationales Kundenbeziehungsmanagement

Im Rahmen der Globalisierung findet Kundenbeziehungsmanagement immer häufiger auf internationaler Ebene statt, bspw., wenn Kunden ihre Zulieferer nach global gültigen Konditionen wie globalen Preisen oder konsistentem globalen Service fragen (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997; Millman 1996; Montgomery/Yip/Villalonga 1999, 2002; Narayandas/Quelch/Swartz 2000; Shi/Zou/Cavusgil 2004; Yip/Madsen 1996). Dies ist u.a. möglich, wenn Kunden ihre Produkte global standardisiert haben und somit die Produkte von Zulieferern weltweit einkaufen und einsetzen können (vgl. Montgomery/Yip/Villalonga 2002; Narayandas/Quelch/Swartz 2000; Shi et al. 2005). Um die Koordination über Grenzen hinweg sicherzustellen und den international tätigen Kunden global zu betreuen, ist der Ansatz des Globalen Account Management als Modell im internationalen Kundenbeziehungsmanagement am weitesten verbreitet (vgl. Harvey/Myers/Novicevic 2003; Montgomery/Yip/Villalonga 1999; Shi et al. 2010; Yip/Madsen 1996). Der folgende Abschnitt befasst sich daher mit der Darstellung des Konzepts des GAM und den damit verbundenen Unterschieden zu NAM bzw. KAM.

2.4.1 Globales Account Management

GAM wird definiert als:

„an organizational form and process in multinational companies by which the worldwide activities serving a given multinational customer are coordinated centrally by one person or team within the supplying company.“ (Montgomery/Yip/Villalonga 1999, S. 5).

Es zielt daher auf das koordinierte Management der Beziehungen zu strategisch wichtigen internationalen Kunden ab, weil es reziproke Beziehungen zwischen den nationalen Märkten gibt (vgl. Zupancic/Müllner 2008). Dabei gibt es den GAM Ansatz nicht notwendigerweise

für alle Länder, sondern nur für die wichtigsten Länder und für die wichtigsten Kunden (vgl. Yip/Madsen 1996). Als Globale Key Accounts oder Global Accounts (GA) werden daher multinationale Kunden definiert, die eine steigende Erwartung haben, von Zulieferern weltweit konsistent und koordiniert beliefert und betreut zu werden (vgl. Millman 1996). Die aus der geografischen Komplexität entstehenden Herausforderungen erfordern daher einen komplexen Koordinationsprozess zwischen verschiedenen legalen Firmen, vielen Produkten und Services in mehreren geografischen Gebieten (vgl. Gosselin/Bauwen 2006). Um diese Koordination zu erreichen, müssen weltweite kundenfokussierte Organisationsstrukturen (vgl. Zupancic/Müllner 2008) bzw. Spiegel-Organisationen der Kundenorganisation (vgl. Gosselin/Bauwen 2006) und ein zuverlässiger internationaler Vertriebskanal etabliert werden (vgl. Johnson/Sakano/Onzo 1990).

Der GA Manager fungiert daher als Kontaktpunkt für den Kunden bzw. als Bindeglied in der Kommunikation zwischen Kunde und Zulieferer auf allen Leveln und muss für die Lösung von Problemen Ressourcen im Zuliefererunternehmen bereitstellen, die Kundenzufriedenheit maximieren und neues Geschäft generieren (vgl. Harvey et al. 2003; Montgomery/Yip 2000; Montgomery/Yip/Villalonga 2002; Napolitano 1997). Zulieferer müssen jedoch evaluieren, ob es einen Bedarf für relationales Verhalten in der Beziehung zum Kunden gibt und wie die Abhängigkeit des Zulieferers vom Kunden gestaltet ist, um zu bewerten ob eine GAM Strategie angemessen ist (vgl. Harvey/Myers/Novicevic 2003). In der Wissenschaft und Praxis haben sich unterschiedliche Termini wie Globales Account Management, Internationales Key Account Management, Internationales Account Management, Parent Account Management und World-wide Account Management etabliert (vgl. Montgomery/Yip 2000) – in der vorliegenden Arbeit werden diese jedoch synonym betrachtet.

2.4.1.1 Ziele und Vorteile des Globalen Account Management

Die Vorteile von GAM sind vielfältig: Der Kunde profitiert von Konsistenz in der Servicequalität und Leistung des Zulieferers (vgl. Montgomery/Yip/Villalonga 2002) sowie von koordinierten One-Voice Botschaften des Zulieferers (vgl. Yip/Madsen 1996). Des Weiteren profitiert der Kunde von effizientem Management, da er einen zentralen Kontakt beim Zulieferer hat (vgl. Harvey/Myers/Novicevic 2003). Daneben können Kunden in einigen Fällen mit niedrigeren oder global uniformen Preisen rechnen sowie mit global uniformen Lieferkonditionen (vgl. Capon/Senn 2010; Montgomery/Yip/Villalonga 2002).

Für den Zulieferer ergeben sich möglicherweise neue Geschäftsmöglichkeiten durch die internationale Expansion des Kunden (vgl. Yip/Madsen 1996). Zum anderen kann GAM zu

Vorteilen in Bezug auf Effizienz und zu reduzierten Kosten aufgrund von Skaleneffekten führen und die Wechselkosten für den Kunden erhöhen (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997; Yip/Madsen 1996).

2.4.1.2 Organisationsstruktur im Globalen Account Management

Um GAM im Unternehmen zu etablieren, definieren Birkinshaw, Toulan und Arnold (2001, vgl. S. 241) drei mögliche Organisationsstrukturen:

- 1) Eine traditionelle Ländervertriebsorganisation mit formaler Autorität und einem GA Manager als internem Koordinator zwischen den Ländern;
- 2) eine Matrix-Organisation innerhalb derer der GA Manager außerhalb der Linienorganisation an einen Vorgesetzten im Headquarter berichtet und die Verantwortung zwischen der Länderorganisation und dem GA Manager geteilt ist;
- 3) eine kundenfokussierte Organisation, in der KA Manager außerhalb der Linienorganisation angesiedelt sind und direkt dem GA Manager unterstellt sind, während die Länderorganisation nur noch die Implementierung von Themen betreibt.

Je nach Ansatz hat ein GA Manager somit direkte Kontrolle und Veto-Rechte gegenüber der Länderorganisation oder eine mehr koordinative und Rat gebende Rolle (vgl. Yip/Madsen 1996).

Typischerweise befinden sich GA Manager in dem Land, wo das Headquarter ihres Kunden liegt und haben Team-Mitglieder, die sie unterstützen: entweder nahe des Headquarters der Kundenorganisation, im Headquarter der Zuliefererorganisation oder weltweit verteilt (vgl. Atanasova 2007; Montgomery/Yip/Villalonga 2002; Yip/Madsen 1996). Ein typischer Ansatz ist die zentrale Verhandlung von Verträgen durch den GA Manager, während die Auftragsausführung und der After-Sales Services durch die lokale Organisation gesteuert werden (vgl. Toulan/Birkinshaw/Arnold 2006).

2.4.1.3 Vorraussetzungen für Globales Account Management

Als interne organisatorische Vorraussetzungen, um den Erfolg eines GAM sicherzustellen, sollten ein effektiver GAM Reportingprozess etabliert und globale Bewertungskriterien für die Tätigkeit des GA Managers und dessen Team festgelegt sein (vgl. Montgomery/Yip/Villalonga 1999) sowie ein auf die GAM-Tätigkeit angepasstes Incentive-System etabliert sein (vgl. Atanasova 2007; Montgomery/Yip/Villalonga 1999; Yip/Madsen 1996).

Für die Interaktion mit dem Kunden und somit als externe Voraussetzung bestätigen Gençtürk und Aulakh (2007) die Wichtigkeit von vertikaler Kontrolle und Normen, um die Beziehung zwischen Zulieferer und Kunde auf internationaler Ebene zu gestalten. Harvey et al. (2003) betonen die Wichtigkeit normativer Flexibilität und Ansprechbarkeit des Zulieferers, um die komplexen globalen Geschäftsbeziehungen zu unterstützen.

2.4.2 Unterschiede zwischen nationalem und internationalem Kundenbeziehungsmanagement

Eine Kernherausforderung im internationalen Kundenbeziehungsmanagement stellt die Organisation der Geschäftsbeziehung im Hinblick auf den weitreichenden Geltungsbereich und die Komplexität dar (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997; Shi et al. 2010). Damit ist zum einen ein hoher Koordinationsaufwand verbunden, zum anderen stellen sich viele kulturelle Fragestellungen (vgl. Brannen 2009; Homburg/Workman/Jensen 2000; Javalgi/Hall/Cavusgil 2014), sodass sich das GAM vom nationalen Kundenbeziehungsmanagement in diesen Dimensionen unterscheidet wie im Folgenden detaillierter ausgeführt.

2.4.2.1 Koordinationsaufwand

Im Vergleich zum nationalen Kundenbeziehungsmanagement steigt im GAM aufgrund der Internationalität der Geschäftsbeziehung die Komplexität stark an (vgl. Johnston/Lewin/Spelman 1999; Lages/Lancastre/Lages 2008; Napolitano 1997; Shi et al. 2010). Daher steigt der Koordinationsaufwand innerhalb des Zuliefererunternehmens um die Dimension der grenzübergreifenden Absprache und Koordination im eigenen Unternehmen und mit dem Kundenunternehmen (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000; Shi et al. 2005; Shi et al. 2010; Wilson/Millman 2003). Des Weiteren umfasst die Koordination die Entscheidungen für Preise und die Rechtfertigung von Preisunterschieden und unterschiedlichen Konditionen in unterschiedlichen Ländern (vgl. Capon/Senn 2010; Homburg/Workman/Jensen 2000; Yip/Madsen 1996). Ein weiterer zu koordinierender Aspekt ist das Vertragsmanagement, bei welchem häufig viel Unterstützung von der Rechtsabteilung benötigt wird, um die grenzübergreifenden legalen Strukturen und langfristigen legalen Risiken zu managen (vgl. Storbacka 2012). Des Weiteren müssen technologische Dimensionen und politische Dimensionen insbesondere in Bezug auf Machtverteilung im Rahmen der internationalen Geschäftsbeziehung koordiniert werden (vgl. Harvey et al. 2003).

Daneben sind interne Herausforderungen zu koordinieren: Je nach Organisationsstruktur des GAM spielen interne Machtkämpfe zwischen den Länderorganisationen und GA Managern eine Rolle, in denen es um Besitzansprüche für den wichtigen Kunden geht (vgl. Bir-

kinshaw/Toulan/Arnold 2001). Eine weitere Rolle spielt der Versuch von Zulieferern nach der Devise „Think globally, act locally“ (Millman 1996, S. 636) zu agieren, um den Konflikten zwischen globaler und lokaler Ebene entgegenzuwirken und lokale Spezifika miteinzubeziehen.

2.4.2.2 Kulturelle Aspekte

Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Tätigkeit eines GA Managers stellen sich viele Fragen rund um das Verhalten in unterschiedlichen Kulturen (vgl. Johnson/Sakano/Onzo 1990). So sehen sich GA Manager und ihre Teams einer Vielzahl von kulturellen Aspekten gegenübergestellt: Es ist erforderlich, dass sie mit Personen aus anderen Kulturen interagieren, (interkulturelle) Beziehungen herstellen und aufrechterhalten sowie in kulturell gemixten Umgebungen arbeiten, in denen sie ihre Aufgaben mit Kollegen aus und in anderen Ländern erfüllen müssen, sodass ein Verständnis und eine Sensibilität für unterschiedliche kulturelle Perspektiven von Nöten ist (vgl. Brannen 2009).

Ein Beispiel für kulturelle Unterschiede ist die je nach Kultur unterschiedliche Wertschätzung sozialer Interaktion in der Entwicklung von Beziehungen und im Hinblick auf Geschäftsbeziehungen (vgl. Davies et al. 1995; Manrai/Manrai 2010; Mavondo/Rodrigo 2001; Palmer 1995). Insbesondere in Verhandlungen auf globaler Ebene kommen kulturelle Unterschiede zum Vorschein:

„Such negotiations mostly take place through face-to-face interactions between the participants from different countries who have their own culture-specific negotiation styles. The art and science of successful international business negotiations therefore involves not only mastery over the wide range of issues being discussed, but also cultural sensitivity in terms of understanding the characteristics and behaviors of partners and adaptations of one’s own negotiating style accordingly.“ (Manrai/Manrai 2010, S. 70).

Dabei hat das Ausmaß der kulturellen Distanz bzw. Unterschiedlichkeit bspw. einen Effekt auf die Wahl der Kommunikations-Tools in der Geschäftsbeziehung (vgl. Rosenbloom/Larsen 2003). Des Weiteren hat der kulturelle Hintergrund auch einen Einfluss auf das Treffen von Entscheidungen (vgl. Clark 1990; Shi/Wright 2001) sowie auf die Interpretation und Reaktion auf strategische Fragestellungen (vgl. Schneider/De Meyer 1991).

Gerade in Bezug auf das Management von internationalen Unternehmen hat sich gezeigt, dass nationale und regionale Kulturen eine Bedeutung haben und dass diese Unterschiede im

Rahmen der Globalisierung nicht verschwinden, sondern bleiben und damit eine der größten Herausforderungen für das Management von internationalen Organisationen darstellen (vgl. Hofstede 1983b). Da die Auswirkungen von kulturellen Effekten vielfältig sein können, wendet sich die Arbeit im nächsten Abschnitt zunächst einer konzeptionellen Annäherung an das Thema Kultur zu, um dann im Weiteren Erkenntnisse in Bezug auf kulturelle Unterschiede anhand ausgewählter Länder näher zu betrachten.

2.4.3 Kultur-Modelle

Die Konzeptualisierung von Kultur und kulturellen Unterschieden beruht auf verschiedenen Ansatzpunkten. Zum einen könnte man die kulturelle Identität einer Person an der kulturellen Herkunft der Eltern, dem Essen, der Sprache, dem Wohnort, dem Kleidungsstil, oder zum anderen an Werten, die mit bestimmten Kulturen verknüpft sind, festmachen (vgl. Ellis et al. 1985). In der Forschung zu Kultur haben sich zwei Ansätze am stärksten durchgesetzt: Die Kulturtheorien von Geert Hofstede und von Edward Hall (vgl. Manrai/Manrai 2010, Nakata 2009a, 2009b). Hofstede (1980b, 1983a, 1983b, 1984, 1993, 1994, 2011) hat ein System von kulturellen Wertedimensionen und damit das am weitesten verbreitete kulturelle Rahmenwerk im Marketing aufgebaut (vgl. Manrai/Manrai 2010; Nakata 2009a, 2009b; Rosenbloom/Larsen 2003; Soares/Farhangmehr/Shoham 2007). Daneben hat sich Hall (1969, 1973, 1989) insbesondere mit dem Maß an Kontext in der Kommunikation von unterschiedlichen Kulturen und der Zeitnutzung auseinandergesetzt (vgl. Manrai/Manrai 2010). Beide Forschungsansätze werden im Folgenden vorgestellt.

2.4.3.1 Kultur-Modell nach Hofstede

Hofstede (1980a, S. 24) definiert Kultur als „the collective programming of the human mind that distinguishes the members of one human group from those of another.“ Demnach ist Kultur ein System von kollektiv aufgewiesenen Werten, welche sich im Verhalten von Personen zeigen (vgl. Hofstede 1980a). An dieser Stelle sei vermerkt, dass Kultur oftmals als nationale Kultur verstanden wird und somit als Kultur eines bestimmten Landes, der Begriff jedoch auch in weiterem Sinne zum Beispiel als Kultur von Organisationen, Berufen oder Familien verstanden werden kann (vgl. Hofstede 1980a). Des Weiteren kann es in Länderkulturen unterschiedliche Subkulturen mit eigenen Wertvorstellungen geben (vgl. Hofstede 1980a).

Während seiner Tätigkeit für IBM führte Hofstede (1980b, 1983a, 1983b, 1984) eine globale Mitarbeiterumfrage durch, die Mitarbeiter in 67 Ländern, 38 Berufen, 20 Sprachen und zwei Zeitpunkten – 1968 und 1971-1973 – sowie 116.000 Fragebögen zu über 100 standardisierten

Fragen umfasste. Zunächst vermutete man, dass die Unterschiede zwischen den Ländern auf die unterschiedlichen Sprachen zurückzuführen seien, bevor man sich der anthropologischen Dimension der Daten bewusst wurde und vier unterschiedliche zugrundeliegende Wertedimensionen identifizierte (vgl. Hofstede 1980b, 1983a). Diese umfassen:

- 1) Unsicherheitsvermeidung,
- 2) Machtdistanz,
- 3) Individualismus,
- 4) Maskulinität,

(vgl. Clark 1990; Hofstede 1980b, 1983a, 1983b, 1984, 1993, 1994). Zu einem späteren Zeitpunkt wurden zwei weitere Wertedimensionen

- 5) Langzeitorientierung und
- 6) Beherrschung

hinzugefügt (vgl. Hofstede 1993, 1994, 2011). Zu beachten ist, dass diese Wertedimensionen nicht die Wertevorstellungen jeder einzelnen Person einer Kultur widerspiegeln, sondern vielmehr, was Personen einer Kultur durchschnittlich an Wertevorstellungen haben (vgl. Hofstede 1983b). In der kritischen Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Hofstede wird insbesondere die Einfachheit und Praktikabilität gelobt, Kultur in Forschung zu integrieren (vgl. Soares/Fahrhangmehr/Shoham 2007). Des Weiteren wird die Organisationskultur konstant gehalten und Personen befragt, die alle der gleichen Organisationsstrategie folgen, ähnliche Berufe ausüben und in ihrem Bildungslevel relativ vergleichbar sind (vgl. Tayeb 2001). Jedoch reicht der Ansatz allein nicht vollkommen zur Untersuchung kultureller Unterschiede in spezifischen Bereichen aus (vgl. Palazzo 2002). Andere hinterfragen aufgrund der großen politischen Veränderungen seit Entwicklung des Ansatzes die Gültigkeit des Modells, u.a., weil internationale Unternehmen mittlerweile einer größeren Bandbreite an kultureller Komplexität gegenüberstehen, welches sich auch in der Rekrutierung von Personal mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen widerspiegelt (vgl. Nakata 2009a). Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen definiert und die Forschungsergebnisse zu den Dimensionen vorgestellt.

2.4.3.1.1 Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung zeigt das Level an Anspannung der Personen einer Gesellschaft in Anbetracht einer unstrukturierten oder ungewissen Situation an (vgl. Hofstede 1983a). Dies bezieht sich insbesondere auf die Unsicherheit der Zukunft und inwieweit eine Gesellschaft

diese Unsicherheit akzeptieren kann (vgl. Hofstede 1983b), zum anderen kann Unsicherheitsvermeidung als Motivation für Sicherheit verstanden werden (vgl. Hofstede 1980b). Bei starker Unsicherheitsvermeidung wird das Leben als Bedrohung, die bekämpft werden muss, wahrgenommen und steht im Zusammenhang mit hoher Anspannung und Stress (vgl. Hofstede 1980b). Des Weiteren drückt sich hohe Unsicherheitsvermeidung in dem Motto „Time is money“ (Hofstede 1980b, S. 47) aus. Um die Unsicherheit zu minimieren, gibt es in stark unsicherheitsvermeidenden Gesellschaften viele Gesetze, Regeln und Sicherheitsmaßnahmen (vgl. Hofstede/Bond 1988). In Gesellschaften mit niedriger Unsicherheitsvermeidung fühlen sich die Personen hingegen sicher (vgl. Hofstede 1983b) und das Motto lautet eher „what is different, is curious“ (Hofstede 1994, S. 6). In diesen Gesellschaften gibt es eine größere Toleranz gegenüber Verhalten und Meinungen, die von den eigenen abweichen und es existieren so wenig Regeln wie möglich (vgl. Hofstede/Bond 1988). Unter anderem hat Unsicherheitsvermeidung einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Zeit, bspw. ob Zeit eine rare Ressource oder das Leben weniger hastig ist (vgl. Hofstede 1984). Des Weiteren hat Unsicherheitsvermeidung auch einen Einfluss auf Unternehmen: Beispielsweise auf die Motivation und Arbeitsleistung des Personals (vgl. Hofstede 1983b, Hofstede/Bond 1988). Zu den Ländern bzw. Ländergruppen, die eine hohe Punktzahl auf der Wertdimension Unsicherheitsvermeidung aufweisen, gehören u.a. südliche Länder Europas, Lateinamerika, Deutschland und Israel, wohingegen anglikanisch geprägte und skandinavische Länder sowie Asien niedrige Ausprägungen aufweisen (vgl. Hofstede 1983a).

2.4.3.1.2 Machtdistanz

Die Wertedimension Machtdistanz zeigt an, inwieweit Mitglieder einer Gesellschaft akzeptieren, dass Macht in Institutionen und Organisationen ungleich verteilt ist (vgl. Hofstede 1983a; Hofstede/Bond 1988). Dies spiegelt sowohl die Wertevorstellungen der Führenden als auch der Geführten, bspw. Mitarbeitern wider, und gibt damit Auskunft über die Struktur und Funktionsweise der Institutionen einer Gesellschaft (vgl. Hofstede 1983a; Hofstede/Bond 1988). Damit hat diese Dimension einen Einfluss auf das Verhalten zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und darauf, inwieweit Mitarbeiter motiviert werden, unabhängig zu agieren, und gemeinsam Entscheidungen mit der Führungskraft zu treffen (vgl. Hofstede 1984). In Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz sind Statusunterschiede unerwünscht und mächtige Leute sollten ihre Macht weniger zum Ausdruck bringen (vgl. Hofstede 1984). In Kulturen mit hoher Machtdistanz werden erkennbare Statusunterschiede aufgrund der Machtunterschiede sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften erwartet, welches sich in der Autorität der Führungskraft und dem Respekt der Mitarbeiter ihnen gegenüber widerspiegelt

(vgl. Hofstede 1984). Länder, die eine hohe Punktzahl bei Machtdistanz aufweisen umfassen südliche Länder Europas inkl. Frankreich und Belgien, Lateinamerika und Südostasien, wohingegen anglikanisch, skandinavische und deutschsprachige Länder sowie Israel niedrige Ausprägungen aufweisen (vgl. Hofstede 1983a). Auffällig dabei ist, dass Machtdistanz in ökonomisch entwickelten Ländern niedriger und in weniger ökonomisch entwickelten Ländern höher ist (vgl. Hofstede 1984).

2.4.3.1.3 Individualismus

Individualismus beschreibt den Grad, inwieweit Individuen in soziale Gruppen integriert sind (vgl. Hofstede/Bond 1988). Dabei beschreibt Individualismus die Präferenz, ein eher loses soziales Netz zu haben, in dem Individuen sich nur um sich selbst und um ihre nächsten Familienangehörigen kümmern oder als entsprechenden Gegenpol den Kollektivismus, in dem ein sehr enges soziales Netz mit der erweiterten Familie oder anderen Gruppen eine große Loyalität zueinander hervorruft (vgl. Hofstede 1983a, 1984). Für den Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ergibt sich damit eine moralische Komponente, in der es gegenseitige Verpflichtungen gibt: Der Schutz des Mitarbeiters durch die Führungskraft – unabhängig von der Leistung des Mitarbeiters – sowie die Loyalität des Mitarbeiters zur Führungskraft (vgl. Hofstede 1983b, 1984). Des Weiteren ist in kollektivistischen Kulturen der Aufbau von persönlichen Beziehungen essenziell und beinhaltet auch das Geben von Geschenken, welches in individualistischen Gesellschaften als Bestechung aufgefasst würde (vgl. Hofstede 1984). Individualismus ist insbesondere in reichen Ländern wie den USA, Australien, Großbritannien und den Niederlanden stark ausgeprägt, während die monetär ärmeren Länder in Afrika, Lateinamerika und Asien am kollektivistischen Ende der Skala liegen (vgl. Hofstede 1983a, 1983b, 1984).

2.4.3.1.4 Maskulinität

Maskulinität in einer Gesellschaft steht für eine starke Differenzierung der Geschlechter, wobei die maskuline Rolle von dem Bedürfnis an Leistung, Durchsetzungskraft, Sympathie für die Starken und einer hohen Wichtigkeit für materielle Erfolge charakterisiert wird (vgl. Hofstede 1983a, 1983b). Femininität steht für eine Gesellschaft in der es eine größere Überlappung der Geschlechterrollen gibt und sowohl für maskuline als auch für feminine Rollen ein Bedürfnis von Wärme, Bescheidenheit, einem Einsetzen für die Schwächeren und der nicht-materiellen Lebensqualität herrscht (vgl. Hofstede 1983a). Länder mit stark ausgeprägter Maskulinität sind Japan, deutschsprachige Länder und anglikanische Länder, wohingegen die

Niederlande und Skandinavien eher zu den stark feministischen Ländern zu zählen sind (vgl. Hofstede 1983a, 1983b).

2.4.3.1.5 Langzeitorientierung

Als weitere Dimension beschreibt die Langzeitorientierung bzw. Kurzzeitorientierung inwiefern zukunftsbezogene Werte wie Sparen und Beständigkeit bzw. vergangenheits- und gegenwartsbezogene Werte wie Respekt für Tradition und das Erfüllen sozialer Verpflichtungen in einer Gesellschaft eine Rolle spielen (vgl. Hofstede 1993). Diese Zuschreibung basiert auch auf den Lehren von Konfuzius, sodass diese Wertedimension zunächst auch konfuzianischer Dynamismus genannt wurde (vgl. Hofstede/Bond 1988). Länder mit hoher Langzeitorientierung umfassen insbesondere südostasiatische Länder sowie Ost- und Zentraleuropa, während Länder mit hoher Kurzzeitorientierung USA, Australien, Lateinamerika und afrikanische und muslimische Länder umfassen (vgl. Hofstede 2011).

2.4.3.1.6 Beherrschung

In neueren Untersuchungen konnte Hofstede (2011) in Zusammenarbeit mit anderen Forschern eine sechste Wertedimension mit den extremen Ausprägungen der Beherrschung an einem Ende der Skala und Nachgiebigkeit am anderen Ende identifizieren. Beherrschung steht dafür, dass eine Gesellschaft die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse kontrolliert und mittels sozialer Normen steuert (vgl. Hofstede 2011). Im Gegensatz dazu bedeutet Nachgiebigkeit, dass eine Gesellschaft die Befriedigung von grundsätzlichen und natürlichen, menschlichen Bedürfnissen in Bezug auf den Genuss des Lebens und Freude nicht zentral bzw. durch soziale Normen steuert (vgl. Hofstede 2011). Diese Dimension ist komplementär zur Langzeit- bzw. Kurzzeitorientierung zu verstehen und korreliert leicht negativ mit dieser (vgl. Hofstede 2011). Länder mit hoher Beherrschung sind insbesondere Osteuropa, Asien und die muslimische Welt, wohingegen Nachgiebigkeit in Süd- und Nordamerika sowie in Westeuropa stark ausgeprägt ist (vgl. Hofstede 2011).

2.4.3.2 Kultur-Modell nach Hall

Hall (1989, vgl. S. 7) definiert die Rolle von Kultur auf drei verschiedenen Ebenen:

- 1) der bewussten bzw. technischen Ebene, auf der Wörter und Symbole eine Rolle spielen,
- 2) der privaten Ebene, in die nur bestimmten Personen Einblick gewährt wird und
- 3) der grundlegenden und unbewussten Ebene, die das implizite Level der primären Kultur repräsentiert.

Einer der bekanntesten Kulturansätze von Hall ist die Aufteilung von Gesellschaften in ‚high context‘ und ‚low context‘, welche den Grad an zusammenhanggebender Kommunikation in der Kultur widerspiegelt (vgl. Kim/Pan/Park 1998; Nakata/Izberg-Bilgin 2009). Dabei müssen Personen in einer Gesellschaft Entscheidungen darüber treffen, wie viel Informationen bzw. Kontext sie einer anderen Person zur Verfügung stellen müssen, damit diese dies versteht (vgl. Hall 1989). In ‚high context‘ Kulturen sind wenig Informationen notwendig, weil es viel Kontext gibt, in ‚low context‘ Kulturen werden hingegen viel Informationen benötigt, um die Bedeutung zu verstehen, da nur wenig Kontext vorliegt (vgl. Hall 1989). ‚High context‘ Gesellschaften mögen komplexe, eingebettete und indirekte Formen von Nachrichtenvermittlung, wohingegen ‚low context‘ Gesellschaften direkte, expressive und transparente Kommunikationsstile bevorzugen (vgl. Nakata/Izberg-Bilgin 2009). Aus diesem Grund ist das, was nicht gesagt wird, in ‚high context‘ Gesellschaften häufig wichtiger als das, was gesagt wird (vgl. Wang 2007). In Geschäftsverhandlungen nutzen Personen aus ‚low context‘ Kulturen faktenbasierte und objektive Argumente, um den anderen zu überzeugen, während in ‚high context‘ Kulturen emotionale und subjektive Argumente den anderen überzeugen sollen (vgl. Manrai/Manrai 2010). Auch spielen in ‚high context‘ Kulturen persönliche Beziehungen eine wichtige Rolle (vgl. Hall 1989; Kim/Pan/Park 1998). Dieser Kulturansatz wurde u.a. von Kim, Pan und Park (1998) untersucht und es konnte festgestellt werden, dass in ‚high context‘ Kulturen wie China und Korea eine stärkere soziale Orientierung und weniger konfrontales Verhalten gezeigt wird als in ‚low context‘ Kulturen wie den USA.

Ein weiterer von Hall (1969, 1973, 1989) beleuchteter Aspekt ist die Wahrnehmung und Nutzung von Zeit: Dabei teilt Hall (1989) Zeit in polychrone Zeit und monochrome Zeit ein. Polychrone Zeitnutzung bedeutet, dass mehrere Dinge gleichzeitig getan werden und auf die Erledigung von Transaktionen mehr Wert gelegt wird als auf die Erfüllung von vorherigen Zeitplänen oder Terminen (vgl. Hall 1989). Bei monochroner Zeitnutzung werden hingegen Dinge einzeln und nacheinander erledigt und Terminpläne spielen eine große Rolle bis hin zu dem Punkt, an dem das Leben stark von Zeitplänen getrieben wird (vgl. Hall 1989). Dabei ist monochrome Zeitnutzung insbesondere in Nordeuropa weit verbreitet (vgl. Hall 1989).

2.4.3.3 Anwendung der Modelle von Hofstede und Hall – am Beispiel von Deutschland, Frankreich, USA und China

In dieser Arbeit werden wie zuvor dargestellt, Face-to-Face Interaktionen in vier Ländern miteinander verglichen. Dafür wurden als Länder die Volksrepublik China (im Folgenden China genannt), Deutschland, Frankreich und die USA ausgesucht, da sich diese in vielen kulturellen Dimensionen voneinander unterscheiden und ein breites Spektrum an unterschied-

lichen Kombinationen von Wertedimensionen aufweisen (vgl. Hofstede 1993). Des Weiteren wurden diese Länder aus forschungspragmatischen Gründen ausgewählt, da in jedem Land eine hinreichend große Gruppe an Personen vergleichbare Tätigkeiten ausüben, sodass die Tätigkeit und Branche der Befragten konstant gehalten werden konnte. Im Folgenden werden die vier ausgewählten Länder anhand ihrer Wertedimensionen beschrieben und im Anschluss wird auf das jeweilige Land im Detail eingegangen.

In Tabelle 4 sind die Ausprägungen bzw. Punktzahlen pro betrachtetem Land anhand der Daten von Hofstede (1993) aufgeführt. Daten für die Dimension von Beherrschung liegen aufgrund des unterschiedlichen Erfassungszeitraums nicht vergleichsweise vor. Die Punktzahlen je Kultur verstehen sich als relative Werte, sodass die Distanz zwischen der niedrigsten Punktzahl eines Landes und der Punktzahl des Landes mit der höchsten Ausprägung ungefähr 100 Punkte beträgt (vgl. Hofstede/Bond 1988).

Tabelle 4: Kulturdimensionswerte für USA, Deutschland, Frankreich und China nach Hofstede

	Macht- distanz	Individua- lismus	Maskulinität	Unsicherheits- vermeidung	Langzeit- orientierung
USA	40 (N)	91 (H)	62 (H)	46 (N)	29 (N)
Deutschland	35 (N)	67 (H)	66 (H)	65 (M)	31 (M)
Frankreich	68 (H)	71 (H)	43 (M)	86 (H)	30* (N)
China	80* (H)	20* (N)	50* (M)	60* (M)	118 (H)

Anm.: * = geschätzte Werte; N = Niedriges Drittel, M = Mittleres Drittel, H = Hohes Drittel (von 53 Ländern und Regionen für die ersten vier Dimensionen, von 23 Ländern für Langzeitorientierung); Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede (1993, S. 91).

Mit Blick auf Tabelle 4 kann das Kulturprofil der USA als unterdurchschnittlich in Bezug auf Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung, als stark individualistisch und ziemlich maskulin sowie kurzfristig orientiert beschrieben werden (vgl. Hofstede 1993). Das deutsche Kulturprofil zeigt eine stärkere Unsicherheitsvermeidung auf und ist weniger extrem individualistisch geprägt und weist eine niedrigere Machtdistanz auf. Das französische Profil weist hingegen eine größere Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung und weniger individualistisch sowie einigermaßen feminine Züge auf (vgl. Hofstede 1993, 1994). Das Kulturprofil von China kann durch eine große Machtdistanz sowie mittlere Unsicherheitsvermeidung, einen starken Kollektivismus und eine sehr starke langfristige Orientierung beschrieben werden (vgl. Hofstede 1993).

2.4.4.3.1 Deutschland

Deutschland wird als ‚low context‘ Kultur beschrieben (vgl. Campbell et al. 1988) mit einer sehr monochronen Zeiteinstellung (vgl. Hall 1989). In Bezug auf Verhandlungen weicht die Art und Weise wie Deutsche Verhandlungen angehen stark vom Verhalten von US-Amerikanern und Franzosen ab (vgl. Campbell et al. 1988). Im Vergleich zu anderen Ländern sind Mitarbeiter in Deutschland hochqualifiziert und benötigen daher als Führungskraft einen Experten in einer problemlösenden und weniger in einer motivationalen Rolle (vgl. Hofstede 1993). Hofstede (1993, S. 83) fasst zusammen: „The manager is not a cultural hero in Germany. If anybody, it is the engineer who fills the hero role.“ Des Weiteren wird deutschen Zulieferern eine vermeintlich starke Disziplin zugeschrieben (vgl. Ford 1980). Daneben gibt es in Deutschland eine striktere Trennung zwischen Privat- und Berufsleben als dies in den USA der Fall ist (vgl. Palazzo 2002), was insbesondere vor dem Hintergrund von Beziehungspflege mit dem Kunden eine Rolle spielen kann. Im Vergleich zu den USA wird deutschen Organisationen vorgeworfen, dass sie sich wenig zu normativen Fragen äußern und sich stattdessen auf einen traditionellen aber verblassenden Geschäftsethos berufen (vgl. Palazzo 2002).

2.4.4.3.2 Frankreich

Frankreich wird als ‚high context‘ Kultur mit polychroner Zeiteinstellung bezeichnet (vgl. Hall 1989). Daher investieren Franzosen viel Zeit in die Entwicklung von Beziehungen zu Geschäftspartnern und es ist akzeptiert, dass es länger dauert ein Geschäft abzuschließen als bspw. in Deutschland (vgl. Hall 1989). Diese Geschäftsbeziehungen zu Kunden ‚gehören‘ in Frankreich dem Vertriebsmitarbeiter, da dieser die langfristige Beziehung zum Kunden aufgebaut hat, und sind somit nicht im Besitz des Unternehmens (vgl. Hall 1989). Ein besonderer Aspekt ist die große Machtdistanz in Frankreich, sodass Führungskräfte in hohen Führungspositionen sehr zentralistisch vorgehen und zwischengeschaltete hierarchische Level bei Entscheidungen von ihnen meist übergangen werden (vgl. Hofstede 1980b, 1983b). Des Weiteren gibt es eine klare Einteilung in soziale Hierarchien in Angestellte und leitende Angestellte anhand des Bildungshintergrundes und nicht anhand der ausgeübten Tätigkeiten, was den Aspekt der großen Machtdistanz ebenfalls widerspiegelt (vgl. Hofstede 1993, 1994). Daneben sind Matrix-organisationen in Frankreich nicht besonders populär (vgl. Hofstede 1993), was gerade im GAM mit globalen Teams und diversen Berichtslinien eine Herausforderung darstellt.

2.4.4.3.3 USA

Die USA werden als ‚low context‘ Kultur (vgl. Kim/Pan/Park 1998) mit vergleichsweise monochroner Zeiteinstellung beschrieben (vgl. Hall 1989). Ein weiterer herauszustellender Aspekt ist, dass die USA die stärkste Ausprägung an Individualismus im Vergleich zu anderen Ländern hat (vgl. Hofstede 1980b, 1983b). Das führt u.a. dazu, dass US-amerikanische Führungstheorien auf den mutmaßlichen Bedürfnissen von Individuen beruhen, die ihr ultimatives Eigeninteresse verfolgen, und damit nicht wie in anderen Kulturen auf den Verpflichtungen gegenüber anderen oder der Gesellschaft beruhen (vgl. Hofstede 1983b). Im Vergleich zu anderen westlichen Kulturen zeigen US-Amerikaner stärkeren Individualismus und Durchsetzungskraft, wodurch sie in Verhandlungen stärkere Probleme bekommen können (vgl. Graham/Lam 2003). So werden aus chinesischer Perspektive US-Amerikanische Verhandlungspartner als aggressiv, unpersönlich und reizbar wahrgenommen (vgl. Graham/Lam 2003). Ebenfalls kann die US-amerikanische Direktheit und Freimütigkeit in anderen Kulturen als Mangel an Finesse wahrgenommen werden (vgl. Hall 1973). Der Gesprächseinstieg nimmt in den USA vergleichsweise nur wenig Zeit, meist nur einige Minuten, in China hingegen bis zu einigen Monaten in Anspruch (vgl. Graham/Lam 2003; Manrai/Manrai 2010). Das Etablieren von Beziehungen zum Kunden ist deutlich weniger wichtig als in anderen Kulturen wie z.B. Frankreich (vgl. Hall 1989). Daneben ist das Handeln von US-amerikanischen Firmen deutlich kurzfristiger orientiert als in europäischen Ländern (vgl. Hall 1989; Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed 1991; Sheth/Sharma 1997). Die Rolle von Führungskräften erscheint ebenfalls nach Hofstede (1994, S.12) als etwas Besonderes: „In the U.S.A., the manager has developed into a culture hero of mythical proportions.“ Des Weiteren wird die US-amerikanische Kultur als pragmatisch beschrieben (vgl. Palazzo 2002).

2.4.4.3.4 China

China wird als ‚high context‘ Kultur beschrieben (vgl. Kim/Pan/Park 1998; Wang 2007). Des Weiteren werden in China, ein stark kollektivistisches Land, Beziehungen prioritär gegenüber Aufgaben behandelt (vgl. Hofstede 1984). Somit haben in China zwischenmenschliche Beziehungen einen Einfluss auf das Geschäft (vgl. Buckley/Clegg/Tan 2006; Mavondo/Rodrigo 2001; Yen/Barnes 2011; Zhuang/Xi/Tsang 2010). Dies ist maßgeblich auf das Konzept von ‚Guanxi‘ bzw. ‚Guanxi‘-Netzwerken zurückzuführen, die ein Netzwerk von sozialen Beziehungen beschreiben, zu dem die direkte und erweiterte Familie gehört sowie enge Freunde und dem weitere Personen durch Investition von Zeit in eine persönliche Beziehung hinzugefügt werden können (vgl. Hwang 1987; Gómez Arias 1998; Wang 2007). Jedoch gibt es auch verschiedene Abstufungen im Netzwerk zu weiteren Personen, die mit Blick auf den innerst-

sen Kreis des Netzwerkes außen vor bleiben (vgl. Gao/Ballantyne/Knight 2010; Wang 2007; Zhuang/Xi/Tsang 2010). Stradifird und Marshall (2000, S. 22) definieren:

„Guanxi is established when one party does something (often more symbolic than substantive) for another party thereby developing an unpaid obligation. This unpaid obligation or renqing is the first step in a series of exchanges, which ultimately lead to the formation of a guanxi-based relationship.“

Durch Guanxi entsteht Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern: „In business, trust can't be earned because business relationships can't even be formed without it. Instead, trust must be transmitted via guanxi.“ (Graham/Lam 2003, S. 5). Damit basieren ‚Guanxi‘ Beziehungen unweigerlich auf der Vertrauenswürdigkeit der Beziehungspartner (vgl. Shou et al. 2011). In einer auf ‚Guanxi‘ gebauten persönlichen Beziehung kann aufeinander vertraut werden, weil

„Disregarding one's promise or obligation in a guanxi-based relationship will lead to the 'loss of face,' which will eventually hurt one's social functions and interactions within the whole network.“ (Wang 2007, S. 83).

Aus diesem Grund ist ‚Guanxi‘ eng verknüpft mit ‚Renqing‘, dem Konzept des Gefallen geben und nehmen, welches dem westlichen Konzept der Reziprozität entspricht und um eine Dimension der Empathie erweitert ist (vgl. Ghauri/Fang 2001, Hwang 1987; Wang 2007; Yau 1988; Zhuang/Xi/Tsang 2010). Reziprozität im chinesischen Verständnis ist eine langfristige Angelegenheit und es muss sich nicht sofort, sondern zum richtigen Zeitpunkt in der Zukunft bzw. bei Bedarf revanchiert werden (vgl. Hwang 1987; Wang 2007). Des Weiteren beinhaltet ‚Renqing‘ verschiedene Facetten von sozialem Verhalten: Das Aufrechterhalten von Kontakten im sozialen Netzwerk, bspw. über das Austauschen von Geschenken oder Besuchen sowie das Sympathisieren und Aushelfen in schwierigen Situationen (vgl. Hwang 1987). Guanxi und die Wichtigkeit von persönlichen Beziehungen spiegeln dabei zwei der sechs grundlegenden konfuzianischen Werte wider (vgl. Ghauri/Fang 2001). Daneben spielt ‚Guanxi‘ auch im KAM eine entscheidende Rolle (vgl. Murphy/Li 2015) und ‚Guanxi‘ zu staatlichen Institutionen ist im Geschäftskontext ebenfalls von Bedeutung (vgl. Jia/Wang 2013). Obwohl Guanxi manchmal als chinesische Variante von RM betrachtet wird, weil sich Charakteristika wie gemeinsames Verständnis, langfristige Orientierung und kooperatives Verhalten in beiden Ansätzen wiederfindet, basiert ‚Guanxi‘ jedoch auf unterschiedlichen zugrundeliegenden Mechanismen, wie bspw. ‚Renqing‘ und ‚Mianzi‘ (vgl. Gómez Arias 1998; Wang 2007). ‚Guanxi‘ ist dabei vielmehr als ein Governance Mechanismus im chinesischen System zu verste-

hen (vgl. Yang/Wang 2011). Jedoch werden die ‚Guanxi‘ Praktiken auch immer wieder mit Korruption verglichen (vgl. Luo 2008; Yi/Ellis 2000). Aus diesem Grund ist die Rolle von Guanxi je nach Perspektive das unumgängliche Böse oder ein sozioökonomisch gesundes und kollektiv beiträgliches Element (vgl. Luo 2008). Jedoch konnte auch festgestellt werden, dass in Geschäftsinteraktionen mit Ausländern, Chinesen nicht immer Wert auf die Entstehung einer persönlichen Beziehung zu den Geschäftspartnern legen (vgl. Brunner/Taoka 1977; Styles/Ambler 2003). Obwohl das Geben von Geschenken Teil des Beziehungsbildungsprozesses ist (vgl. Yau 1988), darf die Bedeutung dessen und von gemeinsamem Ausgehen mit dem Geschäftspartner in einer ‚Guanxi‘ Beziehung nicht überbewertet und zu stark von ausländischen Geschäftspartnern fokussiert werden, sondern muss in einem angemessenen Maße stattfinden (vgl. Davies et al. 1995; Standifird/Marshall 2000). Die Aussage von Davies et al. (1995, S. 212): „Without guanxi, one simply cannot get anything done“, scheint damit nicht mehr ihre volle Gültigkeit zu haben. Faure und Fang (2008) hinterfragen daher die Gültigkeit der Konzepte ‚Guanxi‘ und ‚Renqing‘ vor dem Hintergrund des globalisierten Umfelds und Chinas ökonomischen Reformen.

Eine weitere Rolle spielt das Konzept ‚Mianzi‘ oder Gesicht, welches Tse et al. (1988, S. 83) definieren als: „‚Face‘ refers to the respect, pride, and dignity of an individual as a consequence of his or her position in society.“ Somit ist ‚Mianzi‘ der wichtigste Maßstab von sozialer Wertigkeit einer Person (vgl. Graham/Lam 2003). Um ‚Mianzi‘ aufzubauen, können Personen „face work“ (Hwang 1987, S.962) betreiben, das ein wichtiges Mittel ist um die persönliche Macht zu erweitern, aber auch das Gesicht und den Wert einer anderen Person erhöhen kann – dabei wird von ‚Gesicht geben‘ und ‚Gesicht wahren‘ gesprochen (vgl. Buckley/Clegg/Tan 2006; Hwang 1987; Hofstede 1984; Hofstede/Bond 1988; Shi/Wright 2001; Yau 1988). Um das Gesicht zu wahren wird daher häufiger indirekt kommuniziert, damit keiner der Beteiligten negativ dasteht und damit das Gesicht verliert (vgl. Hofstede 1984). Des Weiteren wird ‚face work‘ als Methode benutzt, andere zum persönlichen Nutzen zu manipulieren und wird daher von Chinesen als Machtspielinstrument genutzt (vgl. Hwang 1987). ‚Mianzi‘ zählt ebenfalls zu den sechs grundlegenden konfuzianischen Werten (vgl. Ghauri/Fang 2001).

In Geschäftsverhandlungen greifen Chinesen auf die bereits vor 2300 Jahren entstandenen 36 Strategeme des Militärstrategen Sun Tzu zurück, die je nach Machtsituation und Situation der Konfrontation, Strategien vorschlägt, um psychologische oder materielle Vorteile erwirken zu können (vgl. Ghauri/Fang 2001). Ebenfalls wird Schweigen als Strategie in Verhandlungen eingesetzt (vgl. Graham/Lam 2003). Eine vertrauensvolle Beziehung ist dabei der beste Weg,

die chinesischen Strategeme zu neutralisieren (vgl. Ghauri/Fang 2001). Verhandlungen können sich über längere Zeiträume erstrecken und länger dauern als erwartet, u.a., weil sehr viele Fragen gestellt werden, sodass für eine erfolgreiche Verhandlung mit Chinesen viel Geduld mitgebracht werden muss (vgl. Ghauri/Fang 2001). Dabei werden chinesische Verhandlungspartner aus US-amerikanischer Sicht als ineffizient, indirekt und sogar unehrlich wahrgenommen (vgl. Graham/Lam 2003). Jedoch stellen Shi und Wright (2001) fest, dass das Profil chinesischer Verhandlungspartner u.a. auch interkulturelles Wissen und eine Sensibilität gegenüber sozialen und kulturellen Unterschieden sowie Unterschieden im Verhalten aufweist. Je nach Erhebungszeitpunkt unterscheiden sich die Ansichten von US-amerikanischen Geschäftsleuten darüber, ob die Kommunikation mit chinesischen Geschäftspartnern aufgrund von Sprachbarrieren eingeschränkt ist oder nicht (vgl. Brunner/Taoka 1977; Lee/Wing-Chun Lo 1988).

Viele der aufgezeigten kulturellen Unterschiede behandeln bereits Differenzen in Bezug auf Zeit, Einstellung zu Zeit sowie Zeitnutzung jedoch mit einem Fokus auf das jeweilige Land (vgl. Ghauri/Fang 2001; Graham/Lam 2003; Hall 1989; Manrai/Manrai 2010). Im Folgenden Abschnitt soll daher das Phänomen der Zeit nähergehend und anhand verschiedener Dimensionen betrachtet und wissenschaftlich hergeleitet werden.

2.5 Zeit und Zeitnutzung

Zeit ist eine der wesentlichen Dimensionen, die menschliche Aktivitäten bestimmt (vgl. McGrath 1991), bspw. in der Interaktion zwischen Raum und Zeit (vgl. Einstein 1920) und gilt als essentielles Konzept für das menschliche Verständnis der Welt (vgl. Halinen/Medlin/Törnroos 2012; Hornik/Zakay 1996). Das Besondere am Faktor Zeit ist, dass:

„in an absolute sense, time is finite and cannot be acquired. Neither can it be stored [...]. The term ‚saving time‘ really means the reallocation of time from one activity to another to achieve greater efficiency.“ (Feldman/Hornik 1981, S. 407).

Ebenfalls hat Zeit durch ihre Limitiertheit einen Wert für die Menschen, da sie eine knappe Ressource darstellt (vgl. Jacoby/Szybillo/Berning 1976; Leclerc/Schmitt/Dubé 1995). Jedoch ist Zeit schwer zu fassen. Hörning, Ahrens und Gerhard (1999, S. 293) beschreiben dies eindrücklich:

„Time is neither an abstract entity nor is it a neutral medium, but a result of human engagement with the world. We cannot understand time by looking at it alone but rather by analysing the ways people are involved in everyday life.“

Zeit wurde bereits im alten Griechenland in unterschiedliche Dimensionen aufgeteilt: Der griechische Gott Chronos war der Gott der Zeit, die in mechanischen Intervallen gemessen wird, während der griechische Gott Kairos der Gott der passenden Zeit, also der Zeit des richtigen und wertgebenden Moments, war (vgl. Czarniawska 2004; Rämö 1999). Die Terminologie von Zeitdimensionen leitet sich vielfach von Chronos ab: So weist Zeit eine chronometrische Dimension auf, wenn die richtige Menge an Zeit für das Ausführen bestimmter Aktivitäten zur Verfügung steht, und eine chronologische Dimension, wenn die Zeit zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung steht (vgl. Reisch 2001). Weitere zentrale Aspekte sind die Autonomie über die eigene Zeiteinteilung sowie die Synchronisierung der eigenen Aktivitäten mit den Rhythmen anderer, wie bspw. Familie oder Institutionen und gesellschaftlichen Infrastrukturen (vgl. Kaufman/Lane 1990; Reisch 2001; Usunier/Valette-Florence 2007). Des Weiteren wird die Debatte über Zeit und Zeitverständnis auch auf philosophischer Ebene geführt (vgl. Bergadaà 1990).

Die Uhrzeit bzw. von Uhren angezeigte Zeit wird auch als physikalische Zeit bezeichnet und stellt die objektive Messung von Zeit dar (vgl. Fulmer/Crosby/Gelfand 2014). Diese Form der Zeiteinteilung wird als abstrakt beschrieben (vgl. Everingham 2002; Rämö 1999). Seit der Einführung von Uhrzeit und Kalenderzeit sowie Hilfsmitteln, bspw. Uhren in verschiedenen Formen und Geräten, hat sich der Alltag der Menschen und insbesondere die Arbeitszeit nach von Uhrzeiten bestimmten Zeitpunkten ausgerichtet (vgl. Leccardi 1996; Postill 2002). Diese von der Arbeit, Schule oder Gesellschaft definierten Zeitpläne geben vor, wann Aktivitäten in welcher Reihenfolge stattfinden sollten und wer zu früh und wer zu spät ist (vgl. Kaufman-Scarborough 2006; Levine/West/Reis 1980).

2.5.1 Zeit als Forschungsgegenstand in verschiedenen Disziplinen

Die Bedeutung von Zeit wird bspw. in der Soziologie und Psychologie intensiv untersucht (vgl. Andorka 1987; Kaufman-Scarborough 2006; Schouwenburg/Lay 1995; Usunier/Valette-Florence 2007). Die Kerngegenstände in der Zeitforschung lassen sich grob in drei Bereiche untergliedern: Zeitorientierung, Zeitznutzung und Wahrnehmung von Zeit (vgl. Abb. 1). Abbildung 1 zeigt im Überblick auf, welche Variablen in dem jeweiligen Feld häufig untersucht werden. In den folgenden Unterkapiteln werden die Aspekte der Zeitznutzung, Zeitorien-

tierung und Zeitwahrnehmung genauer beleuchtet. Dabei werden auch auf Zusammenhänge zwischen den Variablen und Forschungsfeldern hingewiesen.

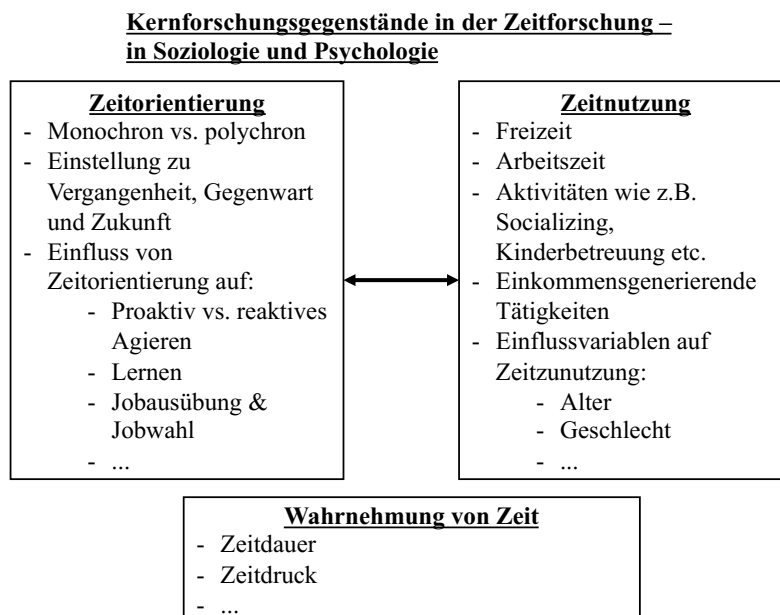


Abbildung 1: Kernforschungsgegenstände in der Zeitforschung - in Soziologie und Psychologie (Quelle: Eigene Darstellung)

2.5.1.1 Zeitzunutzung

In der Forschung zu Zeitzunutzung zeigen sogenannte ‚time budget‘ Untersuchungen, die Zeitzunutzungsüberblicke darstellen, auf, welche Aktivitäten bzw. Kategorien von Aktivitäten von Personen an einem Tag wie lang ausgeführt werden (vgl. Andorka 1987; Clark/Harvey/Shaw 1990). Seit den 1960er Jahren sind sie international weit verbreitet (vgl. Andorka 1987). Dabei sind insbesondere Forschende in den USA sehr aktiv und messen jährlich mit dem sogenannten ‚American Time Use survey‘ die Mengen an Zeit, die Personen mit unterschiedlichen Aktivitäten, wie u.a. Arbeit, Kinderbetreuung, Socializing etc., verbringen (vgl. Bureau of Labor Statistics 2017).

Des Weiteren beschäftigen sich internationale Zeitschriften, wie bspw. das electronic International Journal of Time Use Research, mit der Thematik und stellen Beispiele aus unterschiedlichen Ländern und weitere mit dem Forschungsgegenstand Zeit verknüpfte Aspekte vor (vgl. Bonke/McIntosh 2005; Fedick/Pacholok/Gauthier 2005; Kitterød/Lyngstad 2005). Ein weiterer Forschungsschwerpunkt in diesem Kontext stellt die Freizeit dar: die Erfassung der Menge an Freizeit, die Nutzung von Freizeit sowie weitere damit verbundene Einflussfaktoren (vgl. Andorka 1987; Clark/Harvey/Shaw 1990; Cotte/Ratneshwar 2003; Elliott/Elliott 1990; Holbrook/Lehmann 1981; Hornik 1982; Kelley 1958; Schary 1971).

Die Literatur zeigt, dass die persönliche Zeiteinstellung – monochron oder polychron – einen Einfluss auf die Zeitznutzung in der Freizeit hat (vgl. Cotte/Ratneshwar 2003; Kaufman/Lane/Lindquist 1991). Einen wichtigen Aspekt stellt dabei der Vergleich der Zeitznutzung von Männern und Frauen dar (vgl. Clark/Harvey/Shaw 1990; Elliott/Elliott 1990; Hornik 1982; Hornik/Schlinger 1981). Daran schließt sich ein Forschungsstrang zur Zeitznutzung von Hausfrauen bzw. Unterschiede zwischen berufstätigen Frauen und Hausfrauen an (vgl. Clark/Harvey/Shaw 1990; Elliott/Elliott 1990; Everingham 2002; Gronau 1973, 1977; Guy/Rittenburg/Hawes 1994; Hornik/Schlinger 1981; Nickols/Fox 1983).

Eine weitere Perspektive umfasst Vergleiche zwischen Arbeitenden und Arbeitslosen (vgl. Bond/Feather 1988; Clark/Harvey/Shaw 1990; Elliott/Elliott 1990). Dabei konnten Bond und Feather (1988) herausfinden, dass mehr Struktur und Sinnhaftigkeit in der Zeitznutzung mit vielen positiven Aspekten verknüpft ist und bspw. ein positiver Zusammenhang zwischen wahrgenommener Zeitznutzung und Sinn im Leben, Gesundheit, Selbstwertgefühl und Optimismus gegenüber der Zukunft besteht. Ein weiterer betrachteter Aspekt in der Zeitzforschung sind Auswirkungen auf die Zeitznutzung durch das Alter und unterschiedliche Generationen (vgl. Corsten 1999; Elliott/Elliott 1990; Guy/Rittenburg/Hawes 1994; Hendrix 1984; Szmiggin/Carrigan 2001).

Vor dem Hintergrund der Verwendung von Zeit wird der Zusammenhang zwischen Einkommen und Zeit bzw. die Verwendung von Zeit für Einkommengenerierende Tätigkeiten aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive thematisiert (vgl. Becker 1965; Gronau 1986). Dabei wird insbesondere die Produktion von bzw. Maximierung des Nutzens für den Konsumenten unter Verwendung seiner eigenen Zeit betrachtet (vgl. Gronau 1973; Menefee 1982). Zeit wird dabei als ‚Rohstoff‘ für Aktivitäten wie die Produktion von Gütern betrachtet, die sich sowohl unternehmerische Arbeitsleistungen als auch auf Haushaltsleistungen beziehen (vgl. Becker 1965; Gronau 1973; Hendrix/Kinnear/Taylor 1979; Manefee 1982; Nickols/Fox 1983; Pollak/Wachter 1975). Kaufman, Lane und Lindquist (1991) kritisieren hingegen, dass in diesen Ansätzen häufig nicht beachtet wird, dass Aktivitäten auch parallel zueinander stattfinden können und nicht immer eine nach der anderen – die Polychronizität von Aktivitäten wird also häufig nicht beachtet.

2.5.1.2 Zeitorientierung

Ein sehr großes Feld stellt die Erforschung der Zeitorientierung dar, welche sich mit der kurz- oder langfristigen Orientierung von Individuen beschäftigt und erfasst, wie positiv oder negativ sie der Vergangenheit oder Zukunft gegenüberstehen und wie sie Ziele in Bezug auf Zeit

setzen (vgl. Agarwal/Tripathi 1984; Bergdaà 1990; Bond/Feather 1988; D'Alessio et al. 2003; Drake et al. 2008; Usunier/Valette-Florence 1994; Volder/Lens 1982; Zimbardo/Boyd 1999).

Es wird davon ausgegangen, dass es einen Zusammenhang bezüglich der Zeiteinstellungen und Zeitorientierung auf Verhalten und weitere persönliche Einstellungen gibt (vgl. Calabresi/Cohen 1968). Dies wird zum einen für die Zeitorientierungen monochron und polychron untersucht (vgl. Francis-Smythe/Robertson 1999, 2003; Kaufman/Lane/Lindquist 1991). Zum anderen wird die Zeitorientierung daran gemessen, ob jemand an der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft orientiert ist (vgl. Agarwal/Tripathi 1984; Bergdaà 1990; D'Alessio et al. 2003; Francis-Smythe/Robertson 2003; Usunier/Valette-Florence 1994). Dabei hat sich insbesondere das ZTPI – Zimbardo Time Perspective Inventory – von Zimbardo und Boyd (1999) zum Thema Zeitperspektive als Rahmenwerk durchgesetzt, welches für viele Untersuchungen von Auswirkungen von Zeitwahrnehmung zugrunde gelegt wird (vgl. D'Alessio et al. 2003; Drake et al. 2008). Das ZTPI teilt Zeitperspektive noch feiner in fünf Kategorien auf:

- 1) Negative Vergangenheitsperspektive, in der die Vergangenheit negativ und aversiv gesehen wird;
- 2) Gegenwarts-hedonistische Perspektive, die eine hedonistische und risikofreudige Einstellung zu Zeit und dem Leben bedeutet;
- 3) Zukunftsperspektive, die eine generelle Zukunftsorientierung widerspiegelt;
- 4) Positive Vergangenheitsperspektive, der ein positives Bild der Vergangenheit zugrunde liegt;
- 5) Gegenwarts-fatalistische Perspektive, die eine fatalistische und hilflose Einstellung gegenüber der Zukunft und des Lebens ausdrückt (vgl. Zimbardo/Boyd 1999).

In der Regel hat jede Person nur eine Zeitorientierung, die meist linear ist, allerdings gibt es auch Personen, die mehrere Zeitorientierungen aufweisen oder ein zirkuläres Zeitempfinden haben (vgl. Bergdaà 1990; Graham 1981). So hat die Zeitorientierung einen Einfluss darauf, wem Personen die Verantwortung zuschreiben: Zukunftsorientierte Personen haben die Einstellung, dass sie selbst aktiv Weiterentwicklungen anstoßen können und dass das Umfeld eine Palette von Möglichkeiten bietet, während gegenwartsorientierte Personen eher auf externe Einflüsse reagieren als selbst proaktiv zu agieren (vgl. Bergdaà 1990).

Ebenfalls hat das Zeitempfinden einen Einfluss auf das Wohlbefinden, u.a. auf das Wohlfühlen im Job und auf die Jobausübung (vgl. Drake et al. 2008; Francis-Smythe/Robertson 2003).

Eine starke Zukunftsorientierung von Lernenden kann zu besseren akademischen Resultaten führen, weil ein starker Wille für das Erreichen von Karrierezielen in der Zukunft die Lernenden antreibt (vgl. De Volder/Lens 1982; Zimbardo/Boyd 1999). Weitere Auswirkungen von Zeitorientierung finden sich in der Risikobereitschaft, Zielsetzung, Zielerreichung, Gebrauch von Alkohol und Anfälligkeit für Sucht oder Depression wieder (vgl. Zimbardo/Boyd 1999). Ein Beispiel bildet dabei der Zusammenhang zwischen einer Gegenwartsorientierung und riskantem Autofahren, welches bei einer Zukunftsorientierung weniger stark ausgeprägt ist (vgl. Zimbardo/Keough/Boyd 1997). Ebenfalls konnten Unterschiede zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen herausgefunden werden (vgl. Zimbardo/Boyd 1999). Auch in Bezug auf das Alter lassen sich Unterschiede feststellen, bspw. sind jüngere Leute polychroner als ältere Leute (vgl. Francis-Smythe/Robertson 1999) und jüngere Menschen bzw. Studenten sind eher zukunftsorientierter als ihre Elterngeneration (vgl. Usunier/Valette-Florence 1994). Hingegen sprechen D'Alessio et al. (2003) von einer Gegenwartsorientierung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die sich mit zunehmendem Alter ändern kann und ab einem bestimmten Reifheitsgrad in Zukunftsorientierung wandelt sowie im hohen Alter sich zu einer eher fatalistischen Einstellung weiterentwickeln kann. Jones (1988) argumentiert, dass Personen je nach Situation ihre Zeitperspektive anpassen und bspw. tagsüber unter der Woche zukunftsorientiert agieren und an den Abenden und am Wochenende mehr gegenwartsorientiert handeln. Zimbardo und Boyd (1999) sprechen ebenfalls von einer ausbalancierten Zeitperspektive, die das flexible Umgehen und Wechseln zwischen Zeitperspektiven ermöglicht. Des Weiteren kann die Zeitorientierung auch abhängig von der guten oder schlechten Laune einer Person sein (vgl. Hornik 1993). In Bezug auf das Geschlecht von Personen wurden in Untersuchungen signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen herausgefunden, bspw., dass Frauen zukunftsorientierter sind als Männer (vgl. Zimbardo/Keough/Boyd 1997; Zimbardo/Boyd 1999) wohingegen andere Untersuchungen diese Unterschiede nicht bestätigen konnten (vgl. D'Alessio et al. 2003).

Dieser Teil der Forschung verknüpft teilweise die Zeitorientierung von Individuen mit der benötigten oder passenden Zeitorientierung für verschiedene Aufgaben oder spezifische Berufe (vgl. Bluedorn/Kaufman/Lane 1992; Conte/Gintoft 2005; Francis-Smythe/Robertson 2003; Kaufman/Lane/Lindquist 1991; Lim/Seers 1993; Schriber/Gutek 1987; Waller et al. 2001; Weeks/Fournier 2009). Beispielsweise teilen polychrone Menschen Heimarbeit und Arbeit beim Arbeiten von zu Hause weniger auf, sondern kombinieren die verschiedenen Aufgaben, sodass sie sich der flexiblen Arbeitsumgebung anpassen (vgl. Francis-Smythe/Robertson 1999). Personen nehmen anhand ihrer Zeitperspektive und Level an Zeitdruck unterschiedli-

che Rollen ein und haben unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf Zeitplanung, was bei der Zusammensetzung von Teams beachtet werden sollte (vgl. Waller et al. 2001). Daneben geben Forray und Woodilla (2002) zu bedenken, dass die sprachliche Ausdruckweise von einflussreichen Personen im Unternehmen, bspw. HR Managern, die Zeitwahrnehmung des Unternehmens widerspiegeln.

2.5.1.3 Wahrnehmung von Zeit

Zum einen spiegelt sich die Wahrnehmung von Zeit in der Zeitorientierung wider (vgl. Kap. 2.5.1.2). Zum anderen wird die Wahrnehmung von Zeit insbesondere in Bezug auf die Wahrnehmung von Zeitdauern und Zeitdruck untersucht (vgl. u.a. Bilgin/LeBoeuf 2010; Durand-Moreau/Usunier 1999). Im Folgenden werden diese beide Aspekte von Zeitwahrnehmung detaillierter vorgestellt.

2.5.1.3.1 Zeitdauer

Zeit wird von Personen als Dauer wahrgenommen (vgl. Davies/Omer 1996). Daher beschäftigt sich die Forschung u.a. mit der Wahrnehmung von Zeitdauer und Schätzung von bestimmten Zeitintervallen (vgl. Fraisse 1984; Hornik 1984; McGrath 1991). Beispielsweise macht es einen Unterschied in der Wahrnehmung von Dauer, ob diese in Monaten oder mit einem konkreten Datum angegeben ist (vgl. LeBoeuf 2006).

In der Zeitwahrnehmung gibt es insbesondere Unterschiede bezüglich der Wahrnehmung, dem Angebot und der Geschwindigkeit von Zeit, die entsprechend als sehr langsam, zu schnell oder eine Form dazwischen wahrgenommen werden kann (vgl. Settle/Alreck/Glasheen 1978). Ebenfalls kann die Wahrnehmung von Zeit in Bezug auf den ‚Flow‘ der Zeit abweichen (vgl. Calabresi/Cohen 1968; Mosakowski/Earley 2000; Settle/Alreck/Glasheen 1978). Dies drückt sich u.a. in den Sprichwörtern ‚time flies when you’re having fun‘ und ‚a watched pot never boils‘ aus (vgl. Bailey/Areni 2006; Kellaris/Kent 1992). So hängt die Schätzung einer Zeitdauer auch davon ab, ob es am Ende Gewinne oder Verluste für Personen gibt (vgl. Bilgin/LeBoeuf 2010; Han/Takahashi 2012). Ein weiteres Beispiel ist, dass Sunk Costs in Bezug auf Zeit weniger stark wahrgenommen werden als in Bezug auf Geld (vgl. Soman 2001). Monetäre Gewinne oder Verluste werden zu gleichen Zeitpunkten unterschiedlich bewertet (vgl. Mowen/Mowen 1991). In Bezug auf Distanzen und in Abhängigkeit von unterschiedlichen Perspektiven werden Zeiträume von Individuen verschiedenlich wahrgenommen (vgl. Raghubir/Morwitz/Chakravarti 2011). Ein weiteres Beispiel ist die Betrachtung und Schätzung von Zeitdauern in der Zukunft (vgl. Zauberman et al. 2009). Zau-

berman et al. (2009) konnten herausfinden, dass die subjektive Wahrnehmung von zukünftigen Zeitdauern nicht empfindlich genug gegenüber objektiven Veränderungen im Zeithorizont ist.

2.5.1.3.2 Zeitdruck

Ein weiteres vielfach behandeltes Thema in der Zeitforschung umfasst das Empfinden von Zeitdruck (vgl. Ackerman/Gross 2003; Andrews/Farris 1972; Conte/Landy/Mathieu 1995; Durande-Moreau/Usunier 1999; Jarvis 2005; Kaufman/Lane/Lindquist 1991; Peters et al. 1984; Southerton 2003; Szollos 2009). Dabei geht es um das Empfinden, dass nicht genug Zeit zur Verfügung steht bzw. ein Zeitmangel entsteht und Personen ungeduldig und durch die Situation frustriert werden (vgl. Durande-Moreau/Usunier 1999; Southerton 2003; Szollos 2009). Unter anderem lässt sich der empfundene Zeitdruck darauf zurückführen, dass Personen sich mit dem Thema Zeit immer mehr auseinandersetzen und damit beschäftigt sind (vgl. Gross/Sheth 1989; Jarvis 2005; Southerton 2003). Gründe für den empfundenen Zeitdruck liegen u.a. in der Vorstellung von gesellschaftlichen Zwängen über den Lebensverlauf und sozialen Erwartungen gegenüber Konsumverhalten (vgl. Southerton 2003). Jarvis (2005, S.138) hebt wie folgt hervor: „There are continual pressures to be on the move and always busy.“ Ebenfalls verheddern sich die Menschen in selbstgestrickten ausgeklügelten Zeitnutzungsstrategien, sodass eine Spirale von Zeitnutzung entsteht und gesparte Zeit immer wieder verwertet wird (vgl. Hörning/Ahrens/Gerhard 1999). Das Konzept des ‚slow living‘, welches sich in dem bewussten Zeitnehmen für sinnstiftende Aktivitäten wie bspw. Kochen und gemeinsames Essen und einem aufmerksamen Lebensstil widerspiegelt, ist eine von vielen möglichen Reaktionen auf den Zeitdruck (vgl. Parkins 2004).

Ein weiterer Grund für Zeitdruck kann auf die zunehmende Technologisierung zurückgeführt werden, weil die Erwartungshaltung steigt, dass Personen durch die Technologisierung Dinge schneller, effizienter und flexibler erledigen können und dadurch insgesamt mehr bewältigen können (vgl. Brodowsky/Anderson 2000; Hörning/Ahrens/Gerhard 1999). Daher hat Technologisierung einen Einfluss auf die Zeit und könnte laut Lee und Liebenau (2000) durch die verschiedenen Werkzeuge wie bspw. das Internet die Sichtweise auf Zeit, seine Messung und die menschliche Wahrnehmung von Zeit so verändern wie die mechanischen Uhren im 17. und 18. Jahrhundert die Wahrnehmung von Zeit und der Welt verändert haben. So haben sich bereits Forschungsstränge über die Menge und Art der Zeitnutzung des Internets, inklusive Wartezeiten beim Laden von Webseiten, entwickelt (vgl. Dellaert/Kahn 1999; Gorn et al.

2004; Hassan 2003). Des Weiteren werden Einflüsse auf die Zeitnutzung und Organisation von Zeit durch Nutzung von Mobiltelefonen erforscht (vgl. Ferrandi et al. 2000).

Je nach Verhaltenstyp ist der Sinn für Dringlichkeit von Zeit unterschiedlich ausgeprägt und je nach Verhaltenstyp gibt es einen Zusammenhang mit Herzinfarkten (vgl. Landy et al. 1991). Daneben kann Zeitdruck dazu führen, dass bei Wahlentscheidungen konservativere Entscheidungen getroffen werden, als wenn genügend Zeit zur Verfügung steht (vgl. Hansson/Keating/Terry 1974). Ebenfalls leidet die Qualität und Effektivität von Entscheidungen unter Zeitdruck (vgl. Hahn/Lawson/Lee 1992; Zakay/Wooler 1984) und negative Informationen werden bei Entscheidungen unter Zeitdruck stärker in den Vordergrund gerückt (vgl. Wright 1974). Auch kann die Entscheidungsfindung selbst als schwierig und frustrierend empfunden werden, wenn diese unter Zeitdruck erfolgt (vgl. Haynes 2009). Allerdings kann Zeitdruck auch dazu führen, dass die Informationsaufnahme beschleunigt und adaptiert wird (vgl. Pieters/Warlop 1999). In Verhandlungen kann ein hoher Zeitdruck dazu führen, dass mehr Zugeständnisse gemacht werden, mehr kooperiert wird und es eher zu einer Vereinbarung kommt (vgl. Stuhlmacher/Gillespie/Champagne 1998). Daneben gilt jedoch zu beachten, dass Zeitdruck auch positive Aspekte beinhaltet, weil er zu mehr Nützlichkeit von Mitarbeitern, Innovation und Produktivität führen kann, wenn er nicht zu hoch ist (vgl. Andrews/Farris 1972). Ebenfalls hat Zeitdruck bei Vorgesetzten einen positiven Einfluss auf die Beziehungsqualität zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (vgl. Kinicki/Vecchio 1994).

Im Gegensatz zu Zeitdruck steht das Phänomen der Prokrastination: Dem Aufschieben der eigenen Vorsätze. Dieses Phänomen wird ebenfalls in der Zeitforschung in der Soziologie und Psychologie thematisiert (vgl. Lay/Silverman 1996; Lay/Brokenshire 1997; Schouwenburg/Lay 1995).

Im Folgenden wendet sich der Blick auf die Zeitforschung der Betriebswirtschaftslehre und dem Marketing zu. Daher erfolgt im folgenden Abschnitt eine detaillierte Betrachtung der vorrangig diskutierten und untersuchten Aspekte der Zeitforschung in diesen Bereichen.

2.5.2 Zeit als Forschungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing

Die Rolle von Zeit im Marketing wird von Usunier und Valette-Florece (2007) als allgegenwärtig beschrieben: Zum einen gibt es zeitbezogene Produkte, insbesondere in Bezug auf finanzielle Services, zum anderen sind Verbrauchsprozesse abhängig von Zeit als Input-Faktor – hier kommen Convenience-Produkte ins Spiel – und Einkaufsmöglichkeiten sind von zeitlichen Faktoren wie Öffnungszeiten, Ablaufplänen und Wartezeiten abhängig. Diese Aspekte

werden auch in der Forschung zu Zeit aufgegriffen und häufig sowohl aus Marketing- als auch aus Psychologie-Perspektive betrachtet (vgl. Abb. 2). Abbildung 2 fasst die übergeordneten Forschungsschwerpunkte der Zeitforschung in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing zusammen. Im Folgenden werden die einzelnen Aspekte – Konsumenten, Produkte und Produktionsprozesse sowie der für diese Arbeit relevanteste Aspekt der Arbeitszeit vorgestellt. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Nutzung von Arbeitszeit für verschiedene, der KA Manager-Funktion naheliegende Berufsgruppen.

**Kernforschungsgegenstände in der Zeitforschung –
in Betriebswirtschaftslehre und Marketing**

<p align="center"><u>Konsumenten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einkaufsverhalten - Convenience - Wartezeit 	<p align="center"><u>Arbeitszeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeitpunkt - Telearbeit - Time Management - Arbeitszeitmessung & Arbeitszeitznutzung von: <ul style="list-style-type: none"> - Managern - Mitarbeitern <ul style="list-style-type: none"> - Vertriebsmitarbeitern - KA Managern
<p align="center"><u>Produkte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktlebenszyklus - Produktentwicklungszyklus 	
<p align="center"><u>Produktionsprozess</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeiten & Aufteilung - Durchlaufzeiten - Just-in-Time 	

Abbildung 2: Kernforschungsgegenstände in der Zeitforschung - in Betriebswirtschaftslehre und Marketing (Quelle: Eigene Darstellung)

2.5.2.1 Zeit und Konsumenten

In Bezug auf Marketing dominieren die Untersuchungen mit Perspektive auf die Konsumenten, bzw. hinsichtlich des Konsumentenverhaltens bezüglich Konsumorientierung, Lebensstil und Zeitznutzung (vgl. Bergdaà 1990; Ferrandi et al. 2000; Hendrix 1984; Jacoby/Szybillo/Berning 1976; Reisch 2001; Schary 1971). Konsumentenentscheidungen sind keine reinen Produktentscheidungen, sondern gleichfalls Entscheidungen darüber, wie die knappe Ressource Zeit eingesetzt wird, sodass sowohl eine Entscheidung über Geld als auch eine über Zeit getroffen wird (vgl. Schary 1971). Daher wird der Zusammenhang zwischen zeitlichen und monetären Zusammenhängen untersucht, bspw., wie im Rahmen von Mental Accounting ein Zeitverlust monetär zu bewerten ist (vgl. Leclerc/Schmitt/Dubé 1995) oder wie lange Personen bereit sind, auf ihr präferiertes Produkt zu warten (vgl. Jacoby/Kyner 1973). Ebenfalls gilt zu beachten, dass Konsumenten auch Zeit für den Konsum von Produkten einplanen müssen (vgl. Hornik/Zakay 1996; Schary 1971).

Eine besondere Rolle spielt ebenfalls das Einkaufsverhalten von Konsumenten (vgl. Domermuth 1965; McDonald 1994; Sheth/Venkatesan 1968) und insbesondere deren Suchkos-

ten und Suchverhalten (vgl. Dommermuth 1965; Hauser/Urban/Weinberg 1993; Kiel/Layton 1981). So können bspw. Einkaufende anhand ihres Suchverhaltens und Organisation von Einkäufen in unterschiedliche Einkaufsverhaltenskategorien eingeteilt werden (vgl. Dommermuth 1965; Kiel/Layton 1981; McDonald 1994). Des Weiteren beschäftigen sich Studien damit, wie Einkaufsentscheidungen getroffen werden, bspw., wenn unterschiedlich attraktive Optionen zur Verfügung stehen und welchen Einfluss Zeitdruck auf die Entscheidung hat (vgl. Dhar/Nowlis 1999). Unter anderem nimmt die Zeit für Einkaufsentscheidungen ab, wenn diese mehrfach hintereinander getroffen werden (vgl. Sheth/Venkatesan 1968), was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass weniger Zeit für das Suchen von Alternativen verwendet wird (vgl. Guy/Rittenburg/Hawes 1994). Ebenfalls ist die Wahrnehmung der Kaufentscheidungszeit davon abhängig, wie viele Alternativen zur Auswahl stehen: Bei vielen Alternativen wird die Zeit unterschätzt, bei wenigen Alternativen hingegen überschätzt (vgl. Fasolo/Carmeci/Misuraca 2009). Einen weiteren Einflussfaktor auf die Einkaufsentscheidung ist die vorherige Einkaufserfahrung für das Produkt (vgl. Newman/Staelin 1971). Daneben hat Musik in der Einkaufsumgebung einen Einfluss darauf, wie lange die Einkaufszeit wahrgenommen wird (vgl. Yalch/Spangenberg 2000). Des Weiteren wird mehr eingekauft als geplant, wenn mehr Zeit mit dem Einkaufen verbracht wird (vgl. Granbois 1968). Aus diesen Gründen sollten Unternehmen die Auswahl von Marketing-Tools auf die Zeitorientierung von Kunden abstimmen, sodass diese zu den Zeithorizonten der Kunden passen (vgl. Ganesan 1994) bzw. die Bereitschaft einen Premium-Preis für die rechtzeitige Erhaltung von Produkten zu zahlen (vgl. Kotler/Stonich 1991).

Vor dem Hintergrund des steigenden Zeitdrucks spielt Convenience in Einkaufsentscheidungen eine wichtige Rolle, welches sich in Convenience Produkten, wie bspw. vorgefertigtem Essen, oder Gerätschaften für Zeitersparnis, wie bspw. Mikrowellen, oder in der Convenience bezüglich der Ausgestaltung von Services, wie bspw. Einkaufen über das Telefon, manifestiert (vgl. Berry/Seiders/Grewal 2002; Cox/Rich 1964; Elliott/Elliott 1990; Jacoby/Szybillo/Berning 1976; Hornik 1982; Kelley 1958). Berry, Seiders und Grewal (2002) fassen dabei als Service Convenience alle Arten von Convenience zusammen, die die Zeit und die Anstrengungen des Konsumenten im Einkaufsprozess reduzieren.

Ein weiteres Feld der Forschung im Marketing befasst sich mit der Wahrnehmung von Wartezeit durch Konsumenten und Wartezeiterwartungen (vgl. Antonides/Verhoef/Van Aalst 2002; Davis/Heineke 1998; Grewal et al. 2003; Hornik 1984). Dabei wird insbesondere der Einfluss von Informationen über die zu erwartende Wartezeitdauer (vgl. Dellaert/Kahn 1999; Hui/Tse 1996; Katz/Larson/Larson 1991; Kumar/Kalwani/Dada 1997), der Einfluss von Mu-

sik auf die Wahrnehmung der Wartezeitdauer (vgl. Bailey/Areni 2006; Baker/Cameron 1996; Cameron et al. 2003; Kellaris/Kent 1992; Kellaris/Altsech 1992) sowie die Gestaltung des Warteumfelds (vgl. Baker/Cameron 1996; Pruyn/Smidts 1998) untersucht. Des Weiteren beschäftigt sich die Forschung mit den Auswirkungen der Zufriedenheit mit dem Service im Zusammenhang mit der Art und Dauer der Wartezeit (vgl. Dellaert/Kahn 1999; Durrande-Moreau/Usunier 1999; Hui/Tse 1996; Kumar/Kalwani/Dada 1997; Maister 1984; Taylor 1994; Taylor/Claxton 1994).

2.5.2.2 Produkt- & Produktionsbezogene Zeitkomponenten

In Bezug auf Produkte gibt es verschiedene Modelle zum Produktlebenszyklus und Produktentwicklungszyklen (vgl. Davies/Omer 1996; Griffin 1997; Kotler/Stonich 1991). Daran schließen sich Untersuchungen an, die sich mit den Einflussfaktoren für die Reduzierung der jeweiligen Zeithorizonte dieser Zyklen (vgl. Griffin 1997; Kotler/Stonich 1991) oder den besten Marketingstrategien je Produktlebenszyklusphase beschäftigen (vgl. Davies/Omer 1996).

In Produktionsprozessen spielt Zeit ebenfalls eine Rolle: So wird die Zeit bzw. werden Zeitstrukturen in Fertigungslinien mit einem Fokus auf repetitive Tätigkeiten untersucht (vgl. REFA Consulting 2017; Roy 1959). Vor diesem Hintergrund spielt auch die Aufteilung von Aufgaben an Personen innerhalb einer Einheit eine wichtige Rolle, sodass Prozesse effizient gestaltet werden können, was Taylor (1911) in seinem Scientific Management Ansatz erstmals einfließen lässt. Eine weitere Rolle spielt der Fokus auf die richtige Geschwindigkeit in der Erledigung von Arbeitsschritten, sodass pro Tag mehr geschafft wird (vgl. Taylor 1911). Mittlerweile werden Zeitstudien nach der sogenannten REFA-Methode durchgeführt, die systematisch Arbeitsdaten erfasst, bewertet und verarbeitet, sodass eine verbesserte Planung sowie Leistungsvorgaben gemacht werden können (vgl. REFA Consulting 2017). Dafür wird das jeweilige Arbeitssystem hinsichtlich der Arbeitsmethode, -verfahren und -bedingungen beschrieben und Arbeitsergebnisse wie „Leistungsgrade und Ist-Zeiten für einzelne Ablaufabschnitte sowie in der Verarbeitung für die jeweilige Verwendung“ (REFA Consulting 2017) festgelegt. Die Durchlaufzeiten in der Produktion spielen daher eine wichtige Rolle und bilden die Basis für Activity Based Costing, welches als Accounting Tool benutzt wird (vgl. Ittner/Lanen/Larcker 2002; Kaplan/Anderson 2003).

Eine besondere Stellung innerhalb der Produktionsforschung nimmt dabei das Konzept Just-in-time (JIT) ein, welches zum Ziel hat, Verschwendung in der Produktion und im Lieferprozess zu eliminieren (vgl. Fraizer/Spekman/O’Neal 1988; Ohno 2013; Rämö 1999). Dabei geht es für ein Unternehmen mit JIT-Lieferungskonzept darum, die exakten Mengen an qualitativ

einwandfreien Produkten zu einem präzisen Zeitpunkt angeliefert zu bekommen, sodass der Produktionsprozess effizient, gleichmäßig und reibungslos ablaufen kann (vgl. Fraizer/Spekman/O'Neal 1988; Ohno 2013; Rämö 1999; Womack/Jones 1996). Dieser Prozess ist von Ohno bei Toyota in den 1950er Jahren entwickelt worden und hat sich seit den 1980er Jahren weltweit auf andere Unternehmen übertragen (vgl. Womack/Jones 1996). Eng verknüpft ist damit auch das Konzept des Lean Supply, welches im Westen jedoch häufig als reiner Versuch Anwendung findet, die Lagerkosten beim Hersteller zu vermeiden, anstelle eines grundsätzlichen Umdenkens in den Unternehmen, wie Zulieferung effizienter durchgeführt werden kann (vgl. Womack/Jones 1996; Womack/Jones/Roos 1991).

2.5.2.3 Arbeitszeit

Ein weiteres Feld der Forschung beschäftigt sich mit der Arbeitszeit und Nutzung von Zeit bei der Arbeit sowie damit verbundenen Aspekten. Die Sichtweise, dass Arbeit standardisiert von 9-17 Uhr von montags bis freitags ausgeführt wird, wird mittlerweile angezweifelt, da immer mehr Personen an anderen Zeiten des Tages und auch an anderen Wochentagen arbeiten (vgl. Breedveld 1998). Wissenschaftlich sind diese Veränderungen und deren Bedeutung nur sehr bedingt belegbar, zumindest wenn der Zeitraum vor 1995 betrachtet wird (vgl. Breedveld 1998). Vor dem Hintergrund der Technologisierung gewinnt jedoch das Thema Telearbeit und Arbeiten von zu Hause zunehmend an Bedeutung (vgl. Steward 2000; Tietze/Musson 2002). So konnten Tietze und Musson (2002) feststellen, dass der Ansatz, von 9-17 Uhr zu arbeiten, nicht mehr in dieser Form existiert, wenn Arbeit von zu Hause aus verrichtet wird. Arbeiten von zu Hause wird als sehr effektiv, konzentriert und intensiv beschrieben und es wird mehr in kürzerer Zeit geschafft (vgl. Tietze/Musson 2002). Obwohl die Motivation für Telearbeit in einem Gewinn an Flexibilität für die Zeitnutzung liegt, wird eine volle echte Flexibilität aufgrund von sozialen, institutionellen und betrieblichen Zwängen nicht erreicht (vgl. Steward 2000). Vielmehr führt Telearbeit dazu, dass Personen während der gängigen Arbeitszeiten zwischen 9-17 Uhr arbeiten und zusätzlich flexibel im Rahmen eines 24-Stunden-Tages an anderen Zeiten arbeiten (vgl. Steward 2000). Arbeitszeit ist daher häufig von Zeitstrukturen vorgegeben, die nicht hinterfragt werden (vgl. Orlikowski/Yates 2002). Aktuell wird dies jedoch immer häufiger hinterfragt und spiegelt sich in Diskussionen in der Unternehmenspraxis wider, bspw. in der Aufforderung an Mitarbeiter, ihre produktivsten Stunden für die Arbeit zu identifizieren und in diesen Stunden zu arbeiten und somit eine große Flexibilität herzustellen (vgl. Pallian 2015). Jedoch konnte Brannen (2005) feststellen, dass mehr Autonomie in der Zeitgestaltung dazu führt, dass Mitarbeiter mehr arbeiten. Eine Kernschwierigkeit besteht vielfach darin, dass Unternehmen die Anzahl der Arbeitsstunden

festlegen und nicht das Ergebnis der Arbeit, sondern Aufgaben nach den Arbeitsstunden vergeben (vgl. Rubery et al. 2005). Vor diesem Hintergrund kommt das sogenannte Parkinsonsche Gesetz ins Spiel: „WORK EXPANDS so as to fill the time available for its completion.“ (Parkinson/Osborn 1957, S. 3, Hervorhebung im Original). Diese Theorie besagt, dass Dinge oder Aufgaben bezüglich ihrer Wichtigkeit und Komplexität in einem direkten Verhältnis zu der dafür zu verwendenden Zeit zunehmen (vgl. Parkinson/Osborn 1957). Menschen passen ihr Level an Anstrengung und Arbeit an die Aufgabe und die zur Verfügung stehende Zeit an (vgl. Latham/Locke 1973; Peters et al. 1984). Dieses Prinzip ist mehrfach untersucht und belegt worden (vgl. Latham/Locke 1973; Peters et al. 1984).

Ein Aspekt, der in Bezug auf Arbeitszeit immer wieder untersucht wird, ist das Konzept des Time Management und Training zu Time Management (vgl. Adams/Jex 1999; Häfner/Stock 2010; Macan 1994, 1996; Macan et al. 1990). Dabei geht es weniger darum, dass Zeit kontrollierbar und zu managen ist, sondern um das effiziente Selbstmanagement von Mitarbeitern im Hinblick auf die Erledigung mehrerer Aufgaben innerhalb einer bestimmten zeitlichen Frist (vgl. Claessens et al. 2007). Wichtige untersuchte Aspekte in diesem Feld sind ob und wie Mitarbeiter durch Time Management Kontrolle über ihre Zeit haben (vgl. Claessens et al. 2004; Häfner/Stock 2010; Jex/Elacqua 1999; Macan 1994; Macan et al. 1990; Nonis/Sager 2003). So konnte herausgefunden werden, dass Personen, die sich Ziele und Prioritäten setzen und Organisation mögen, eine bessere Kontrolle über die Zeit haben als Personen, die sich keine Ziele setzen (vgl. Macan 1994). Auch wird der Zusammenhang zwischen Time Management und Zufriedenheit im Job untersucht (vgl. Adams/Jex 1999; Claessens et al. 2004; Macan 1994). Ferner konnten Barling, Cheung und Kelloway (1996) einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Aspekten von Time Management Verhalten und der Vorhersage von Sales Performance bei Vertriebsmitarbeitern feststellen. Ebenso wird Time Management in der Unternehmenspraxis anhand von klaren Regeln wie „Never touch things twice“ (Bradberry 2015) in praxisnahe Time Management Verhaltensvorschläge für Mitarbeiter umgewandelt.

2.5.2.3.1 Zeitnutzung von Managern

Ein weiteres Feld der Forschung beschäftigt sich mit der Zeitnutzung von Managern (vgl. Brewer/Tomlinson 1964; Mintzberg 1971; Snyder/Glueck 1980; Tengblad 2002). Dabei wird hervorgehoben, dass die Kernaufgabe von Managern im Treffen von Entscheidungen liegt (vgl. Brewer/Tomlinson 1964; Hay/Usunier 1993). Des Weiteren umfassen die Aufgaben von Managern die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle (vgl. Mintzberg 1971; Sny-

der/Glueck 1980) sowie die Implementierung von Entscheidungen und Kontrolle von Ergebnissen (vgl. Hay/Usunier 1993).

Mintzberg (1971) stellt in einer vielzitierten Studie vor, dass die Arbeit von Managern durch unterschiedliche Charakteristika gekennzeichnet ist: Zum einen leisten die Manager eine große Menge an Arbeit in einer hohen und kontinuierlichen Geschwindigkeit – obwohl dies zunächst auf den ersten Blick nach normalen Arbeitszeiten aussieht, ist die Arbeit der Manager anscheinend sehr anstrengend (vgl. Mintzberg 1971). Zum anderen ist die Arbeit der Manager durch Vielfalt in der Art und Inhalt der Aufgabenstellungen, Fragmentierung der Aufgaben durch Unterbrechungen und Kürze der Aktivitäten – nur 10% dauern mehr als eine Stunde, die Hälfte unter neun Minuten – gekennzeichnet (vgl. Mintzberg 1971). Des Weiteren bevorzugen die Manager Themen, die aktuell, spezifisch und ad hoc zu lösen sind (vgl. Mintzberg 1971). Dabei konnte Mintzberg (1971) feststellen, dass Manager mehr die Hälfte ihrer Zeit in regulären Meetings verbringen.

Weiterhin bestimmt ein Manager durch seine Allokation von Zeit die Prioritäten in einer Organisation und legt auch fest, wie Mitarbeiter ihre Zeit allokatieren (vgl. Mintzberg 1971). Spender (1989) unterstreicht, dass die Ergebnisse von Mintzberg entgegen stereotyper Annahmen aufzeigen, dass Manager nur sehr wenig Zeit damit verbringen, an ihrem Schreibtisch Daten zu überprüfen oder andere Schreibtischarbeiten zu erledigen, sondern hauptsächlich ihre Zeit mit verbaler Interaktion in regulären oder außerplanmäßigen Meetings oder in Telefonaten verbringen. Snyder und Glueck (1980) heben hervor, dass in ihrer Replikation der Studie von Mintzberg und im Gegensatz zu dessen Ergebnissen auch festgestellt werden konnte, dass Manager ihre Aktivitäten planen. Tengblad (2002) fand in seiner Untersuchung von Zeitnutzung im Vergleich zu einer Studie von Carlson in 1951 heraus, dass Chief Executive Officers (CEO) in der Untersuchung von Tengblad (2002) im Vergleich 40min weniger pro Tag arbeiten als in der Untersuchung von Carlson. Die CEOs verbringen hingegen deutlich mehr Zeit mit Reisen, welches auf die Internationalisierung zurückzuführen ist (vgl. Tengblad 2002). Ebenfalls führen die CEOs in Tengblads (2002) Studie ihre Arbeit an vielen verschiedenen Orten, wie unterschiedlichen Unternehmensstandorten, Flughafenlounges, Hotelzimmern und Konferenzräumen aus. In der durchschnittlichen Arbeitswoche verbringen die CEOs 35% ihrer Arbeitszeit mit Reisen, 19% im Hauptbüro, 14% mit internen Besuchen, 10% für Geschäftsessen, 10% in Flughafenlounges, 7% in externen Meetings und 4% in anderen Aktivitäten (vgl. Tengblad 2002). Dabei verbringen die CEOs nur 1% ihrer Zeit für Meetings mit ihren Kunden, während viele andere externe Meetings mit Investoren und Analysten stattfinden (vgl. Tengblad 2002). Auch in der Unternehmenspraxis ist dieser Ansatz aktuell und

CEOs beobachten, wofür sie wieviel Zeit verbringen, und passen dies gegebenenfalls an, wenn sie feststellen, dass die Prioritäten nicht richtig gesetzt sind (vgl. Shank 2015).

Neben der Erfassung der Zeitnutzung von Managern und deren Verwendung von Arbeitszeit, sind in Bezug auf Arbeitszeit von Managern weitere Aspekte untersucht worden, die im Folgenden vorgestellt werden: Beispielsweise konnten Lim und Seers (1993) einen Zusammenhang zwischen Zeitbewusstsein von Managern und Performance feststellen. Ein weiterer Strang der Forschung beschäftigt sich mit dem Treffen von Entscheidungen von Managern: So wird betrachtet, wie viele Entscheidungen Manager an einem Tag treffen, die häufig geringer ausfallen als anfangs gedacht, wobei bedacht werden muss, dass je nach Ausgestaltung des Entscheidungsspielraums von Mitarbeitern, diese ebenfalls viele Entscheidungen treffen und diese dem Manager abnehmen (vgl. Brewer/Tomlinson 1964; Tengblad 2002). Es konnte belegt werden, dass die Entscheidungsdauer abhängig ist von der Güte der zur Verfügung stehenden Alternativen (vgl. Pollay 1970). Jedoch werden Entscheidungen dadurch verkompliziert, dass manchmal zu einem Zeitpunkt nur eine Alternative vorliegt und man sich bewusst für diese Alternative oder für den Status Quo entscheiden muss (vgl. Cyert/Simon/Trow 1956).

2.5.2.3.2 Zeitnutzung von Vertriebsmitarbeitern

Ein weiterer Forschungsstrang beschäftigt sich mit der Zeitnutzung von Vertriebsmitarbeitern (vgl. u.a. Berkowitz/Ginter 1978; Bommer/O'Neil/Sethna 1994; Kerber/Campbell 1987). Unter anderem hat die Zeiteinteilung von Vertriebsmitarbeitern einen Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens: So ist die Zeit, die Vertriebsmanager in persönlichen Verkaufsaktivitäten verbringen, positiv und Zeit, die Vertriebsmanager in Training investieren, negativ mit dem Nettogewinn des Unternehmens verknüpft (vgl. Berkowitz/Ginter 1978).

Ein Ansatzpunkt für die optimale Zeitnutzung von Vertriebsmitarbeitern bildet dabei die Incentivierung durch auf Vertriebskennzahlen ausgerichtete Vergütungssysteme (vgl. Bommer/O'Neil/Sethna 1994; Davis/Farley 1971). Jedoch konnten Bommer, O'Neil und Sethna (1994) feststellen, dass Vertriebsmitarbeiter ihre Zeitnutzung nicht so anpassen um die Vertriebszahlen und somit ihr Einkommen zu maximieren, sondern um die Erhaltung ihres Lebensstandards zu sichern. In einer anderen Studie konnte für Vertriebsmitarbeiter kein klarer Zusammenhang zwischen der Anzahl an Kundenbesuchen und der finanziellen Wichtigkeit der Kunden festgestellt werden (vgl. Campbell/Cunningham 1985). Hingegen waren sowohl die Top Manager als auch höherrangige Vertriebsmitarbeiter auf Besuche bei ihren wichtigsten Kunden fokussiert (vgl. Campbell/Cunningham 1985). Es konnte herausgestellt werden,

dass die Kundeneinkaufskultur einen Einfluss auf die Anzahl der Besuche durch Zuliefererpersonal hat, ebenso werden künftige Kunden eher durch technische als durch kommerzielle Mitarbeiter besucht, um das Geschäft bei diesen Kunden zu entwickeln (vgl. Campbell/Cunningham 1985).

Ein weiterer häufig untersuchter Aspekt ist die Anstrengung von Vertriebsmitarbeitern: So können Vertriebsmitarbeiter sich stärker anstrengen und härter arbeiten indem sie mehr Stunden arbeiten oder die Intensität ihrer Arbeit steigern (vgl. Sujan 1986). Dies tun Vertriebsmitarbeiter insbesondere, wenn ihre Aufgabe klar definiert ist (vgl. Doyle/Shapiro 1980). Brown und Peterson (1994) konnten feststellen, dass die Anstrengung von Vertriebsmitarbeitern einen Einfluss auf die Sales Performance und auf die Zufriedenheit mit dem Job hat.

In der Verknüpfung von Forschung zu Zeitorientierung und Vertriebsmitarbeitern konnten Conte und Gintoft (2005) bestätigen, dass eine polychrone Zeiteinstellung von Vertriebsmitarbeitern einen positiven Einfluss auf die Performanceratings durch ihre Vorgesetzten in Bezug auf Vertriebsperformance und Kundenservice hat. Sie führen dies darauf zurück, dass Mitarbeiter in Vertriebstätigkeiten häufig mehrere Tätigkeiten gleichzeitig managen und zwischen verschiedenen Aufgaben hin und her wechseln müssen (vgl. Conte/Gintoft 2005). Weeks und Fournier (2009) bestätigen diese Argumentation und weisen auf, dass je nach Vertriebsposition, die jeweils nach kurzfristiger oder langfristiger Orientierung der Aufgaben und der Anzahl der Aufgaben verschieden sein kann, polychrone oder monochrome Zeitorientierung des Vertriebsmitarbeiters besser passt.

Kerber und Campbell (1987) betonen die wechselseitige Wirkung von Arbeitsaktivitäten auf die Performance und umgekehrt. Eine höhere Performance ist bspw. mit zusätzlicher Zeit in der Verarbeitung von Bestellungen verbunden (vgl. Kerber/Campbell 1987). Wenn Vertriebsmitarbeiter jedoch das Gefühl haben, dass sie ihre Zeit verschwenden, führt dies zu mehr Stress und zu einer höheren Intention das Unternehmen zu verlassen (vgl. Jaramillo/Mulki/Locander 2006). Je mehr Zeit Vertriebsmitarbeiter in ihren Job investieren und in ihren Job involviert sind, desto weniger wahrscheinlich ist es, dass sie das Unternehmen verlassen (vgl. Lassk et al. 2001). Gleichfalls kann die Nutzung von Beeinflussungstechniken je nach Zeithorizont sinnvoll sein und sich in zukünftigen Interaktionen auszahlen (vgl. Brown 1990). Ferner untersuchten Nonis und Sager (2003) wie Vertriebsmitarbeiter mit Stress umgehen und fanden heraus, dass Vertriebsmitarbeiter unterschiedliche Coping-Strategien u.a. basierend auf unterschiedlicher Nutzung von Time Management Mechanismen und Unterschiede in der Wahrnehmung der Kontrolle über Zeit aufweisen. Ebenfalls sind deskriptive

Studien zur Zeiterfassung und Zeitnutzung von Vertriebsmitarbeitern erstellt worden (vgl. Kerber/Campbell 1987; Ledingham/Kovac/Simon 2006). Ein Arbeitstag von Vertriebsmitarbeitern dauert im Durchschnitt neun Stunden wobei die zeitintensivsten Aufgaben der persönliche und telefonische Kundenkontakt sowie die Reisezeit zum Kunden darstellen (vgl. Kerber/Campbell 1987). In der Studie von Kerber und Campbell (1987) verbrachten die Vertriebsmitarbeiter ungefähr ein Drittel ihrer Arbeitszeit mit der Interaktion mit dem Kunden, was jedoch stark von Person zu Person variiert. Ledingham, Kovac und Simon (2006) bestätigen, dass Vertriebsmitarbeiter häufig mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit nicht beim Kunden verbringen. Zudem ist je nach Industrie und Produkt die Zeit vor Ort beim Kunden mit viel Wartezeit und teilweise nur kurzer Gesprächszeit verbunden (vgl. Weeks/Fournier 2009). Jedoch kann Wartezeit, bspw. an Flughäfen, auch als Arbeitszeit genutzt werden (vgl. Tengblad 2002). Twedt (1966) konnte herausfinden, dass Sales Manager, die ihre Ziele mit großem Fortschritt erreichen, mehr Zeit mit Inventurkontrolle und Personaladministration verwenden und weniger Zeit mit Werbung verbringen als weniger auf Zielerreichung ausgerichtete Sales Manager. Daran schließt sich das Forschungsfeld über das Problem des Handlungsreisenden und das Briefträgerproblem bzw. ‚Chinese postman problem‘ an, welches sich mit der mathematisch effizientesten Planung von Routen von Vertriebsmitarbeitern beschäftigt (vgl. Lodish 1971; Malandraki/Daskin 1993; Papadimitriou/Yannakakis 1993). Dabei geht es um die Minimierung von Kosten, eine effiziente Verknüpfung von verschiedenen Kundenstandorten und die Maximierung des Ergebnisses pro Kundenstandort (vgl. Lodish 1971; Malandraki/Daskin 1993). Jedoch muss einschränkend zu bedenken gegeben werden, dass es sich hierbei um repetitive Verkaufssituationen handeln muss (vgl. Lodish 1971).

Ein weiteres Feld der Forschung umfasst die Frequenz der Interaktion: So fanden Doney und Cannon (1997) heraus, dass die Kontakthäufigkeit zwischen einem Vertriebsmitarbeiter und dem Kunden, einen positiven Einfluss auf das Vertrauen des Kunden in den Vertriebsmitarbeiter hat. Dies konnte jedoch nur für geschäftliche Kontakthäufigkeit und nicht für soziale Interaktion zwischen dem Vertriebsmitarbeiter und den Kunden belegt werden (vgl. Doney/Cannon 1997). Dowell, Heffernan und Morrison (2013) bestätigen, dass regelmäßige Besuche eine vertrauensvolle Umgebung zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde kreiert. Ebenfalls fand Leuthesser (1997) heraus, dass Einkäufer eine bessere Beziehung zu den Zulieferern haben, mit denen sie häufiger interagieren, jedoch nur wenn die Geschäftsbeziehung vergleichsweise jung ist. Birkinshaw, Toulan und Arnold (2001) ergänzen, dass die Frequenz von Kommunikation Prioritäten aufzeigen kann, jedoch nicht die Qualität der Kommunikation kennzeichnet. Cespedes (1992) berichtet von 30-100 Kundenbesuchen pro Kunde über

einen Zeitraum von 12-14 Monaten. Weeks und Kahle (1990) konnten einen positiven Einfluss von Kontakt mit existierenden Kunden auf die Performance von Vertriebsmitarbeitern feststellen. Kerber und Campbell (1987) konnten hingegen keinen direkten Zusammenhang zwischen der Zeitdauer von Kundenkontakt und Sales Performance feststellen. Dies deutet darauf hin, dass die Interaktion mit dem Kunden – u.a. in Abhängigkeit mit dem Vorgehen in Meetings – unterschiedlich erfolgreich sein kann (vgl. Kerber/Campbell 1987). Homburg, Müller und Klarmann (2011) betonen, dass die Interaktion mit dem Kunden teilweise dem reinen Informationsaustausch dient und nicht immer auch mit Vertriebs-elementen gestaltet wird. Blois (1999) zeigt mit verschiedenen Beispielen auf, dass die Ausgestaltung von Kundenbetreuung häufig intuitiv und nicht basierend auf der Einordnung von Kunden bspw. in Bezug auf das zu erwartende Geschäft geschieht. Dadurch werden Kosten für die Kundenbetreuung, wie bspw. für Kundenbesuche, nicht immer im Verhältnis zum Geschäft mit dem Kunden als ausschlaggebend betrachtet (vgl. Blois 1999).

2.5.2.3.3 Zeitnutzung von KA Managern

Die Forschung zur Zeitnutzung im KAM beschäftigt sich zum einen mit der Frage, wie viel Zeit für unterschiedliche Accounts verwendet wird (vgl. Dishman/Nitse 1998; McDonald/Millman/Rogers 1997; Weeks/Kahle 1990). Zum anderen haben mehrere Studien untersucht, für welche Aktivitäten KA Manager ihre Zeit nutzen. Einen Überblick über die Ergebnisse gibt Tabelle 5.

Tabelle 5: Ergebnisse wissenschaftlicher Studien zur Zeitnutzung im KAM

Quelle	Zeitnutzung von KA Managern
Colletti/Tubridy 1987	<ul style="list-style-type: none"> • 60% Verkaufsaktivitäten <ul style="list-style-type: none"> ○ 20% Face-to-Face Verkaufsinteraktionen ○ 10% Telefonkontakt mit dem Kunden ○ 15% Interne Absprachen zum Kunden ○ 15% Planung • 40% Administration
Goodspeed 1987	<ul style="list-style-type: none"> • 60% Verkaufsaktivitäten • 40% Führungsaufgaben
Guenzi/Pardo/Georges 2007	<ul style="list-style-type: none"> • 58% Vertriebsaktivitäten und Interaktion mit dem Kunden • 42% Weitere Aktivitäten
Jensen 2001	<ul style="list-style-type: none"> • 50% Interne Tätigkeiten • Bestätigt die Größenordnung für interne Tätigkeiten der Ergebnisse von Colletti/Tubridy 1987
Jolson 1997	<ul style="list-style-type: none"> • 70% Maintenance Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> ○ beinhaltet: Post-Sales Aktivitäten für Kunden, interne Absprachen, Training • 30% verbleiben maximal für Interaktion mit dem Kunden

McDonald/Millman/Rogers 1997	<ul style="list-style-type: none"> • 10% Verkaufsaktivitäten (wenn ausgereifte Zulieferer-Kundenbeziehungen betrachtet werden)
Piercy 2009	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 90% innerhalb der eigenen Organisation (um Aktivitäten und Prozesse rund um Kundenbedürfnisse zu koordinieren)

Die Ergebnisse zeigen auf, dass KA Manager einen Großteil ihrer Zeit – je nach Studie zwischen 40-90% – für Aktivitäten verwenden, die nicht auf den Kunden hin ausgerichtet sind (vgl. Tab. 5). Aus diesem Grund bleiben je nach Studie teilweise nur 10% für Verkaufsaktivitäten (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997; Piercy 2009). Jensen (2001) hinterfragt daher, inwieweit dadurch die Kunden vernachlässigt werden. Wilson und Woodburn (2014) berichten hingegen, dass internes Commitment vielfach wichtiger ist als die Interaktion mit dem Kunden. Auch Speakman und Ryals (2012) bestätigen die zeitaufwendige Rolle von internen Aufgaben im KAM, die jedoch auch interne Überzeugungsarbeit der Organisation für die Belange des Kunden umfasst. Ebenfalls gibt es Firmen, die Ziele vorgeben, wieviel Prozent der Zeit ein KA Manager mit seinem KA verbringen sollte (vgl. McDonald/Millman/Rogers 1997) oder eine Anzahl von obligatorischen Besuchen pro Monat pro Kunde gestaffelt nach Wichtigkeit des Kunden festlegen (vgl. Al-Husan/Brennan 2009). Andere Unternehmen stoßen spezifische Aktionen an, damit die Vertriebsteams mehr Zeit mit ihren Kunden und insbesondere ihren KAs verbringen (vgl. Ford/McDowell 1999). Weeks und Fournier (2009) ordnen KA Manager so ein, dass sie sowohl eine polychrone als auch eine langfristige Zeitorientierung aufweisen sollten. Des Weiteren weisen sie darauf hin, dass der Erfolg einer Interaktion erst viel später erkennbar ist, weil sich Geschäfte durch die Interaktion anbahnen und häufig erst viel später messbar sind (Weeks/Fournier 2009).

2.5.3 Interkulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Nutzung von Zeit

In Bezug auf Zeitnutzung, Zeiteinstellung und Zeitempfinden bestehen Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen (vgl. Graham 1981; Jedlowski 2001; Ko/Gentry 1991; Melikian 1969; Zimbardo/Boyd 1999). So lässt bspw. die grammatikalische Struktur einer Sprache und deren Wörter Rückschlüsse auf die Zeitwahrnehmung zu (vgl. Boroditsky 2001; Fulmer/Crosby/Gelfand 2014; Holman 1981; Usunier/Valette-Florence 2007). Des Weiteren konnte Lin (2001) bestätigen, dass Zeitwahrnehmung in Kulturen durch den Grad an Industrialisierung in der Kultur beeinflusst wird.

Kulturen werden in Bezug auf ihre polychrone bzw. monochrome Zeitnutzung und ihre ‚high context‘ oder ‚low context‘ Eigenschaften in Bezug auf Zeit untersucht (vgl. Manrai/Manrai 1995). So sind ‚high context‘ Kulturen stärker auf Arbeit als Wert fokussiert, während ‚low

context‘ Kulturen den Wert von Freizeit stärker betonen (vgl. Manrai/Manrai 1995). Gleichfalls wird betont, dass Austausch in ‚high context‘ Kulturen sehr zeitaufwändig ist (vgl. Manrai/Manrai 1995).

Insbesondere für die USA und China werden Zusammenhänge zwischen der US-amerikanischen Kultur bzw. der chinesischen Kultur und Zeit im Vergleich mit anderen Kulturen betrachtet. In der anglo-amerikanischen Zeitorientierung ist Zeit linear und es besteht ein Bedürfnis, ein identifiziertes Problem möglichst schnell zu beheben (vgl. Graham 1981). Ebenso gibt es in der anglo-amerikanischen Zeitperspektive eine Vorliebe für klare Deadlines (vgl. Hay/Usunier 1993). Bluedorn und Denhardt (1988) beschreiben, dass es für amerikanische Manager, die starre Zeitpläne und monochrome Zeitorientierung gewöhnt sind, oftmals eine psychische Belastung ist, wenn sie Länder besuchen, in denen eine andere Zeitperspektive vorherrscht. Ferner haben US-Amerikaner einen negativen Eindruck von Personen, die häufig zu spät sind, weil Pünktlichkeit eine wichtige Rolle für sie spielt (vgl. Levine/West/Reis 1980). So gibt es in den USA einen unterschiedlichen Verhaltenscodex, je nachdem wie viele Minuten jemand zu spät bei einem Meeting erscheint (vgl. Hall 1973).

Usunier und Valette-Florence (1994, S. 222) bezeichnen die USA als:

„a ‚time is money‘ culture, one where time tends to be viewed as an economic good. Since time is a scarce resource, or at least perceived as such, people endeavour to reach an optimal allocation between competing ways of using it.“

Brodowsky und Anderson (2000, S. 96) beschreiben die US-amerikanische Kultur als „non-stop nature of life in the U.S.“, die rund um die Uhr läuft. Dies steht im Gegensatz zur Zeitauffassung in der chinesischen Kultur, die Zeit zwar nicht als Geld auffasst, jedoch Zeit wertschätzt und sich mehr und mehr in diese Richtung verändert (vgl. Faure/Fang 2008). In Bezug auf die Entwicklung von Kundenbeziehungen stellt bspw. in der chinesischen Geschäftskultur der Aufbau von Beziehungen zueinander den ersten Schritt dar, bevor Geschäfte zustande kommen können (vgl. Mavondo/Rodrigo 2001; Shou et al. 2011). Jedoch nicht nur Chinesen sind menschliche Beziehungen wichtig: Hall (1969) beschreibt, dass Europäer mehr Zeit für wichtige menschliche Beziehungen gewähren als US-Amerikaner.

2.6 Zusammenfassung und Forschungsdesiderata

Die vorangegangenen Teilkapitel zeigen auf, dass erste Verknüpfungen zwischen Kundenbeziehungsmanagement und Zeitnutzung stattgefunden haben, jedoch fehlt es an einem über-

greifenden Rahmenkonzept. Viele Aussagen weisen auf generelle Zusammenhänge hin, werden jedoch nicht mit Blick auf die Frage spezifiziert, wie diese Zusammenhänge erreicht werden sollen. So vermuten Doney und Cannon (1997, S. 47), dass „Salespeople might be taught to exhibit liability by being friendly and making efficient use of the customer's time.“ McMurry (1961) geht davon aus, dass effiziente Zeitnutzung nur im praktischen Einsatz und durch enge Supervision und konstanten Drill erlernbar ist. Dabei gehen beide Artikel nicht ins Detail, wie Vertriebsmitarbeiter genau ihre Zeit nutzen.

Ebenso ist bereits aufgezeigt worden, dass sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von KA Manager stark von denen der traditionellen Vertriebsmitarbeiter unterscheiden (vgl. Guenzi/Pardo/Georges 2007). Es stellt sich daher die Frage, ob und wie KA Manager wissen, wie sie ihre Zeit mit dem Kunden effektiv – ihr Ziel erreichend – und effizient – im vernünftigen Verhältnis von Kosten zu Zielerreichung – gestalten können. Weeks und Kahle (1990) beschreiben, dass eine ‚smarte‘ Vorgehensweise erfolgreicher ist als reine harte Arbeit und lange sowie ineffiziente Kundeninteraktionen weniger erfolgreich sind. Dabei bleibt jedoch ungeklärt, wodurch sich eine ‚smarte‘ Vorgehensweise im Detail auszeichnet.

Ferner ist die Herstellung einer persönlichen Beziehung und die Pflege dieser Beziehung Kernaufgabe des KA Managers (vgl. Stevenson 1981). Jedoch fehlt eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Fragestellung, wie genau dies möglich ist und ausgeführt werden sollte:

„Generalised slogans such as ‘getting close to the customer’ are one thing. Knowing how close to become, or what level of closeness is possible, with regard to each account is another.“ (Millman/Wilson 1999, S. 335).

Jedoch ist bisher mit Ausnahme der Studie von Al-Husan und Brennan (2009) nicht im Detail untersucht worden, wie diese Beziehung genau hergestellt wird. Vor dem Hintergrund spielt insbesondere die soziale Interaktion eine wichtige Rolle (vgl. Håkansson/Snehota 1995). Ebenfalls ist bislang unbeantwortet, inwieweit sich die theoretischen Perspektiven zu Beziehungsentwicklung in Geschäftsbeziehungen und Normen im Verhalten für langfristige Geschäftsbeziehungen in der Zeitnutzung widerspiegeln (vgl. Håkansson/Snehota 1995; Macneil 1980). Regelmäßiger Kontakt mit dem Kunden ist ein wichtiger Einflussfaktor für die Beziehung zum Kunden, jedoch lassen sowohl die Untersuchung von Doney und Cannon (1997) als auch die Untersuchung von Leuthesser (1997) offen, wie viel Kontakt notwendig ist und wie die Kontaktzeit inhaltlich ausgestaltet sein sollte, um die Beziehung bestmöglich zu fördern.

In dieser Arbeit liegt daher ein Fokus auf der Face-to-Face Interaktion des KA Managers mit dem Kunden, weil diese vermutlich den stärksten Einfluss auf die Beziehungsbildung und die -pflege im Vergleich zu anderen Interaktionen mit dem Kunden hat (vgl. Håkansson/Snehota 1995). Ferner konnten die vorangegangenen Abschnitte aufzeigen, dass KA Manager weniger Zeit mit dem Kunden verbringen als klassische Vertriebsmitarbeiter, wobei klassische Vertriebsmitarbeiter deutlich mehr Kunden bearbeiten als ein KA Manager, der auf einen oder wenige Kunden fokussiert ist. Dies ist u.a. auf die internen Koordinationsaufgaben im Zuliefererunternehmen zurückzuführen, die ein KA Manager ausführt (vgl. Jensen 2001). Aus diesem Grund und aufgrund seiner holistischen Aufgabenstellung kann davon ausgegangen werden, dass ein KA Manager andere Prioritäten in der Face-to-Face Interaktion setzen muss als reine Verkaufstaktiken, sondern die Geschäftsbeziehung in ihrer Gänze koordinieren und managen muss. Eine offene Frage ist daher, wie die ‚wenige‘ verbleibende Zeit mit dem Kunden am effektivsten und effizientesten genutzt werden kann. Es liegen jedoch keine detaillierten Informationen vor, welche Themen in welchen Face-to-Face Interaktionen wie lang und in welchem Detailgrad besprochen werden oder besprochen werden sollten.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit zwischen KAM und der traditionellen Vertriebsarbeit könnte die inhaltliche Ausgestaltung (Qualität) der Face-to-Face Interaktion eine bedeutendere Rolle spielen als die bisher vielfach betrachtete Dimension von zeitlichem Umfang (Quantität) der Face-to-Face Interaktion. Des Weiteren stellt sich die Frage inwieweit ein KA Manager selbst einen Einfluss darauf hat, diese Interaktion mitzugestalten oder inwieweit Themen und Zeitbedürfnis vom Kunden vorgegeben sind. Dies bedeutet u.a. einen Mangel an Betrachtung von individuellen Verhaltensweisen von den Personen, die KA Beziehungen managen (vgl. Guenzi/Georges/Pardo 2009). Daneben sind bisher im KAM der Einfluss von Kulturen und unterschiedlichen kulturellen Umfeldern (vgl. Doney/Cannon 1997; Pardo/Ivens/Wilson 2014), kulturelle Vergleiche (vgl. Weilbaker/Weeks 1997) sowie internationale Dimensionen im globalisierten Kontext kaum untersucht worden (vgl. Millman 1996).

Aus den bisher vorgestellten Desideraten leitet sich das Ziel der vorliegenden Studie ab: Die Betrachtung der Zeitnutzung von KA Managern im direkten Face-to-Face Kontakt mit Kunden und die Gestaltung dieser Interaktionen. Dabei wird ausschließlich die Zeit betrachtet, die der KA Manager direkt, also Face-to-Face, mit dem Kunden verbringt. So sind zwar Telefonate, Faxe und E-Mails als direkte Kommunikationswege Teil der Kommunikation mit dem Kunden (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000), jedoch nicht Teil einer Face-to-Face Interaktion, sodass diese nicht im Fokus dieser Betrachtung stehen. Aus dem zentralen Anliegen der

Studie und den zuvor skizzierten Forschungsdesideraten lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1) Wie nutzen KA Manager die Zeit mit dem Kunden?

Der Kerngedanke dieser Frage ist die Skizzierung eines IST-Zustandes anhand einer Zeitverteilungsmessung und der Beschreibung der aktuellen Situation des KA Managers im Face-to-Face Kontakt mit dem Kunden.

2) Wie sieht eine optimale Zeitnutzung für KA Manager in Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden aus?

Im Anschluss an die Beschreibung des IST-Zustandes ist die Erfassung des SOLL-Zustandes elementarer Bestandteil der Studie. Dabei geht es sowohl um eine effiziente und effektive Zeiteinteilung als auch um die ideale Priorisierung von Themen aus Perspektive des KA Managers.

3) Welchen Einfluss hat ein kulturelles Umfeld auf die Zeitnutzung?

Aus dem kulturellen Vergleich zwischen vier Ländern wird zu klären sein, wie die Zeit in Situationen mit dem Kunden in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern genutzt wird und welchen Einfluss das kulturelle Umfeld auf die Zeitnutzung hat.

Um diese Punkte empirisch zu untersuchen, werden in der durchzuführenden Untersuchung KA Manager aus vier unterschiedlichen Kulturkreisen befragt: China, Deutschland, Frankreich und den USA. Um möglichst unterschiedliche Kulturen zu vergleichen, sind diese vier Länder auf drei Kontinenten ausgewählt worden, da sie sich wie bereits in Teilkapitel 2.4.3.3 dargestellt hinsichtlich vieler kultureller Dimensionen unterscheiden (vgl. Hofstede 1980b, 1983a, 1983b, 1984). Ebenfalls unterscheiden sich diese vier Länder in Bezug auf ihre Zeitwahrnehmung und Zeitnutzung (vgl. Hall 1989). Des Weiteren spielen alle vier Länder eine bedeutende wirtschaftliche Rolle, u.a. sind alle vier in der Gruppe der 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (G20) vertreten, und eignen sich daher für die Betrachtung von Geschäftsbeziehungen im globalen Kontext. Daneben spielen forschungsökonomische Gründe eine Rolle für die Durchführung der Untersuchung, u.a. mit Blick auf den Zugang zu den erforderlichen Daten und dem Vorhandensein einer entsprechend ausreichend großen Stichprobe in den jeweiligen Ländern. So beschäftigt sich diese Arbeit mit dem Vergleich aller vier Ländern, um neben den ersten beiden Forschungsfragen auch die Frage nach länderübergrei-

fende Gemeinsamkeiten in der Zeitnutzung von KA Managern sowie kulturell bedingte Unterschiede herauszustellen.

3 Forschungsdesign und Forschungsmethode

Die Kombination der Forschungsbereiche KAM und Zeitnutzung stellt in diesem Detailgrad einen neuen Gegenstand für die Forschung im Marketing dar (vgl. hierzu Kap. 2.6), dessen Bearbeitung eine neue Perspektive auf das KAM ermöglicht, neue Fragen identifiziert sowie Antworten dazu beisteuern kann. Durch die Kombination der Forschungsbereiche hat die vorliegende Studie einen explorativen Charakter und der Fokus des empirischen Beitrags liegt daher insbesondere auf der Identifizierung eines neuen Rahmenmodells: „The goal is to introduce a construct, theory, procedure, domain, discipline, or aspect of science that has yet to be apprehended or given serious study.” (MacInnis 2011, S. 143). Ebenfalls ist das Themenfeld eng mit der Anwendung von KAM in der Praxis verknüpft. Aus der engen Verknüpfung der wissenschaftlichen Vorgehensweise mit der praktischen Realität kann ferner ein Wissensaustausch und -transfer generiert werden (vgl. MacInnis 2011).

Aufgrund des explorativen Charakters eignet sich als methodisches Vorgehen ein qualitativer Ansatz, der im Folgenden weiter ausdifferenziert wird. Ferner wird ein Rahmenmodell der Face-to-Face Interaktion im KAM hergeleitet, Wirkungszusammenhänge postuliert und die Fragebogenkonstruktion hieraus abgeleitet. Abschließend wird das konkrete Vorgehen der empirischen Untersuchung vorgestellt.

3.1 Methodische Grundlagen qualitativer Forschung

Die vorliegende Arbeit ist methodisch im Feld der qualitativen Forschung verortet, deren Grundzüge im Folgenden vorgestellt werden. Qualitative Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass Theorien aus den qualitativen Daten entwickelt werden können. Dieses Vorgehen wird von Glaser und Strauss (1967) als ‚grounded theory‘ bezeichnet. Dadurch bieten Theorien basierend auf qualitativen Daten sowohl Voraussagen, Erklärungen und Interpretation als auch Anwendungsmöglichkeiten (vgl. Glaser/Strauss 1967). Qualitative Daten zeichnen sich durch ihre Fülle und Ganzheitlichkeit aus und haben ein großes Potenzial Komplexität offen zu legen (vgl. Miles/Huberman 1994). Dabei ist zu beachten, dass qualitative Forschung nicht für jedes Konstrukt einer Theorie eine Sättigung durch die Daten erreicht (vgl. Kaufmann 1999). Im Unterschied zu quantitativer Forschung wird in der qualitativen Forschung eine kleine Fallzahl gewählt, die eine in Tiefe sowie kontextspezifische Betrachtung ermöglicht (vgl. Miles/Huberman 1994). Dieser Ansatz wird auch als Fallstudienansatz beschrieben und eignet sich besonders für Forschungsfragen, die nach dem Wie und dem Warum fragen (vgl. Yin 2009). Dabei können einzelne Fälle oder mehrere Fälle betrachtet werden, wobei mehrere

Fälle dann betrachtet werden, wenn ein Phänomen in mehreren Situationen existiert und Ergebnisse untermauert werden sollen (vgl. Yin 1981). Dadurch können Hypothesen nicht nur entwickelt, sondern teilweise auch getestet werden und es ergibt sich ein guter Überblick zusammenhängender Kausalitäten (vgl. Miles/Huberman 1994).

In der Analyse werden sowohl die Fälle separat betrachtet als auch mit anderen Fällen verglichen sowie mit Gruppen von Fällen und über die Gruppen hinaus verglichen, um Muster zu identifizieren (vgl. Eisenhardt 1989). Im Gegensatz zu quantitativer Forschung geht es dabei nicht darum, statistische Generalisierung durch Häufigkeitsnennung zu erzielen, sondern Theorien anzureichern (vgl. Yin 2009). Als Datenbasis dienen in der Fallanalyse Interviews mit Schlüsselpersonen, Interviews mit anderen Informanten, illustratives Material und Publikationen über Organisationen sowie Dokumentationen, archivierte Unterlagen, direkte Beobachtung oder Beobachtung von Teilnehmern (vgl. Yin 1981; Yin 2009). Für theoriebildende Forschung können mehrere oder auch nur einzelne Datensammlungsmethoden genutzt werden (vgl. Eisenhardt 1989).

Eine besondere Rolle nehmen Experteninterviews ein, weil sie für explorative Forschung geeignet sind und helfen, ein „Untersuchungsgebiet thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu generieren.“ (Bogner/Menz 2009, S. 64). Experten definieren sich „über das spezifische Forschungsinteresse und die soziale Repräsentativität des Experten zugleich.“ (Bogner/Menz 2009, S. 69). Meuser und Nagel (1991, S. 443) definieren: „Ob jemand als Experte angesprochen wird, ist in erster Linie abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse. Experte ist ein relationaler Status.“ Dabei weisen die ausgewählten Personen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit oder anderen organisationalen Faktoren ein spezifisches Wissen auf, welches sowohl Fachwissen als auch Handlungswissen beinhaltet, das relevant für den Forschungsgegenstand ist (vgl. Bogner/Menz 2009). Experten verfügen bspw. über Informationen über Entscheidungsprozesse oder Gruppen von Personen oder sind in die Lösung von Problemen involviert (vgl. Meuser/Nagel 1991).

3.1.1 Vorgehen bei qualitativer Forschung

Für das methodische Vorgehen bei qualitativer Forschung sollte zunächst ein konzeptionelles Rahmenwerk über den Hauptforschungsgegenstand entwickelt werden, welches Schlüsselfaktoren, Konstrukte, Variablen sowie die zwischen diesen vermuteten Zusammenhänge darstellt (vgl. Miles/Huberman 1994). Forschungsfragen, welche die empirisch zu untersuchenden Facetten des Forschungsgegenstandes darstellen, können vor oder nach der Entwicklung des Rahmenmodells aufgestellt werden (vgl. Miles/Huberman 1994). Des Weiteren sollten

Forschungspropositionen aufgestellt werden, welche die Aufmerksamkeit auf verschiedene in der Studie zu untersuchenden Aspekte lenkt (vgl. Yin 2009). Anschließend sollte ein Gesprächsprotokoll für die Interviews entwickelt werden, welches sowohl die Fragen für das Gespräch als auch als prozedurales Element für die Befolgung des Protokolls dient (vgl. Yin 2009). Wenn mehrere Fälle betrachtet und mehrere Interviews durchgeführt werden, ist ein Gesprächsprotokoll ein Weg, die Reliabilität zu erhöhen, weil in allen Fällen das gleiche Prozedere beachtet wurde (vgl. Yin 1981; Yin 2009). Meuser und Nagel (1991) ergänzen, dass ein Gesprächsleitfaden eine wichtige Rolle für die Offenheit im Interview spielt, weil die forschende Person sich so mit dem Gesprächsinhalt vertraut gemacht hat, was für eine entspannte Gesprächsatmosphäre sorgt. Zu beachten ist, dass ein Abweichen vom Gesprächsleitfaden manchmal zu spannenden Erkenntnissen führen kann, die Anwendung des Gesprächsleitfadens jedoch wichtig für ein ertragreiches Interview ist, sodass die Handhabung des Leitfadens flexibel gestaltet werden sollte (vgl. Meuser/Nagel 2009). Ebenfalls zeichnet sich das methodische Vorgehen bei qualitativer Forschung dadurch aus, dass zunächst einige Pilotinterviews durchgeführt werden, um die Datenerhebung noch besser in Bezug auf Inhalt und Prozedur zu planen (vgl. Yin 2009). Die zu befragenden Personen sollten aus konzeptionellen Gründen und theoriegetrieben ausgewählt werden, entweder zu Beginn einer Untersuchung oder schrittweise während der Untersuchung (vgl. Miles/Huberman 1994). Dieser theoretische Sampling-Ansatz wird in der Forschungspraxis umgesetzt, bspw. durch die Auswahl von Personen verschiedener Funktionen und hierarchischen Ebenen (vgl. Homburg/Wilczek/Hahn 2014). Als Anzahl empfiehlt Eisenhardt (1989) eine Anzahl von vier bis zehn Fällen. Ein wichtiger Schritt nach der Erhebung der Daten ist die Transkription der Interviews, welche als Basis für die Analyse der Daten dient (vgl. Meuser/Nagel 1991).

3.1.2 Methode der Datenanalyse

Die Datenanalyse bei qualitativer Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht isoliert am Ende einer Erhebung stattfindet, sondern mit der Datenerhebung beginnt, während derer ein Forschender bereits Muster, Erklärungen und mögliche kausale Zusammenhänge erkennt (vgl. Glaser/Strauss 1967; Miles/Huberman 1994). Des Weiteren findet die Auswertung von Interviews nach thematischen Einheiten statt und ist nicht an die Reihenfolge der Äußerungen im Interview gebunden (vgl. Meuser/Nagel 1991, 2009). Die Datenanalyse umfasst verschiedene Methoden, die nebeneinander verwendet werden können:

„These operations include categorization, abstraction, comparison, dimensionalization, integration, iteration, and refutation. Neither are they discrete activities, nor do they occur in an ordered, sequential fashion.“ (Spiggle 1994, S. 493).

Auch wenn es keine feste Reihenfolge gibt, startet die Analyse zunächst meist mit der Kategorisierung von Daten, welche die Identifikation von Dateneinheiten wie Textpassagen in den Interviewtranskripten umfasst, die zu einem bestimmten Thema gehören und nach diesem benannt werden (vgl. Spiggle 1994). Dieser Prozess wird auch als Kodierung von Daten bezeichnet (vgl. Miles/Huberman 1994; Spiggle 1994). Dabei kann sowohl deduktiv vorgegangen werden, bspw. durch die Erstellung einer Startliste von Codes, die sich aus dem konzeptionellen Rahmenwerk, den Forschungsfragen und Hypothesen ableiten (vgl. Miles/Huberman 1994) oder induktiv, welches eine Ableitung von Codes aus den Daten bedeutet (vgl. Glaser/Strauss 1967; Spiggle 1994). Einer Textpassage können dabei mehrere Kategorien zugeordnet werden (vgl. Spiggle 1994). Im Anschluss können durch Abstraktion die Kategorien auf eine höhere konzeptionelle Ebene gehoben und in wenige generelle Konstrukte eingeteilt werden, sodass sich Muster in den Daten abzeichnen können (vgl. Spiggle 1994). Der konstante Vergleich der verschiedenen Fälle in Bezug auf jede Kategorie sowie die Integration von Kategorien und ihren Eigenschaften und das Abstecken und Schreiben der Theorie sind ein iterativer Prozess, der von Glaser und Strauss (1967) geprägt ist. Durch systematische Vergleiche können Unterschiede und Ähnlichkeiten festgestellt werden und somit logisch Rückschlüsse aus den Daten gezogen werden (vgl. Spiggle 1994). Wichtig ist ebenfalls, aktiv nach Ähnlichkeiten und Unterschieden in Gruppen von Fällen zu suchen, damit nicht nur die ersten Impressionen verglichen werden (vgl. Eisenhardt 1989). Wenn ein Muster in einer Datenquelle durch das einer weiteren bestätigt wird, ist somit das Ergebnis stärker und besser verankert (vgl. Eisenhardt 1989). Die Dimensionalisierung in der Datenanalyse nach Spiggle (1994) bedeutet, dass die Eigenschaften von Kategorien oder Konstrukten anhand von Kontinua oder anderen Dimensionen charakterisiert wird, wie von schlecht bis sehr gut.

Die Datenanalyse ist insgesamt ein iterativer Prozess, da Ergebnisse aus einem Fall immer wieder mit den Daten aus verschiedenen Fällen verglichen werden, bevor sich Hypothesen ausgestalten (vgl. Eisenhardt 1989). Ebenso sollen im Analyseprozess durch die aktive Suche nach Widersprüchen in den Daten die Ergebnisse weiter geformt werden (vgl. Spiggle 1994). Es gilt zu beachten, dass Indikatoren von Fall zu Fall variieren können und nicht alle Fälle die gleichen Messgrößen aufweisen, sodass an dieser Stelle Tabellen helfen können, die Beweise für Konstrukte zusammenfassen und ordnen (vgl. Eisenhardt 1989). Ebenfalls eignen sich Tabellen für systematische Vergleiche von Konstrukten innerhalb eines Falls und zwischen

Fällen (vgl. Spiggle 1994). Miles und Huberman (1994) nennen außerdem die Erkennung von Mustern und Themen, das Erkennen von Plausibilität sowie Clustering als sinnvolle Vorgehensweisen.

Die Datenqualität kann durch mehrere Vorgehensweisen bewertet werden: durch die Prüfung von Repräsentativität, die Untersuchung von Forschereffekten auf den Fall und umgekehrt, durch Triangulation von Datenquellen und Methoden, durch die Gewichtung von Nachweisen, die Überprüfung von Ausreißern oder extremen Fällen sowie der Nachverfolgung von Überraschungen und der Suche nach nichtbestätigenden Hinweisen (vgl. Miles/Huberman 1994). Die Validität von Ergebnissen im qualitativen Kontext bedeutet, dass diese Ergebnisse auf ihre Plausibilität, Stabilität und Nachvollziehbarkeit getestet werden müssen (vgl. Miles/Huberman 1994). Meuser und Nagel (1991, S.461) betonen, dass dies am besten erreicht wird, wenn „die einschlägigen Passagen hintereinander aufgelistet werden.“

Zur Prüfung der internen Validität können des Weiteren das Maß an kontextreichen und aussagekräftigen Beschreibungen, die Plausibilität für den Leser, die Verknüpfung von Kategorien zu bereits bestehenden Theorien, interne Kohärenz und die systematische Verknüpfung von Konzepten, Identifikation von Unsicherheiten, Identifikation von nichtbestätigenden Hinweisen, konkurrierende Erklärungen sowie die Richtigkeit von Vorhersagen vor der Studie herangezogen werden (vgl. Miles/Huberman 1994). Die externe Validität von qualitativen Daten kann anhand der Beschreibung der Charakteristika der Stichprobe, der Diversität der Stichprobe, der fehlenden oder stattgefundenen Diskussion von limitierenden Effekten für die Stichprobe und das Umfeld, der Definition des Bereiches und der Grenzen der Generalisierbarkeit der Studie, an der Kongruenz mit bisherigen theoretischen Erkenntnissen, am Grad an übertragbarer Theorie, an der Erhaltung der Klarheit von Zitaten, am stattgefundenen Vergleich zwischen Fällen und einem Ausblick auf weitere Forschung in dem Feld gemessen werden (vgl. Miles/Huberman 1994).

Um die Objektivität und Bestätigbarkeit bzw. Neutralität zu gewährleisten, sollten die Methoden und das Forschungsprozedere sowie die Sequenz der Datenerhebung, Datenbearbeitung und Datentransformation genau beschrieben werden und es sollte eine Verknüpfung zwischen den Ergebnissen und den Daten gegeben sein (vgl. Miles/Huberman 1994). In Bezug auf die Reliabilität von qualitativen Daten sollte zu klären sein, ob die Forschungsfrage klar ist und das Forschungsdesign genau darauf angepasst ist, ob es Parallelen zwischen verschiedenen Datenquellen gibt, ob die Konstrukte spezifiziert sind, ob der gesamte angemessene Bereich für die Datensammlung gemäß der Forschungsfrage abgedeckt wurde, ob Codings geprüft

und Datenqualitätschecks sowie Reviews mit Fachkollegen durchgeführt wurden (vgl. Miles/Huberman 1994).

3.2 Herleitung des Rahmenmodells der Face-to-Face Interaktion

Um den Untersuchungsgegenstand für die empirische Erhebung klar zu definieren, wird im Folgenden ein Rahmenmodell über Einflüsse auf die Zeitnutzung und Ergebnisse der Zeitnutzung von KA Managern in der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden vorgestellt. Das Modell wird aus den gesammelten Erkenntnis aus der Literaturrecherche abgeleitet und stellt erwartete Wirkungszusammenhänge vor, sodass ein klares Rahmenmodell für die in der Untersuchung zu erfassenden Variablen definiert wird, so wie es bei Fallstudien empfohlen wird (vgl. Miles/Huberman 1994, Yin 2009).

Das Rahmenmodell in Abbildung 3 zeigt fünf Kategorien von Einflussvariablen auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im KAM. Dazu zählen kundenspezifische Faktoren, anbieterspezifische Faktoren inklusive persönliche Faktoren, Kontextfaktoren sowie der Einfluss von Kultur. Das Konstrukt der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden gliedert sich in die Bereiche Personen, Zeitfaktoren und Inhalte.

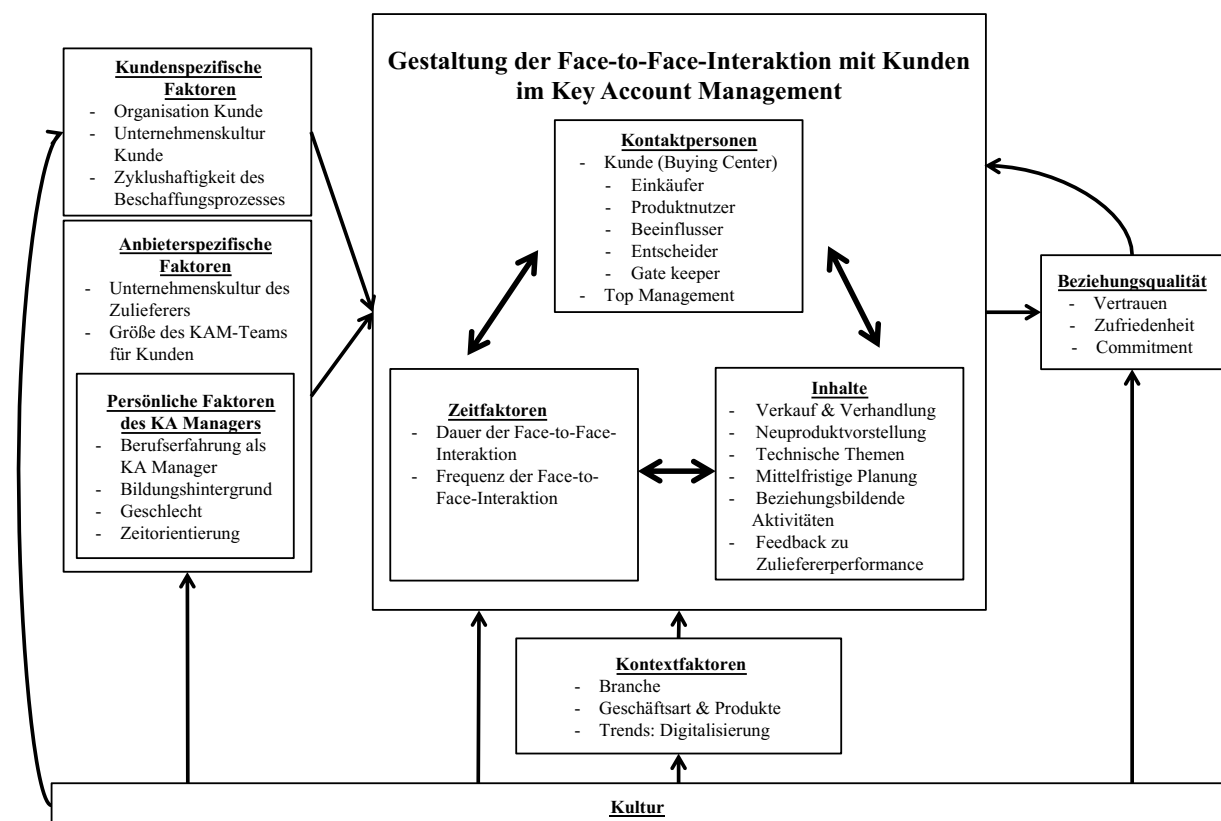


Abbildung 3: Rahmenmodell Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im Key Account Management (Quelle: Eigene Darstellung)

Es wird angenommen, dass die Zeitnutzung einen Einfluss auf die Beziehungsqualität zwischen KA Manager und Kunde bzw. die Beziehungsqualität zwischen den beiden Unternehmen hat (vgl. Abb. 3). Die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion wird daher in den folgenden Propositionen als unabhängige Variable definiert, die einen Einfluss auf die abhängige Variable Beziehungsqualität hat. Ramsey und Sohi (1997) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen vorhandenem Vertrauen zu Vertriebsmitarbeitern und Zufriedenheit mit dem jeweiligen Vertriebsmitarbeiter auf die Erwartung zu zukünftiger Interaktion feststellen. Dies lässt vermuten, dass die Ausprägung der Beziehungsqualität ebenfalls einen Einfluss auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion hat und somit selbst zur unabhängigen Variable wird (vgl. Mayer 2013). Das Modell gibt somit einen klaren Rahmen für die zu untersuchenden Variablen in der empirischen Erhebung. Im Folgenden werden die prognostizierten Wirkungszusammenhänge hergeleitet.

3.2.1 Gestaltung von Face-to-Face Interaktion

Die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im KAM zeichnet sich durch die Interaktion von Kontaktpersonen, Inhalten und Zeitfaktoren aus (vgl. Abb. 3). Diese stehen in Wechselwirkung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Ein Beispiel dafür ist, dass sich ein KA Manager bei einem Treffen mit einer Person der Kundenseite genau fragen muss, welchen Hintergrund und Stellung diese Person hat (vgl. Shapiro/Posner 1976), um daraus abzuleiten, welche Inhalte diese Person interessieren könnten. KA Manager müssen in ihrer Funktion möglichst alle Mitglieder des Buying Center – vom Buyer über den User, den Influencer, Gate keeper und Decider – von ihrem Produkt bzw. ihrem Service oder Unternehmen überzeugen (vgl. Johnston/Bonoma 1981; Shapiro/Posner 1976; Sujan 1986). Laut Johnston und Bonoma (1981) ist dabei der Einkäufer aufgrund seiner zentralen Stellung im Buying Center der wohl am einfachsten erreichbare Teilnehmer des Buying Center. Neben dem Einkauf ist zu erwarten, dass ein KA Manager regelmäßige Face-to-Face Kontakte mit allen Mitgliedern des Buying Center pflegen möchte (vgl. Marshall/Moncrief/Lassk 1999). Es wird vermutet, dass ein Zusammenhang zwischen den Personen, mit denen sich ein KA Manager trifft und den im Gespräch besprochenen Inhalten besteht. Folgende Postulate (P) beschreiben die vermuteten Zusammenhänge:

P1: Je technischer der Aufgabenbereich einer Kontaktperson beim Kunden ist, desto mehr werden technische Themen besprochen.

P2: Je kommerzieller der Aufgabenbereich einer Kontaktperson beim Kunden ist, desto mehr werden kommerzielle Themen besprochen.

TM Commitment zu einem KAM Programm und TMI sind als Erfolgsfaktoren von KAM Programmen identifiziert worden und von Kundenseite ausdrücklich erwünscht (vgl. Abratt/Kelly 2002; Workman/Homburg/Jensen 2003; Pardo 1999; Shapiro/Posner 1976; Tzempelikos 2015). Bezüglich der Ausgestaltung von TM Unterstützung im KAM stellt Guesalaga (2014) fest, dass ein moderates TMI, das sich auf die Herstellung einer guten sozialen Beziehung zum Kunden und nicht auf geschäftsrelevante Themen bezieht, das KAM am besten unterstützt. Somit lässt sich argumentieren, dass sich TM in seinen Face-to-Face Interaktionen auf die Beziehungspflege fokussieren sollte und keine operativen Geschäftsthemen diskutieren sollte. Daher wird folgender Zusammenhang postuliert:

P3: Die Face-to-Face Interaktion zwischen Top Management und Kunde fokussiert sich auf die Beziehungspflege.

Zeitdauer ist in der Zeit- und Marketingforschung in unterschiedlichen Szenarien als Einflussfaktor auf bspw. Entscheidungen und Zeitnutzung erforscht worden (vgl. Bergadaà 1990; Hui/Tse 1996; Leclerc/Schmitt/Dubé 1995; Mintzberg 1971). Ebenfalls wird die durchschnittliche Zeit, die mit dem Kunden verbracht wird, sowohl für Vertriebsmitarbeiter als auch für KA Manager betrachtet (vgl. Berkowitz/Ginter 1978; Guenzi/Pardo/Georges 2007; Ledingham/Kovac/Simon 2006). In der Verknüpfung von Kundeninteraktion und Beziehungsqualität konnte herausgefunden werden, dass die Erwartung des Kunden gegenüber zukünftigen Face-to-Face Interaktionen mit dem Zulieferervertreter eine Rolle spielt und einen Einfluss auf die Beziehungsqualität hat (vgl. Crosby/Evans/Cowles 1990). Die positiven Effekte von relationalem Vertriebsverhalten auf die Beziehungsqualität sind ebenfalls herausgestellt worden (vgl. Boles/Johnson/Barksdale 2000; Crosby/Evans/Cowles 1990; Leuthesser 1997). Aus diesem Grund wird folgender Zusammenhang zwischen Zeitnutzung von KA Managern und Beziehungsqualität postuliert:

P4: Je mehr Zeit (in % der Arbeitszeit) ein KA Manager mit seinem Kunden verbringt, desto besser ist die Beziehungsqualität.

Doney und Cannon (1997) bestätigen einen positiven Einfluss von Kontakthäufigkeit zwischen Vertriebsmitarbeitern und Kunden auf das Vertrauen des Kunden. Auch Leuthesser (1997) bestätigt, dass die Frequenz von Interaktion zwischen Zulieferer und Kunde am Anfang einer Geschäftsbeziehung einen Einfluss auf die Beziehungsqualität hat. Crosby, Evans und Cowles (1990) belegen die Tendenz, dass Vertriebsmitarbeiter, die an einer langfristigen Beziehung mit dem Kunden arbeiten und dies in hoher Frequenz steuern, indem sie mit der

Kundenseite gemeinsam offen diskutieren, eine bessere wahrgenommene Beziehungsqualität von Seite des Kunden genießen. Aus diesem Grund wird bezogen auf die Frequenz der Interaktion folgender Zusammenhang vermutet:

P5: Je höher die Frequenz der Interaktion mit dem Kunden ausfällt, desto besser ist die Beziehungsqualität.

Aufgrund der breiten Aufgabenstellung eines KA Managers sind die Inhalte und Aktivitäten für die direkte Interaktion mit dem Kunden sehr vielfältig (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993). Um die Zeitnutzung von Vertriebsmanagern zu erfassen haben Berkowitz und Ginter (1978) einen Ansatz kreiert, in dem zunächst eine Liste der wichtigsten Arbeitsaktivitäten aus der Literatur und aus praktischen Perspektiven wie Gesprächen oder Jobbeschreibungen abgeleitet wurden. Im nächsten Schritt wurden Vertriebsmanager gebeten, jeder Aufgabe einen Punktwert aus einer konstanten Punkteanzahl für alle Teilnehmer zuzuordnen, der widerspiegelt, wieviel Zeit damit in einem durchschnittlichen Monat verbracht wurde (vgl. Berkowitz/Ginter 1978). Ebenfalls durften die Befragten noch zusätzliche Kategorien hinzufügen (vgl. Berkowitz/Ginter 1978).

Dieser Ansatz wird für die folgende Arbeit aufgegriffen und zunächst an dieser Stelle die Inhalte für KA Manager in der Face-to-Face Interaktion identifiziert: In der Vertriebsliteratur hat Moncrief (1986) eine Liste an Tätigkeiten und Aktivitäten von Vertriebsmitarbeitern erstellt, die von Marshall, Moncrief und Lask (1999) sowie von Moncrief, Marshall und Lask (2006) überarbeitet und aktualisiert wurde. Die Liste der Tätigkeiten ist nach verschiedenen inhaltlichen Kategorien geordnet wie bspw. Vertriebsaktivitäten, Bestellmanagement, Informationsmanagement, etc. (vgl. Moncrief 1986). Jedoch gibt es keine spezifisch auf KAM ausgerichtete Tätigkeits- und Aktivitätslisten, sodass diese Untersuchung auf die vorangestellten Arbeiten aus der Vertriebsforschung zurückgreift. So wurden für die Erstellung des Rahmenmodells aus den Tätigkeitslisten von Moncrief (1986), Marshall, Moncrief und Lask (1999) sowie Moncrief, Marshall und Lask (2006) diejenigen Tätigkeiten und Inhalte von der Verfasserin der vorliegenden Studie identifiziert, die Face-to-Face mit dem Kunden stattfinden können. Diese Tätigkeiten wurden in den bisherigen Studien gemeinsam mit nicht-Face-to-Face stattfindenden Aktivitäten gemixt und mussten für die vorliegende Untersuchung auf die Face-to-Face stattfindenden Aktivitäten eingegrenzt werden. Aus diesem Grund wurden zum Zweck dieser Untersuchung die Tätigkeiten, die Face-to-Face stattfinden, in sechs neue Überkategorien geordnet, um die Anzahl der Aktivitäten und Inhalte auf ein überschaubares Maß zu reduzieren, wenngleich damit nicht einhergeht, dass die folgende Liste

eine erschöpfende Darstellung aller möglichen Face-to-Face Inhalte und Tätigkeiten darstellt. Basierend auf Moncrief (1986), Marshall, Moncrief und Lask (1999) und Moncrief, Marshall und Lask (2006) werden die in den drei Studien identifizierten Aktivitäten für Face-to-Face Interaktionen von KA Managern für die folgende Untersuchung wie folgt neu angeordnet:

- **Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten:** Close the sale, Submit Bids, Sell Value Added, Overcome Objections, Sell Unique Competencies (vgl. Moncrief/Marshall/Lask 2006), Make closure and obtain order (vgl. Moncrief 1986)
- **Vorstellen von neuen Produkten:** Introduce new Products, Demonstrate the Product, Adapt Presentations (vgl. Moncrief/Marshall/Lask 2006)
- **Technische Themen und technischer Service:** Supervise Installation, Modify the Product, Perform Maintenance, Take Clients on Site, Train Customers with Product; Practice using products (vgl. Moncrief/Marshall/Lask 2006), servicing the product (vgl. Moncrief 1986)
- **Mittelfristige Planung des Kunden:** Ask Questions, Listen, Consult with Customers, Help Clients Plan, Work with Key Accounts (vgl. Moncrief/Marshall/Lask 2006)
- **Beziehungsbildende Aktivitäten:** Build Trust, Build Rapport, ID Person in Authority, Read Body Language, Entertain with Leisure, Take Clients to Dinner, Take Clients for Drinks, Play Golf, Take Clients to Lunch, Throw Parties (vgl. Moncrief/Marshall/Lask 2006), Develop relationship, Build rapport with buying center (vgl. Marshall/Moncrief/Lask 1999)
- **Feedback zu Zuliefererperformance:** Feedback from clients, Provide feedback (vgl. Moncrief 1986)

Diese sechs Inhaltskategorien wurden in das Modell (vgl. Abb. 3) eingefügt. Einige Zusammenhänge werden in den folgenden Abschnitten (vgl. Kap. 3.2.2 - 3.2.6) in Bezug auf spezifische Einflussfaktoren vorgestellt. Des Weiteren wird folgender Zusammenhang postuliert:

P6: Je mehr Zeit für beziehungsbildende Aktivitäten verwendet wird, desto besser ist die Beziehungsqualität.

3.2.2 Kundenspezifische Faktoren

Beschaffungsentscheidungen können in Unternehmen eher dezentral oder zentral getroffen werden (vgl. Cespedes 1992; Dawes/Lee/Dowling 1998; Johnston/Bonoma 1981). Eine besondere Rolle spielt dabei das Einkaufsverhalten mithilfe eines ‚Buying Center‘, wie in Kapi-

tel 2.2.4 vorgestellt (vgl. Dawes/Lee/Dowling 1998; Johnston/Bonoma 1981; Sheth 1973). Daneben konnten Campbell und Cunningham (1985) einen Einfluss der Kundeneinkaufskultur auf die Anzahl der Besuche durch Zuliefererpersonal feststellen. Aus diesem Grund lässt sich ableiten, dass der Zentralisationsgrad in der Organisation der Kundenorganisation einen Einfluss auf die Face-to-Face Interaktion haben kann, sodass folgender Zusammenhang vermutet wird:

P7: Je zentraler organisiert und strukturiert ein Unternehmen vorgeht, desto eher sind Face-to-Face Interaktionen effektiv und effizient.

Der Einfluss der Unternehmensorganisationskultur auf Interaktionen vor dem Hintergrund unterschiedlicher nationaler Kulturen ist bereits thematisiert, jedoch noch nur wenig untersucht worden (vgl. Nakata/Sivakumar 2001). Hingegen ist der Einfluss von Unternehmensorganisationskultur auf die Art und Weise, wie in Unternehmen Entscheidungen getroffen und Mitarbeiter geführt werden vielfach diskutiert worden (vgl. Bolman/Deal 2017; Denison/Spreitzer 1991; Schwartz/Davis 1981). Beispielsweise spiegelt sich die Unternehmenskultur in der Art und Weise wie kommuniziert wird wider, z.B. wie und ob Informationen geteilt werden, wie mit Konfrontationen umgegangen wird und wie höflich oder unhöflich miteinander umgegangen wird (vgl. Schwartz/Davis 1981). Der moderierende Einfluss von Informationskultur von Kundenunternehmen auf Effekte von Innovationsorientierung und technologische Unsicherheit konnten bereits belegt werden (vgl. Jean/Sinkovics/Kim 2010). Schwartz und Davis (1981, S. 31) bekräftigen den Einfluss von Unternehmenskultur auf das Verhalten von Mitarbeitern des Unternehmens: „Corporate cultures impose powerful influences on the behavior of managers.“. Ausprägungen von Unternehmenskultur fokussieren sich auf vier unterschiedliche Ausrichtungen:

- 1) Gruppenkultur, bei welcher menschliche Interaktionen im Vordergrund stehen;
- 2) Entwicklungskultur, in der auf die externe Umgebung und Veränderungen fokussiert wird;
- 3) Rationale Kultur, bei welcher Performance und Zielerreichung im Vordergrund stehen und
- 4) hierarchische Kultur, bei welcher Effizienz, Koordination und Bewertung im Vordergrund stehen (vgl. Denison/Spreitzer 1991).

In der vorliegenden Untersuchung wird daher betrachtet, ob und inwieweit die Unternehmenskultur des Kundenunternehmens (z.B. orientiert an rationalen Zielen wie in der rationa-

len Kulturausrichtung oder an partnerschaftlichem Umgang wie in der Gruppenkulturausrichtung) einen Einfluss auf die Face-to-Face Interaktion mit dem KA Manager hat.

P8: Je nach Ausprägung der Unternehmenskultur in einem Kundenunternehmen, spiegelt sich diese spezifische Ausprägung in der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion wider.

Aufgrund von Vertragslaufzeiten, die vom Kundenunternehmen aufgrund dessen Beschaffungsstrategie festgelegt werden, ergibt sich ein Zyklus für Beschaffungsentscheidungen (vgl. Lacoste 2012). Zyklen für Tender oder RFQs (Request for Quotation), bei denen die Lieferung für Produkte für eine bestimmte Dauer vergeben werden, können dabei je nach strategischer Wichtigkeit der Zulieferer abweichen (vgl. Lacoste 2012). Ein Kundenunternehmen kann seine Vertragslaufzeiten so wählen, dass es möglichst optimale Preise über die Vertragslaufzeit sicherstellt (vgl. Lacoste 2012). Dabei muss auch die Dauer des Beschaffungszyklus – die Zeit, bis eine Beschaffungsentscheidung innerhalb des Unternehmens getroffen wird und das Produkt eintrifft – betrachtet werden (vgl. Hult 1997; Hult/Nichols 1996). Die Ergebnisse von Cespedes (1992) weisen darauf hin, dass die Zyklushaftigkeit von Beschaffungsprozessen einen Einfluss auf die Face-to-Face Interaktion haben kann. Des Weiteren kann in komplexen Kontexten ein einwandfreier Zusammenhang zwischen dem Aufwand für Vertriebsaktivitäten und den daraus resultierenden Ergebnissen nicht mehr hergestellt werden (vgl. Cespedes 1992). Daraus lässt sich ableiten, dass für die Zeit kurz vor einer Beschaffungsentscheidung die Anstrengungen intensiviert werden und diese nach der Beschaffungsentscheidung abflachen. P9 verdeutlicht diesen postulierten Zusammenhang:

P9: Wenn der Beschaffungsprozess des Kunden zyklusartig gestaltet ist, spiegelt sich dieser Zyklus in der Dauer und Frequenz der Face-to-Face Interaktion wider.

3.2.3 Anbieterspezifische Faktoren

Im Folgenden schwenkt die Perspektive vom Kundenunternehmen auf das Zuliefererunternehmen, welches als Anbieter von Produkten auftritt. Mit Blick auf die Zuliefererorganisation und deren Unternehmenskultur stellt sich die Frage, ob ein gleicher Zusammenhang gilt wie für die Kundenunternehmenskultur und die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion oder ob durch die unterschiedliche Rolle des Zuliefererunternehmens in der Geschäftsbeziehung andere Mechanismen wirken. Beispielsweise konnte auch für Zulieferer ein moderierender Einfluss von Informationskultur im Zuliefererunternehmen auf Effekte der Innovationsorientierung und technologischer Unsicherheit festgestellt werden (vgl. Jean/Sinkovics/Kim 2010).

Dies unterstreicht die Annahme, dass die Zuliefererunternehmenskultur einen Einfluss auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion haben kann. Jedoch wird davon ausgegangen, dass ein Fit zwischen einer Unternehmenskultur und einer Unternehmensstrategie bestehen muss, da andernfalls entweder die Kultur oder die Strategie jeweils anzupassen ist, damit beides zusammenpasst (vgl. Schwartz/Davis 1981). In Bezug auf das KAM und die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen kann somit vermutet werden, dass sich das Zuliefererunternehmen in seiner Strategie und Herangehensweise an die Kundenunternehmenskultur anpassen muss und sich somit die Zuliefererunternehmenskultur nicht bzw. deutlich weniger in der Face-to-Face Interaktion widerspiegelt. Auch ist der Fit zwischen Personen und Unternehmenskultur wichtig, weil die Werte und Erwartungen einer Person sich in deren Handeln widerspiegeln und für eine Organisation möglichst im Einklang mit den Zielen der Organisation stehen sollten (vgl. Kristof 1996; O'Reilly/Chatman/Caldwell 1991). Jedoch stellt sich die Frage, ob ein KA Manager in seiner Funktion als Mitarbeiter des Zuliefererunternehmens die Unternehmenskultur dieses Unternehmens in die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion einfließen lässt oder sich der Kundenunternehmenskultur anpasst. Aus diesem Grund wird folgender Zusammenhang postuliert:

P10: Je stärker die Unternehmenskultur des Kundenunternehmens sich in der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion widerspiegelt, desto weniger spiegelt sich die Unternehmenskultur des Zuliefererunternehmens in der Face-to-Face Interaktion wider.

Im Rahmen der Entscheidung, KAM für Schlüsselkunden zu betreiben, muss ein Unternehmen ebenfalls eine Entscheidung darüber treffen, wie das KAM aufgesetzt und ins Unternehmen eingebunden wird (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2002; Millman/Wilson 1999; Pardo/Ivens/Wilson 2014). Bei sehr großen KA wird vielfach ein KAM-Team eingesetzt, welches den Kunden in verschiedenen Themen- und Aufgabenbereichen sowie geografischen Standorten unterstützt und dessen Performance u.a. von der internen Kommunikation der Beteiligten untereinander abhängt (vgl. Atanasova 2007; Harvey/Myers/Novicevic 2003; Workman/Homburg/Jensen 2003). Da es in Teams mehrere Personen gibt, die Face-to-Face-Kontakt mit dem Kunden haben, fällt der Leitung des KAM-Teams eine zunehmend intern koordinierende Funktion zu, sodass folgender Zusammenhang vermutet werden kann:

P11: Je größer das KAM-Team, desto weniger hat der KA Manager, der das Team leitet, direkte Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden.

3.2.3.1 Persönliche Einflussfaktoren des KA Managers

Persönliche Einflussfaktoren des KA Managers werden im Modell unter die anbieterspezifischen Faktoren eingeordnet, um visuell zu verdeutlichen, dass KA Manager dem Zuliefererunternehmen zugehörig sind. Zu den persönlichen Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion zählt u.a. die Berufserfahrung des KA Managers in einer KA Manager Funktion. Wie Barling, Cheung und Kelloway (1996) belegen, korreliert die Anzahl der Berufsjahre in dem beobachteten Gebiet mit verschiedenen Ergebnisvariablen wie Vertriebszahlen und Leistungsstreben. Auch Moon und Armstrong (1994) konnten Unterschiede in der Interaktion in Abhängigkeit von der Berufserfahrung beobachten: Personen mit weniger Erfahrung orientieren sich mehr an anderen während Erfahrene sich deutlich seltener vertikal mit Kollegen austauschen. Leuthesser (1997) konnte ebenfalls einen Einfluss des Alters auf Frequenz von Interaktion und das Ergebnis feststellen. Kerber und Campbell (1987) nennen die gängige Annahme, dass Performance bei neuen Mitarbeitern niedrig ist und sich über die Zeit mit sich entwickelndem Können steigert. Somit ist davon auszugehen, dass eine längere Berufserfahrung als KA Manager einen Einfluss hat:

P12: Je mehr Jahre ein KA Manager an Berufserfahrung im Feld des KAM aufweist, desto effizienter wird er seine Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden wahrnehmen.

Die meisten KA Manager haben einen Vertriebshintergrund (vgl. Wotruba/Castleberry 1993). Je nach Industriezweig kann ein technischer Bildungshintergrund jedoch von Vorteil sein, wenn die Produkte sehr technisch sind und einen hohen Erklärungsbedarf haben (vgl. Cespedes 1992; Moncrief 1986). Es ist davon auszugehen, dass das menschliche Bestreben, in einem Umfeld zu arbeiten, welches zu den eigenen Interessen und persönlichen Merkmalen passt, sich in der Gestaltung des beruflichen Umfelds wiederfindet (vgl. Holland 1997). Daher werden die folgenden Zusammenhänge mit der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion prognostiziert:

P13: Je technischer der Bildungshintergrund des KA Managers, desto häufiger trifft sich der KA Manager mit technischen Ansprechpartnern auf der Kundenseite.

P14: Je technischer der Bildungshintergrund des KA Managers, desto mehr stehen technische Inhalte im Vordergrund der Treffen mit Kundenvertretern.

Als weiterer persönlicher Faktor wird das Geschlecht betrachtet, dessen Einfluss auf die Nutzung von Zeit bisher in unterschiedlichen Dimensionen betrachtet und festgestellt wurde (vgl.

Usunier/Valette-Florence 1994; Zimbardo/Boyd 1999; D'Alessio et al. 2003). Daraus lässt sich die grundlegende Vermutung ableiten, dass Männer und Frauen in einer Rolle als KA Manager ihre Zeit mit dem Kunden unterschiedlich nutzen:

P15: Männliche KA Manager nutzen ihre Zeit in Face-to-Face Interaktionen anders als weibliche KA Manager.

Als ein weiterer individueller Einflussfaktor und somit Einflussvariable auf die Zeitznutzung wird die Zeitorientierung des KA betrachtet. Der positive Zusammenhang zwischen persönlicher Zeitorientierung und Passform mit einem Beruf, in dem diese Zeitorientierung positiv einsetzbar ist und benötigt wird, ist bereits vielfach belegt (vgl. Conte/Gintoft 2005; Francis-Smythe/Robertson 1999, 2003; Kaufman/Lane/Lindquist 1991). Der große Einfluss der polychronen oder monochronen Ausübung von Aktivitäten auf den Alltag wurde ebenfalls mehrfach belegt (vgl. Ferrandi et al. 2002; Hall 1959; Kaufman/Lane/Lindquist 1991). Lim und Seers (1993) stellen heraus, wie wichtig Zukunftsorientierung, Zeitallokation und Zeitbewusstsein für Manager sind, um ihre Zeit effizient einzuteilen. Laut Weeks und Fournier (2009) sollten KA Manager eine polychrone Zeitorientierung aufweisen. Dies ist insbesondere auf die Vielschichtigkeit der Aufgaben der KA Manager zurückzuführen, die vermutlich mit einer hohen parallelen Steuerung der vielen Themen einhergeht. Aus diesem Grund wird die Zeitorientierung eines KA Managers vermutlich polychron sein:

P16: KA Manager weisen eine polychrone Zeitorientierung auf.

3.2.4 Kontextfaktoren

Customer relationship marketing und KAM Strukturen ergeben insbesondere in den Industrien Sinn, in denen große Accounts bedient werden, die besondere Bedürfnisse haben und aufgrund ihrer strategischen Wichtigkeit für den Zulieferer einer besonderern Behandlung bedürfen (vgl. Anderson/Narus 1990; Morgan/Hunt 1994; Piercy/Lane 2006a; Wotruba 1996). Es wird daher argumentiert, dass die Branche einen Einfluss darauf hat, ob es überhaupt KAM-Strukturen gibt und – je nach Branche – wird dies ebenfalls einen Einfluss auf die Face-to-Face Interaktion haben. Ebenfalls wird angenommen, dass die Art des B2B-Geschäftes – Produktgeschäft, Projektgeschäft, Systemgeschäft und Integrationsgeschäft – einen Einfluss auf die Zeitznutzung hat, weil mit der Art des Geschäftes einhergehend Produkte anders an den Kunden vermarktet werden müssen und gleichzeitig eine unterschiedliche Zyklushaftigkeit des Beschaffungsprozesses zugrunde liegt (vgl. Backhaus/Voeth 2014). Die Faktoren Branche, Geschäftsart und Produkte werden daher als Kontextfaktoren betrachtet,

die einen Einfluss auf die Zeitnutzung haben. In der vorliegenden Untersuchung werden die Faktoren Branche und Geschäftsart jedoch konstant gehalten, sodass ihre direkten Einflüsse in dieser Untersuchung nicht festgestellt werden können, sondern Desiderate für Folgeuntersuchungen darstellen.

Der Einfluss von modernen Technologien wird meist mit einem hohen Tempo, Flexibilität sowie Zeitdruck assoziiert (vgl. Hörning/Ahrens/Gerhard 1999). Das Internet hat durch die höhere Erreichbarkeit von Personen und die Erweiterung von Kommunikationsmöglichkeiten das alltägliche Leben und Berufsleben verändert (vgl. Hassan 2003; Lee/Liebenau 2000). So hat sich in den letzten Jahren auch die Forschung vermehrt und zunehmend auf die Digitalisierung als Forschungsgegenstand fokussiert (vgl. Leischnig/Woelfl/Ivens 2016). Beispielsweise hat die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen einen Einfluss auf die Aktivitäten von Unternehmen und auf die Interaktion (vgl. Ivens et al. 2016). Moncrief und Marshall (2005) beschreiben, dass sich die Präsentation von Produkten verändert hat, weil viele Informationen digital vorliegen und einfach zugänglich sind, sodass eine E-Mail heutzutage teilweise besser geeignet erscheint als eine Face-to-Face Interaktion. Somit wird vermutet, dass Digitalisierung ebenfalls einen Einfluss auf die Face-to-Face Interaktion im KAM hat:

P17: Je stärker digitale Tools wie Telefon- oder Videokonferenzen genutzt werden, desto weniger finden Face-to-Face Interaktionen statt.

3.2.5 Einfluss von Kultur

Wie von Nakata und Izberg-Bilgin (2009) gefordert, werden kulturelle Dimensionen bereits zu Beginn der Untersuchung in das Modell sowie in die Propositionen einbezogen. In der Forschung bereits vielfach belegt ist der Einfluss von Kultur auf Unterschiede in der Zeitwahrnehmung (vgl. Graham 1981; Holman 1981; Jedlowski 2001; Ko/Gentry 1991), der Zeitorientierung (vgl. Hey/Usunier 1993; Usunier/Valette-Florence 2007; Zimbardo/Boyd 1999) sowie Zeitnutzung (vgl. Bluedorn/Denhardt 1988; Graham 1981). Ein weiterer kultureller Aspekt sind der persönliche kulturelle Hintergrund eines KA Managers und dessen persönliche internationale Erfahrungen, die einen Einfluss auf die persönliche kulturelle Identität haben (vgl. Melikian 1969). Ebenfalls spielen die Länderkulturen der Länder, in denen die KA Manager tätig sind, eine Rolle. Die Einflüsse werden daher vermutlich sehr vielschichtig sein, sodass zunächst an dieser Stelle nur ein genereller Zusammenhang postuliert werden kann:

P18: Die Face-to-Face Interaktion wird sowohl direkt durch kulturelle Faktoren als auch indirekt über Wirkung kultureller Faktoren auf die Einflussfaktoren beeinflusst.

Für eine der Ausprägungen in der inhaltlichen Zeitnutzung in der Face-to-Face Interaktion wird ein spezifischer Zusammenhang postuliert: Basierend auf den Erkenntnissen, dass in China beziehungsbildende Aktivitäten stark geschätzt und eine wichtige Voraussetzung sind, um Geschäfte miteinander zu machen (vgl. Gao/Ballantyne/Knight 2008; Ghauri/Fang 2001; Mavondo/Rodrigo 2001; Zhuang/Xi/Tsan 2008), wird von folgendem Zusammenhang ausgegangen:

P19: KA Manager in China müssen mehr Zeit für beziehungsbildende und beziehungsfördernde Aktivitäten mit ihrem Kunden einplanen als in den westlich geprägten Ländern Deutschland, Frankreich und USA.

3.2.6 Beziehungsqualität als Ergebnisvariable

Das Rahmenmodell prognostiziert einen Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion im KAM und Beziehungsqualität. Die positiven Auswirkungen von hoher Frequenz und Dauer von Kontakthäufigkeit auf die Beziehungsqualität wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt beleuchtet. Ebenso fand Leuthesser (1997) heraus, dass eine gute Beziehungsqualität zu mehr Austausch zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde führt und regelmäßige Interaktion ebenfalls wieder zu besserer Beziehungsqualität mit dem Einkauf führt. Somit zeigt das Modell die Wechselwirkungen zwischen der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion und Beziehungsqualität, indem Beziehungsqualität zunächst als abhängige Variable definiert ist und durch den eigenen Einfluss auf die Zeitnutzung zur unabhängigen Variable wird (vgl. Mayer 2013). Beziehungsqualität ist zudem als positiver Einflussfaktor auf das Geschäft des Zulieferers identifiziert worden (vgl. Leuthesser 1997). Crosby, Evans und Cowles (1990) argumentieren, dass Beziehungsqualität als Indikator für die Bewertung der Beziehung in der langfristigen Perspektive gesehen werden kann. Aus diesem Grund wird Beziehungsqualität in der vorliegenden Arbeit als Prädiktor für eine langfristig kooperative Geschäftsbeziehung angenommen, was ein explizites Ziel des KAM darstellt (vgl. Barret 1986; Pardo et al. 2006; Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997).

Mit Blick auf die Zeitnutzung wurde zu Beginn der Arbeit die effektive Zeitnutzung als zweckmäßige Zeitnutzung definiert, bei der das Ziel der Interaktion erfüllt wird (vgl. Dyckhoff/Ahn 2001). Unter effizienter Zeitnutzung wird eine Zeitnutzung verstanden, bei der die Erreichung des Ziels in einer angemessenen Dauer geschieht (vgl. Dyckhoff/Ahn 2001). Basierend auf diesem Verständnis kann vermutet werden, dass bei einer guten Beziehungsqualität Ziele in der Face-to-Face Interaktion schneller erreicht werden als bei schlechter Bezie-

hungsqualität, bspw., weil Kontaktpartner die benötigten Informationen schneller teilen. Es wird daher folgender Zusammenhang vermutet:

P20: Je besser die Beziehungsqualität, desto effizienter und effektiver ist die wahrgenommene Nutzung der Zeit.

Ein weiteres naheliegendes Ergebnis von guter Zeitnutzung könnte die Sales Performance von KA Managern sein. Weeks und Kahle (1990) sowie Kerber und Campbell (1987) konnten jedoch keine Verknüpfung zwischen Zeit mit dem Kunden und objektiver Sales Performance feststellen. Aus diesem Grund wird Sales Performance nicht in das Rahmenmodell mit aufgenommen.

3.3 Konstruktion des Gesprächsleitfadens

Die vorliegende Arbeit verbindet erstmalig die Forschungsfelder KAM und Zeitnutzung in der bisher beschriebenen Weise. Da bisher kein Gesprächsleitfaden für diese Thematik vorliegt, wurde ein Gesprächsleitfaden (vgl. Anhang 1) für das Forschungsvorhaben entwickelt, um mittels diesem die im Rahmenmodell (vgl. Abb. 3) beschriebenen Faktoren zu erfassen und weitergehend zu analysieren. Er folgt in seiner Struktur grundsätzlich der Reihenfolge der Forschungsfragen (vgl. Kap. 2.6). Bei Forschungsfrage 1 „Wie nutzen KA Manager die Zeit mit dem Kunden?“ soll die Skizzierung des IST-Zustandes der Zeitnutzung des KA Managers in der direkten Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden erfolgen. Die Aufnahme des IST-Zustandes ist klar von dem SOLL-Zustand, der in Forschungsfrage 2 thematisiert wird, abzugrenzen. Somit findet erst anschließend die Erfassung eines ‚Optimalzustandes‘ der Zeitnutzung statt. Dabei geht es um die SOLL-Vorstellung bzw. die Idealvorstellung des KA Managers selbst. Der dritte Abschnitt des Gesprächsleitfadens beschäftigt sich mit kulturellen Einflussfaktoren auf die Zeitnutzung. Im Anschluss werden gängige demografische Merkmale abgefragt. Des Weiteren werden im Anschluss an die mündliche Befragung anhand eines kurzen schriftlichen Fragebogens weitere Daten zur aktuellen Situation, Optimalsituation und Zeitorientierung der Befragten erfasst.

Alle im Rahmenmodell genannten Faktoren werden im Gesprächsleitfaden abgefragt. Der qualitative Teil des Interviews wird durch offene Fragen gestaltet, die auf die qualitative Nutzung der Zeit im direkten persönlichen Kontakt mit dem Kunden fokussieren. Hierzu werden Fragen formuliert mit denen u.a. erfasst wird, wie ein KA Manager die Zeit effektiver und effizienter nutzen würde, wenn die Zeit mit dem Kunden komplett selbstbestimmt wäre, und was nötig wäre, um die Zeit effizienter und effektiver zu gestalten. Dabei werden die Befrag-

ten zunächst nach ihrer Einschätzung der Beziehungsqualität gefragt, im Anschluss wird auf ihre Zeitnutzung eingegangen. Ebenfalls wird in Frage 5 nach dem Auslöser für Treffen mit dem Kunden gefragt, um zu erfassen, ob die Auslöser auch die Kerninhalte darstellen, wie die Zeit tatsächlich genutzt wird. In Frage 7 wird erfasst, inwieweit der KA Manager die Themen beeinflussen kann, die mit dem Kunden besprochen werden bzw. wie der KA Manager selber steuern kann, wie die gemeinsame Zeit genutzt wird. Ebenfalls werden neben der Beziehungsqualität auch die Atmosphäre und der Konfliktgrad in Frage 8 erfragt, weil Atmosphäre und Konflikte maßgeblich Beziehungen beeinflussen (vgl. Blois/Ivens 2006; Malneil 1980). Das Geschlecht wird im Gesprächsleitfaden nicht explizit abgefragt, stattdessen wird es während des Interviews vermerkt. Einflussfaktoren, die eine gewisse Zeit an Berufserfahrung bedingen, wie Frage 13 nach dem (veränderten) Einfluss von Digitalisierung im KAM, werden nur denjenigen Teilnehmenden gestellt, die seit mindestens 5 Jahren als KA Manager tätig sind. Um Aufschluss darüber zu erhalten, inwieweit KA Manager oder Führungskräfte eine Erwartungshaltung oder klare Vorstellung darüber haben bzw. ob eine generelle Forderung danach besteht, dass Vertriebsmitarbeiter viel Zeit beim Kunden verbringen sollen (vgl. Ledingham/Kovac/Simon 2006), werden den jeweils teamführenden Befragten zusätzlich Frage 12 und Frage 21 gestellt. Ziel ist zu erfahren, inwieweit Vorgesetzte bzw. KAM-Teamleiter eine klare Vorstellung davon haben, wie viel Zeit mit dem Kunden verbracht werden soll und wie dies im Detail aussehen soll. Die Interviewten wurden für den Fall, dass sie mehrere KAs betreuen, darauf hingewiesen, dass sie sich in der Beantwortung der Fragen auf ihren umsatzstärksten KA beziehen sollen. Für die befragten Top Manager ist aus Zeitgründen und aufgrund ihrer Aufgabenstellung der Gesprächsleitfaden verkürzt worden. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung wird mit Frage 9 im Gesprächsleitfaden die Bewertung der Effizienz und Effektivität der Treffen mit dem Kunden durch die Befragten thematisiert sowie mit Frage 17 die größten Herausforderungen für die Zeitnutzung mit dem Kunden aufgegriffen, um ein möglichst breites Bild über die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen zu erhalten.

Der sich anschließende quantitative Teil der Erhebung ist eine Zeitverteilungsmessung und Messung der Zeitorientierung. In der bisherigen Forschung wurden für die Messung und Strukturierung von Zeit verschiedene Skalen erstellt, jedoch sind verwendbare Skalen zur Erfassung von Zeitnutzung in Berufsfeldern rar. Weeks und Kahle (1990) nutzen in ihrer Untersuchung die Frage, wie viele Stunden in einer typischen Woche mit verschiedenen Aufgaben verbracht werden. Dies wird in der schriftlichen Befragung aufgegriffen. Weitere Skalen, wie bspw. die etablierte Skala von Bond und Feather (1988) zu Zeitstruktur, der Fragebogen

zu Zeit bei der Arbeit von Schriber und Gutek (1987), der Time Styles Fragebogen von Usunier und Valette-Florence (1994) oder die Zeitmanagementverhaltensskala von Macan et al. (1990) sind in ihrer Anwendbarkeit begrenzt, weil es sich vielfach um die generelle Einstellung zu Zeit oder das Zeitempfinden eines Individuums oder spezifisches Time Management-Verhalten der Individuen handelt und nicht um die Erfassung der Zeitznutzung bei der Arbeit. An dieser Stelle führt die vorliegende Arbeit das zuvor erklärte Vorgehen von Berkowitz und Ginter (1978) fort: Die bereits identifizierten sechs Arbeitsaktivitäten im Face-to-Face Kontakt wurden in eine Liste aufgenommen und die Befragungsteilnehmer nach der prozentualen Verteilung ihrer Zeit beim Kunden auf die verschiedenen Inhaltskategorien in der aktuellen Situation (IST-Zustand) sowie in einer Optimal-Situation (SOLL-Zustand) gefragt. Abweichungen zum IST-Zustand können somit weitere Zusammenhänge in der Zeitznutzung aufdecken. Ebenfalls werden in Frage 5 der quantitativen Befragung die einzelnen Inhalte nach Wichtigkeit geordnet. Die Analyse wird abgleichen, ob Frequenz und Wichtigkeit von Inhalten im gleichen Verhältnis zueinanderstehen. Ebenfalls wird die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche und durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche in der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden erfasst, um somit den IST-Zustand noch besser abbilden zu können. Diese Zeitverteilungsmessung wird somit parallel in vier verschiedenen Kulturkreisen getestet. Die Zeitorientierung der KA Manager in Bezug auf Polychronizität wird in Anlehnung an die Skala von Kaufman, Lane und Lindquist (1991) am Ende des Interviews in Form einer fünfstufigen Likert-Skala abgefragt.

3.4 Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung

In der vorliegenden Arbeit soll das Phänomen der Zeitznutzung im KAM untersucht werden, sodass mehrere KA Manager in Bezug auf ihre Zeitznutzung interviewt und diese Fälle intra- und interindividuell analysiert werden. Zum einen wurden daher Interviews mit 16 KA Managern, zwei Mitarbeitern in KAM-Teams (im Weiteren aus Anonymisierungsgründen und Gründen der inhaltlich ähnlichen Tätigkeiten zu KA Managern als KA Manager bezeichnet) und zum anderen mit zwei GA Managern und zwei Top Managern geführt, wobei die GA Manager aufgrund ihres großen Aufgabengebiets ebenfalls zum TM gezählt werden können (vgl. Tab. 6). Die Daten wurden im Sommer 2016 erhoben. Pro Land wurden fünf bis sechs Interviews durchgeführt, welches mit der Empfehlung von Eisenhardt (1989) von vier bis zehn Fällen einhergeht. Insgesamt wurden 22 Personen befragt, davon sechs Frauen und 16 Männer. Die befragten Personen wurden anhand ihrer Position im Unternehmen ausgewählt und arbeiten alle in einem international agierenden Industrieunternehmen, welches in mehreren Ländern Niederlassungen hat. Das geografische Aufgabengebiet der KA Manager er-

streckt sich entweder auf eine Region im Sinne eines Kontinents oder eines Landes. Das Aufgabengebiet der GA Manager ist global und umfasst die Steuerung der regionalen KA Manager. Tabelle 6 beschreibt die Stichprobe anhand ihrer Merkmale. Aufgrund von Anonymisierungsvorgaben und dem Ausschluss von Rückschlüssen auf die einzelnen Interviewpartner findet an dieser Stelle eine Beschreibung und Betrachtung der Gesamtstichprobe statt, sodass auf detaillierte Ausführungen der einzelnen Länderstichproben verzichtet wird.

Tabelle 6: Merkmale der Stichprobe

Merkmale der Stichprobe		Anzahl	%
Geschlecht	Weiblich	6	27%
	Männlich	16	73%
Funktion	KA Manager	16	73%
	KAM-Teammitglied	2	9%
	GA Manager	2	9%
	Top Manager	2	9%
	Technisch	14	64%
Bildungshintergrund	Kommerziell/ betriebswirtschaftlich	6	27%
	Technisch & kommerziell	2	9%
	China	5	23%
Tätigkeitsland	Deutschland	6	27%
	Frankreich	5	23%
	USA	6	27%
	< 5 Jahre	9	50%
Berufserfahrung im KAM (nur KA Manager & KAM-Teammitglieder)	5-10 Jahre	4	22%
	> 10 Jahre	5	28%
	< 5 Jahre	1	5%
Berufserfahrung insgesamt	5-10 Jahre	6	27%
	11-20 Jahre	8	37%
	> 20 Jahre	7	32%
	Niedrig	8	36%
Level an internationaler Erfahrung	Mittel	2	9%
	Hoch	12	55%

Der Bildungshintergrund aller Befragten ist mit 64% relativ technisch geprägt, während 27% einen betriebswirtschaftlich bzw. kommerziellen Hintergrund aufweisen und 9% der Befragten sowohl ein technisches als auch ein kommerzielles Studium absolviert haben (vgl. Tab. 6). Die Berufserfahrung im KAM wird für alle Personen in einer KAM-Funktion bzw. die KAM-Teammitglieder vorgestellt und verdeutlicht, dass die Hälfte der Befragten weniger als fünf Jahre Erfahrung im KAM hat. Mit Blick auf die Berufserfahrung insgesamt – nicht rein auf KAM bezogen – wird deutlich, dass gut ein Drittel länger als elf Jahre und knapp ein weiteres Drittel länger als 20 Jahre berufliche Erfahrungen aufweisen. Ferner wurden die Befragten anhand ihres Levels an internationaler Erfahrung in die Kategorien niedrig – noch nie länger im Ausland gewesen – mittel – viele Dienstreisen ins Ausland und interkulturelle Zusammen-

arbeit – und hoch – mindestens ein Jahr im Ausland gelebt – unterteilt. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten ein hohes Level an internationalen Erfahrungen aufweist, allerdings auch gut ein Drittel der niedrigsten Kategorie zugeordnet werden kann. Die Befragten werden im Folgenden anhand des Landes, in dem sie tätig sind, als Befragte C1-C5 (für China Fall 1-5), D1-D6 (für Deutschland Fall 1-6), F1-F5 (für Frankreich Fall 1-5) und U1-U6 (für USA Fall 1-6) anonymisiert und jeweils in alphabetischer Reihenfolge als Quellenangabe genannt.

Die Interviews wurden auf Deutsch oder Englisch geführt und es wurde auf semantische Äquivalenz in der Übersetzung des Gesprächsleitfadens geachtet. Die Interviews wurden persönlich oder per Telefon geführt und digital mitgeschnitten, sodass sie im Anschluss an das Interview transkribiert werden konnten. In der Auswertung wurden die Befragten anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf die einzelnen Interviewpartner gezogen werden kann. Die Transkripte wurden gemeinsam mit den Audiodaten in der Kodierungssoftware MaxQDA 12 ausgewertet. Der Gesprächsleitfaden wurde in zwei Pilotinterviews getestet und daraufhin angepasst (vgl. Yin 2009): Demografische und kulturelle Fragen wurden daraufhin vom Anfang des Leitfadens zum Schluss des Interviews verschoben. Ebenfalls wurden demografische Fragen je nach Kontaktpartner angepasst, sodass durch die Interviewerin offenkundige bzw. bekannte Informationen nicht abgefragt wurden (z.B. Geschlecht, Alter). Die Frage nach der Gesprächsatmosphäre wurde ebenfalls im Leitfaden etwas weiter zurückgestellt. Des Weiteren konnte durch die Pilottests festgestellt werden, dass eine ausführlichere Erklärung zu den Frageblöcken im Vorfeld nötig ist und die Frage nach dem kulturellen Hintergrund in Bezug auf den nationalen Hintergrund verstanden werden sollte. Aufgrund eines konstruktiven Austausches mit anderen Forscherinnen und Forschern zum Rahmenmodell wurde während eines frühen Zeitpunktes der Erhebung der Gesprächsleitfaden um die Frage nach der Kundenerwartung für die Gespräche ergänzt.

Die Datenanalyse wurde wie von Glaser und Strauss (1967) sowie von Miles und Huberman (1994) empfohlen bereits während der Datensammlung gestartet: Zuerst wurden alle deutschen Interviews kodiert noch bevor einige der Interviews in den USA und das letzte französische Interview durchgeführt wurde. Anschließend wurden die französischen, dann die chinesischen und zum Schluss die US-amerikanischen Interviews kodiert. Währenddessen fand bereits iteratives Kodieren statt, sodass alle bereits kodierten Texte nochmals vier bis sechs Mal durchgegangen und zwischen 10-25% neue Codes hinzugefügt wurden. Es wurde eine Mischung aus deduktivem und induktivem Kodieren verwendet. Ebenfalls wurde eine gezielte selektive Kodierung durchgeführt und nach Stichwörtern in den Texten zum Zuordnen der

Codes gesucht. Insgesamt wurden 80 Codes generiert, die in 21 übergeordnete Kategorien abstrahiert wurden, wobei bis zu 12 Codes einer Kategorie zugeordnet wurden.

Das Codesystem wurde stetig rationalisiert und auf Überlappung der Codes geprüft. Die einzelnen Codes wurden in Excel exportiert und anhand von Tabellen für jeden Fall, für jedes Land und für alle Fälle übergreifend jeweils systematisch verglichen und ausgewertet (vgl. Spiggle 1994). Durch die stetigen und systematischen Vergleiche konnten Widersprüche zu den Themenkategorien direkt identifiziert werden (vgl. Spiggle 1994). Die Datenanalyse ist somit nach den Empfehlungen von Spiggle (1994) an dieser Stelle dokumentiert und objektiv beschrieben wie von Miles und Huberman (1994) gefordert. Die schriftliche Zeitverteilungsmessung am Ende der Befragung wurde von den Befragten entweder direkt nach dem Interview ausgefüllt oder einige Tage oder Wochen nach der Befragung der Verfasserin der vorliegenden Arbeit per E-Mail zugeschickt. Aufgrund der für quantitative Verhältnisse kleinen Stichprobe wurden die Daten in einer Excel-Tabelle gesammelt und nur deskriptiv für die Gesamtstichprobe sowie pro Land ausgewertet.

Die Reliabilität der Daten ist als hoch einzustufen, da immer der gleiche Gesprächsleitfaden verwendet wurde (vgl. Yin 2009). Daneben wurde die Forschungsfrage klar definiert und daraufhin das Forschungsdesign komplett auf diese angepasst, welches die Reliabilität erhöht (vgl. Miles/Huberman 1994). Die Validität der Erkenntnisse spiegelt sich u.a. in ihrer Plausibilität wider und wird durch die Nutzung von Zitaten der Befragten nachvollziehbar. Ebenfalls basieren die Erkenntnisse auf den Mehrfachnennungen von Phänomenen durch die Befragten, was auf die Stabilität der Daten hinweist. Daneben werden Widersprüche und widersprüchliche Aussagen zu den Themen identifiziert und benannt. In der Diskussion werden die Ergebnisse mit bereits bestehenden Erkenntnissen aus der Forschung verknüpft und mit den Postulaten abgeglichen. Somit werden sehr viele Kriterien für die interne und externe Validität für qualitative Daten erfüllt, sodass diese ebenfalls als hoch einzustufen ist (vgl. Miles/Huberman 1994). Ebenfalls erfüllt die Studie die Kriterien für Fallstudien, da Interviews mit KA Managern und anderen Informanten (TM und GA Manager) geführt wurden und der Forscherin Projektdokumente und illustrative Materialien zum Unternehmen vorlagen (vgl. Yin 1981).

4 Ergebnisse der qualitativen Studie

Im Folgenden schließt sich die Ergebnisdarstellung der qualitativen Interviews an, die durch die schriftlichen Zeitverteilungsmessungen ergänzt werden. Dabei werden die Ergebnisse anhand der im Rahmenmodell behandelten Oberthemen wie den zeitbezogenen Faktoren, Kontaktpersonen und Gesprächsinhalten etc. dargestellt. Einleitend wird für jedes Oberthema sowie die sich hieran anschließenden Unterthemen skizziert, mit welcher Frage das jeweilige Thema bzw. dahinterliegender Aspekt in den Interviews thematisiert wurde. Anschließend werden die Kernergebnisse vorgestellt, die im Anschluss länderübergreifend im Detail vorgestellt werden und im Anschluss auf länderspezifische Besonderheiten eingehen. Eine Diskussion der Ergebnisse erfolgt anschließend in Kapitel 5.

4.1 Zeitbezogene Faktoren

Zu Beginn werden die Ergebnisse der zeitbezogenen Faktoren des Rahmenmodells vorgestellt. Dies umfasst die Dauer und Frequenz der Interaktion der KA Manager mit dem Kunden, die Erwartung der Häufigkeit der Interaktion des Kunden sowie die Zeitorientierung der Befragten.

4.1.1 Dauer

In den Interviews wurden alle Befragten nach der gewöhnlichen Dauer der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden befragt. Aus der zusammenfassenden Darstellung der Dauer der Face-to-Face Interaktion in Tabelle 7 geht hervor, dass knapp ein Drittel der Befragten angibt, dass Meetings mit dem Kunden normalerweise zwischen 30 Min. und 60 Min. dauern. Einige KA Manager sprechen jedoch auch von regelmäßigen zweistündigen Treffen mit dem Kunden (vgl. D2, D4) und ein weiterer KA Manager von vierstündigen Regeltreffen (vgl. F3). Die Befragten weisen daraufhin, dass in Ausnahmefällen bei spezifischen Anlässen eine deutlich längere Dauer der Face-to-Face Interaktion erfolgen kann. So ist der längste genannte Zeitraum für ein Treffen mit dem Kunden ein ganztägiges Treffen, welches anlässlich globaler Meetings (vgl. D4), Vertragsverhandlungen (vgl. C5, D5), spezifischen Zuliefererveranstaltungen (vgl. D5), der Diskussion spezifischer technischer Themen (vgl. C1) oder Technologieveranstaltungen (vgl. C5) stattfindet. Ergänzend werden in Tabelle 7 neben der Darstellung der genannten Zeiträume bezüglich der Dauer von Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden überdies die Zeiträume pro Kundeneinheit wie Einkauf, Produktion und Engineering pro Fall genannt, falls diese explizit von den KA Managern genannt wurden.

Tabelle 7: Überblick Dauer der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden

Fall	Dauer in der Regel	Einkauf	Produktion	Engineering	Weitere Abteilungen
C1	20-90 Min.	-	20-30 Min. bis ganzer Tag	-	30 Min. (Qualitätsabteilung) 60 Min. (Planungsabteilung)
C2	60-120 Min.	-	-	-	-
C3	30-90 Min.	90 Min. bei Jahrespreisverhandlungen	-	-	-
C4	10-120 Min.	10-30 Min., bei richtigen Themen 60 Min.	120 Min. täglich	-	-
C5	30-60 Min.	-	-	-	-
D1	120-150 Min.	-	-	-	-
D2	120 Min.	-	-	-	-
D3	30-60 Min.	30-60 Min.	-	-	-
D4	120 Min.	-	-	-	-
D5	30-120 Min.	-	-	-	-
D6	30-60 Min.	-	-	-	-
F1	30-120 Min.	30-120 Min.	-	-	-
F3	240 Min.	240 Min.	-	-	-
F4	30-120 Min.	-	-	-	-
F5	30-60 Min.	30-120 Min.	-	-	-
U1	30 Min.-ganzer Tag	-	-	-	-
U2	60-240 Min.	60-120 Min. (Manager) 120-180 Min. (Analyst)	60 Min. (mehrfach)	60-120 Min.	120-240 Min. Design
U3	90-180 Min.	90-120 Min.	120-180 Min.	120-180 Min.	-
U4	60 Min.	-	-	-	-
U5	60 Min.	-	-	-	-
U6	30-60 Min.	30 Min.	60 Min.	60 Min.	-

Die Dauer der Treffen ist dabei von verschiedenen Aspekten abhängig: Zum einen spielen die Themen des Treffens eine Rolle bzw. ob es überhaupt ein Thema gibt: Wenn kein konkretes Thema ansteht, kann eine Interaktion auch nur zehn bis fünfzehn Minuten dauern und fokussiert mehr darauf, die Personen zu begrüßen (vgl. C4, U5). Ein KA Manager unterstreicht:

„It depends. Sometimes it’s just a short conversation: ‚How are you doing?‘. If we have some issues or we need to improve on something then maybe it’s a little bit longer, maybe a one-hour meeting.“ (U5).

Zwei weitere KA Manager fügen hinzu, dass Meetings meist nur eine halbe Stunde dauern, sofern es nicht zu viele Themen gibt – bei spezifischen Themen dauern die Diskussionen dann

jedoch ca. eineinhalb Stunden (vgl. C3) bis zu zwei Stunden (vgl. F1). Bei spezifischen Anlässen wie bei Verhandlungen (vgl. C3, D5) oder Veranstaltungen des Kunden zum Lieferantenprogramm (vgl. D5) ist ebenfalls mit einer längeren Dauer der Treffen zu rechnen. Eine KA Managerin berichtet hingegen von einer erfolgreichen Verhandlung über mehrere Produkte innerhalb von einer Stunde (vgl. D3). Darüber hinaus ist auch bei Performance-Review Meetings mit einer längeren Gesprächsdauer von etwa zwei bis drei Stunden zu rechnen (vgl. F5). Ebenfalls weisen die KA Manager darauf hin, dass die Dauer der Interaktion länger ist, wenn sich Abendveranstaltungen (vgl. D1, U5, U2) oder Mittagessen (vgl. D1, F5) an das jeweilige Meeting anschließen. Jedoch berichtet eine KA Managerin auch von sehr kurzen und spontanen formlosen Interaktionen mit dem Kunden:

„Außer man sieht den einmal kurz und redet einmal eben fünf Minuten mit dem, das reicht manchmal auch schon, um irgendetwas hinzukriegen, je nachdem was man gerade erreichen will.“ (D3).

Außerdem spielt es eine Rolle, wen man in der Kundenorganisation trifft. Diese Unterschiede hinsichtlich der Dauer der Interaktion je nach Kundenabteilung werden in Tabelle 7 hervorgehoben. Eine besondere Rolle scheinen Treffen mit der Produktion zu spielen. Ein KA Manager beschreibt:

„Production, I cannot say, because for production you can start from very early on to end of the day because it depends on which topic we discuss with them. If it's the topic about market share or some general topics, that will take you not long, 20 minutes to half an hour, but if it's a special technical topic that you discuss with them then it will normally take a whole day.“ (C1).

Ein weiterer KA Manager beschreibt seine Interaktion mit der Produktion sowohl mit einer längeren Dauer als auch mit einer höheren Frequenz als mit anderen Abteilungen, so trifft er die Produktion täglich zwei Stunden (vgl. C4). Daneben haben die Personen in der Produktion wenig Zeit, sodass die KA Manager ihre Treffen kurz gestalten müssen (vgl. F4). Ein KA Manager erzählt von seiner kreativen Methode, Personen in der Produktion von der Notwendigkeit eines Treffens zu überzeugen und dies in ihren Tagesablauf zu integrieren. So geht er zum Produktionsleiter und sagt:

„[...] ,Ich will eine halbe Stunde mit dir reden. Hast du keine Zeit? Kein Thema, du gehst heute nicht Mittagessen, wir kommen in dein Büro. Und wir können dir das und das Geld sparen.“ (D2).

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine zielgerichtete und erfolgreiche Interaktion nicht notwendigerweise mit einer langen Dauer von Face-to-Face Interaktion korreliert.

Ebenfalls scheint die Dauer der Interaktion vom spezifischen Ansprechpartner auf Kundenseite abzuhängen: Ein KA Manager berichtet, dass seine Interaktion mit dem Einkäufer jeweils vier Stunden dauert, von denen jedoch weniger als zwei Stunden für die Diskussion des Geschäfts genutzt werden:

„I spend four hours. Two hours is for blah, blah, for nothing, but I have to, and less than two hours about the business really.“ (F3).

Manchmal scheint die angesetzte Dauer von Meetings nicht einhaltbar zu sein: So erzählt ein KA Manager von einer großen Vertragsverhandlung, die für eineinhalb Stunden angesetzt war, sich jedoch dann über mehrere Tage verteilt gezogen hat (vgl. D2). Eine andere KA Managerin berichtet von einer gegenteiligen Erfahrung: Im Rahmen eines TM Meetings anlässlich einer internationalen Konferenz war eine Stunde geplant, das Meeting jedoch bereits nach 26 Min. beendet (vgl. D4). Demgegenüber berichtet ein KA Manager von seinem Vorgehen, bei Meetings in denen der Kunde etwas von ihm möchte, diese auf eine mehrstündige Diskussion auszuweiten und damit den Kunden zu reizen (vgl. D2). Eine KA Managerin erzählt, dass sie es sich zum Ziel gesetzt hat, mindestens 10% ihrer Arbeitszeit mit dem Kunden zu verbringen (vgl. U2).

4.1.2 Frequenz

Als weiterer zeitbezogener Faktor wurde in den Interviews die Häufigkeit bzw. Frequenz der Meetings mit dem Kunden abgefragt. Als Kernergebnis lässt sich festhalten, dass die Frequenz der Treffen je nach KA Manager unterschiedlich ausgestaltet ist: Die Bandbreite reicht von täglicher Face-to-Face Interaktion (vgl. C4, F4, U1) bis hin zu Meetings alle zwei Jahre mit bestimmten Personen (vgl. F5). Ebenfalls variiert die Häufigkeit danach, mit welchen Kontaktpersonen oder Einheiten im Kundenunternehmen Treffen stattfinden, wie Tabelle 8 pro Fall für die Face-to-Face Interaktion zwischen dem KA Manager und den verschiedenen Einheiten auf Kundenseite aufweist.

Tabelle 8: Frequenz der Face-to-Face Interaktion zwischen KA Manager und Abteilungen des Kunden

Fall	Alle Einheiten gemeinsam	Einkauf	Produktion	Engineering
C1		1x pro Woche		
C2	1x pro Monat	bei RFQ häufiger	bei Neuprodukteinführung häufiger	bei technischen Projekten häufiger
C3	1x pro Monat	Selten & anlassbezogen	alle 4-6 Wochen	
C4		1x pro Monat	Mehrmals pro Tag	
D1	1x pro Quartal	1x pro Quartal operativer Einkäufer, 1-2x pro Jahr Chefeinkäufer	1x pro Quartal	1x pro Quartal
D2		2x pro Monat, 2-3 Telefonate pro Woche		
D3		1x pro Monat im Werk 2x pro Monat, aber häufiger telefoniert	0,5-1x pro Monat pro Werk Wenn es läuft, nur 1x pro Jahr (bei lokaler Unterstützung vor Ort) Sehr häufig bei Problemen oder bei Einführung von Serviceteams	
D4		4-6 Wochen, aber 1x pro Woche Anruf		
D5		20% der Meetings	50% der Meetings Strategische Werke 1x pro Jahr	20-30% der Meetings
F1		1x pro Woche Face-to-Face oder Telefon Zentraler Einkauf: alle 1-2 Wochen	1x pro Woche, wenn nah dran, 1x pro Monat wenn weiter weg	Alle 1-2 Wochen
F2		Alle 2 Wochen, häufiger per Telefon & E-Mail	4x pro Jahr pro Werk	Alle 2 Wochen
F3		Alle 2 Wochen	2x pro Jahr für normale Werke, 0-1x pro Jahr für kleinstes Werk, wichtiges Werk häufiger, häufiger per Telefon	1x pro Monat
F4		1x pro Tag im RFQ Alle 1-2 Wochen zentraler Einkauf	1x pro Quartal pro Werk	1x pro Woche
F5		Alle 2-3 Monate	Alle 2 Jahre	2x pro Jahr plus weitere Veranstaltungen, insgesamt 3-10x pro Jahr
U1	1x täglich eine Abteilung			
U2	1x pro Quartal	1x pro Monat	1x pro Monat	1x pro Woche
U3		1-2x pro Monat		
U4			1x pro Monat	Alle 2 Wochen
U5		1x pro Monat	1x pro Monat, plus E-Mail oder Telefon	1x pro Monat
U6		1x pro Monat in USA	alle 4-6 Wochen	1-2x pro Monat Face-to-Face oder Telefon

Tabelle 8 zeigt zusammenfassend auf, dass die Face-to-Face Interaktion mit dem Einkauf in vielen Fällen einmal pro Monat (vgl. C4, U2, U5, U6) bis zweimal im Monat (vgl. D2, D3, F2, F3) stattfindet. Zwei KA Manager betonen, dass es zu häufigeren Interaktionen mit dem Einkauf kommt, wenn Vertragsverhandlungen stattfinden (vgl. C2, F4), dabei kann es zu täglichen Meetings kommen (vgl. F4). Ebenfalls kommt es bei Neuprodukteinführungen zu häufigeren Treffen mit der Produktion (vgl. C2) und bei technischen Projekten zu einer häufigeren Face-to-Face Interaktion mit dem Engineering (vgl. C2). Gleichwohl steigt die Frequenz der Treffen mit dem Kunden in kritischen Situationen und wenn es Probleme gibt (vgl. D3, D6, U4). Nur wenige KA Manager treffen mehrere oder alle Einheiten der Kundenorganisation gemeinsam. Wenn dies doch der Fall ist, dann findet dies einmal pro Monat (vgl. C2, C3) bzw. einmal pro Quartal statt (vgl. D1, F2, U2). Ein Befragter betont, dass er durch interne Aufgabenstellungen zeitlich beansprucht ist, sodass dies einen automatischen Einfluss darauf hat, wieviel Zeit er mit dem Kunden verbringen kann (vgl. D2).

Zwei KA Managerinnen machen ihre Besuche bei den Kundenwerken davon abhängig, wie gut es vor Ort läuft bzw. wie unproblematisch die Produkte des Zulieferers im Kundenwerk eingesetzt werden können (vgl. D3, U4). So verbrachte eine KA Managerin ca. drei bis vier Wochen eines Jahres in einem Werk, wo es gravierende Probleme mit der Produktverarbeitung im Kundenprozess gab, bei anderen Werken hingegen ist sie nur einmal im Jahr, weil die Produkte dort problemlos im Kundenprozess verarbeitet werden können und weil es Unterstützung von lokalen Account Managern oder dem technischen Team des Zulieferers vor Ort gibt (vgl. D3). Zwei weitere KA Manager bestätigen die Unterstützung und Bedeutung der regelmäßigen Interaktion des lokalen Teams vor Ort mit dem Kunden (vgl. F1, U6). Daneben priorisiert ein anderer KA Manager nach der Wichtigkeit der Werke. So strebt er bspw. an, Werke normalerweise zweimal im Jahr zu besuchen, unwichtige Werke jedoch gar nicht bis einmal pro Jahr und wichtige Werke häufiger zu besuchen und noch dazu manchmal per Telefon Kontakt aufzunehmen (vgl. F3). Hingegen besucht ein anderer KA Manager alle Kundenwerke einmal pro Quartal (vgl. F4). Dass eine unterschiedliche Häufigkeit der Kundenwerksbesuche auch von der Berufserfahrung abhängt, unterstreicht eine KA Managerin, die bei der Übernahme der Funktion als KA Managerin zu Beginn zwei bis drei Wochen pro Monat jeweils im Kundenwerk verbracht hat und nun nach dieser Einarbeitungsphase in die Funktion als KA Managerin weniger häufig im Kundenwerk ist (vgl. U4).

Die Relevanz und Wichtigkeit der Personen auf Kundenseite ist für einen der KA Manager besonders ausschlaggebend für die Frequenz der Treffen mit ihnen: So trifft er sich zwei Mal im Monat mit einem Einkäufer und telefoniert mehrfach pro Woche mit diesem, wohingegen

er nicht so relevante und für ihn wenig hilfreiche Ansprechpersonen nur einmal pro Jahr trifft und selten mit diesen telefoniert (vgl. D2). Der KA Manager fokussiert sich dabei auf Personen, die ihm weiterhelfen und mit denen er sein Geschäft weiterentwickeln kann (vgl. D2).

Für die befragten Top Manager, die aufgrund ihrer Rolle teilweise mehrere Kunden in ihrem Aufgabengebiet haben oder global einen Kunden in allen Regionen betreuen, weisen eine unterschiedliche Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden auf und sollen an dieser Stelle ebenfalls vorgestellt werden: Ein Top Manager, der mehrere Kunden in seinem Arbeitsgebiet von Management Seite her betreut, trifft sich alle ein bis zwei Wochen mit einem der mehreren Kunden (vgl. C5). Ein anderer Top Manager beschreibt, dass in kritischen Situationen die Frequenz der Face-to-Face Interaktion auf seinem Level steigt (vgl. D6). Die zwei befragten GA Manager haben sich aufgrund ihrer regionsübergreifenden Rolle strategische Vorgehensweisen zurechtgelegt, mit wem im Kundenunternehmen sie Zeit verbringen und welche Werke des Kunden sie besuchen: So zählt ein GA Manager auf, dass 20% seiner Face-to-Face Interaktion mit dem Einkauf stattfindet, 50% mit der Produktion, 20-30% mit der zentralen Prozessabteilung und 10% TM Kontakte, bspw. mit dem Technikvorstand, dem Produktionsvorstand oder Einkaufsleiter (vgl. D5). Dieser GA Manager priorisiert die Kundenwerke, die er besucht, nach strategischer Wichtigkeit und besucht diese und strategisch wichtige Personen häufiger (vgl. D5). Hingegen verteilt der andere GA Manager die Besuche der Kundenwerke gleichmäßig und besucht jedes Kundenwerk alle zwei Jahre, was für ihn im Durchschnitt ca. einen Besuch pro Monat in einem Kundenwerk bedeutet (vgl. F5). Neben den Kundenwerken trifft sich dieser GA Manager alle zwei bis drei Monate mit dem Einkauf, was davon abhängt, ob gerade Vertragsverhandlungen stattfinden (vgl. F5).

Welchen Einfluss hat die Häufigkeit der Interaktion? Eine KA Managerin stellt die Bedeutung der Häufigkeit von Face-to-Face Interaktionen mit dem Einkauf infrage:

„Alle fragen immer ‚Wie oft fährst du da hin?‘ – finde ich eigentlich gar nicht so wichtig. Also für mich ist wichtiger ‚Sitzt der gerade bei [der Konkurrenz, LD] eine Woche lang und macht mit denen irgendetwas?‘“ (D4).

Im Gegenteil dazu vertritt ein anderer Befragter die Einstellung: Je häufiger eine Interaktion mit dem Kunden stattfindet, desto besser die Beziehung zu den Personen auf Kundenseite (vgl. C3). Diese Ergebnisse illustrieren, dass der Einfluss der Häufigkeit durch die befragten KA Manager sehr heterogen bewertet wird, die zwei letzten Beispiele sogar als diametrale Bewertung aufgefasst werden können.

4.1.3 Kundenerwartung der Frequenz

Was erwarten die Kunden als Frequenz für die Interaktion mit dem KA Manager? Diese Fragestellung wurde dem Fragebogen während der Studie hinzugefügt, weshalb diese Frage nur den US-amerikanischen und chinesischen KA Managern sowie zwei französischen KA Managern gestellt wurde. Eine KA Managerin aus Deutschland hat proaktiv zu dem Thema Stellung genommen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass in manchen Fällen eine klare Erwartungshaltung des Kunden besteht, deren Frequenz beziffert werden kann (vgl. C1, C2, C3, U1, U3, U4), in anderen Fällen der Kunde eine Erwartungshaltung hat, deren Frequenz nicht spezifischer genannt wird (vgl. C4, F2, F3, F4, U2, U5, U6). Ebenfalls kann es sein, dass der Kunde eine tägliche oder wöchentliche Face-to-Face Interaktion auch gar nicht möchte (vgl. D4).

Die von den Befragten genannten von den Kunden erwarteten Frequenzen von Interaktionen mit dem KA Manager bewegen sich zwischen einmal pro Woche (vgl. C1, C2, U1) und einmal im Monat (vgl. C3, U1, U3, U4). Gleichzeitig gibt es eine Erwartungshaltung, dass der Zulieferer sich um Themen kümmert und generell den Kunden unterstützt (vgl. C4, U1, U3, U4) und der Zulieferer vor Ort ist und auch Vorschläge macht (vgl. F2). Daher erwartet der Kunde, dass der Zulieferer in Meetings Verbesserungen einbringt oder Commitment zeigt, wenn er sich mit dem Zulieferer trifft (vgl. C2). Ferner wird erwartet, dass der KA Manager an Meetings teilnimmt, weil er für das Geschäft mit dem Kunden verantwortlich ist und daher aus Kundenperspektive involviert und sichtbar sein sollte (vgl. U6). Die erwartete Frequenz ist jedoch auch abhängig von den zu besprechenden Themen und von den Erwartungshaltungen einzelner Personen (vgl. U1). Eine KA Managerin beschreibt, dass es in einem Kundenwerk eine starke Erwartungshaltung gibt, sie zu sehen und sich der Kunde mit Witzen beschwert, wenn die KA Managerin nicht häufig genug da ist:

„[...] in fact if I spend too much time away from [the plant; LD], I get wise cracks, ‚You don't love us anymore‘, ‚How come you don't come?‘ ‚You're spending all your time [elsewhere; LD]‘ (laughing).” (U2).

Die KA Managerin führt dies darauf zurück, dass der Kunde ihren Besuch als Reflektion der Priorität wahrnimmt und gleichzeitig nicht wahrnimmt, dass die KA Managerin auch für den Kunden arbeitet, wenn sie nicht vor Ort ist (vgl. U2). In einem anderen Fall berichtet eine KA Managerin davon, dass der Kunde sich bedankt, wenn die KA Managerin vor Ort zu Besuch kommt (vgl. U4).

Neben der Erwartung geben zwei KA Manager an, dass der Kunde den KA Manager gerne viel häufiger sehen würde, was auf Zuliefererseite schwer zu realisieren ist und nicht in dem Maße erfüllt werden kann (vgl. U4, U6). So berichtet eine KA Managerin:

„But from [the customer’s; LD] standpoint, sure they would like to see us more. I think any customer would like to see us more but they don’t necessarily have an office for us to be there 24/7” (U4).

Ein KA Manager nimmt diese Erwartungshaltung des Kunden vergleichsweise gelassen:

„They are always asking for more but they are customers and as they are our customers, they don’t mind always asking for more.” (U6).

Demgegenüber steht jedoch auch die Aussage eines weiteren Befragten, der bestätigt, dass sein Kunde den KA Manager möglichst wenig sehen möchte, sondern es stattdessen bevorzugt, alle Themen mit dem Team des Zulieferers vor Ort zu besprechen (vgl. U5). Die Rolle des Teams des Zulieferers vor Ort beim Kunden scheint jedoch abhängig vom Kunden zu sein, denn ein weiterer KA Manager berichtet von einer erwarteten monatlichen Interaktion und Interaktion nach Bedarf mit dem KA Manager zusätzlich zu der Interaktion mit dem Zuliefererteam vor Ort (vgl. C3).

Ein KA Manager betont, dass eine Erwartungshaltung besonders klar in manchen Ländern in der Region Europa vorhanden ist, wo der Kunde stolz ist, Besuch des KA Managers zu bekommen, wohingegen dies in Frankreich nicht so wertgeschätzt wird (vgl. F4). Für China zeigt sich insgesamt eine relativ klare und bezifferbare Erwartungshaltung im Vergleich zu den anderen Ländern, wie bereits zuvor dargestellt (vgl. C1, C2, C3). Die Fälle in Frankreich sprechen alle von einer Erwartungshaltung des Kunden, ohne diese in Frequenzen oder Zeiträumen zu beziffern (vgl. F3, F4, F2). In den USA ist die Hälfte der Nennung unter Angabe eines Frequenzrahmens und die Hälfte ohne, wobei sich die Erwartungen ob der Kunde viele Meetings oder wenige Meetings erhofft, teilweise widerspricht (vgl. U1, U2, U3, U4, U5, U6).

4.1.4 Zeitorientierung der KA Manager

Die Zeitorientierung bzw. Zeiteinstellung der KA Manager ist in dem schriftlichen Fragebogen anhand der Skala von Kaufman, Lane und Lindquist (1991) für die Bestimmung des Polychronic Attitude Index erfasst worden. Drei der Aussagen sind reversiert und wurden in der Auswertung ein weiteres Mal reversiert, um die durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu erfassen. In der Untersuchung von Kaufman, Lane und Lindquist (1991) wurde die

Einstellung zu Polychronizität im Vergleich mit der Kombination unterschiedlicher Aktivitäten ausgewertet, sodass nur ein genereller Zusammenhang von einer hohen Ausprägung des Polychronic Attitude Index mit zunehmender Bereitschaft für polychrone Zeitnutzung hergestellt wurde. Somit hat bei Kaufman, Lane und Lindquist (1991) keine Einordnung der Skalarwerte in Kategorien stattgefunden. Für die vorliegende Studie wurden daher die Ausprägungen in folgende Kategorien unterteilt (vgl. Tab. 9).

Tabelle 9: Zeiteinstellung von KA Managern

Ausprägung	Anzahl	Quelle
extrem polychron (=1)	2	<ul style="list-style-type: none"> • D2, D3
sehr polychron (>1, ≤2)	7	<ul style="list-style-type: none"> • C3 • D1, D4 • F1, F2 • U3, U5
eher polychron (>2, ≤3)	6	<ul style="list-style-type: none"> • F3, F4 • U1, U2, U4, U6
weder polychron noch monochron (=3)	0	
eher monochron (>3, ≤4)	1	<ul style="list-style-type: none"> • C1
sehr monochron (>4, ≤5)	2	<ul style="list-style-type: none"> • C2, C4
extrem monochron (=5)	0	

In Bezug auf die Zeitorientierung gemessen am Level an Polychronizität ergibt sich ein pro Land relativ homogenes aber zwischen den Ländern sehr unterschiedliches Bild: Bei den Befragten aus Deutschland stimmen zwei Personen allen Aussagen im Extrem zu und werden somit als extrem polychron eingeordnet, während zwei andere Personen als sehr polychron beschrieben werden können (vgl. D1, D4, D2, D3). In Frankreich sind zwei Befragte sehr polychron und zwei Befragte eher polychron (vgl. F2, F1, F3, F4). In den USA lassen sich zwei Antworten der sehr polychronen Ausprägung und vier Antworten der eher polychronen Ausprägung zuordnen (vgl. U1, U2, U4, U3, U5, U6). In China ist das Bild hingegen sehr divers, allerdings mit einer Tendenz zur Monochronizität: Eine Person ist als sehr polychron einzuordnen, eine Person als eher monochron und zwei Personen als sehr monochron anzusehen (vgl. C1, C2, C3, C4).

4.2 Kontaktperson

Um zu untersuchen, mit welchen Repräsentanten aus unterschiedlichen Abteilungen in den Kundenunternehmen sich die Befragten Face-to-Face treffen, wurden diese sowohl für die aktuelle Situation als auch für eine aus Sicht der Befragten als optimal betrachtete Situation erfragt. Es werden zunächst die Ergebnisse für die aktuelle Situation und im Anschluss für die optimale Situation vorgestellt.

4.2.1 Aktuelle Interaktion mit Kontaktpersonen im Kundenunternehmen

Wen treffen die KA Manager aktuell auf Kundenseite? Tabelle 10 gibt Aufschluss über die Kontaktpersonen im Kundenunternehmen, wie häufig und von welchen Befragten diese genannt wurden, wobei die Antworten nach Ländern sortiert sind.

Tabelle 10: Kontaktpersonen in der Face-to-Face Interaktion

Abteilung der Kontaktperson im Kundenunternehmen	Anzahl Nennung	Quelle
Einkauf	22	<ul style="list-style-type: none"> • C1, C2, C3, C4, C5 • D1, D2, D3, D4, D5, D6 • F1, F2, F3, F4, F5 • U1, U2, U3, U4, U5, U6
Produktion	19	<ul style="list-style-type: none"> • C1, C2, C3, C4 • D1, D2, D3, D4, D5 • F1, F2, F3, F4, F5 • U1, U2, U4, U5, U6
Engineering	16	<ul style="list-style-type: none"> • C1, C2, C3 • D2, D4 • F1, F2, F3, F4, F5 • U1, U2, U3, U4, U5, U6
Labor	5	<ul style="list-style-type: none"> • D3, D4 • U4, U5, U6
Design	4	<ul style="list-style-type: none"> • D2, D4 • F1 • U2
Qualität	4	<ul style="list-style-type: none"> • C3 • D2 • F2, F5
Logistik	2	<ul style="list-style-type: none"> • C1, C2

Tabelle 10 zeigt auf, dass in der aktuellen Situation die Kontaktpersonen auf Kundenseite sehr heterogenen Einheiten entstammen. Herauszustellen ist, dass die Einkaufsabteilung des Kunden die einzige Abteilung ist, die alle Befragten persönlich treffen (vgl. Tab. 10). Als zweit-

häufigste Abteilung wird die Produktion bzw. Produktionsleitung genannt, als dritthäufigstes das Engineering (vgl. Tab. 10). Als länderspezifischer Unterschied kann herausgestellt werden, dass keiner der KA Manager aus China eine Designabteilung des Kunden trifft – ein möglicher Grund könnte sein, dass die Kunden keine solchen Aktivitäten in China durchführen. Ebenfalls treffen sich keine der KA Manager aus den USA mit der Qualitätsabteilung. Die am seltensten genannte Abteilung des Kunden ist das Logistikteam, mit dem nur zwei KA Manager aus China interagieren (vgl. C1, C2).

Fünf KA Manager stellen explizit heraus, dass sie mit der Management-Ebene des Kunden interagieren (vgl. C1, C2, C3, F4, U5). Hingegen beschreibt ein KA Manager die Wichtigkeit, sich nicht nur mit der Manager-Ebene des Kunden auseinanderzusetzen, sondern ebenfalls mit den Personen zu sprechen, die in der Produktion die Produkte des Zulieferers verarbeiten (vgl. F1). Des Weiteren heben die Befragten hervor, dass sie mit mehreren Ebenen einer Abteilung auf der Kundenseite interagieren (vgl. C1, D1, F1, F3, F5, U2, U6). Die jeweils höhere Ebene ist allerdings nicht bei jedem Gespräch involviert, dient aber der Eskalation von Diskussionen, in denen die KA Managerin mit der operativen Ebene nicht weiterkam (vgl. D3). Ein GA Manager berichtet, dass er im Einkauf alle Hierarchielevel trifft, jedoch versucht, die Organisation des Kunden hierarchisch zu spiegeln, um einen Eskalationsprozess zu etablieren (vgl. F5). Sein Hauptkontakt ist daher der Einkäufer mit globaler Verantwortung, der eine globale Koordinationsrolle innehat (vgl. F5).

Ebenfalls gehen einige KA Manager auf die Wichtigkeit der Kontaktpersonen auf Kundenseite ein. Für eine KA Managerin sind die wichtigsten Kontaktpartner der Einkauf und die technischen Kundenabteilungen, die Designabteilung ist hingegen nur von geringer Bedeutung, u.a. weil diese einen unterschiedlichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung im Kundenunternehmen haben (vgl. D4). Für einen anderen KA Manager ist die Designabteilung hingegen ein Türöffner für gewisse Themen (vgl. F1). Ebenfalls betonen drei Befragte die Wichtigkeit der Produktionseinheit, die die Produkte des Zulieferers verarbeitet (vgl. D2, F3, F5) sowie die Qualitätsabteilung (vgl. F5). Ein GA Manager versucht daher, alle Werke des Kunden zu besichtigen und legt Wert darauf, dass die Werke ihn häufiger sehen als die Vertreter seiner Konkurrenten (vgl. F5). Ein anderer KA Manager berichtet, dass er sich mit den für ihn wichtigsten Kontaktpersonen trifft, die je nach Kundenwerk unterschiedlich sein können:

„Man kann nicht immer sagen, dass das streng hierarchisch organisiert ist. Es gibt Bereiche, wo der oberste Chef in einer Marke die Linie vorgibt, es gibt Bereiche, wo ein

Sachbearbeiter über Jahre alle Entscheidungen getroffen hat. Das hängt davon ab, wie diese Personen selber ihre Funktion verstehen.“ (D2).

Der KA Manager trifft sich daher mit Individuen, die er als Beeinflusser wahrnimmt und fasst zusammen:

„Aber im Grunde spricht man mit den Leuten, von denen man glaubt, dass sie einem helfen, ein Projekt oder einen Vorgang voranzutreiben.“ (D2).

Mit der Nennung von für sie relevanten Kontaktpartnern taten sich die Befragten schwer und gaben jeweils nur eine Schätzung ab. Die Bandbreite der für die KA Manager relevanten Ansprechpartner reicht von drei (vgl. C4), über fünf (vgl. U5), acht (vgl. U2), zehn (vgl. C2, D4), 30 (vgl. U1) bis hin zu 50 (vgl. F4). Manche KA Manager geben ihre Schätzungen pro Werk oder pro Abteilung ab: Hier reicht die Bandbreite von ein bis drei Kontaktpersonen pro Werk (vgl. D2), sieben bis acht Personen pro Werk (vgl. C3), ein bis zwei Personen im Einkauf pro Marke (vgl. D2), eine Person im Einkauf und fünf pro Werk (vgl. D3), drei pro Werk plus drei in der Zentrale und insgesamt elf (vgl. F1), vier im Einkauf, zwei bis drei technische und insgesamt weniger als zehn (vgl. F2). Die Schwierigkeit für die Befragten schien in der Interpretation der Relevanz von Kontaktpersonen zu liegen: Ein Befragter reagierte auf die Frage zunächst mit der Nennung von 500 Personen, berichtete dann im Anschluss, dass er 250 Personen in der Kundenorganisation mindestens einmal getroffen hat und nennt im Anschluss als relevante Personen etwa 50, mit denen er häufigen Kontakt hat (vgl. F4). Eine andere KA Managerin definiert im Gespräch für sich, wen sie als relevant einstuft:

„[...] relevant sind für mich die, die eben auch eine Entscheidung mit vorbereiten können oder eine Entscheidung machen können.“ (D4).

Insgesamt betonen viele Befragte die Wichtigkeit einer guten persönlichen Beziehung zu den Personen im Kundenunternehmen, welches insbesondere die KA Manager aus Frankreich und China betonen (vgl. C1, C4, C5, D1, D4, F3, F4, F5, U2, U6). Die Unverzichtbarkeit der persönlichen Beziehungen zu Kundenvertretern als ein wichtiger Aspekt für das KAM wird von einem Befragten prägnant dargestellt:

„Otherwise we would put computers together, plug them in, and that's it, and exchange data because a big part of our job is to exchange data. It's a prized technical characteristic, etc. but fortunately, we are still living in a world where human relationship is important, so I think the most important topic when we exchange about private life is to

get to know people and to make the relationship afterwards in the meetings and at work easier.” (F5).

Die Effekte einer persönlichen Beziehung sind vielschichtig: Zum einen trägt eine persönliche Beziehung dazu bei, dass ein spezieller Bezug zu den Personen auf Kundenseite hergestellt wird (vgl. F3, F5). Zum anderen können persönliche Beziehungen helfen, Probleme schneller zu lösen (vgl. D4). Ebenfalls kann eine gute persönliche Beziehung dazu führen, dass das Zuliefererunternehmen positiver wahrgenommen wird:

„So, it’s conscious or unconscious but I think there is something important there to understand why they want to work with you or not, and I am sure that if they like more somebody, they would like more the company they are working for so, yes, this is important, very important, much more important than we believe.” (F5).

Einen positiven Einfluss mit Blick auf die Etablierung von persönlichen Beziehungen weisen Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden auf (vgl. C2, F1, U2, U5), u.a., weil die Interaktion mit dem Kunden Vertrauen aufbauen kann (vgl. U3). Doch zu wem sind persönliche Beziehungen herzustellen? Drei KA Manager heben in diesem Kontext gute Beziehungen zu höheren Hierarchiestufen im Kundenunternehmen hervor (vgl. C5, D2, D4). Dies ermöglicht es den KA Managern, bei Problemen die Hierarchie auf Kundenseite zu involvieren und die Themen dort zu adressieren (vgl. D4). Ebenfalls sucht ein KA Manager strategisch die Personen für eine persönliche Beziehung aus, die er als Beeinflusser im Kundenunternehmen wahrnimmt (vgl. D2). Ein weiterer Befragter betont, dass es wichtig ist auf allen Ebenen im Kundenunternehmen gute Beziehungen herzustellen (vgl. C5).

Jedoch scheint eine persönliche Beziehung in den vier Ländern, die im Rahmen der Erhebung berücksichtigt wurden, eine unterschiedlich starke Rolle zu spielen. Die KA Manager aus Deutschland betonten, dass persönliche Beziehungen nicht mehr die gleiche Bedeutung aufweisen wie früher und weisen darauf hin, dass die Wichtigkeit der persönlichen Beziehungen stark abgenommen hat und weiter sinken wird (vgl. D2, D3, D5). Dieser Trend wird jedoch nicht nur negativ bewertet, da zwar nun transparentere Vergleiche zwischen Zulieferern gezogen werden können, allerdings scheinen persönliche Beziehungen am Ende jedoch immer noch einen kleinen Beitrag im Kontakt mit dem Kunden zu leisten:

„Und von daher, ja, die werden schwieriger, ja, die nehmen ab, aber wenn alles vergleichbar und austauschbar wird, dann ist die Beziehung gar nicht so blöd, wie man denkt.“ (D5).

Die KA Manager aus Deutschland beobachten außerdem, dass jüngere Generationen von KA Managern nicht mehr das gleiche Verständnis von Beziehungsmanagement haben und weniger Zeit mit dem Kunden für Beziehungsaufbau verwenden möchten (vgl. D2, D3). Folgende Aussage eines KA Managers mit vergleichsweise geringer Berufserfahrung illustriert diese Vermutung und verdeutlicht diese Einstellung junger KA Manager: „[...] weil nur zum Kaffeetrinken brauche ich nicht rausfahren.“ (D1). Bei den KA Managern aus China zeigt sich ein gegenteiliger Effekt: Unabhängig von der Berufserfahrung betonen sie die Wichtigkeit der persönlichen Beziehungen (vgl. C1, C4, C5) und ein Befragter betont diesen Effekt insbesondere für den kulturellen Kontext in China (vgl. C5). Die Wichtigkeit der persönlichen Beziehung äußert sich u.a. darin, sich neben geschäftlichen Themen auch zu privaten Themen auszutauschen (vgl. C1, C4). Ein KA Manager berichtet, dass von Kundenseite eine persönliche Beziehung benötigt wird, damit sich die Interaktion nicht nur um Arbeit dreht (vgl. C1). Sein Ziel ist es daher, möglichst viel Zeit mit dem Kunden zu verbringen, weil es der Kommunikation hilft (vgl. C1).

4.2.2 Optimale Interaktion mit Kontaktpersonen

In Bezug auf die Frage, zu welchen Personen oder Einheiten auf Kundenseite die KA Manager im aus ihrer Sicht optimalen Fall seltener oder häufiger Kontakt hätten, ergibt sich ein diverses Bild. Tabelle 11 stellt die gewünschte Richtung der Interaktion, die spezifische Kundenabteilung und – falls vorhanden – konkrete Themen für die Interaktion vor.

Tabelle 11: Gewünschte häufigere und seltenere Interaktionen

Interaktion	Mit wem?	Zu welchen Themen?	Quelle
Häufiger	• Kundenwerke		• D3, D5, F1, F4, F4
	• Planungsabteilung	• Planung von neuen Produkten & neuen Kundenwerken • Zukünftige Trends des Kunden	• C1, D1, D5, F5 • C1
	• Engineering		• D5
	• Einkauf		• D3, D5
	• Management-Level	• Mehr Austausch • Strategie-Gespräch	• C2, F4 • D4
	• Marketing		• F5
	• Einkauf & Engineering	• Mehr gemeinsame Interaktion zu gemeinsamen Themen	• D5
Seltener	• Einkauf	• Weniger unproduktiver Austausch • Weniger sinnlose Anfragen des Einkaufs	• F4 • F1

Mehrere KA Manager betonen ihre Selbstbestimmtheit in Bezug auf die Treffen mit dem Kunden: Sie können selbst entscheiden, mit wem sie sich wie häufig treffen (vgl. C3, F2, U5). Dabei legen die KA Manager Wert darauf, sich mit den Personen zu treffen, die für ihr Geschäft wichtig sind (vgl. C3) bzw. mit Personen auf Kundenseite, die das Geschäft des Zulieferers unterstützen (vgl. C5).

Einige Befragte sprechen sich dafür aus, häufigere Treffen mit dem Einkauf zu vermeiden, weil dann mehr Preisnachlässe gefordert werden (vgl. D5, F2, F5). Denn je mehr Zeit sein Team mit dem Einkauf verbringt, desto mehr baut der Einkauf Druck auf, dass Kostenaufschlüsselungen, Preisreduktionen und Produktivitätsnachlässe gewährt werden (vgl. F5).

In Bezug auf die optimale Planung von Kontakten und Kontakthäufigkeiten erklärt ein Top Manager, dass:

„[...] man sich sehr genau überlegen sollte anhand des Organisationsgefüges des Kunden, und Power-Matrix Ansätze sich zu überlegen ‚Wen brauche ich im Unternehmen? Wie viel Zeit muss ich wo investieren?‘ und sich danach eben seine Allokations- und Besuchspläne zu machen. Und nicht zu sagen ‚Ich muss hier 20 Prozent beim Kunden verbringen.‘ – nein, das muss man sich genau überlegen, wo man seine Zeit investiert. Und wer einen auch sehen möchte. Weil einen Kunden zu besuchen, der einen nicht sehen möchte, ist immer das dümmste, was es gibt.“ (D6).

Wenn der Kontakt mit dem Kunden jedoch zu selten wird, kriert dies Nervosität (vgl. D4). Eine KA Managerin berichtet:

„Also wenn ich eine Woche vom Einkauf nichts gehört habe, dann werde ich sehr unruhig, dann muss ich irgendwie gucken, dass ich den irgendwie auftrue und erspähe, was er macht und einmal anrufen ‚Gibt es irgendetwas? Oder gibt es etwas zu besprechen?‘ Oder beschäftigen sie sich mit anderen Dingen, die wir gerne wissen würden?“ (D4).

Ein KA Manager betont, dass sein Bildungshintergrund einen Einfluss auch darauf hat, mit wem er sich trifft (vgl. F3). Er erklärt, dass er als Ingenieur weniger auf die kommerziellen Themen fokussiert ist und lieber über das technische Produkt oder den Prozess rund um das Produkt spricht, weil dies seinem Hintergrund entspricht (vgl. F3). Jedoch verbringt er aktuell mehr Zeit mit dem Einkauf als mit den Produktnutzern (vgl. F3). Ebenfalls beschreibt eine

KA Managerin, dass ihre Rolle kommerzieller Natur ist und sie sich daher lieber mit dem Einkauf trifft als mit den technischen Abteilungen (vgl. U3).

Ein Befragter betont, dass das Erkennen der richtigen Ansprechpartner im Kundenunternehmen eine der Kernkompetenzen eines KA Managers darstellt und dass dies mit zunehmender Berufserfahrung einfacher wird:

„Das ist auch der Unterschied zwischen jemandem, der halt so etwas neu macht, und der das viele Jahre macht. Der das neu macht, der fährt zu einem hin und fängt an, mit dem zu sprechen und er kann vielleicht gar nicht aus seiner Erfahrung erkennen, dass das vertane Zeit ist.“ (D2).

4.2.3 Anzahl der Personen in Face-to-Face Interaktionen

Neben den zuvor genannten Kontaktpersonen ist im Rahmen der Face-to-Face Interaktion die Konstellation in welcher die Treffen stattfinden ein bedeutsamer Aspekt. So verweisen mehrere KA Manager darauf, dass Treffen mit mehreren Abteilungen der Kundenseite gemeinsam stattfinden (vgl. D1, U3, U1, D3, F4). Beispielsweise sind dies für eine KA Managerin monatliche Meetings mit dem Einkauf und Engineering (vgl. U3), für einen Befragten die Regelmeetings mit Technikern aus dem Werk, mit dem Werksleiter und gelegentlich mit dem Einkauf (vgl. D1). Hingegen erklären zwei weitere KA Manager, dass sie normalerweise alle Abteilungen separat voneinander treffen (vgl. F1, F4). Eine andere KA Managerin berichtet, dass von Kundenseite eine Person ein Thema initiiert und dann Treffen in einer Gruppe mit mehreren Abteilungen stattfinden (vgl. U1). Jedoch weist eine andere KA Managerin darauf hin, dass dies für ihren Kunden je nach Werken unterschiedlich gehandhabt werden muss (vgl. D3). In manchen Werken finden Treffen gemeinsam mit allen statt, sodass die Treffen bis zu zehn Leute umfassen, in einem spezifischen Werk muss die KA Managerin das gleiche Thema jedoch separat mit allen unterschiedlichen Ansprechpartnern besprechen, welches weniger effizient ist (vgl. D3).

Ein KA Manager berichtet, dass nur im großen Review Meeting, in dem es um die Beurteilung und Performance des Zulieferers geht, alle Abteilungen von Kundenseite dabei sind (vgl. F4). In diesen Meetings verhalten sich die Teilnehmer anders als in separaten Meetings:

„It is quite interesting to have also the different departments around the table because the behavior is totally different than when they are treated separately, so we have to play with that also.“ (F4).

Beispielsweise berichtet der KA Manager, dass bei Problemen in der Produktion der Austausch mit der Produktion anders abläuft, wenn der Einkauf und Engineering mit dabei sind, weil die Produktionsvertreter dann nicht mehr so offen kommunizieren können, sondern eine offizielle Botschaft verbreiten müssen (vgl. F4). Für den KA Manager bedeutet dies, dass er für große Meetings alles gut vorbereiten und vor dem Meeting verstehen muss, was die wirklichen Positionen und Meinungen aller Personen sind (vgl. F4).

Die Bewertung von Meetings mit mehreren Kontaktpersonen bzw. Abteilungen gleichzeitig wird von den KA Managern unterschiedlich bewertet. Nur zwei KA Manager bewerten diese Art der Meetings als positiv (vgl. D1, U4). Als Vorteil von gemeinsamen Meetings nennt eine KA Managerin, dass alle an dem Meeting teilnehmenden Abteilungen darauf basieren, dass das Produkt des Zulieferers im Produktionsprozess läuft und dementsprechend alle Ziele haben, die darauf ausgerichtet sind, dass es läuft, sodass der Zulieferer mit allen gemeinsam zusammenarbeitet (vgl. U4). Für einen anderen KA Manager liegt der Vorteil in einem kürzeren Prozess, sodass er nicht erst eine Seite und dann die andere Seite beeinflussen muss (vgl. D1). Der KA Manager betont, dass dies für ihn ein kundenspezifisches Vorgehen ist, welches für diesen Kunden die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass es zu einer Entscheidung kommt – bei anderen Kunden würde er jedoch nicht unbedingt immer mit allen Kontaktpersonen gemeinsam an einem Tisch sitzen (vgl. D1).

Dahingegen empfinden drei andere KA Manager Meetings mit mehreren Kontaktpersonen gleichzeitig als nicht notwendig (vgl. C3), ineffizient (vgl. U1) oder unproduktiv (vgl. F3, U1). Für einen KA Manager sind Meetings mit allen relevanten Personen nicht produktiv, sondern sehr formalisiert von beiden Seiten und daher mehr eine Stellungnahme ohne Wertschöpfung und ohne direkte Auswirkung (vgl. F3). Eine andere KA Managerin raisoniert:

„The more people that are there, typically it's not very efficient. Typically, it's just informative.” (U1).

Für sie sind Meetings in kleineren Gruppen effizienter:

„If you stay focused on a single topic with a small group of people, it tends to be more efficient but sometimes even then you're still just really arguing points, not literally arguing but trying to work towards a solution that probably both sides are very far apart on. [...] Those meetings can be a bit unproductive but I guess they're necessary because it lays the facts out on the table.” (U1).

4.3 Initiierung der Face-to-Face Interaktion

Auf die Frage, welche Seite – Zulieferer oder Kunde – die gemeinsamen Treffen initiiert, nennt die Mehrheit der KA Manager, dass Treffen durch beide Seiten initiiert werden (vgl. C1, C2, C3, C4, C5, D4, D5, D2, D5, F4, F5, U1, U3). Vier KA Manager benennen konkret, dass die Initiierung der Meetings je zur Hälfte durch den Zulieferer und den Kunden erfolgt (vgl. C1, C2, C5, F4). Die Initiierung eines Meetings scheint bei dieser Kategorie von der Zusammenarbeit und von den zu besprechenden Themen abhängig zu sein (vgl. C1, C4, D5, U1). Bei Themen rund um Preise oder Problemen ist es normalerweise der Kunde, der die Diskussion initiiert (vgl. C1, U3). Des Weiteren nimmt der Kunde Kontakt auf, wenn er ein neues Produkt haben möchte, anders oder günstiger einkaufen möchte (vgl. D2). Der Zulieferer hingegen initiiert Meetings dann, wenn er einen neuen Vorschlag oder neue Technologien hat oder spezifische Informationen haben möchte (vgl. C1, D2). Für einen anderen KA Manager kommt es darauf an, ob der Kunde etwas vom KA Manager braucht – in dem Fall macht der Kunde den ersten Schritt (vgl. C4). Des Weiteren spielt die Situation eine Rolle: Bei Vertragsverhandlungen ergibt es sich automatisch, dass viele Meetings stattfinden (vgl. D4). Wenn jedoch gerade keine Vertragsverhandlungen anstehen, nimmt eine KA Managerin Kontakt zum Kunden auf und schickt eine Agenda zu offenen Punkten, um ein Meeting anzufragen (vgl. D4). Bei Personen mit globaler Verantwortung werden Treffen mit dem Kunden häufig durch Reisen in andere Region initiiert (vgl. F5, U6). Bemerkenswert ist, dass manchmal Treffen top-down vom Kunden festgelegt werden und erwartet wird, dass sich das TM des Zulieferers danach ausrichtet (vgl. C5).

Ein kleiner Teil der Befragten stellt jedoch heraus, dass in der Regel die Treffen nur durch den Zulieferer initiiert werden (vgl. D1, D3, F1, U5). Für einen KA Manager ist dies der Fall, weil das Kundenunternehmen nicht besonders strukturiert vorgeht, sodass das Interesse des Kunden groß ist, den Zulieferer zu treffen, wenn ein Termin vereinbart wurde (vgl. D1). Wenn der Kunde doch mal Termine mit dem Zulieferer initiiert hat, dann ist das für eine KA Managerin ein klares Signal, dass es sich um ein Problem handelt (vgl. D3). Sie konstatiert:

„Also wenn wir hingehen, dann wollen wir immer etwas und wenn der Kunde fragt, dann läuft es irgendwo nicht gerade gut.“ (D3).

Bei Meetings auf TM Ebene muss das Zuliefererunternehmen dies selbst anstoßen und langfristig im Vorfeld planen (vgl. D4, D5). Eine KA Managerin berichtet von dem Vorgehen, bei Problemen direkt zum Kunden zu fahren:

„We prevent trying to wait until the issue escalates. We try to help it before it gets worse, so it's our view, or it's our initiative to go and see them face to face if there's an issue. [...] The worst thing would be the customer demand us to come down there so we try to get it ahead of time.“ (U4).

4.4 Inhalte der Face-to-Face Interaktion

Das Thema der in den Face-to-Face Interaktionen besprochenen Inhalte ist in den vorangehenden Abschnitten, insbesondere im Abschnitt 4.2 zu Kontaktpersonen, bereits thematisiert worden, da in den Interviews häufig das Thema inklusive der Ansprechpartner oder deren Aufgabenbereich genannt wurde. Überschneidungen sind daher unvermeidbar – im Folgenden konzentriert sich die Diskussion jedoch auf die direkt abgefragten Gesprächsinhalte in der aktuellen Zeitnutzung. Ferner umfasst dieser Abschnitt die Ergebnisse zu optimaler inhaltlicher Gestaltung der Face-to-Face Interaktion, wobei die Befragten nach den häufiger bzw. seltener zu diskutierenden Themen befragt wurden, sowie nach dem Einfluss auf die Inhalte und die spezifischen Anlässe für Face-to-Face Interaktionen, die ebenfalls erfragt wurden.

4.4.1 Aktuelle Inhalte in Face-to-Face Interaktionen

Die Inhalte in den Face-to-Face Interaktionen umfassen sowohl kommerzielle als auch technische Themen. Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Themen, die mit den jeweiligen Kundenabteilungen besprochen werden. Es gibt eine klare Unterteilung, dass kommerzielle Themen mit dem Einkauf und technische Themen mit dem Engineering, der Produktion sowie der Qualitätsabteilung besprochen werden (vgl. Tabelle 12). Zu den kommerziellen Themen zählen insbesondere verschiedene Arten von Verhandlungen (vgl. C1, D1, D4, F3, F4) und Diskussionen über Preise (vgl. D5, F1, F4, U6, U3, U5). Bei den Diskussionen mit dem Engineering stehen die Produkte des Zulieferers im Vordergrund, ebenso bei der Face-to-Face Interaktion mit der Produktion, wobei dort auch die Leistung des Zulieferers und des Zuliefererteams eine große Rolle spielt (vgl. Tabelle 12). Ebenfalls werden Probleme mit dem Produkt diskutiert und die Verantwortlichkeit von Zulieferer und Kunde diesbezüglich geklärt (vgl. U5).

Jedoch sind die zu besprechenden Themen nicht frei von Überschneidungen: Ein Befragter gibt zu bedenken, dass alles zusammenhängt und dass bei einem neuen Projekt sowohl technische Themen als auch kommerzielle Themen wie Preise direkt diskutiert werden müssen und dass dadurch Einkauf und technische Einheiten gemeinsam mit dem Befragten diskutieren (vgl. F2).

Tabelle 12: Inhalte in Face-to-Face Interaktionen

Abteilung im Kundenunternehmen	Inhalte	Quelle
Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Kommerzielle Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Verhandlungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragsverhandlungen ▪ Preisverhandlungen ▪ Über Mengen, Geschäftsmodelle, Kostenanalysemethoden ○ Preise ○ Marktanteile ○ Logistik & Prozessgestaltung ○ Kosten & Kostenreduzierung ○ Rechnungen & Zahlungsrückstände ○ Umrechnungskurse 	<ul style="list-style-type: none"> • C4, D1, D4, U4, U3 • C1, D1, D4, F3 • D1, D4, F4 • C1 • C1 • D5, F1, F4, U6, U3, U5 • D1 • D1 • U1, U3, U6 • F3, U3, U5 • U3
Engineering	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Neue Produkte ○ Produktspezifikationen & Vorgaben ○ Prüfungsergebnisse & Produkttests ○ Produktqualität ○ Einhalten von Zeitplänen ○ Verantwortlichkeit in Problemfällen 	<ul style="list-style-type: none"> • U6 • C1, D5, U5 • D5, U6 • U5, D5, F1 • U5 • U5 • U5
Produktion / Kundenwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Produkte des Zulieferers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualität & Produktqualität ▪ Produktversuche, Einführung neuer Produkte & technische Prüfungen ▪ Produktperformance ○ Leistung des Zulieferers <ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance des Serviceteams ▪ Zufriedenheit mit dem Personal des Zulieferers ▪ Veränderungsbedarf & Verbesserungspotenzial ▪ Beschwerden ○ Lieferkette & logistische Themen ○ Implementierung von Vertragsverhandlungen & Marktanteilen ○ Aktuelle Lage der Produktion & Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> • D1 • D5, F1, F4, U6 • D1, F1 • D3, F4 • F1, F4, U6 • F4 • D3 • D3, F4 • C1 • F1, U6 • C1 • C4, U4
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Produkte des Zulieferers 	<ul style="list-style-type: none"> • C1
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsprognosen 	<ul style="list-style-type: none"> • C1

Ebenfalls werden Einkaufsthemen in der Regel mit dem Einkauf besprochen, aber wenn sich eine Kostenreduzierungsmöglichkeit in einem Kundenwerk ergibt, dann werden auch die Per-

sonen aus dem Kundenwerk in die Diskussion mit einbezogen, weil es einen Einfluss auf sie hat (vgl. U1). Auch in Bezug auf strategische Themen gibt es mehrere Ansatzpunkte, sodass die Strategie sowohl mit dem Engineering als auch manchmal mit dem Einkauf diskutiert wird (vgl. F1). In Bezug auf die Strategie gibt es eine Vielfalt von Themen zu diskutieren: die technische Strategie, Veränderungen in der Organisation, Akquisitionen etc. (vgl. F5). In Bezug auf die Kosten gibt es unterschiedliche Sichtweisen: Einige besprechen Preise nur mit dem Einkauf und nicht mit den technischen Verantwortlichen (vgl. F1, U6). Andere mixen technische Themen und Themen mit dem Einkauf, weil alles zusammengehört (vgl. F3). Dadurch ist es möglich, dem Einkauf zu erklären, wie technische Zusammenhänge in Bezug auf das Produkt ausgestaltet sind und wie Produktcharakteristika und Prozesse beim Kunden zusammenspielen müssen, damit es funktioniert (vgl. F3). Insgesamt sprechen alle Einheiten des Kunden gerne über Kosten, sodass auch dieses Thema mit allen Einheiten diskutiert wird (vgl. D3, F3). Zu beachten ist jedoch, dass nicht jede Einheit an jedem Thema interessiert ist, so ist bspw. der Einkauf nicht besonders an technischen Themen oder Qualitätsthemen interessiert (vgl. F4). Auch kann eine Diskussion mit technischen Abteilungen und dem Einkauf gleichzeitig schwierig sein, da die Argumentation je nach Einheit angepasst werden muss und es in gemeinsamen Interaktionen gilt, sowohl die technische als auch die kommerziell interessierte Seite des Kunden von dem Produkt zu überzeugen (vgl. F2).

Des Weiteren sind die besprochenen Inhalte von verschiedenen Faktoren abhängig: So hängen sie u.a. von der Organisationsstruktur der Kundenorganisation ab (vgl. C1, C3). So werden die Themen anhand des Verantwortungsbereiches des Gegenübers ausgesucht (vgl. F4, U6). Und umgekehrt werden abhängig vom Thema die jeweils richtigen Ansprechpartner im Kundenunternehmen durch die KA Manager ausgewählt (vgl. C3, D2). So muss bereits im Vorfeld überlegt werden, welche Themen und Projekte in einer Face-to-Face Interaktion platziert werden sollen (vgl. D5). Des Weiteren sind die Gesprächsinhalte vom jeweiligen Projekt abhängig (vgl. C2, U2). Bei laufenden Projekten sind insbesondere die geplanten Zeitleisten zu beachten und diese sind daher Teil des Austausches (vgl. U2). Auch in Bezug auf die an dem Meeting teilnehmenden Personen ergeben sich Unterschiede in Bezug auf die Inhalte: Insbesondere werden höhere Management-Level mit einbezogen, wenn es um blockierende Themen in Projekten geht, damit eine Unterstützung zugesichert werden kann, dass Problem zu lösen (vgl. F5). Auf höherem Level werden auch globale Themen wie übergreifende Veranstaltungen oder spezifische Projekte diskutiert (vgl. F1).

Die Personen im Zuliefererunternehmen haben sich so aufgeteilt, dass sie unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche haben, sodass immer die Person die Diskussion mit dem Kunden leitet,

die eine entsprechende Zuständigkeit hat, bspw. werden kommerzielle Themen mit KA Managern oder anderen kommerziellen Rollen im Unternehmen besprochen (vgl. U1, U3). Bei technischen Themen werden hingegen technische Personen des Zuliefererunternehmens die Leitung der Diskussion übernehmen (vgl. U3). Daher werden technische Themen durch technische Personen im KAM-Team getrieben und teilweise auch allein von diesen mit dem Kunden diskutiert (vgl. D4, D1). Auch die Kundenseite geht ähnlich vor und involviert die entsprechenden Personen aus anderen Abteilungen, wenn es überschneidende Fragestellungen gibt (vgl. U3). Dafür gibt es jedoch manchmal auch Ausnahmen: Eine KA Managerin berichtet, dass sie nur bei spezifischen Anlässen wie bspw. bei Produktvorstellungen mit dem technischen Personal gemeinsam zu verschiedenen Kundenabteilungen geht, um dort für die Produkteinführung zu werben (vgl. D4).

Daneben werden Themen mit dem Kunden diskutiert, die nicht spezifisch einer Einheit zugeordnet werden können: So unterhält man sich mit dem Kunden über neue Projekte und neue Geschäftsmöglichkeiten (vgl. D1). Für den Fall, dass der Zulieferer nicht für bestimmte Produkte nominiert wurde, ergeben sich in den Face-to-Face Meetings Möglichkeiten, dezidiert nachzufragen und zu erforschen warum der Zulieferer für dieses Produkt nicht ausgewählt wurde (vgl. D1). Ebenfalls nutzt eine KA Managerin die Möglichkeit, in der Face-to-Face Interaktion ihre Kernbotschaften zu vermitteln (vgl. D4). Ebenfalls gibt es mit dem Einkauf manchmal Diskussionen über die neue Strategie des Kunden und über soziale Themen im Kundenunternehmen (vgl. F3). Ein anderer Befragter betont, dass keine festen Regeln existieren, wie häufig welche Themen mit wem diskutiert werden und wen man wie häufig trifft (vgl. F3). Aus diesem Grund wird die notwendige Flexibilität für KA Manager betont, die flexibel auf Situationen eingehen können und politische Dimensionen in Diskussionen erkennen müssen (vgl. F3).

Ein besonderes Thema stellt der Informationsbedarf des Kunden dar (vgl. C1, D5, D3, F5, U2). So werden Face-to-Face Interaktionen ebenfalls dafür genutzt, dem Kunden Informationen über andere Regionen weiterzugeben (vgl. C1, F5, U2). Vielfach nutzen die Kontaktpartner beim Kunden nämlich die Chance, in Face-to-Face Interaktionen danach zu fragen, wie es in anderen Regionen, bei anderen Marken und Werken des gleichen Kundenunternehmens läuft, u.a., weil die Kundenwerke teilweise miteinander in Konkurrenz stehen (vgl. D5, F5). Sie fragen daher die Personen im Zuliefererunternehmen, weil diese besser über das Kundenunternehmen in unterschiedlichen Regionen Bescheid wissen als sie selbst, obwohl sie dem gleichen Kundenunternehmen angehören (vgl. D5, F5). So beschreiben zwei GA Manager ihre Rolle als Verknüpfung zwischen verschiedenen Regionen und zählen es zu ihren

Aufgaben, solche Informationen zu beschaffen und weiterzugeben (vgl. D5, F5). Ein GA Manager beschreibt:

„[...] they will be extremely thankful to get some information even about their own company or own group because we are kind of the link also between the people. So, we know a lot and at times, we know more than them, and so we are managing the information. It's giving us a huge power.“ (F5).

Unter anderem liegt dies auch daran, dass die interne Kommunikation beim Kunden manchmal schwierig ist, sodass die Personen im Zuliefererunternehmen eine Art Koordinationsfunktion zwischen verschiedenen Kundenabteilungen einnehmen (vgl. U1, U3). Darüber hinaus möchte der Kunde mehr Informationen über das Zuliefererunternehmen im Generellen erhalten (vgl. C2). Manchmal interessieren den Kunden bestimmte Länder, sodass er sich Informationen über die Situation des Zulieferers und anderer Kunden wünscht (vgl. F2). Dieser Informationsbedarf führt auch dazu, dass Kontaktpartner im Kundenunternehmen eine Notwendigkeit dafür sehen, sich mit KA Managern zu treffen, um benötigte Informationen zu bekommen (vgl. D4, U3). Außerdem sind die Kunden an Gerüchten interessiert, die sie häufig nur durch den Lieferanten erfahren (vgl. D3). Dabei spielen insbesondere Informationen über personelle Veränderungen eine besondere Rolle (vgl. D3, F4, F5).

4.4.2 Gestaltung inhaltlich optimaler Face-to-Face Interaktion

Auf die Frage, welche Inhalte sie gerne mehr oder weniger mit dem Kunden in der Face-to-Face Interaktion thematisieren möchten, gaben nur drei Befragte an, dass keine Änderungswünsche bestehen (vgl. D2, F2, U5). Themen, die die Befragten lieber seltener diskutieren möchten, lassen sich als Probleme und Streitigkeiten zusammenfassen (vgl. C1, C3, D1, F1).

Wesentlich mehr Auskünfte gibt es darüber, welche Inhalte die Befragten gerne häufiger mit dem Kunden besprechen möchten. Dazu gehören insbesondere neue Geschäftsmöglichkeiten und strategische Themen (vgl. C2, C3, C4, D1, D4, F3, F4, F5, U1, U6). Zu den strategischen Themen zählt insbesondere der Austausch über die Strategie des Kunden für die Zukunft sowie die technologische Ausrichtung und Weiterentwicklung (vgl. D4, F3, F4, F5, U1, U6). Mehr Informationen zur Kundenstrategie ermöglichen dem Zuliefererunternehmen ein klareres Verständnis für den Kunden und dessen Entwicklung in der Zukunft, sodass das Zuliefererunternehmen sich daran anpassen kann (vgl. F5, U1). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund wichtig, dass die Befragten in der Zuliefererfirma Einfluss nehmen können, um sich auf die Zukunft vorzubereiten, sodass Ideen und Innovationen im richtigen Moment für den

Kunden zur Verfügung stehen (vgl. F5). Daher würde ein Befragter gerne öfter über langfristige und übergeordnete Themen sprechen, bspw. über das Geschäft in zwei Jahren und was dafür heute schon getan werden muss (vgl. D1). Ein weiterer Befragter würde gerne mehr weiche Themen diskutieren und über die Industrie, die Kundenfirma oder die Zuliefererfirma und deren Aktivitäten sprechen (vgl. C2). Jedoch gilt es vielfach überhaupt erst die richtigen Personen im Kundenunternehmen für diese Art von Strategie-Gesprächen zu identifizieren (vgl. D4). Ein Befragter schätzt ein, dass aktuell das Verhältnis an operativen und strategischen Themen ausgeglichen ausfällt, sich aber wünscht, nur 20% der Zeit über operative Themen zu sprechen, um somit mehr Zeit zu haben sich über neue Geschäftsmöglichkeiten, neue Verträge und neue Möglichkeiten auszutauschen (vgl. F3).

Daneben wünscht sich ein Befragter mehr Zusammenarbeit mit dem Kunden, insbesondere in Bezug auf Entwicklungsthemen, damit ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse des Kunden entwickelt werden kann (vgl. D5). Ebenfalls könnten mehr Innovationsthemen und das Entwickeln von ‚out of the box‘-Ideen besprochen werden (vgl. C2, D4, F1). Es könnte auch mehr über langfristige Projekte gesprochen werden, aber dafür müsste der Kunde seine Bedürfnisse nennen, damit der Zulieferer diese erfüllen kann (vgl. U4). Ebenfalls wäre mehr Zeit für das gemeinsame Überdenken und Verbessern von Prozessen, bspw. in gemeinsamen Workshops, wünschenswert (vgl. D4).

In Bezug auf die verschiedenen Abteilungen des Kunden werden konkrete Wünsche geäußert: Zum einen wären häufigere offene Gespräche insbesondere mit den technischen Verantwortlichen in den Werken wünschenswert, um mehr Rückmeldung zu erhalten, um bspw. Aussagen zu Zuliefererperformance besser zu verstehen und mit Beispielen verdeutlicht zu bekommen (vgl. D3). Ein anderer KA Manager wünscht sich mehr Zeit um mit dem Engineering über Ressourcen und Bedarfe für die nächsten Monate und Jahre zu sprechen (vgl. F4). Ebenfalls wünscht er sich mehr offenen Austausch mit dem Einkauf sowie ehrliches und nützliches Feedback (vgl. F4). Ein weiteres Anliegen ist es, in den Face-to-Face Interaktionen tiefer in Kundenvoraussetzungen für verschiedene Themen einzusteigen, um die Hilfe des Zulieferers noch effektiver einsetzen zu können (vgl. U2). Eine andere Befragte wünscht sich, dass Informationen im Kundenunternehmen besser ausgetauscht werden und alle Beteiligten Bescheid wissen und Informationen nicht durch den Zulieferer von einer Kundenabteilung an die nächste weitergegeben werden müssen (vgl. U1). Des Weiteren ist es ein strategischer Ansatzpunkt, noch stärker zu kommunizieren, was das Zuliefererunternehmen für den Kunden tut, um Anerkennung – insbesondere die des Einkaufs – zu bekommen, damit dieser einen guten Eindruck des Zulieferers erhält (vgl. U3).

Neben dem sachlichen Austausch ist es ebenfalls hilfreich, mit dem Kunden nicht nur akut anliegende Themen zu besprechen, sondern ebenfalls Themen zu erörtern, die nicht unmittelbar mit dem aktuellen Geschäft in Bezug stehen (vgl. F1, F3). Dies bringt die Vorstellung ins Gleichgewicht, dass der Kunde nicht denkt, dass er den KA Manager nur sieht, wenn es Probleme gibt (vgl. F1).

Zwei Befragte erläutern ihr Vorgehen in Bezug auf Inhalte und stellen einen Zusammenhang mit ihrem Bildungs- oder kulturellen Hintergrund her: Ein Befragter aus Frankreich erklärt, dass er seine Priorität für das Verbringen von Zeit in erster Linie auf die Kundenwerke legt, technische Abteilungen an zweiter Stelle und Einkauf an dritter Stelle (vgl. F3). Er führt dies darauf zurück, dass er selbst einen technischen Hintergrund hat und daher lieber im Kundenwerk unterwegs ist und über das Produkt und technische Prozesse spricht (vgl. F3). Die kommerziellen Themen hingegen muss er abdecken, weil dies sein Job ist – dennoch verbringt er in der Praxis mehr Zeit mit dem Einkauf als mit den Kundenwerken (vgl. F3). Ein chinesischer KA Manager führt seine Zeitnutzung in Bezug auf Inhalte und die Erwartungshaltung seines Kunden auf die chinesische Kultur zurück:

„If you are the account manager, even they know this is a technical issue or a project issue, as the account manager, you can do nothing but you have to go there to show your face to the customer, say ,Oh, yes, I am here.‘ It’s hard to explain that to my colleagues but I have to go and expect that and to respect it.” (C1).

4.4.3 Einfluss auf Inhalte der Face-to-Face Interaktion

Befragt, inwieweit sie Einfluss darauf haben, welche Inhalte in der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden diskutiert oder auch nicht diskutiert werden, geben die Befragten an, dass sie einen guten Einfluss darauf haben, ihre Themen in die Face-to-Face Interaktion einzubringen (vgl. U5, C4, D2, C3, U6, D3, D4). Sowohl können die KA Manager ihre Themen mit dem Kunden diskutieren (vgl. C4, D2) als auch positionieren (vgl. D4, D4). In manchen Fällen erwartet der Kunde Vorschläge des Zulieferers für zu diskutierende Themen (vgl. C2, F2). In anderen Fällen werden Inhalte für die Face-to-Face Interaktion von beiden Seiten vorgeschlagen (vgl. C3, U6). Wenn am Ende wirklich das umgesetzt wird, was besprochen wurde, bestätigt dies den eigenen Einfluss über die besprochenen Inhalte (vgl. D3). Ebenfalls berichtet ein KA Manager davon, dass sein Kunde offen ist, bei anderen Themen zuzuhören und diese anzunehmen, selbst wenn diese nicht den erwarteten Themen entsprechen (vgl. F2). Ein anderer KA Manager widerspricht, wenn sein Kunde ihm bestimmte Themen oder Entscheidungen

mitteilt, die nicht im Sinne des KA Managers sind (vgl. D2). Manche Themen lassen sich jedoch auch nicht vermeiden (vgl. F1).

Mehrere Befragte berichten von einer Verbindung zwischen der Initiierung der Meetings und der Agenda bzw. zu besprechenden Themen für das Meeting (vgl. D1, D4, F1). Wenn das Zuliefererunternehmen das Meeting angefragt hat, ist es auch in der Regel dafür zuständig, die Agenda für das Gespräch aufzustellen (vgl. D1, D4, F1, U3). So kann das Zuliefererunternehmen steuern, was mit dem Kunden besprochen wird (vgl. D1). Jedoch kann auch der Kunde diese Agenda noch im Vorfeld mit eigenen Themen ergänzen oder während des Meetings eigene weitere Themen einbringen (vgl. D1, F1). Dabei sollte die Agenda möglichst präzise sein und die Intention und den Willen des Zulieferers widerspiegeln, wichtige Themen zu besprechen, sodass sichergestellt werden kann, dass die richtigen Personen beim Meeting dabei sind, sodass es zu einem guten Ergebnis des Meetings kommen kann (vgl. F4).

Des Weiteren spielt die Vorbereitung auf die Meetings eine entscheidende Rolle (vgl. C1, U1). Zum einen versucht ein KA Manager zu vermeiden, dass der Kunde Themen anspricht, bei denen der Zulieferer einige Schwächen hat (vgl. C1). Daher muss der KA Manager sich gut vorbereiten und mit verschiedenen Parteien im Vorfeld diskutieren, damit diese ein Vertrauen entwickeln, dass der Zulieferer an den Schwächen arbeitet und das Thema nicht weiter vertiefen (vgl. C1). Dazu gehört zur Vorbereitung, dass man über die aktuellen Aktivitäten im Detail Bescheid weiß, sodass die KA Manager mehr in das Thema involviert sind als Kontaktpartner beim Kunden (vgl. U1). Beispielsweise können so Informationen über die Produktion dem Einkauf verständlich erklärt werden und Vorschläge unterbreitet werden (vgl. U1). Diese Proaktivität und Lösungsanbietung des Zulieferers wird vom Kunden gut aufgefasst (vgl. U1). Jedoch ist einschränkend zu sagen, dass offen ist, was aus den positionierten Inhalten wird:

„Ob sie [die Kunden; LD] das am Ende besprechen oder nur zuhören oder irgendetwas davon mitnehmen, das ist aber natürlich die zweite Frage.“ (D4).

4.4.4 Gestaltung der Inhalte in Face-to-Face Interaktionen: Quantitative Ergebnisse

Für die Erfassung der Inhalte und aktuellen Zeitnutzung wurde eine schriftliche Zeitverteilungsmessung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Zeitverteilungsmessung werden in Tabelle 13 zusammengefasst. Zum einen wurde die durchschnittliche Arbeitszeit für die Gesamtstichprobe sowie als Durchschnitte für die betrachteten Länder erfasst, wobei es dabei zu keinen großen Unterschieden kommt (vgl. Tab. 13). Die mit dem Kunden verbrachte Zeit variiert hingegen stark in den betrachteten Ländern, bspw. von ca. 16% in Frankreich bis hin zu 50%

Tabelle 13: Ergebnisse schriftliche Zeitverteilungsmessung

		Gesamt				Deutschland		Frankreich		China		USA	
		Durchschnitt	Abweichung Aktuell vs. Optimal	Niedrigste Ausprägung	Höchste Ausprägung	Durchschnitt	Abweichung Aktuell vs. Optimal	Durchschnitt	Abweichung Aktuell vs. Optimal	Durchschnitt	Abweichung Aktuell vs. Optimal	Durchschnitt	Abweichung Aktuell vs. Optimal
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche		51,1		40h	60h	50,75		51,9		50,0		51,7	
Durchschnittliche Zeit mit Kunde pro Woche		15,1	29,5%*	4,5h	50h	12,8	25,2%*	8,1	15,6%*	25,0	50,0%*	14,6	28,2%*
Aktuell	Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten	22,7%	-1,8%	0%	70%	31,3%	-1,3%	36,7%	-11,7%	13,3%	2,0%	14,0%	1,9%
	Präsentation von neuen Produkten	8,1%	3,5%	2%	20%	11,3%	1,3%	7,0%	6,8%	9,3%	2,3%	5,6%	4,0%
	Technische Themen und technischer Service	33,7%	-6,6%	5%	90%	18,8%	-6,3%	14,2%	2,1%	51,3%	-14,3%	44,8%	-7,7%
	Feedback zu Supplier Performance	10,9%	0,7%	5%	35%	7,5%	3,8%	12,9%	-2,9%	4,0%	5,3%	17,4%	-2,9%
	Mittelfristige Planung des Kunden	9,1%	1,7%	1%	20%	12,5%	1,3%	9,8%	5,3%	4,8%	5,8%	9,2%	-3,0%
	Beziehungsbildende Aktivitäten	12,6%	3,4%	0%	32%	13,8%	1,3%	13,0%	4,5%	12,5%	4,0%	11,5%	3,8%
	Andere	4,6%	-2,5%	0%	17%	5,0%	0,0%	6,5%	-4,0%	5,0%	-5,0%	2,8%	-1,5%
Optimal	Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten	20,9%		0%	50%	30,0%		25,0%		15,3%		15,9%	
	Präsentation von neuen Produkten	11,6%		0%	20%	12,5%		13,8%		11,5%		9,6%	
	Technische Themen und technischer Service	27,0%		5%	80%	12,5%		16,3%		37,0%		37,2%	
	Feedback zu Supplier Performance	11,6%		0%	22%	11,3%		10,0%		9,3%		14,5%	
	Mittelfristige Planung des Kunden	10,8%		0%	25%	13,8%		15,0%		10,5%		6,2%	
	Beziehungsbildende Aktivitäten	16,0%		5%	27%	15,0%		17,5%		16,5%		15,3%	
	Andere	2,1%		0%	20%	5,0%		2,5%		0,0%		1,3%	
Wichtigkeit	Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten	2,2**		5	1	1,5**		2,3**		1,0**		2,8**	
	Präsentation von neuen Produkten	3,0**		7	1	1,5**		3,8**		4,0**		3,3**	
	Technische Themen und technischer Service	4,0**		6	1	4,0**		4,0**		3,0**		4,2**	
	Feedback zu Supplier Performance	4,1**		7	1	3,8**		5,3**		6,0**		3,3**	
	Mittelfristige Planung des Kunden	4,3**		6	1	3,8**		3,8**		5,0**		4,8**	
	Beziehungsbildende Aktivitäten	3,1**		7	1	3,5**		2,5**		2,0**		3,5**	
	Andere	2,7**		7	1	5,0**		1,8**				2,3**	

Anmerkungen: *Prozentuale durchschnittliche Zeit mit Kunde pro Woche. ** Für die Erfassung der Wichtigkeit der 7 Kategorien wurden die Befragten gebeten, die 7 Aktivitäten in eine Rangfolge zu bringen: Von 1 (am wichtigsten) absteigend bis 7 (weniger wichtig).

in China (vgl. Tab. 13). Des Weiteren wird ersichtlich, dass die aktuell durchschnittlich verwendete Zeit pro Thema in den Ländern variiert: So werden technische Themen und technischer Service im Durchschnitt mit knapp 34% aktuell am häufigstem besprochen und spiegeln sich in den Länderergebnissen für China und den USA wider, jedoch stehen in Deutschland und Frankreich die Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten klar im Vordergrund (vgl. Tab. 13).

Die Ergebnisse zu der von den Befragten als optimal wahrgenommenen Zeiteinteilung zeigen auf, dass aus Perspektive der Befragten im Optimalzustand im Schnitt weniger Zeit für technische Aktivitäten und mehr Zeit für die Präsentation von neuen Produkten verwendet werden sollte, was in der Tabelle 13 als Abweichung der aktuellen vs. optimalen Zeitnutzung für die Gesamtstichprobe und die einzelnen Länder dargestellt ist. Positive Zahlen stehen dafür, dass optimaler Weise mehr Zeit mit dieser Aktivität verbracht wird und negative Zahlen stehen für eine gewünschte Verringerung der Aktivitäten in diesem Bereich. Ebenfalls sind die Befragten gebeten worden, die Aktivitäten hinsichtlich ihrer Wichtigkeit von 1 (am wichtigsten) absteigend bis 7 (weniger wichtig) zu priorisieren. In Tabelle 13 sind entsprechend die arithmetischen Mittelwerte angegeben. So wird ersichtlich, dass im länderübergreifenden Gesamtvergleich die Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten die höchste Priorisierung (2,2) und die mittelfristige Planung des Kunden die geringste Priorisierung (4,3) einnehmen.

Inwieweit spiegelt sich die Wichtigkeit der Themen in der Zeitnutzung wider? Um dies zu untersuchen, wurde die Wichtigkeit bzw. Priorisierung der einzelnen Themen mit der optimalen Zeitnutzung für diese Themen verglichen. Nur in zwei Fällen stimmt die Priorisierung der Themen komplett mit der als optimal beschriebenen Zeitnutzung überein (vgl. D2, U5). In vielen Fällen stimmt die Zeitverteilung mit der Priorisierung bei den meisten Themen überein (vgl. D4, F2, F3, F4, U1, U2, U3, U6). Jedoch stimmen in einigen Fällen die Zeitverteilung mit den Prioritäten für mindestens zwei der wichtigsten Prioritäten nicht überein, das heißt, dass das an dritter Stelle gerankte Thema prozentual mit mehr Zeit im optimalen Fall bedacht wird als das wichtigste und zweitwichtigste Thema (vgl. D1, D3, F1, C1, U4). Ebenfalls liegt für mehrere Fälle kein Ranking vor.

4.4.5 Anlass für Face-to-Face Interaktionen

Was sind die Anlässe für KA Manager für Face-to-Face Interaktionen? Tabelle 14 fasst die genannten Anlässe zusammen und zeigt auf, dass der wesentliche Anlass für Face-to-Face Interaktionen für viele Befragte die Regelmeetings mit dem Kunden sind (vgl. D1, D5, F4, F5,

U1, U2, U3, U6). Weitere Anlässe bieten Probleme, die Produkte des Zulieferers, offene Themen des Kunden, neue Projekte, Verhandlungen sowie spezifisch aus Zuliefererperspektive gestaltete Anlässe (vgl. Tab. 14). Jedoch muss je nach Anlass abgewogen werden, ob ein Problem oder ein Thema eine Intervention in Form einer Face-to-Face Interaktion benötigt (vgl. U2).

Tabelle 14: Anlässe für Face-to-Face Interaktionen

Anlässe für Face-to-Face Interaktionen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Regelmeetings <ul style="list-style-type: none"> ○ Globale Regelmeetings ○ Werden thematisch offen gestaltet & von der Kundenabteilung abhängig ○ Bieten Anlass für weitere Treffen mit Personen am Kundenstandort 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, D5, F4, F5, U1, U2, U3, U6 • F5 • U1 • U2
<ul style="list-style-type: none"> • Probleme (z.B. Qualitätsprobleme) <ul style="list-style-type: none"> ○ Face-to-Face Interaktion als Eskalationsstufe ○ Face-to-Face Interaktion zur Lösung bisher über andere Kommunikationswege diskutierter Probleme ○ Unzufriedenheit des Kunden mit Service oder Zulieferer ○ Reklamationsfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • F1, F2, F4, U1, U4 • F1, F2 • F2 • F4 • D1
<ul style="list-style-type: none"> • Produkte <ul style="list-style-type: none"> ○ Diskussion neuer Produkte ○ Produktlaunches & Neuprodukteinführungen ○ Neue Geschäftsmöglichkeiten ○ Produktversuche ○ Ideen für Service-Konzepte 	<ul style="list-style-type: none"> • C4, D1, D2, D3 • F1, D4 • C4 • D1, D3 • D2
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Themen & Fragen des Kunden als Anlass 	<ul style="list-style-type: none"> • D4, F2, F3
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, D5, F1, U1
<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Verhandlungen über neue Projekte, Verträge oder Preise ○ Neue Ausschreibungen ○ Veränderungen in den Einkaufskonditionen 	<ul style="list-style-type: none"> • D5, F2, F4 • D1 • D2
<ul style="list-style-type: none"> • Anlässe aus Zuliefererperspektive <ul style="list-style-type: none"> ○ Höflichkeitsbesuche zum Stärken der Beziehung ○ Diskussion der Strategie von Kunde & Zulieferer ○ Kommunikation von Erfolgen ○ Kommunikation von Veränderungen im Zuliefererunternehmen ○ Aktiv in Kontakt bleiben mit dem Kunden & Suchen von Anlässen 	<ul style="list-style-type: none"> • F4 • F5 • U3 • D4 • D4

Wie schon bei den Themen herausgestellt, sind auch die Anlässe teilweise abhängig von den Abteilungen auf der Kundenseite: Ein Befragter berichtet, dass er mit der Produktion täglich in Kontakt ist, sodass er dort keinen spezifischen Anlass für eine Face-to-Face Interaktion benötigt (vgl. C4). Spezifische Veranstaltungen des Kunden sind der Anlass für eine Face-to-

Face Interaktion mit der Design-Abteilung (vgl. U2). Insbesondere für Treffen mit der Designabteilung, die weiter entfernt vom jeweiligen Standort des KA bzw. GA Managers stattfinden, müssen triftige Gründe für ein Meeting vorliegen, weil aus ökonomischer Perspektive nur eine geringe Anzahl von Treffen Sinn ergeben (vgl. U2). Für Treffen mit der Engineeringabteilung nimmt eine Befragte das Abgeben von Produktproben oder Abholen von verschiedenen anderen Materialien, die getestet werden müssen, als Anlass (vgl. U2). Ein weiterer Anlass ist der Austausch mit neuen Kontaktpersonen auf Kundenseite, um Informationen auszutauschen und die Person informell zu trainieren und zu unterstützen (vgl. U2). Ferner ist die Erwartungshaltung des Kunden, den KA Manager zu sehen, ein Anlass (vgl. U6). Dies gilt insbesondere für die technischen Abteilungen des Kunden, die sich eine Involvierung und Sichtbarkeit des KA Managers wünschen, damit dieser das Commitment des Zulieferers unterstreichen kann (vgl. U6).

Zwei KA Manager berichten, dass sie keinen Auslöser für Treffen haben (vgl. C1, F1). In einem Fall wird berichtet, dass die Türen des Kunden für den KA Manager immer offen sind und er einfach vorbeigehen und ein Gespräch starten oder vereinbaren kann (vgl. C1). Aus der Perspektive eines anderen KA Manager bedeutet ein Auslöser für Meetings, dass man überladen ist und auf den Auslöser wartet, um zum Kunden zu gehen (vgl. F1). Aus diesem Grund bevorzugt er reguläre Meetings ohne bestimmten Auslöser, weil ein Auslöser aus seiner Sicht ein Problem bedeutet (vgl. F1).

Ein anderer KA Manager berichtet, dass der Prozess sehr routiniert ist und er jede Woche den Kunden besucht (vgl. C2). Er betont, dass es seine spezifische Absicht ist, den Kunden für Face-to-Face-Interaktionen jede Woche zu treffen (vgl. C2). Auch ein weiterer KA Manager betont die Regelmäßigkeit seiner Treffen mit dem Kunden, weil spontan Diskussionsbedarf von seiner oder von Kundenseite entstehen kann (vgl. C3).

4.5 Effektivität und Effizienz

In den Interviews wurden die Befragten nach der Beurteilung sowohl der Effektivität als auch der Effizienz der Face-to-Face Interaktionen befragt. Bei der Analyse der Interviews wurde deutlich, dass die Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz durch die Befragten nicht immer trennscharf erfolgt, was von einer Befragten klar im Interview benannt wird (vgl. D3). In den Interviews wurden die Befragten jeweils auf die Unterschiedlichkeit hingewiesen, dennoch gibt es einige Überschneidungen in den Antworten oder gleichzeitige Nennungen. So nennt eine KA Managerin ein Beispiel für die Ergebnisse von Meetings und bezeichnet diese als effizient, wohingegen dieses Beispiel aufgrund seines Inhalts und der Definition von

Effektivität dem Abschnitt rund um Effektivität zuzuordnen ist (vgl. D4). Andererseits findet ein KA Manager seine monatlichen Meetings sowohl effektiv als auch effizient (vgl. U6). In der Auswertung der Textstellen wurde entsprechend versucht, die Aussagen den jeweiligen Bereichen optimal zuzuordnen.

4.5.1 Effektivität der Face-to-Face Interaktion

Ein Teil der befragten KA Manager bestätigt die Effektivität ihrer Meetings (vgl. C2, C3, D1, U4, U6). Ein anderer Teil der Befragten berichtet hingegen von weniger effektiven Meetings berichtet (vgl. C1, D2, F2, F3, F4). Im Folgenden wird zunächst das Verständnis der Befragten von effektiven Meetings, die Voraussetzungen für effektive Meetings, Ergebnisse und Einflüsse auf die Effizienz von Face-to-Face Interaktionen vorgestellt.

Verständnis Effektivität von Meetings

Um die Effektivität ihrer Meetings zu beurteilen, definieren viele KA Manager zunächst ihr Verständnis von effektiven Meetings (vgl. C4, D1, D3, F1, F4, U5, U6). Die Elemente der Definitionen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Ein Meeting ist dann effektiv,

- wenn eine oder mehrere Entscheidungen getroffen wurden (vgl. C4, D1, U6),
- wenn die KA Manager ihre Ziele für das Meeting erreicht haben (vgl. D3, F1), und
- wenn die nächsten Schritte bzw. ein klarer Action Plan festgelegt wurde (vgl. D1, F4, U4, U5, U6).

Ein KA Manager geht sogar noch einen Schritt weiter und erklärt, dass Meetings dann effektiv sind, wenn im Anschluss Maßnahmen auch umgesetzt werden (vgl. F1). Dagegen stellt ein anderer KA Manager fest, dass Meetings dann besonders effektiv sind, wenn mehrere Einheiten des Kunden daran teilnehmen, weil dann alle Entscheidungsträger mit dabei sind und Entscheidungen getroffen werden können (vgl. D1). Für einen weiteren KA Manager ist die Effektivität eines Meetings gegeben, wenn er am Ende des Meetings ein gutes Feedback vom Kunden bekommt, wenn Themen besprochen wurden, die sonst nicht mit dem Rest der Organisation besprochen werden und wenn es einen definierten Action Plan gibt sowie ein gemeinsames Commitment und eine gemeinsame Vereinbarung (vgl. F4). So wird als Beispiel des KA Managers hierfür angeführt, wenn nach mehreren Gesprächen bezüglich eines Zahlungsproblems eine Vereinbarung über das Datum der Gültigkeit von Preisen gefunden werden kann (vgl. F4). Hingegen geht ein anderer Befragter darauf ein, dass der Kunde manchmal ein klares Bild davon hat, wie der Zulieferer agieren und vorgehen sollte, das jedoch aus

Zuliefererperspektive nicht dazu führt, die Grundursache eines Problems zu beheben (vgl. U6). In diesem Fall knüpft der KA Manager die Effektivität eines Meetings an die Effektivität in der Vorgehensweise, die der Kunde vorschlägt bzw. das Ergebnis der Zusammenarbeit zu einem Vorgehen (vgl. U6).

Vorraussetzungen für effektive Meetings

Mehrere KA Manager beschreiben den Ablauf ihrer Meetings, um deren Effektivität aufzuzeigen (vgl. C2, U3, U4). So liegt den Meetings zunächst eine gute Vorbereitung durch das Zulieferunternehmen zugrunde (vgl. C2, U3), z.B. durch Zusendung einer Agenda an den Kunden vor dem Meeting, sodass sich beide Seiten gut auf die Diskussion vorbereiten können (vgl. U3), oder eine kurze Eröffnung beim Start eines Meetings, in deren Anschluss der Zulieferer offen das Geschäft bespricht und der Kunde ebenfalls offen und ehrlich im Meeting diskutiert (vgl. C2). Das Meeting wird am Ende zusammengefasst, pünktlich beendet und falls es kein Ergebnis gibt, wird ein neues Meeting für den Follow-up vereinbart (vgl. C2).

Ergebnisse effektiver Meetings

Manche Meetings haben nur ein eingeschränktes Ergebnis und sind somit eher ineffektiv:

„The only output for the meeting is we schedule the next meeting.“ (C1).

Eine KA Managerin berichtet von Verhandlungen, die sehr lang sind und nicht zu einem Ergebnis kommen, jedoch erzielt sie meistens eine irgendwie geartete Einigung (vgl. D3). Ebenfalls berichtet ein KA Manager von seiner Taktik, Diskussionen in die Länge zu ziehen und sich nicht von Zeitbeschränkungen des Kunden drängen zu lassen (vgl. D2). Dieses Beispiel zeigt auf, dass die Effektivität für den KA Manager eine starke Bedeutung hat, jedoch zulasten der Effizienz geht. Allerdings erklärt eine KA Managerin:

„[...] ich habe noch kein Treffen gehabt, wo ich sagen muss, das war wertlos. Ich würde sagen, die sind immer in irgendeiner Art und Weise effizient.“ (D4).

Beispielsweise ist es für sie nicht so schlimm, wenn sie zu den Punkten, die sie eigentlich mit dem Kunden besprechen wollte, nichts Neues erfährt, da sie über andere Themen wie bspw. Veränderungen in der Kundenorganisation oder aktuelle Themen im Einkauf etwas erfahren kann (vgl. D4). In solchen Fällen muss ein Folgemeeting stattfinden, um die eigentlich zu besprechenden Punkte zu einem Ergebnis zu führen (vgl. D4). Ein KA Manager bringt seine Frustration über die Meetings mit dem Kunden auf den Punkt:

„To be honest, I am always a little bit frustrated with the meetings with the customer, because we are not living on the same planet sometimes.” (F2).

Weil die Kundenerwartungen und Kundenanforderungen sich nicht an den Einschränkungen des Zulieferers orientieren, muss der KA Manager viel Zeit mit Erklärungen verbringen, warum etwas nicht möglich ist, sodass die Häufigkeit dieser Art der Interaktion ihn frustriert (vgl. F2). Ein anderer KA Manager fasst zusammen:

„Sometimes I also have the feeling that I have lost my time and the customer has lost his time, and it happens also.” (F4).

Eine KA Managerin berichtet, dass ihre Meetings mit dem Einkauf sehr effektiv sind. So beschreibt sie, dass sie bereits nach ihrer Rückkehr ins Büro im Anschluss eines Meetings viele Informationen nach denen sie gefragt hat in ihrem E-Mail-Postfach vorfindet (vgl. U3). Bei Meetings mit der Ingenieursabteilung gibt es hingegen so viele Diskussionen, dass innerhalb der definierten Meetingzeit nicht alle Themen besprochen werden können:

„because they run out of time, but there is always follow-up items that we have to come back with a response with, either prior to the next monthly meeting, or at the next monthly meeting.” (U3).

Einflüsse auf die Effektivität in Meetings

Einige KA Manager beschreiben, dass die Effektivität von Meetings von verschiedenen Faktoren abhängt (vgl. D6, F2, U1, U6). Zum einen hängt die Effektivität der Meetings von den teilnehmenden Personen insbesondere auf Kundenseite ab (vgl. U1, U6, C1). Dabei hat die kulturelle Zusammensetzung der Gesprächspartner einen Einfluss auf die Effektivität des Meetings:

„When it’s only Chinese to Chinese, that is rather easy, and Chinese to German, that’s also easy, and German to German, we will see. Chinese plus German, two Chinese, one German, normally we will schedule a second meeting.” (C1).

Zum anderen hängt die Effektivität von den Themen im Meeting ab (vgl. U1, F2). Eine KA Managerin berichtet, dass die Effektivität eines Meetings davon abhängt, ob beide Seiten dem Thema zustimmen oder ob das Thema nur vom Kunden adressiert wird und der Zulieferer dazu noch keine Aussagen tätigen kann (vgl. U1). Ebenfalls gibt ein KA Manager zu bedenken, dass die Effektivität eines Meetings vom Input des KA Managers zu einem Thema ab-

hängt (vgl. F2). So kann ein KA Manager bei Themen, die für ihn nicht von Interesse sind, keinen Input geben, sodass es bei manchen Themen zu keiner Entscheidung am Ende kommt (vgl. F2). Ein Top Manager betont, dass die Meetings und Ergebnisse der Meetings abhängig von der Kundenkultur unterschiedlich effizient und effektiv sind (vgl. D6). Beispielsweise gibt es einen Kunden, der die Meetings sehr gut vorbereitet und in dessen Anschluss die Punkte klar ausgeführt werden, wohingegen bei anderen Kunden nur maximal 70% der besprochenen Themen ausgeführt werden und dies viel Nacharbeit und Folgemeetings verursacht (vgl. D6).

4.5.2 Effizienz der Face-to-Face Interaktion

Viele der Befragten bezeichnen ihre Meetings mit dem Kunden als effizient (vgl. C2, C4, D1, D3, F4, U4, U5, U6). Einige Befragte berichten hingegen von eingeschränkter Effizienz bis hin zu ineffizienten Meetings (vgl. F3, F4). Im Folgenden wird wie bereits im Abschnitt 4.5.1 zu Effektivität zunächst das Verständnis der Befragten zu effizienten Meetings sowie die Voraussetzungen und Einflüsse auf Effizienz vorgestellt.

Verständnis Effizienz von Meetings

Das Verständnis von effizienten Meetings ist weniger klar ausgeprägt und sehr divers. Beispielsweise sind die Treffen mit dem Kunden für einen KA Manager sehr effizient, weil er die Kontaktpersonen auf Kundenseite täglich trifft (vgl. C4). Ein anderer KA Manager berichtet:

„I think they're quite good on efficiency. Usually they are one to two hours and usually we'll finish all the topics.” (C2).

Ebenfalls wird die Wichtigkeit der Face-to-Face Interaktion für die Effizienz des insgesamten Austauschs mit dem Kunden beschrieben (vgl. D1). Eine KA Managerin beschreibt ihr Kundenunternehmen als sehr effizient, weil die Kontaktpersonen genau Bescheid wissen, was in Bezug auf Produktion und kommerzielle Themen aktuell läuft (vgl. U4). Für einen anderen KA Manager spielt die Effizienz von Treffen eine wichtige Rolle, jedoch gibt er zu bedenken, dass es im Kundenbeziehungsmanagement schwierig ist, die Effizienz zu messen (vgl. F4). Ein GA Manager macht die Effizienz eines Treffens davon abhängig, was das Ziel des Meetings ist, bspw. der Austausch von Themen, der in den Meetings meist erreicht wird, sodass er die Effizienz auf 80-90% beurteilt (vgl. F5). Daneben möchte sowohl das Zuliefererunternehmen als auch das Kundenunternehmen bestimmte Botschaften, bspw. zu strategischen Themen, im Meeting platzieren – wenn dies geschieht, erachtet der GA Manager dies als effi-

zient (vgl. F5). Jedoch betont er ebenfalls, dass die Effizienz von Meetings mit dem Ziel der Pflege der Kundenbeziehungen schwer bzw. kaum messbar ist (vgl. F5).

Ein Befragter betont, dass die Balance zwischen ineffizienten und effizienten Meetings stimmen muss:

„Sometimes we are sticking to our positions so some meetings are for me a waste of time with no progress. So, that is not so satisfactory but sometimes I think it is important to have very low efficient meetings in order to have better ones later.” (F4).

Jedoch berichtet er auch, dass unterschiedliche Erwartung über die Ergebnisse einer Face-to-Face Interaktion bestehen:

„Sometimes it is just to get the pressure but in between the meetings, there is no progress because they don't want to make progress, but just to put on the pressure.” (F4).

Vorraussetzungen für effiziente Meetings

Wie auch für effektive Meetings spielt die Vorbereitung von Meetings eine wichtige Rolle, damit die Zeit in den Meetings effizient genutzt werden (vgl. D3). Zwei KA Managerinnen betonen die Wichtigkeit von klaren Agendas für die Meetings, damit die Meetings effizient ablaufen können (vgl. U2, U3).

Einflüsse auf die Effizienz in Face-to-Face Interaktionen

Die Ergebnisse aus den Interviews deuten darauf hin, dass die Effizienz der Face-to-Face Interaktion vom Ansprechpartner im Kundenunternehmen abhängig ist (vgl. F1, F3, U1, U5). Ein Befragter berichtet von seinen Meetings mit einer bestimmten Kontaktperson im Kundenunternehmen, mit der ein Meeting in der Regel vier Stunden dauert, von denen weniger als zwei Stunden für die Diskussion der Geschäftsthemen verbracht werden (vgl. F3). Dies bezeichnet der KA Manager als ineffizient, gleichzeitig rät er:

„Maybe it is not the most efficient but we have to adapt [to, LD] the person.” (F3).

Für einen anderen KA Manager hängt die Effizienz der Meetings von der jeweiligen Länderkultur und den Kontaktpersonen ab: So bezeichnet er bspw. die Meetings mit einer bestimmten Kontaktperson beim Kunden als:

„always useless because he joined late, he left before and during the meeting he was on the phone.“ (F1).

In einem anderen Land hat er ebenfalls ineffiziente Meetings, obwohl die Kontaktperson in den Meetings anwesend ist:

„[...] but he does not want to progress on certain topics, except if you threat him or if you have something to imbalance, otherwise he does not move. So this is also a useless meeting at the end, because you spend time and resources for nothing, where E-mail can be enough.“ (F1).

Ein weiterer KA Manager beschreibt die Meetings mit seinem Kunden in der Regel als sehr effizient, jedoch hat sich die Effizienz seit Kurzem durch einen neuen Kontaktpartner verschlechtert:

„They have a new person on the team. It's been a little bit more challenging to be so effective but I hope that this guy will be more organised and we are able to improve the efficiency.“ (U5).

Ebenfalls ist die Effizienz des Meetings abhängig von der Anzahl der Personen, wie im Abschnitt 4.2.3 bereits verdeutlicht wurde. So berichtet eine KA Managerin, dass sie in einem Kundenwerk jeweils in unterschiedlichen Interaktionen mit allen verschiedenen Gruppen von Ansprechpartnern ein Thema besprechen musste, weil alle den Anschluss an das Thema halten wollten und somit der Prozess für sie nicht sehr effizient wurde (vgl. D3).

Gleichfalls ist die Effizienz von Meetings von der Kultur des Kundenunternehmens abhängig (vgl. C3, D6, U2). Ein KA Manager beschreibt, dass sein spezifischer Kunde sehr effizient und konzentriert vorgeht (vgl. C3). Häufig sind die Themen in der Organisation des Kunden bereits im Vorfeld abgestimmt, sodass sich die Kontaktpartner nicht erst in dem Meeting mit dem Zulieferer dazu austauschen, sodass die Effizienz der Meetings als sehr hoch beschrieben wird (vgl. C3). Ebenfalls berichtet ein Top Manager von Ineffizienzen im Umgang und der Interaktion mit einem spezifischen Kunden:

„Unendliche Schleifen, immer wieder dasselbe, gigantische Bewegungen von Papier und Meetingvorbereitungen, relativ wenig Fortschritt, niedrige Dynamik.“ (D6).

Darüberhinaus bezeichnet er die Meetings mit einem anderen Kunden als schwierig und unangenehm, die noch dazu intransparent ausgeführt werden und deren Ergebnisse nur eine kur-

ze Haltbarkeit aufweisen (vgl. D6). Jedoch betont eine KA Managerin auch, dass sich die KA Manager in Bezug auf die Effizienz dem Kunden anpassen müssen:

„I guess you could say in each case, we fit it to the culture of the customer.“ (U2).

Als kulturellen Unterschied zu anderen Ländern berichtet ein KA Manager aus China, dass pro Projekt mehr als ein Meeting stattfindet (vgl. C1). Er beschreibt die Effizienz der ersten Meetings als gering, da in der chinesischen Verhandlungskultur der Zulieferer in jedem Meeting etwas Neues ausprobiert und für weitere Meetings zurückkommt, um so die Einstellungen der verschiedenen Personen zu testen (vgl. C1). Daher findet erst nach einigen Meetings ein effizientes Meeting statt, dessen finale Diskussion auch ein Ergebnis hat (vgl. C1).

Ein anderer KA Manager betont, dass es auch auf den persönlichen Stil der KA Manager ankommt und bezeichnet seine Zeitnutzung als sehr effizient, weil er versucht, die richtigen Ansprechpartner schnell und argumentativ zu überzeugen und die Implementierung zu planen statt dem gängigen zeitaufwendigen Prozess im Zuliefererunternehmen zu folgen (vgl. D2).

4.5.3 Herausforderungen für Effizienz und Effektivität

Als eine bedeutsame Herausforderung mit Blick auf Effizienz und Effektivität in Face-to-Face Interaktionen werden die auf Kundenseite involvierten Interaktionspartner benannt (vgl. C1, F4, U5). Für einen KA Manager besteht die größte Herausforderung in Bezug auf Effizienz und Effektivität darin, dass er den Hintergrund eines Problems verstehen muss, um die richtigen Ansprechpartner zu identifizieren, mit denen er das Thema zuerst bespricht, sodass er die Ursache des Problems finden kann und erst dann wieder mit der Einheit des Kunden in Kontakt tritt, die die entsprechende Frage oder Problemstellung gestellt hat (vgl. C1). Eine weitere Herausforderung liegt in der Zusammensetzung der Teilnehmer eines Meetings: Bei Einzelgesprächen ist dies vergleichsweise einfach, aber wenn mehrere Personen auf Kundenseite an dem Meeting teilnehmen sollten und einige von ihnen fehlen, kann dann häufig keine Einigung erzielt werden (vgl. F4). Daneben wird berichtet, dass das unstrukturierte Vorgehen von Kunden eine große Herausforderung ist (vgl. D1). Ein KA Manager hat verschiedene Ansätze identifiziert, wie er mit diesem Kundenverhalten umgehen kann, um dennoch Themen abzustimmen, sodass er beschlossene Aktionen in Meeting Minutes festhält und Personen im Kundenunternehmen benennt, die das jeweilige Thema abarbeiten sollen (vgl. D1). Des Weiteren berichtet eine KA Managerin, dass die größte Herausforderung die Beruhigung des Kunden in stressigen Situationen bspw. bei drohendem Produktionsstopp ist (vgl. D3). Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass zu viele ‚kleine‘ Themen mit dem Kunden be-

sprochen werden und diese zu viel Zeit einnehmen und somit zu wenig Zeit bleibt, um über die Strategie, neue Geschäftsmöglichkeiten und neue Verträge zu sprechen (vgl. F3). Daneben besteht für eine KA Managerin die größte Herausforderung darin, die Diskussion mit dem Kunden so zu steuern, sodass die Agendapunkte beibehalten werden obwohl die Diskussionen manchmal in eine andere Richtung abdriften (vgl. U3). Eine andere KA Managerin bestätigt ebenfalls, dass sich manche Diskussionen in Einzelheiten verlieren und der Kunde sich sehr stark in die Details eines Themas involviert statt den groben Überblick zu behalten (vgl. U4). Zwei KA Manager sehen keine Herausforderungen (vgl. C4, D2). Einer der beiden beschreibt, dass er keine Herausforderungen sieht, da sich seine Ansprechpartner Zeit nehmen, wenn er mit ihnen sprechen möchte (vgl. D2). Im Gegensatz dazu erklärt eine KA Managerin, dass es eine Herausforderung ist, genug Zeit für die Interaktion mit den Kontaktpartnern zu bekommen, weil diese sehr beschäftigt sind und viele Verpflichtungen haben (vgl. D4).

Ebenfalls stellen logistische Herausforderungen ein Problem dar (vgl. C2, C3 F1). Einer der befragten KA Manager weist darauf hin, dass er zwar effiziente Meetings hat, diese jedoch an einem Tag zu sehr unterschiedlichen Zeiten stattfinden, sodass er seinen Aufenthalt beim Kunden nicht so planen kann, wie es für ihn am besten bzw. effizientesten wäre (vgl. C3). Ein weiterer Faktor, der in den Interviews zur Sprache kam, ist die Reisezeit, also die Zeit, die für die An- und Abreise zum Kunden benötigt wird (vgl. C1, C2, C5, D2, D3, D5, F1, F2, F3, F4, U1, U2). Die grundlegende Herausforderung ist, dass der Kunde nur in seltenen Fällen in der Nähe des Zulieferers angesiedelt ist (vgl. U1), meist jedoch Kundeneinheiten in anderen Regionen oder Ländern besucht werden müssen (vgl. C1, F1, U1, U2). So entstehen sehr lange Anreisezeiten bzw. lange Flugreisen, für teilweise vergleichsweise kurze Treffen mit dem Kunden von nur zwei bis drei Stunden (vgl. D3, D5, F2, F3).

Eine weitere Herausforderung ist die Vorbereitung auf die Meetings von beiden Seiten, um Themen voranzutreiben (vgl. F1). Dabei gibt es eine besondere Herausforderung in der Vorbereitung für einen GA Manager: So muss er sich vor jedem Treffen auf den spezifischen Kontaktpartner einstellen und Bescheid wissen, was genau in den jeweiligen Verantwortungsbereich des spezifischen Kontaktpartners in der spezifischen Region und dem spezifischen Kundenwerk fällt (vgl. D5). Ebenfalls muss er gut informiert sein, was in den anderen Regionen und Kundenwerken läuft, um diese Informationen mit seinem Kunden, der häufig einen weniger globalen Überblick hat, teilen kann (vgl. D5). Aus Sicht eines weiteren GA Managers liegen weitere Herausforderungen in der Kommunikation in einer Fremdsprache und den unterschiedlichen Kulturen sowie darin, wie das Gesagte aufgrund unterschiedlicher

kultureller Hintergründe aufgefasst wird (vgl. F5). Aus diesem Grund nimmt sich der GA Manager vor seinen Meetings Zeit

„to refresh a little bit what is the most important behavior when you meet customers, how you have to sit, how you have to offer your business card, what you have to do, if you have to talk for a second or etc.“ (F5).

4.6 Top Management Involvement

In den Interviews wurden die KA Manager ausführlich zu TMI befragt: Zum einen zur Häufigkeit der Treffen zwischen ihrem Kunden und dem TM der Zuliefererfirma sowie zum anderen zu den Inhalten dieser Treffen. Dies wurde sowohl für die aktuelle Situation abgefragt, als auch für ein aus Sicht der KA Manager optimales Szenario. Dabei wurde ebenfalls auf die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber Meetings mit dem TM eingegangen sowie für welche Themen die KA Manager sich Unterstützung ihres TM wünschen.

4.6.1 Aktuelles TMI

Im Folgenden wird auf verschiedene Aspekte des TMI in der aktuellen Situation näher eingegangen. Im Kern lässt sich zusammenfassen, dass alle KA Manager von Face-to-Face Interaktionen auf TM Ebene sprechen und somit eine in allen Ländern stattfindende Involvierung des TMs vorliegt (vgl. u.a. C1, D5, F4, U3).

4.6.1.1 Häufigkeit von Face-to-Face Interaktion auf TM Ebene und Interaktionspartner auf Kundenseite

Wie häufig trifft sich das TM mit dem Kunden? Die häufigsten Antworten auf diese Frage lauten einmal pro Jahr (vgl. C1, D4, F1, U5) und ein bis zweimal pro Jahr (vgl. C2, C3, C4, D1, U2). Nur zwei KA Manager berichten von einem monatlichen Austausch auf TM Ebene zwischen Zulieferer und Kunde (vgl. F4, U3), ein weiterer von Besuchen des Kunden alle zwei Monate (vgl. U6). Eine KA Managerin ist der Meinung, dass TM Meetings so wenig wie möglich stattfinden sollten, es sei denn der Kunde verlangt danach (vgl. U4). Hingegen weist ein anderer Befragter darauf hin, dass Treffen seiner Meinung nach nicht häufiger als zweimal im Jahr stattfinden sollten, um die Eskalationswirkung dieser Meetings nicht zu vermindern (vgl. F3). Diese Vielfältigkeit in der Häufigkeit wird von einem Top Manager bestätigt:

„Also da gibt es Kunden, die haben gesetzte Termine, wo man einmal im Jahr hinfährt oder zwei Mal im Jahr hinfährt. Dann gibt es Projekte, wo man ab und zu einmal häufi-

ger auftauchen sollte. Und dann gibt es Kunden, die wollen einen überhaupt nicht sehen.“ (D6).

Ein Top Manager berichtet, dass er sich ca. einmal pro Woche mit einem der vielen Kunden in seinem Aufgabengebiet trifft (vgl. C5), ein anderer, dass er grundsätzlich alle Kunden und alle Abteilungen seiner Kunden trifft – vom Management über den Einkauf, Technologie bis hin zu den Kundenwerken, dies jedoch abhängig vom einzelnen KA ist (vgl. D6). Die KA Manager aus China berichten davon, dass sowohl TM in China den Kunden einmal im Jahr trifft, als auch davon, dass eine Interaktion der GA Manager mit dem Kunden stattfindet (vgl. C1, C3). Daneben gibt ein chinesischer KA Manager an, dass sein lokaler Vorgesetzter, der dem mittleren Management zuzuordnen ist, einmal monatlich mit zum Kunden kommt (vgl. C4). Dabei wird die Wichtigkeit von TMI laut einer KA Managerin besonders durch die Häufigkeit betont: Eben weil das TM des Kunden nur einmal im Jahr kommt, ist es wichtig (vgl. U4). Darüber hinaus wird auch die Investition von Zeit für TMI genannt:

„I think it is important to have strong relationships at top level management. I think it is really important, and I think it takes a long time to really build the relationship, too.“
(U3).

Ein vielfach genannter Aspekt ist die interne Absprache, welche Personen aus dem Zulieferunternehmen an den Treffen auf TM Ebene teilnehmen (vgl. C5, D3, D5). Ein Top Manager berichtet, dass er für jeden Kunden in seinem Arbeitsgebiet eine unterschiedliche Vorgehensweise definiert und intern mit den GA Managern abstimmt, wer wen und wie häufig in der Kundenorganisation besucht (vgl. C5). Ein Aspekt ist dabei die Konsistenz in der Kommunikation mit dem Kunden, sodass die Anzahl der Ansprechpartner im Zuliefererunternehmen limitiert wird, damit keine widersprüchlichen Informationen zum Kunden dringen:

„So, for the sake of one voice policy for the customer where it is very critical, where purchasing has a lot of power and also for the customer, we have a central (...) decision power so we tend to limit the number of people who should show up on a regular basis to the customer.“ (C5).

Ebenfalls lassen sich so die Aufgaben und Rollen unter den verschiedenen Personen mit Kundenkontakt gut aufteilen (vgl. D5, C5) und Absprachen treffen, wer verhandelt, wer repräsentiert etc. (vgl. C5). Ferner finden beim Zulieferer interne Absprachen dazu statt, wann eine solche Interaktion auf TM Ebene sinnvoll ist, bspw. nicht beim Auftauchen eines Problems, sondern erst dann, wenn das Problem fast gelöst ist (vgl. D5). Gleichfalls kommt es für einen

GA Manager auf den Zweck des Meetings an, wer an einem Meeting teilnimmt, bspw. wenn es darum geht, ob das eigene TM einen besseren Eindruck über den Kunden bekommen möchte oder ob er Unterstützung des TMs benötigt (vgl. D5).

Ein weiterer Aspekt ist, dass ein Matching zwischen den Hierarchiestufen des Kunden und des Zulieferers stattfindet: Wenn eine bestimmte Managementebene einer Seite an dem Meeting teilnimmt, bemüht sich die andere Seite, einen gleichrangigen Unternehmensvertreter an dem Meeting teilnehmen zu lassen (vgl. U3). Solche Termine auf TM Ebene müssen daher auch aus organisatorischen Gründen langfristig vorbereitet werden, damit die terminlichen Verfügbarkeiten der Top Manager berücksichtigt werden können (vgl. D4).

Zwei Befragte weisen darauf hin, dass Meetings, die mit vielen Personen gleichzeitig stattfinden, nicht sehr produktiv sind und somit nicht unbedingt einen Mehrwert generieren (vgl. D3, F3). So beschreibt ein KA Manager, dass die Arbeit vor oder nach dem Treffen in Einzelmeetings erledigt wird und die Treffen in großer Runde selbst keinen Wertbeitrag leistet (vgl. F3). Aus diesem Grund richtet ein KA Manager seine Interaktion mit Top Managern auf Kunden-seite zielgerichtet aus, bspw. interagiert er nur mit spezifischen Abteilungen auf höherem Level (vgl. U5).

4.6.1.2 Themen in TM Face-to-Face Interaktion

Mit Blick auf die verschiedenen Themen, die im Rahmen von Treffen auf Ebene des TMs diskutiert werden, zeigt Tabelle 15 auf, dass es sich dabei zumeist um übergeordnete Themen handelt und um Rückmeldung zu der Performance des Lieferanten im Kundenunternehmen.

Einige der KA Manager bezeichnen die Themen auf TM Ebene als ‚high-level‘ Themen (vgl. F3, F4, U5, U6). Einer der KA Manager erklärt:

„High level. We talk about our current performance, what we are doing new, any new development activities or new products, and then we have an open discussion about how they feel about our products, our quality and our level of service and support.“
(U5).

Daneben werden Meetings auf TM Ebene als Eskalation für konfliktrträgliche Themen genutzt (vgl. F4, U3), die nicht auf einer der unterern Ebenen geklärt werden können und somit auf dem höheren Level diskutiert werden wie die Festlegung eines Wechselkurses (vgl. U3). Selten jedoch werden Supply Chain Themen besprochen (vgl. D6), die nur bei konkreten Anlässen und Problemen Thema sind (vgl. U4).

Tabelle 15: Inhalte in TM Face-to-Face Interaktionen

Themenkategorie	Inhalte bei TM Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden	Quelle
Übergeordnete Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete & generelle Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Produkte ○ Produktneuheiten ○ Technologie- & Innovationsthemen ○ Service ○ Neue Werke & Investitionen ○ Generelle Entwicklung des Kunden ○ Strategie des Zulieferers • ‚High level‘ Themen • Strategische Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • C2, C3, D1, F2 • C3, F2 • D3, U5 • D5, D6, F3 • C3, U5 • C4, F2 • F2 • D4 • F3, F4, U5, U6 • D4, D5, D6, F4, U1
Performance des Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung zu Performance des Lieferanten • Lieferantenbewertung / Performance Review • Zufriedenheit mit dem Lieferanten • Erwartung & Verbesserungswünsche des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • F3, F4, U5, U6 • D3, F4, U6 • C3, U5 • C3, C4, F4, U2
Verhandlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • C2, D3, F1, F4

Einig sind sich die KA Manager, dass das tagtägliche Geschäft auf dieser Ebene nicht diskutiert wird (vgl. F2, U1, U6). Ein Top Manager verweist jedoch auf die spezifische Situation des jeweiligen KA und dass sich die Themen entsprechend daran anzupassen sind, wenn bspw. gerade operative Verhandlungen mit dem Kunden geführt werden oder eine Situation kritisch ist, so sind dann auch die Themen auf der TM Ebene operativer (vgl. D6). Jedoch können auch operative Themen, die nicht konfliktträchtig sind, auf höherer Management Ebene besprochen und entschieden werden: So berichtet eine KA Managerin von einem Fall, bei dem in einem TM Meeting Top Down die Entscheidung getroffen wurde, dass der Zulieferer von nun an ein bestimmtes Produkt liefern sollte (vgl. D3). Die Implementierung dieser Entscheidung hat auf Arbeitsebene jedoch zunächst für Unmut gesorgt:

„Wir wollten mit denen nicht und die wollten mit uns nicht. Und das hat über ein halbes Jahr gedauert und inzwischen war man wirklich nachher befreundet. Aber das war so eine Top Down Entscheidung.“ (D3).

Ferner fügt ein KA Manager hinzu, dass die diskutierten Themen auf TM Ebene über das hinausgehen, was der KA Manager sonst mit dem Kunden bespricht:

„So, we made a presentation of what we need for the site, what we are doing, what we will do tomorrow, and also a customer also prepared some kind of synthesis of where

we are, what we do best, where we can improve, and so on. It was a higher level exchange than what I can do or my team can do.” (F4).

Ebenfalls kann es eine Vorgehensweise sein, das TM bei Problemen - z.B. Verzögerungen - mit zum Kunden zu nehmen um zu verdeutlichen, dass an dem Problem gearbeitet wird (vgl. C2, C5). Jedoch weist ein KA Manager auch darauf hin, dass das TM untereinander regelmäßig in Kontakt bleiben sollte, um in schwierigen Situationen zu unterstützen, aber eben nicht nur um in schwierigen Situationen präsent zu sein (vgl. F3).

Mehrere Befragte beschreiben, dass Treffen mit dem Kunden und TM oder GA Manager eher Höflichkeitsbesuche sind (vgl. D1, F4, U6). Für den GA Manager haben diese Treffen jedoch eine Bedeutung, da er so wichtige Kundenwerke kennenlernt und gleichzeitig das Kundenwerk eine Wertschätzung erfährt, weil der Besuch die Wichtigkeit dieses Werkes betont (vgl. F4).

Ferner müssen die Meetings auf TM Ebene gut vorbereitet werden (vgl. D5, F2, F3). Mehrere Befragte betonen, dass es wichtig ist, die Kernbotschaften an den Kunden intern im Zuliefererunternehmen abzustimmen, bspw. in Form von einem Dokument oder Briefing-Paper (vgl. D4, D5, F1, F2). Ein KA Manager betont, dass der Zulieferer die Agenda solcher Meetings aktiv mitgestalten muss, damit er seine Intention und den Willen zeigen kann, wichtige Themen anzugehen und damit am Ende die richtigen Leute involviert sind, sodass ein gutes Resultat aus dem Meeting hervorgeht (vgl. F4).

Bezüglich der Häufigkeit und Verfügbarkeit von Interaktionspartnern auf Kundenseite fügt ein GA Manager an, dass ein Verständnis auf Zuliefererseite notwendig ist, dass der Kunde mehr als 500 Zulieferer hat und dadurch keine uneingeschränkte Bereitschaft des TMs des Kunden besteht, an Veranstaltungen des Zulieferers teilzunehmen (vgl. F5). Hierbei spielt u.a. die Wichtigkeit des Zulieferers für den Kunden eine Rolle: Wenn dieser nicht zu den größten zehn Lieferanten gehört und das Produkt einen vergleichsweise kleinen Anteil am Gesamtgeschäft des Kunden ausmacht, ist die Bereitschaft geringer (vgl. F5).

Ein KA Manager beschreibt die Rolle des TMs als:

„Im Grunde ist er ein Stück weit der Bundespräsident, die Kummerkastentante, derjenige, den man zu jedem Thema ansprechen können dürfte. Der, der alles organisiert. Und der muss Hierarchie bedienen innerhalb des [Kunden-; LD] Konzerns. Und zwar massiv, keine Frage. Das ist seine Funktion.“ (D2).

Mehrere Befragte bemängeln, dass insbesondere Meetings mit dem TM nur eine Geste sind und keinen Wert beitragen, sodass die Effektivität dieser Meetings limitiert ist (vgl. D3, F3). Hingegen betont ein GA Manager, dass aus TM Meetings auch konkrete Aktionen entstehen können (vgl. D5).

4.6.1.3 Ziele von TM Face-to-Face Interaktionen

Die Ziele von Meetings mit dem TM des Kunden sind vielfältig und lassen sich in fünf übergeordneten Kategorien zusammenfassen wie in Tabelle 16 vorgestellt: Zum einen haben Treffen auf TM Ebene eine Signalwirkung auf verschiedenen Ebenen, des Weiteren dienen sie dem Informationsaustausch sowie für die Eskalation von festgefahrenen Situationen (vgl. Tab. 16). Daneben können solche Interaktionen KA Manager in ihrer Rolle stärken und dem Zuliefererunternehmen helfen, eigene Ziele und Interessen zu verfolgen (vgl. Tab. 16).

Tabelle 16: Ziele von TM Face-to-Face Interaktionen

Ziele von TM Face-to-Face Interaktionen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Signaleffekte <ul style="list-style-type: none"> ○ Commitment & Unterstützung des TM <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragsverhandlungen ○ Kooperative & strategische Partnerschaft ○ Präsentation des TM des Zuliefererunternehmens ○ Förderung des Ansehens des Zuliefererunternehmens ○ Beziehungsaufbau auf TM Ebene – von TM zu TM 	<ul style="list-style-type: none"> • C2, C5, U6 • C2, C5 • D5 • D4 • D4 • U3
<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch <ul style="list-style-type: none"> ○ Perspektive über Zuliefereraktivitäten ○ Feedback des Kunden & Zuliefererbeurteilung ○ Platzierung strategischer Botschaften des Zulieferers ○ Empfang strategischer Botschaften des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • F2 • D6, U6 • D4, F3 • F3
<ul style="list-style-type: none"> • Eskalation <ul style="list-style-type: none"> ○ Kompromissfindung bzw. Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, F1, U3
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der KA Manager bzw. operativen Ebene <ul style="list-style-type: none"> ○ Stärkung der Position & Glaubwürdigkeit des KA Managers 	<ul style="list-style-type: none"> • D2, F5
<ul style="list-style-type: none"> • Interne Zielsetzungen des Zuliefererunternehmens <ul style="list-style-type: none"> ○ Diskussion der zukünftigen Entwicklung des Kunden ○ Verstehen der Einstellung des Kunden ○ Informationsbeschaffung für interne Planung & interne Entscheidungen (z.B. Ressourcenplanung & Geschäftsplanung) 	<ul style="list-style-type: none"> • D2, F5 • D1 • C1 • C5, F5

In festgefahrenen Situationen kann die Einbeziehung von TM oder GA Manager bewusst durch den KA Manager als Eskalationsstufe gewählt werden (vgl. F4). Ein GA Manager bestätigt dies und fügt hinzu, dass dies nur punktuell zum Einsatz kommen sollte:

„I try to do it but to use it (...) not too often because the risk if you do it too often is that you lose your position or your credibility in the decision matrix of your company in the eyes of the customer.“ (F5).

Daneben kann ein Meeting auf TM Ebene dazu dienen, die Position des KA Managers und seine Glaubwürdigkeit zu stärken (vgl. D2, F5). Dies geschieht u.a. dadurch, dass das TM keine Details zu spezifischen Themen nennt, sondern an den KA Manager für diese Themen verweist (vgl. C5). Ein Top Manager berichtet, dass für lokale chinesische Kunden die Beziehung sehr wichtig ist und viele Themen häufig unter Chinesen – und auf der Arbeitsebene – geregelt werden, sodass die Aufgabe des lokalen TMs darin besteht, zu repräsentieren sowie den Teams bzw. den KA Managern Unterstützung zu signalisieren und die KA Manager in ihrer Rolle vor dem Kunden zu bestätigen:

„[...] so relationship is very important, however this is very Chinese and therefore the networking is done by the Chinese and I come just to represent the top management of (the supplier company, LD) so that the team feel supported and also that the customer sees that I support the person they are used to talking to. [...] so that they feel comfortable and to make the task easier for our key account manager.“ (C5).

Hingegen erklärt ein KA Manager klar, dass er es in der Vergangenheit vermieden hat, dass das TM mit zum Kunden kommt, weil er damit seine Position als Entscheider nicht gefährden wollte (vgl. D2). Als es jedoch eine Nachfrage vom Kunden gab, das TM zu sehen, gab es eine klare interne Absprache zwischen dem KA Manager und dem Top Manager zu den Kernbotschaften, darunter, dass der KA Manager für alles Operative (Produkte, Preise, Personen, Lieferkonditionen) verantwortlich ist und das TM nur für das Strategische (neue Produkte in zehn Jahren), sodass die Position des KA Manager dadurch wieder gestärkt werden konnte (vgl. D2).

Einige Aspekte weisen auf Unterschiede in den betrachteten Kulturen hin: In den USA wurde der Aspekt, ob das TM mit in die Kundenwerke geht, häufig thematisiert (vgl. U2, U4, U6), was im Vergleich zu den Befragten in den anderen Ländern weniger herausgestellt wurde. In der Regel besucht das TM nicht das Kundenwerk (vgl. U2, U4), außer es gibt spezifische Themen (vgl. U4). Die KA Manager aus Frankreich betonen die Formalität der Anlässe und des Charakters der TM Meetings, sowie die Strukturiertheit dieser Treffen (vgl. F3, F4, F5). In Deutschland wurde vergleichsweise deutlich häufiger die interne Abstimmung genannt, wer aus dem Zuliefererunternehmen zum Kunden geht (vgl. D3, D5).

4.6.2 Optimales TMI

Die Interviewten wurden auch danach befragt, wie das TMI nach ihrer Optimalvorstellung in Bezug auf Häufigkeit und Inhalte aussehen sollte. Zudem nannten die Interviewten Themen, bei denen sie sich mehr Unterstützung des TMs erhoffen.

4.6.2.1 Optimale Häufigkeit und Interaktionspartner für TM Interaktion

Bei der aus Sicht der KA/GA-Manager optimalen Häufigkeit werden zumeist generelle Häufigkeiten genannt – einmal pro Jahr (vgl. C3, U2, U4), ein bis zwei Mal pro Jahr (vgl. D3, F5), zweimal pro Jahr (vgl. U6) und drei bis vier Mal pro Jahr (vgl. C1, U3). Für einen KA Manager aus China reicht einmal pro Jahr als Interaktionshäufigkeit für den GA Manager aus, es sei denn der Kunde möchte spezielle Themen mit dem Senior Management besprechen (vgl. C3).

Zwei der KA Manager betonen, dass sie sich eine häufigere Interaktion und Involvierung des TM wünschen (vgl. F1, F4). Einer von ihnen schlägt vor, dass der Zulieferer noch stärker mit dem TM des Kunden involviert sein sollte und sich mindestens einmal – besser zweimal – pro Jahr zu treffen, sodass im ersten Gespräch die Orientierung festgelegt werden kann und ein halbes Jahr später ein Follow-up stattfindet (vgl. F1). In der Optimalvorstellung des anderen ist die aktuelle Häufigkeit von zwei bis drei Treffen mit dem TM wichtig, jedoch wünscht er sich ebenfalls eine Interaktion mit einem noch höheren Level des TMs der Zuliefererseite – bis hin zu Treffen mit dem Vorstandsvorsitzenden des Kunden, was bisher nicht erfolgt (vgl. F4). Der Zulieferer ist stärker bemüht, sich für solche Meetings einzusetzen als die Kundenseite (vgl. F5).

Vier KA Manager sind mit der aktuellen Frequenz des TMI zufrieden (vgl. D6, F2, F3, U6). Zwei KA Manager aus Frankreich betonen, dass mehr Meetings nicht notwendig seien (vgl. F2, F3). Einer der beiden begründet dies damit, dass mehr Meetings zu mehr Erwartungen auf Kundenseite führen kann, z.B. für Preisreduzierungen oder globale Bündelung (vgl. F2). Dieser Aspekt wird von einer KA Managerin aus den USA bestätigt:

„(...) if you see them too much, they're going to ask too much from you. So you want to scale it back to the point where you have it developed and they come once a year and we have all these topics discussed at that point.“ (U4).

Ein Top Manager erklärt, dass es keinen Bedarf von Kunden und von Seiten des Top Managers gibt, sich zu sehen, wenn die Geschäftsbeziehung bereits gut läuft – außer für punktuelle

Kontaktpflege (vgl. D6). Außerhalb der festgelegten Regeltreffen ist der Kunde nicht daran interessiert, das TM zu sehen – für den Top Manager steht daher in puncto Häufigkeit folgendes fest:

„Weniger nicht. Häufiger manchmal, aber im Prinzip suche ich mir meine Frequenz und stimme die auch ganz eng ab mit dem KA Manager. Weil es ist nichts schlimmer, als zu häufig beim Kunden aufzutauchen. Das braucht heute kein Mensch mehr.“ (D6).

Als wichtiger Interaktionspartner wird die Rolle des GA Managers betont (vgl. C1, D4). Für einen KA Manager aus China ist ein regelmäßiger Austausch des GA Managers mit dem Kunden wichtig, um dem Kunden die globale Struktur des Zulieferers zu zeigen, Informationen zu vermitteln und weil dies vom Kunden so erwartet wird (vgl. C1). Im Gegenteil dazu ist die Involvierung des lokalen TMs in China für den KA Manager weniger notwendig und er versucht, die Häufigkeit der Interaktion auf diesem Level zu vermindern, weil der Kunde in diesen Meetings immer etwas fordert, z.B. eine Preisreduzierung, welchem das lokale TM im Generellen zustimmt, Details aber später ausgearbeitet werden müssen (vgl. C1). Dieser Perspektive schließt sich eine KA Managerin aus Deutschland an, die betont, dass der GA Manager viel wichtiger ist als das europäische TM, weil der Kunde global betreut werden möchte und der Kunde ‚lokales TM‘ als Struktur nicht versteht (vgl. D4). Gleichzeitig macht es mehr Eindruck beim Kunden, mit dem gesamten globalen Team inklusive der regionalen Account Manager zum Kunden zu gehen, als das lokale TM zu involvieren (vgl. D4). Dagegen betont ein KA Manager aus den USA, dass es auch auf die Persönlichkeiten auf TM Ebene ankommt:

„[...] after they meet two or three times, it becomes a little less formal and a little more interactive, and in particular [the local top manager; LD] is just incredibly good with customer communication and answering questions.“ (U6).

Wann das TM zu Treffen hinzugezogen werden sollte, ist von unterschiedlichen Aspekten abhängig: Ein Top Manager berichtet, dass er dann zum Kunden geht, wenn dieser danach fragt, und insbesondere, wenn ein schwieriger Interaktionspartner auf Kundenseite danach fragt, weil der Top Manager durch seine Interaktion dann vermeiden kann, dass diese Person einen negativen Eindruck vom Zuliefererunternehmen bekommt (vgl. C5). Mehrere Befragte betonen, dass sie situationsbezogen das TM zu Treffen mit dem Kunden hinzuziehen (vgl. D1, D4, U1). Dabei orientieren sie sich an Themen oder wenn sie selbst nicht weiterkommen statt an Regeln für die Häufigkeit (vgl. D4, U1). Eine Befragte erklärt:

„Ich finde, man kann das nicht sagen, wie oft, sondern man muss das clever einsetzen. Man muss das Richtige zur richtigen Zeit machen.“ (D4).

Zwei der befragten KA Manager stellen die Interaktion auf TM jedoch infrage, u.a. aufgrund der mangelnden konkreten Ergebnisse solcher Interaktionen (vgl. D2, U6). Einer der Befragten schlägt daher vor, TM Treffen von operativen Treffen zu entkoppeln, sodass sich das TM des Kunden und des Zulieferers unter sich trifft und ohne die Arbeitsebene (vgl. D2). Später im Interview schwächt der KA Manager diese Aussagen etwas ab:

„Ich stelle in Frage: Haben wir irgendwo Wachstum erzeugt, haben wir irgendwelches Geschäft jemals bekommen, was durch ein Topmanagement veranlasst worden ist? Ja. Die Antwort ist ja. Aber nicht in allen Stellen.“ (D2).

Ein KA Manager aus den USA stellt ebenfalls die Wertschöpfung in TM Interaktionen infrage, fügt jedoch später im Interview hinzu:

„I think it always helps to have that sort of meeting or meetings before perhaps there is an issue that needs to be addressed by senior management or requiring the support of senior management.“ (U6).

Im Ländervergleich lässt sich festhalten, dass die Wichtigkeit von TM Interaktionen nur in Deutschland und den USA kritisch hinterfragt wird (vgl. D2, U6) und nur in Frankreich klar der Wunsch nach häufigerer Interaktion auf TM Ebene geäußert wurde (vgl. F1, F4, F5).

4.6.2.2 Optimale Inhalte und gewünschte TM Unterstützung

Im Rahmen der Interviews wurden die Befragten ebenfalls danach befragt, ob und für welche Themen sie sich mehr Unterstützung des TMs wünschen. Für drei KA Manager ist eine TM Interaktion bei großen Vertragsverhandlungen hilfreich (vgl. C4, D3, U1), z.B. bei Verhandlungen, in denen es um eine signifikante Menge an Geschäft geht (vgl. U1). Eine Interaktion auf TM Level kann in Vertragsverhandlungen signalisieren, dass der Zulieferer Wert auf den Kunden legt, indem er ihn besucht, was als positives Signal für den Kunden gewertet werden kann (vgl. C4). Eine KA Managerin betont, dass dies besonders in kritischen Situationen sinnvoll ist, bspw. in Vertragsverhandlungen, in denen ein Konkurrent das Produkt deutlich günstiger anbietet, kann man versuchen das Thema über die Nutzung von TM Interaktion mit der Produktionsleitung in einem Werk anzubringen (vgl. D3). Ebenfalls nennt ein Top Manager, dass er gerne über weitere Geschäftsmöglichkeiten mit dem Kunden sprechen möchte

und daher die Leute treffen möchte, die das Geschäft bewegen und verändern können (vgl. C5).

Mehrere KA Manager nennen strategische Themen und Planungsthemen als Fokus für TM Interaktionen (vgl. C1, C4, U1). Eine KA Managerin spezifiziert, dass es sowohl um strategische Themen als auch vorrausschauende und visionäre Themen gehen sollte (vgl. U1). Ein anderer KA Manager wünscht sich, dass das TM mit dem Kunden über die langfristige Perspektive und die langfristige Planung des Kunden diskutiert (vgl. C1). Zum Beispiel ist er interessiert, die Planung des Kunden für die nächsten fünf Jahre zu erfahren, welche neuen Produkte der Kunde einführen möchte, welche Produkte bestehen bleiben und was die Ziele des Kunden sind (vgl. C1). Ein weiterer KA Manager stellt heraus, dass sein Kunde in TM Meetings immer wieder die Frage stellt, wie der Zulieferer dem Kunden besser helfen kann und der Kunde noch besser vom Zulieferer profitieren kann (vgl. C4). Darüber hinaus wünscht sich eine KA Managerin vom TM Unterstützung, wenn ein neues Kundenwerk gebaut wird, um gemeinsam den Start zu diskutieren (vgl. U4). Auch weitreichende Änderungen als mögliches Thema für TM Unterstützung werden genannt, bspw. wenn es darum gehen könnte, dass der Zulieferer weitreichenderen Einfluss in der Wertschöpfungskette bekommt und dadurch den Umfang des Service ausweiten müsste (vgl. D1). Ebenfalls sieht er Top das Management als notwendige Eskalationsstufe, wenn es um grundlegende Geschäftsausweitungen oder um die grundlegende Überprüfung einer Geschäftspartnerschaft geht (vgl. D1).

Des Weiteren nennen die Befragten Innovationsthemen als Diskussionsthema auf TM Ebene (vgl. C1, C5, D5, U5). Zum einen kann es dabei um konkrete Innovationen gehen, für die der Zulieferer bereits viel getan hat und für deren Umsetzung und Anwendung auf Kundenseite sich das Management des Zulieferers in einem solchen Meeting einsetzen sollte (vgl. C1). Zum anderen kann es darum gehen, beim TM des Zulieferers um Verständnis für die Bedarfe des Kunden an neuen Produkten und für Unterstützung zu werben, sodass die Entwicklung des Produktes vorangetrieben wird und der KA Manager intern für das Thema unterstützt wird (vgl. U5). Ein Top Manager hebt die Bedeutung von Innovationen hervor, da er beobachtet, dass sein Kunde sich dahingegen entwickelt, dass:

„[man] gewisse Entscheidungen nicht mehr über das Management beeinflussen [kann; LD], sondern man entkoppelt die Management Kontakte von den operativen Prozessen. Und von daher wird die Bedeutung unserer Beziehung zum Top-Management weiter abnehmen, es sei denn, [man platziert; LD] eben wirklich große Entwicklungs- und Forschungsprojekte.“ (D5).

Eine Herausforderung stellt die Thematisierung von operativen Themen auf TM-Ebene für die Rolle der KA Manager dar: Ein KA Manager weist auf die Gefahr hin, dass in Situationen in denen sich das TM beim Kunden zeigt, wenn es um operative Themen geht, damit die Position des KA Managers unterhöhlt wird und ein Kunde dann nur noch mit dieser Person des TM kommunizieren wollen könnte und nicht mehr mit dem KA Manager (vgl. D2). Aus diesem Grund ist die Klarstellung der Rolle des KA Managers und dessen Befugnisse gegenüber dem Kunden wichtig:

„I believe that the customer has the impression that the account is empowered to meet the majority of their needs. So that empowerment eliminates the requirement to have upper management who would need to make decisions because we are able to meet the majority of their needs.“ (U2).

Ebenfalls kann das TM vom KA Manager bewusst eingesetzt werden, um dem Kunden zu zeigen, dass es keine persönliche Entscheidung eines einzelnen KA Managers ist, sondern die Entscheidung der ganzen Organisation und Teil der Strategie des Zulieferers (vgl. D1). Ebenfalls erhalten die Botschaften des Kunden einen neuen Stellenwert, wenn sie aus Kundenperspektive direkt an das TM des Zulieferers übermittelt werden als wenn der Einkäufer den KA Manager nach bspw. Preisreduzierungen fragt (vgl. F2). Wenn das TM des Kunden daher dem TM des Zulieferers direkt vermittelt, dass es Preisreduzierungen benötigt, wird somit die Wichtigkeit dieses Aspekts erhöht (vgl. F2). Ein KA Manager betont, dass es wichtig ist, dass das TM die gleichen Botschaften gegenüber dem Kunden nennt, wie der KA Manager (vgl. F1).

Des Weiteren erörtern zwei Befragte die Rolle des TMs und dessen Möglichkeit, Ressourcen im Zuliefererunternehmen zu aktivieren (vgl. F5, U2). Ein GA Manager sieht das TM in der Rolle, in der Zuliefererorganisation die Weichen zu stellen:

„Also, our top management has the power to really push in some directions and I think hearing from the customer where they want to go in the future will help to get some resources and some products for the future on the specific topics for our own customers.“ (F5).

Dafür muss das TM die Anforderungen des Kunden verstehen, um im Zuliefererunternehmen die richtigen Ressourcen bereitzustellen (vgl. U2). Die Befragte nutzt TM daher als Unterstützung in schwierigen Situationen, z.B., wenn ein Risiko besteht, Geschäft zu verlieren (vgl. U2). Sie sieht die Rolle des TMs als Helfer, um Probleme zu lösen oder Entscheidungen zu

treffen, die außerhalb des Handlungsspielraums der KA Managerin sind, bspw. bei einer großen Preisreduzierung (vgl. U2).

Ein Top Manager zieht das Resümee, dass Themen für TM Interaktionen vom Zulieferer aus- gesucht und je nach Situation gesteuert und vorbereitet werden (vgl. D6). Er betont:

„Und das wichtigste ist eben noch einmal: Es ist Vorbereitung, Vorbereitung, Vorberei- tung und sich einstellen auf die individuelle Situation. Und nicht ‚one size fits all‘.“ (D6).

Jedoch wünschen sich nicht alle KA Manager mehr Unterstützung durch das TM (vgl. C2, C3). Dazu führt ein KA Manager aus, dass er keine weitere Unterstützung benötigt, weil die Kundenbeziehung gut läuft und er die meisten Themen selber gemanagt bekommt und daher keine Notwendigkeit besteht, gewisse Themen mit dem TM und dem Kunden zu besprechen (vgl. C3).

4.6.3 Erwartungen der Kunden gegenüber TMI

Insbesondere einige KA Manager aus China und den USA sprechen von einer klaren Erwar- tungshaltung des Kunden und der Erwünschtheit von TMI (vgl. C1, C3, U4, U5). So bestäti- gen zwei KA Manager aus den USA, dass ihre Kunden einmal im Jahr eine Interaktion auf TM Ebene erwarten (vgl. U4, U5). Ein anderer KA Manager erklärt, dass sein Kunde drei bis viermal im Jahr vom GA Manager besucht wird und dies auch so erwartet (vgl. C1). Des Weiteren erklärt er, dass das TM seines Kunden sehr an TM Kontakten interessiert ist, weil diese Leute Entscheidungen im Unternehmen treffen und weil sie eine gemeinsame Sprache sprechen (vgl. C1). Ein anderer KA Manager fügt hinzu, dass sowohl sein Kunde eine klare Erwartung für TM Kontakte hat als auch das TM des Zuliefererunternehmens:

„Die wollen natürlich auch immer Leute mit Hierarchie treffen. Sodass die a) gewisse Themen wirklich eher auch für höhere Ebene mit dem Senior Management besprechen können und b) auch das Gefühl haben, dass wir selbst auch diese Kundenbeziehung [schätzen; LD].“ (C3).

Die Erwartungshaltungen beim Zulieferer haben sich jedoch intern mit der Zeit verändert: Früher konnten über die Kundenwerke die Entscheidungen beeinflusst werden, sodass beim Zulieferer intern die Erwartung hoch ist, dass dies noch so funktioniert, jedoch hat der Ein- kauf eine stärkere Funktion übernommen (vgl. D3).

Die Erwartungshaltungen des Kunden gegenüber Interaktionen auf TM-Ebene sind jedoch nicht immer so klar definiert und teilweise diffus:

„They have an expectation that periodically that will happen but it's not an expectation where it needs to happen every month or every week.“ (U1).

Teilweise beziehen sich die Erwartungen nicht auf eine spezifische Frequenz oder Interaktion mit dem TM, sondern auf die Unterstützung des Kunden im Allgemeinen: So beschreibt ein KA Manager, dass die Kundenerwartung ist, dass der Kunde bei Bedarfen für neue Produkte oder bei benötigten Verbesserungen, dies mit dem TM besprechen kann und der Fortschritt des Zulieferers zu den Themen diskutiert wird (vgl. U5). Ebenfalls bestätigt ein anderer KA Manager, dass sein Kunde eine Erwartung gegenüber der Unterstützung durch den Zulieferer hat und auch erwartet, dass der Zulieferer einen Vorteil liefern kann (vgl. C4). Ein anderer Kunde erwartet, dass die Gegenüber auf der Zuliefererseite die richtigen Aktionen auf das Meeting folgen lassen. (vgl. F4).

Die Erwartungshaltung kann konditionell oder situativ und mit einer Erwartung über den Inhalt der Interaktion verknüpft sein (vgl. D1, C5). Ein KA Manager beschreibt, dass es keine reguläre Erwartungshaltung seines Kunden gibt, jedoch je nach Situation, bspw. bei neuen Projekten, eine Interaktion mit dem TM erwartet wird (vgl. D1). Gleichfalls berichtet ein Befragter, dass der Kunde bei Bedarf an Interaktion mit dem TM dieses dem KA Manager signalisiert und dann ein Treffen zwischen TM und Kunden stattfindet (vgl. C5). Beispielsweise hat ein Top Manager den Kunden besucht, weil der Kunde das Bedürfnis hatte, das TM des Zulieferers ab und zu über ein wichtiges Projekt zu informieren, damit das Management der Firma die Kundenerwartung versteht, wenn es neues Geschäft vom Kunden erhält (vgl. C5). Ein GA Manager bestätigt, dass sein Kunde keine genaue Erwartung hat, jedoch erwartet, dass er und sein Team sich bei anlassbezogenen Themen beim TM des Kunden meldet (vgl. D5). Ein anderer Kunde hingegen hat die Erwartung, dass er in TM Meetings seine Botschaft und Perspektive mitteilen kann und dass diese Botschaft an die beste Person in der Organisation vermittelt wird, die diese Botschaft an alle anderen in der Organisation herunterbrechen kann (vgl. F2).

Insbesondere operative Kundeneinheiten wie bspw. technische Einheiten, Produktion oder Logistik haben keine Erwartungshaltung gegenüber Meetings auf TM Ebene, weil sich ihre Hauptbedenken auf operative Themen beziehen und sie ihre tagtäglichen Aufgaben zu erledigen haben, bei denen das TM nicht weiterhelfen kann (vgl. C1, U2). Daher ist es für das En-

gineering wichtiger, einen technischen Spezialisten zu treffen als das TM (vgl. U2). Ebenfalls sind die Kontaktpartner auf Kundenseite sehr beschäftigt, sodass es einen sehr guten Anlass geben muss, damit ein Treffen stattfindet (vgl. F4). Ein KA Manager berichtet, dass es keine Erwartungshaltung auf Seiten des Kunden gibt, nur wenn das TM von Kundenseite „irgendwelche Wohlfühlveranstaltungen machen wollen.“ (D2).

Während der Zulieferer gerne das Thema Innovationen mit dem Kunden besprechen möchte, haben diese jedoch manchmal nur ein Interesse an TM Kontakten, wenn es um Preise und insbesondere Preisreduzierungen geht (vgl. F1, F5). So will ein Kunde das TM dann sehen, wenn es um Probleme bei Preisen oder Geschäftsproblemen geht (vgl. F5).

Ebenfalls hängt die Erwartung von der Kundenfirma von der Kontaktperson ab (vgl. D4, D5, D6). Eine KA Managerin erklärt, dass manche Kunden mehr TM Interaktion als andere möchten und dass dies insbesondere die Kunden betrifft, die sehr hierarchiegeprägt sind (vgl. D4). Sie berichtet, dass ihr Kunde nicht so stark an Meetings auf TM Ebene interessiert sei (vgl. D4). Jedoch ist die Interaktion auf TM Ebene auch nicht immer von Kundenseite oder von gewissen Top Managern auf Kundenseite gewünscht (vgl. D5, D6).

Im Vergleich der Länder scheint es in China eine eher klare und positive Erwartungshaltung für TM Kontakte zu geben (vgl. C1, C3, C5), während die KA Manager aus Deutschland von einer weniger klaren Erwartungshaltung (vgl. D1) und der Unerwünschtheit von TM Kontakten sprechen (vgl. D4, D5, D6). Für die Befragten aus Frankreich steht die Interaktion in Bezug auf Preis-Themen (vgl. F1, F5) und das Übermitteln von Botschaften im Vordergrund (vgl. F2). In den USA reagierten die Befragten mit vergleichsweise deutlich stärkerer Unsicherheit auf die Frage und auf ihre Einschätzung der Erwartung der Kunden (vgl. U3, U6). Ein Top Manager berichtet, dass in China aus seiner Perspektive TM Treffen weniger geplant und die Anfragen für Treffen an das TM sehr kurzfristig erfolgen (vgl. C5). Aus diesem Grund muss man in China für solche Themen sehr sensibel sein und rasch reagieren, während in Europa mehr Planung im Vorfeld stattfinden würde:

„Sometimes they have free time to see you after tomorrow then they tell you, ‚Okay, you have to come after tomorrow‘, then you take the plane, you stop everything. If you have something with another customer, you have to stop everything, and you have to go. So, I don't see that in Europe too much except when you have done something wrong in Europe then you have to of course immediately come but otherwise there is a little bit more planning in Europe.“ (C5).

4.7 Beziehungsqualität

Im Rahmenmodell (vgl. Kap. 3.2) wurde Beziehungsqualität als Ergebnisvariable der Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen eingeführt. Die Befragten wurden daher zu ihrer Einschätzung des Vertrauens, Commitments und der Zufriedenheit der Geschäftsbeziehung sowohl aus Perspektive des Zuliefererunternehmens als auch aus Perspektive des Kundenunternehmens befragt. Die folgenden Unterkapitel geben detailliert Einblick hinsichtlich dieser drei erfassten Variablen. Des Weiteren wurden die Befragten nach der Atmosphäre in den Treffen (vgl. Kap. 4.7.4) sowie zu Konflikten (vgl. Kap. 4.7.5) befragt.

4.7.1 Vertrauen

Bei der Einschätzung des Vertrauens sprechen die Befragten von unterschiedlichen Ausprägungen, die bezüglich des Vertrauensverhältnisses in drei Gruppen unterteilt werden können: ein eher schlechtes, ein mittleres oder ein hoch ausgeprägtes Vertrauensverhältnis. Tabelle 17 fasst die Ausprägungen und beispielhaften Beschreibungen zusammen und zeigt ebenfalls auf, dass einige der Befragten sich nur grundsätzlich zu Vertrauen geäußert haben und nicht spezifisch das Vertrauenslevel der Geschäftsbeziehung beziffern (vgl. D2, D3, D4, D5, F2). Auffällig ist hierbei, dass alle amerikanischen Befragten von einem sehr hohen Vertrauen in der Geschäftsbeziehung berichten (vgl. U2, U3, U4, U5, U6).

Tabelle 17: Ausprägung des Vertrauensverhältnisses zwischen Zuliefererunternehmen und Kundenunternehmen

Ausprägungen Vertrauensverhältnis zwischen Zuliefererunternehmen und Kundenunternehmen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Hoch ausgeprägtes Vertrauensverhältnis <ul style="list-style-type: none"> ○ Einschränkung: Vertrauenslevel unterschiedlich je nach Abteilung des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • C3, D1, F1, F4, F5, U2, U3, U4, U5, U6 • D1, F1, F4, F5
<ul style="list-style-type: none"> • Mittleres Vertrauensverhältnis <ul style="list-style-type: none"> ○ Beispiel: Wird als ‚okay‘ beschrieben ○ Beispiel: Verhältnis entwickelt sich immer weiter 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, F3 • C1 • F3
<ul style="list-style-type: none"> • Schlecht bzw. nicht stark ausgeprägtes Vertrauensverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> • F3, C4
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht spezifisch beziffert 	<ul style="list-style-type: none"> • D2, D3, D4, D5, F2

Was sind die Gründe für die jeweilige Einschätzung des Vertrauens? In der niedrigen Vertrauenskatgorie führt ein Befragter dies darauf zurück, dass der Kunde das Produkt nicht kennt und die Geschäftsbeziehung erst seit kurzem erfolge aufweist (vgl. C4). In den meisten

anderen Fällen wird ein konkreter Bezug zu verschiedenen Abteilungen beim Kunden hergestellt und das Vertrauensverhältnis nach Abteilung differenziert (vgl. D1, F1, F4, F5, U2).

Die Gründe für die unterschiedlichen Level von Vertrauen sind vielfältig: Ein Befragter berichtet, dass aufgrund von Problemen mit Produkten des Zulieferers das Vertrauensverhältnis mit einer bestimmten Abteilung des Kunden nicht so gut ist, da das Produkt viele Probleme beim Kunden verursacht und so einen Vertrauensverlust zwischen den Geschäftspartnern bewirkt hat (vgl. F3). Ein anderer Befragter berichtet, dass der Einkauf des Kunden dem Zulieferer vermutlich aufgrund schwieriger Verhandlungssituationen vor einigen Jahren weniger vertraut (vgl. F4). Deshalb könnte es sein, dass der Kunde nicht weiß und nicht voraussehen kann, wie die Position des Zulieferers in der Zukunft aussehen wird (vgl. F4). Ein Befragter erklärt im Detail: Das Vertrauen der Kundenwerke in den Zulieferer zeichnet sich darin aus, dass sich die Kundenwerke auf die Expertise des Zulieferers komplett verlassen (vgl. F5). Dabei ist das Vertrauen in den Zulieferer größer, wenn sich das jeweilige Kundenwerk technisch gut mit den Produkten des Zulieferers auskennt, weil die Stärke des Zulieferers in diesem Bereich anerkannt wird (vgl. F5). Das Vertrauensverhältnis mit dem zentralen Engineering ist im Vergleich kontrollierter und basiert u.a. auf den Qualitätsvereinbarungen zwischen Kunde und Zulieferer, sodass der Kunde sich darauf verlassen kann, dass der Zulieferer Tests nach den Kundenrichtlinien durchführt und weitere Regeln und Richtlinien des Industriezweiges erfüllt (vgl. F5). Auch besteht das Vertrauen aufgrund der Länge der Geschäftsbeziehung zueinander (vgl. F5). Im Vergleich gibt es deutlich weniger Vertrauen in der Beziehung zum Einkauf, was zum einen daran liegt, dass der Einkauf zwar in die technischen Fähigkeiten des Zulieferers vertraut, jedoch weniger Vertrauen in Preise und Kosten des Zulieferers hat (vgl. F5). Eine andere Befragte berichtet von einem starken Vertrauensverhältnis mit der Designabteilung, weil diese den Zulieferer als Experten in der Industrie wahrnimmt und darauf vertraut, gemeinsam kreative Lösungen zu finden (vgl. U2). Mit dem Engineering konnte ebenfalls ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, u.a. durch das Beweisen, dass der Zulieferer sehr offen kommuniziert und anders als andere Zulieferer agiert (vgl. U2). Dieser Prozess war eine Herausforderung und hat zu Mehrarbeit beim Zulieferer geführt, um sicherzustellen, dass das Vertrauen des Kunden gewonnen wird (vgl. U2). Die Kundenwerke hingegen sind sehr fordernd, sodass sich das Team vor Ort stark um die Beziehung zum Kunden kümmern muss (vgl. U2).

Daneben sollte beachtet werden, dass Vertrauensverhältnisse einem Wandel unterliegen können, z.B., weil die Beziehung noch nicht so alt ist (vgl. C4, U5) oder weil es eine Trendwende gibt (vgl. D5). Beispielsweise berichtet ein Befragter, dass sich das Vertrauensverhältnis ge-

wandelt hat, u.a., weil zuvor keine Geschäftsbeziehung bestand und weil es viele Probleme gab (vgl. U5). Der Zulieferer hat sich in all diesen Bereichen verbessert und eine Beziehung aufgebaut, sodass nun ein starkes Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern besteht (vgl. U5). In einem anderen Fall berichtet ein Befragter, dass sich das Vertrauensverhältnis mit dem Einkauf positiv entwickelt, sodass mittlerweile sogar persönliche Themen diskutiert werden, welches als Beweis für vorhandenes Vertrauen gewertet wird (vgl. F3). Eine weitere Herausforderung ist es, das Vertrauensverhältnis bei Personalveränderungen auf Kundenseite wieder neu aufzubauen (vgl. U2). Gleichfalls unterliegt das Vertrauensverhältnis zwischen den Geschäftspartnern auch Veränderungen im Geschäft und wird durch RFQs auf die Probe gestellt (vgl. D5, F1). Dies wird von einem Befragten wie folgt beschrieben:

„Thanks to the long relationship we have with them I think the trust is there, even if in certain period of time like RFQ period, it seems to be disappeared with purchasing.”
(F1).

Woran machen die Befragten die Güte des Vertrauens zwischen den Geschäftspartnern fest? Zum einen nennen die Befragten die Zuverlässigkeit des Kunden (vgl. D1) bzw. die Zuverlässigkeit von Aussagen des Kunden (vgl. C1) und die Transparenz von Informationen des Kunden (vgl. C1) als Zeichen von vorhandenem oder fehlendem Vertrauen. Ebenfalls spielt die offene und transparente Kommunikation des Zulieferers eine Rolle (vgl. C1, U3, U4). Zum anderen spiegelt die Länge der erfolgreichen Geschäftsbeziehung in manchen Fällen Vertrauen wider (vgl. C3). Ein anderer Befragter macht das Vertrauen des Kunden in den Zulieferer daran fest, dass es keine großen technischen Probleme gibt, sodass der Kunde in die Stärke und Zuverlässigkeit des Zulieferers vertraut (vgl. F2). Ebenfalls kann der Kunde in die Zuverlässigkeit der Produktentwicklung vertrauen (vgl. F1). Die häufige Nennung von Zuverlässigkeit der beiden Seiten unterstreicht die Wichtigkeit der von Macneil (1980) aufgestellten verknüpfenden Normen der Verlässlichkeit und der Erwartungsinteressen für diesen Kontext.

Des Weiteren bestätigen die Befragten, dass ihre Einschätzung auch vom Kunden (vgl. C1, U6) oder anderen Kollegen (vgl. C1) geteilt wird bzw. begründen, wenn der Kunde eine andere Perspektive hat (vgl. D5). Die Wichtigkeit von Vertrauen zueinander in der Geschäftsbeziehung wird insbesondere im Rahmen der vorliegenden Industrie genannt (vgl. C2). Jedoch bleibt zu berücksichtigen, dass ein Vertrauensverhältnis nicht nur zwischen den Unternehmen entsteht, sondern auf den Personen, die das jeweilige Unternehmen vertreten, basiert (vgl. D2).

4.7.2 Commitment

Auch bei der Höhe von Commitment gibt es unterschiedliche Ausprägungsformen wie in Tabelle 18 dargestellt. Hierbei ist ebenfalls zu beachten, dass die Ausprägung von Commitment teilweise je nach Abteilung des Kunden unterschiedlich stark ausgeprägt ist (vgl. Tab. 18).

Tabelle 18: Ausprägungen von Commitment zur Geschäftsbeziehung

Ausprägungen Commitment zur Geschäftsbeziehung	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Stark ausgeprägtes Commitment <ul style="list-style-type: none"> ○ des Zulieferers <ul style="list-style-type: none"> ▪ sehr hohes Commitment ○ beider Geschäftspartner <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohes Commitment beider Seiten ○ nicht spezifiziert ob Kunde oder Zulieferer <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohes & starkes Commitment ○ spezifischer Abteilungen des Kunden <ul style="list-style-type: none"> ▪ hohes Commitment technischer Abteilungen und Kundenwerke ▪ hohes Commitment der Designabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • C2, D3, F4, F5, U3, U5, U6 • C2, D3, F5 • F4, U5 • U3, U6 • D1, F5, U2 • U2
<ul style="list-style-type: none"> • Mittleres Commitment <ul style="list-style-type: none"> ○ nicht näher spezifiziert 	<ul style="list-style-type: none"> • U1
<ul style="list-style-type: none"> • Niedriges Commitment <ul style="list-style-type: none"> ○ des Kunden ○ spezifischer Abteilungen des Kunden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> • F1 • D1, F5
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht spezifisch beziffert 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, F3

Ein Befragter nimmt Bezug auf die spezifische Branche und die spezifische organisationale Struktur des Zulieferers: So existiert ein hohes Level von Commitment im Zuliefererunternehmen zu allen KAs, da dieses Geschäft auf mehrere große KAs konzentriert ist (vgl. F5). Aus diesem Grund ist das Zuliefererunternehmen abhängig von den Kunden und wenn einer der Kunden verloren geht, hat dies einen großen Einfluss auf das Geschäftsergebnis, sodass das Commitment innerhalb der Organisation gegenüber den Kunden sehr groß ist (vgl. F5).

Als Zeichen für das Commitment des Zulieferers kann u.a. dessen spezifisch für den jeweiligen Kunden bereitgestellte zuständige Personal auf kommerzieller und technischer Seite gewertet werden sowie die Produkte, die spezifisch für den Kunden entwickelt wurden (vgl. C3). Das Commitment des Zulieferers zur Geschäftsbeziehung äußert sich auch darin, wie stark das Commitment des TMs zu dem Kunden ist, was in einem Fall geringer als im Vergleich zu anderen Kunden beschrieben wird (vgl. F1).

Ein anderer Befragter macht das Commitment des Zulieferers zum Kunden von neuen Entwicklungen auf der Kundenseite abhängig, die eine positive Tendenz aufzeigen sollten und

somit bewirken, dass der Zulieferer das Commitment auf dem aktuellen Level hält und das Commitment nicht aufgrund der bis dahin möglichen negativen Entwicklungen herunterzufahren (vgl. D1). Wenn der Zulieferer einen großen Anteil am Geschäft des Kunden hat und einen großen Teil seines Geschäftserfolges mit dem Kunden generiert, führt dies zu viel Unterstützung im Zuliefererunternehmen, sodass der Kunde den besten Service bekommt und somit Commitment im Unternehmen des Zulieferers steigt (vgl. U3). Des Weiteren kann das Commitment des Zulieferers hoch sein, weil die Profitabilität des Kunden hoch ist (vgl. U5). Das Commitment des Zulieferers äußert sich auch in der Vorgehensweise, bspw. sich als ein strategischer Partner für den Kunden zu positionieren anstelle davon, das Geschäft weniger spezifisch laufen zu lassen (vgl. D4). Jedoch ist eine solche Positionierung des Zulieferers insbesondere für kleine und komplexe Kunden auch intern vielen Diskussionen ausgeliefert (vgl. D4). Ein weiterer Einflussfaktor ist der Konkurrenzdruck und das Bestreben der Konkurrenz, Geschäft beim Kunden zu gewinnen (vgl. U4). So weist der Zulieferer hohes Commitment zu der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden auf, jedoch muss er auch als bester Zulieferer im Kundenwerk mit seinen Produkten performen, denn sobald dies nicht der Fall ist, kann der Kunde das Produkt an die Konkurrenz vergeben (vgl. U4). Ein weiterer Befragter räsontiert, dass der Kunde durch die Transparenz in der Kommunikation des Zulieferers glaubhaft Botschaften vermittelt bekommt und somit der Zulieferer dem Kunden vermittelt, dass ein hohes Commitment des Zulieferers zur Geschäftsbeziehung vorliegt (vgl. F2).

Als Zeichen für das Commitment des Kunden in die Geschäftsbeziehung wird insbesondere der Marktanteil des Zulieferers beim Kunden verstanden (vgl. C3, D3, D4). Wenn das Geschäft mit dem Kunden für den Zulieferer steigt, wird dies als Signal für das Commitment des Kunden gegenüber dem Zulieferer gewertet (vgl. D4). Eine Befragte verdeutlicht dies an einem Beispiel mit der Designabteilung:

„they will come to us first when they have a new opportunity or a new challenge that they want our input on before they go to our competitor.“ (U2).

Ein weiteres Signal für das Commitment des Kunden sind Supplier Awards, die dem Zulieferer wiederum deutlich machen, wie wichtig es ist, dem Kunden guten Service zu liefern (vgl. U3). Des Weiteren kann das Commitment des Kunden davon abhängig gemacht werden, ob getätigte Zusagen eingehalten werden und Aktionen durchgeführt werden (vgl. F4). Das Commitment des Kunden ist ebenfalls groß, wenn der Zulieferer ein Kernzulieferer des Kunden ist (vgl. U5). Des Weiteren kann das Commitment des Kunden von den Produkten des Zulieferers abhängig sein, bspw. gibt es je nach geliefertem Produkt mehr oder weniger Un-

terstützung vom Kunden (vgl. D3). Daneben ist das Commitment auch abhängig vom Willen des Kunden, Commitment zu zeigen (vgl. F1).

Insbesondere wird der Aspekt der Gegenseitigkeit der Geschäftsbeziehung betont (vgl. C2, C4). Dies bezieht sich zum einen auf die Einhaltung der Verpflichtungen des Zulieferers (vgl. C2). Zum anderen ist jeweils der Geschäftspartner sehr wichtig für den anderen Geschäftspartner (vgl. C2, C4). Dies hat auch einen starken Einfluss auf das jeweilige Geschäft:

„We cannot afford to lose the customer or [the customer; LD] to lose their supplier.“
(C2).

Das Commitment kann jedoch auch asymmetrisch sein, wenn sich Zulieferer zu mehrjährigen Lieferbeziehungen verpflichten, der Kunde sich hingegen das Recht vorbehält, die Geschäftsbeziehung auszusetzen (vgl. D2, D5). So basiert das Commitment eines Kunden bezüglich seiner Zulieferer nach Einschätzung eines Befragten auf dem Prinzip, dass der Kunde dann zu der Geschäftsbeziehung committed ist, wenn der Zulieferer der Beste und Billigste ist (vgl. D2). Gleichzeitig ist der Zulieferer vom Kunden und dessen Geschäft abhängig, sodass ein Befragter dies als „*Abhängigkeitscommitment*“ (D2) bezeichnet. Wenn jedoch die Kunden vergleichsweise deutlich kleiner sind und das Zuliefererunternehmen nicht essentiell auf diese angewiesen sind, scheint das Commitment des Zulieferers sich flexibel auf die Kundensituation anzupassen (vgl. D1, D4). Auch kann das Commitment einem Wandel unterliegen: So berichtet eine Befragte, dass es ein sehr starkes Commitment des Zulieferers zu Beginn gab, um die Beziehung wiederaufzubauen, und nun bei einer aufgebauten Beziehung das Momentum verloren gegangen und manche Personen das Interesse verloren haben (vgl. U1). So weist das Zuliefererunternehmen Commitment zu der Geschäftsbeziehung auf, aber dieses ist abhängig von den jeweiligen Kundenbedürfnissen (vgl. U1).

4.7.3 Zufriedenheit

Bei der Bezifferung der Zufriedenheit taten sich die Befragten etwas schwerer in der Einschätzung und bewerteten teilweise die Beziehung zum Kunden oder die historische Entwicklung der Geschäftsbeziehung anstelle der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung (vgl. C1, C4, D2, F2, F3, F5, U2). Tabelle 19 fasst die Ausprägungen der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zusammen und weist Unterschiede für bestimmte Abteilungen des Kundenunternehmens auf (vgl. Tab. 19).

Tabelle 19: Ausprägungen der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung

Ausprägungen Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Zufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> ○ des Zulieferers ○ des Kunden ○ spezifischer Abteilungen des Kunden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engineering ▪ Einige Kundenwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • D4 • D4, U6 • U5, U6 • D5, F1 • D5, F1
<ul style="list-style-type: none"> • Mittlere Zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, F4, U1
<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Zufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> ○ des Kunden in Bezug auf kommerzielle Themen ○ des Zulieferers in Bezug auf kommerzielle Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, D1, D5 • F4 • C1
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht spezifisch beziffert 	<ul style="list-style-type: none"> • C4, D2, F2, F3, F5, U2

Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung wird von den Befragten anhand ihres Marktanteils beim Kunden festgemacht und je höher dieser ist, desto zufriedener scheinen die Befragten mit der Geschäftsbeziehung zu sein und umgekehrt (vgl. C2, D2, D3, D4, F1, U3, U5). Ebenfalls spielt die Länge der Geschäftsbeziehung eine Rolle, sodass ein Befragter die große Zufriedenheit beider Geschäftspartner mit der knapp 20-jährigen Geschäftsbeziehung erklärt und von einer etablierten Partnerschaft zwischen den Geschäftspartnern spricht (vgl. C3). Die Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung hängt vielfach mit dem angebotenen Preis des Zulieferers zusammen, der möglichst niedrig sein sollte (vgl. C1, D3). Der Zulieferer hingegen setzt auf Qualität und Produktinnovationen und nicht auf den niedrigsten Preis, sodass der Kunde weniger zufrieden mit dem Zulieferer ist (vgl. C1). Aufgrund des starken Fokus des Kunden auf den niedrigsten Preis und das Durchsetzen von Maßnahmen, um Preise zu drücken, ist das Zuliefererunternehmen ebenfalls nicht zufrieden mit der Geschäftsbeziehung (vgl. C1). Daneben kann der Zulieferer mit der Geschäftsbeziehung zufrieden sein, wenn viel Geschäftsvolumen mit dem Kunden abgedeckt wird, sodass Fixkosten amortisiert werden können (vgl. F1).

Die Veränderung der Beziehung über die Zeit wird auch im Rahmen der Zufriedenheit als Thema beleuchtet: Von einer holprigen Beziehung hat sich die Geschäftsbeziehung komplett gewandelt und hat sich zu einer guten Arbeitsbeziehung hin verändert (vgl. U4). In einem anderen Fall musste die Beziehung zum Kunden nach verschiedenen Problemen wieder neu aufgebaut werden, u.a. mit neuen Ansprechpartnern auf Zulieferer- und Kundenseite, was Schritt für Schritt zu einer verbesserten Zufriedenheit geführt hat (vgl. U1). Eine andere Be-

fragte berichtet, dass die Zufriedenheit des Zulieferers mit der Geschäftsbeziehung abgenommen hat seit der Kunde sich zentralisiert hat, um Preisreduktionen durchzusetzen (vgl. D3). In einem anderen Fall hat sich die Zufriedenheit des Einkaufs mit dem Zulieferer nach Personaländerungen zunächst verbessert und ist dann aufgrund anderer Faktoren wieder schwieriger geworden (vgl. D5).

4.7.4 Atmosphäre

Die Atmosphäre in der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden wird von den Befragten sehr unterschiedlich beschrieben wie Tabelle 20 aufzeigt. Insbesondere die Gesprächsatmosphäre mit dem Einkauf wird als sehr heterogen beschrieben (vgl. Tab. 20).

Tabelle 20: Ausprägungen der Atmosphäre in Face-to-Face Interaktionen

Ausprägungen der Atmosphäre in Face-to-Face Interaktionen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gute Atmosphäre <ul style="list-style-type: none"> ○ Professionell ○ Gemeinschaftlich & auf Augenhöhe ○ Sehr freundlich ○ Offene Atmosphäre ○ Informell ○ Kreiert durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächseinstieg über persönliche Themen ▪ Begrüßung mit Handschlag ○ Abhängig von der Abteilung des Kunden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engineering: sachlich & kooperativ ▪ Kundenwerk: sachlich & professionell & respektvoll ▪ Einkauf: Professionell ▪ Einkauf: Gemeinschaftlich, respektvoll, informell ▪ Einkauf: Fach- & themenorientiert ▪ Design: kooperativ & innovativ 	<ul style="list-style-type: none"> • C3, C4 • F4, U2 • C3, D2, U2, U5 • U3, U5 • U4 • U6 • U3 • U3 • D5 • D5 • U6 • U2 • D5 • D5
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Atmosphäre 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, F1
<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Atmosphäre <ul style="list-style-type: none"> ○ Unhöflich & unverschämt ○ Unfreundlich ○ Angespannt ○ Zeitdruck ○ Konflikte ○ Abhängig von der Abteilung des Kunden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkauf: Sehr angespannt ▪ Einkauf: gegnerisch & kämpferisch 	<ul style="list-style-type: none"> • C1 • C1 • F2 • F4 • F1, F4 • D2 • F1 • U2

Die Bandbreite der Atmosphäre fassen zwei Befragte wie folgt zusammen:

„Von freundschaftlich über durchaus auch Konflikte nicht vermeidend.“ (D2)

„[...] wenn es gut läuft, lustig. Ja, auch schon einmal Scherze oder eben bis zum Anbrüllen.“ (D3).

In den Interviews nennen die Befragten auch die von ihnen vermuteten Ursachen und Gründe für die Atmosphäre. Unter anderem hängt die Atmosphäre der Face-to-Face Interaktion von den besprochenen Themen ab (vgl. C2, D1, D3, U1). Bspw. ist in formalen Meetings die Atmosphäre sehr offiziell (vgl. C2), bei Qualitätsproblemen hingegen gibt es viel Druck für den Zulieferer, diese zu beheben (vgl. C2). Ebenfalls gibt es eine konfliktgeladene Atmosphäre, wenn der Zulieferer bei neuer Produktenwicklung die geplante Zeitleiste nicht einhält und der Kunde deswegen enttäuscht ist (vgl. C2). In Face-to-Face Interaktionen, in denen neue Produkte vorgestellt werden, ist die Atmosphäre hingegen viel besser, deutlich kooperativer und freundlich (vgl. C2). Ebenfalls ist die Atmosphäre abhängig davon, wieviel Druck der Kunde gerade ausgesetzt ist, sodass bei hohen Drucksituationen die Atmosphäre schlechter sein kann (vgl. D1, D3). Diesen Druck gibt der Kunde dann an den Zulieferer weiter (vgl. D3). Auch ist die Atmosphäre abhängig vom Gesprächspartner (vgl. D4). Wenn sich KA Manager und Gesprächspartner gut verstehen und sich vertrauen, ist die Atmosphäre eine andere als wenn es einen Personalwechsel beim Kunden gab, und sich beide Gesprächspartner völlig neu aufeinander einstellen müssen und sich gegebenenfalls am Anfang nicht verstehen, sodass zunächst eine angespannte Atmosphäre entsteht (vgl. D4). Ebenfalls sind manche Gesprächspartner emotionaler als andere, was einen Einfluss auf die Atmosphäre hat (vgl. D5). Gleichfalls ändert sich die Atmosphäre und Tonart, wenn das TM des Zulieferers mit in der Face-to-Face Interaktion anwesend ist (vgl. D5). Ein KA Manager sucht daher nach psychologischen Ansatzpunkten und adaptiert sein Verhalten je nach Laune und Persönlichkeit des Gesprächspartners (vgl. F4). Ein weiterer Grund, weshalb die Atmosphäre nicht immer gut ist, ist, dass der Kunde viele Informationen vom Zulieferer haben möchte und dass manche dieser Informationen vertraulich sind und vom Zulieferer nicht herausgegeben werden dürfen, sodass die Diskussion zu keinem Ergebnis führt (vgl. C1). Ein anderer Befragter führt eine angenehme Gesprächsatmosphäre darauf zurück, dass beide Geschäftspartner zwar unterschiedliche Standpunkte haben und unterschiedliche Unternehmen repräsentieren, aber ein gemeinsames Ziel verfolgen (vgl. C4). Jedoch haben auch Ziele einzelner Personen einen Einfluss:

„the atmosphere is directly linked to our performance to achieve the goal of our counterpart.“ (F3).

Aus diesem Grund sollte ein KA Manager die Ziele seiner Gesprächspartner auf Kundenseite kennen, um diese zu erreichen. Ein Problem auf der Zuliefererseite, dass die Erreichung der

Zielen gefährdet, kann Probleme auf Kundenseite kreieren und entsprechend einen negativen Einfluss auf die Atmosphäre haben (vgl. F3). In Bezug auf die Branche muss ein KA Manager seine Ziele immer im Blick haben und dabeibleiben, auch wenn die:

„[...] industry is pretty aggressive and emotional, and you get used to that style and you learn to listen to whatever they have to say even if it's yelling, let them finish and then say what you have to say [...]” (U1).

4.7.5 Konflikte und Kämpfe

Wenn es große Probleme gibt oder der Kunde die Antworten des Zulieferers nicht mag, kann es vorkommen, dass der Kunde die Stimme erhebt und seine Einwände äußert (vgl. U5). Wenn solche Situationen entstehen, in denen der Kunde verärgert ist, versucht ein KA Manager im Gespräch zu bleiben und zu verstehen, warum genau der Kunde verärgert ist, sodass die Ursache des Problems identifiziert und daran gearbeitet werden kann (vgl. U6). Konflikte sind unausweichlich (vgl. C3) – doch was genau löst eine solche Situation aus? Ein KA Manager reflektiert:

„It is very rare and I hardly ever answer anger with anger but I think sometimes customers say things to make sure they have your attention, and if I feel it is justified then I will be rational and reasonable.” (U6).

Wenn die Kritik jedoch unbegründet ist, verteidigen die KA Manager die Position des Zuliefererunternehmens und begründen, warum dies kein Problem des Zulieferers ist (vgl. C4, F4, U6). Konflikte können auch auftreten, wenn der Kunde versucht, ein Problem auf den Zulieferer zu schieben und der Zulieferer dies nicht als von ihm verursachtes Problem ansieht (vgl. C4). Daher muss bei Konflikten das Problem offen diskutiert werden und die unterschiedlichen Perspektiven darüber, was das Problem ist, verstanden werden (vgl. F4, C4), sodass im Anschluss Lösungswege gefunden werden können (vgl. C4). Wenn dann in der Face-to-Face Interaktion nicht direkt ein Kompromiss mit dem Kunden gefunden werden kann, sucht der KA Manager die Diskussion mit den gleichen Personen zu einem späteren Zeitpunkt oder versucht, mit anderen Personen herauszufinden, wer in der Situation Recht hat, um dann in eine erneute Diskussion mit dem Kunden einzusteigen (vgl. C3).

In manchen Fällen wird bei Konflikten die Diskussion gestoppt und der KA Manager nimmt sich Zeit, um nach einem anderen Weg zu suchen, mit dem Kunden zu kommunizieren oder über andere Kanäle Einfluss zu nehmen (vgl. C1). Dabei muss der Zulieferer beachten, dass der Kunde eine stärkere Position hat als der Zulieferer (vgl. C1). In vielen anderen Fällen

kommt es jedoch im Gespräch am Ende immer zu einer Einigung (vgl. U5, F2) und einen Aktionsplan, sodass man nach dem Meeting im Guten auseinandergeht (vgl. U3). Ein Befragter berichtet davon, dass selbst bei gegenteiligen Standpunkten der Gesprächspartner, es immer eine gemeinsame Lösung der Situation gibt, auch wenn dies viele Diskussionen, viele Meetings und viele Telefonate in Anspruch nimmt und generell lange dauert, so bleibt der Austausch konstruktiv und ohne ein hohes Level an Aggressivität (vgl. F2).

Im Fall von Konflikten reagieren die Befragten unterschiedlich: Sie suchen sich Hilfe von anderen in der Organisation, um Unterstützung und Ressourcen zu bekommen (vgl. C2). Andere bleiben höflich, jedoch auch beharrlich bei ihrer Idee und zeigen sich daneben offen für Vorschläge (vgl. F1). Ebenfalls ist es wichtig, nicht emotional zu reagieren, außer wenn dies der explizite Zweck und das Ziel für das Meeting ist (vgl. F1). Ein Befragter berichtet, dass man Konflikten nicht aus dem Weg gehen muss:

„Ich kann mit Leuten in Konflikt gehen, aber ich gehe aus fast jeder Konfliktdiskussion freundschaftlich wieder raus. Aber ich signalisiere, dass ich mich nicht erpressen lasse.“ (D2).

Daher ist es wichtig, sich in solchen Situationen kompromissbereit zu zeigen (vgl. D2, U5). Der Umgang mit konfliktgeladenen Situationen ist auch abhängig vom Stil und den Einstellungen des KA Managers. So berichtet ein KA Manager:

„Ich halte nichts von dem Stil ‚Wir müssen immer höflich mit dem Kunden umgehen und müssen dem höfliche Briefe schreiben‘ oder so etwas. Also meine Erfahrung ist: Man wird nur ernst genommen in einer Firma, wenn man auf Augenhöhe redet und wenn man das einfordert.“ (D2).

Ein Aspekt, der von fünf KA Managern genannt wird, ist der Vergleich der Beziehung oder gewisser Interaktionen mit dem Kunden mit einem Kampf (vgl. D3, D4, D6, F3, F4). Dabei werden wortwörtlich Kampf oder nahestehende Wörter benutzt wie Tabelle 21 anhand von Zitaten aufzeigt.

Tabelle 21: Beispiele für Vergleiche mit einem Kampf

Zitate für Vergleiche mit einem Kampf	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • „[...]Gefechte geliefert.“ • „Das waren so die üblichen Kämpfchen.“ • „Von unangenehmen Meetings bis zu Hacking Contests.“ • „It was more in the fight discussion.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • D4 • D3 • D6 • F3

- „I think it is a good way in a way to release tension so it is a skill that each of us must develop, practice, otherwise it is too much, you know, it can really move to a fight, yes, and it is totally destructive for the relation [...].”

- F4

Ein bemerkenswerter Aspekt ist, dass die Mehrzahl der Vergleiche von deutschen und französischen Befragten gezogen wurde, nur ein Befragter aus China hat von Kämpfen gesprochen, allerdings im entgegengesetzten Sinne:

„For this customer, of course it's a very big customer, nobody can easily give up but I don't think anyone would want to fight them.“ (C1).

4.8 Beziehungspflege

Im vorangegangenen Abschnitt dieser Arbeit wurde bereits aufgezeigt, dass sich das KAM u.a. mit dem Aufbau und der Pflege der Beziehung zum Kunden beschäftigt (vgl. Ivens/Pardo 2007; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Shapiro/Wyman 1981; Wengler/Ehret/Saab 2006). Neben der Beziehungspflege zu internen Netzwerkkontakten im Rahmen der Koordinationsfunktion von KAM, müssen KA Manager Netzwerke zu verschiedenen Personen im Kundenunternehmen aufbauen und pflegen (vgl. Ivens et al. 2016; Ivens/Niersbach/Pardo 2015; Miliman/Wilson 1995, 1999; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000). Vor diesem Hintergrund sind die KA Manager im Rahmen des Interviews befragt worden,

- wieviel Zeit aus ihrer Perspektive benötigt wird, um eine gute Beziehung mit den Personen in der Kundenorganisation aufzubauen,
- welches die Erfolgsfaktoren für die Herstellung einer persönlichen Beziehung sind,
- wie man eine gute Beziehung aus Sicht des KA Managers aufrechterhalten kann,
- welche Rolle Socializing bzw. Unterhaltungen über persönliche Themen spielen,
- welches die Erwartungshaltung des Kunden gegenüber beziehungsbildenden Aktivitäten ist sowie
- welche Arten von Kundenpflegemaßnahmen in ihrem jeweiligen kulturellen Umfeld angemessen sind (vgl. Anhang 1).

Im Folgenden wird zunächst auf die erste Frage – wieviel Zeit für den Beziehungsaufbau notwendig ist – eingegangen. Daran schließen sich die von den Befragten genannten persönlichen ‚Erfolgsfaktoren‘ für die Herstellung und das Aufrechterhalten von Beziehungen an, welche in der Datenanalyse anhand von induktiver Kodierung auf zwei Normen und vier Verhaltensweisen verdichtet und zusammengefasst werden konnten (vgl. Glaser/Strauss 1967; Spiggle 1994). Als konkrete Verhaltensweise ist in den Interviews nach Socializing-

Aktivitäten gefragt worden, sodass diese Aktivität ausführlicher als die anderen Verhaltensweisen dargestellt wird.

4.8.1 Zeit für persönliche Beziehungspflege

In der KAM-Literatur wurden bisher verschiedene Stufen und Stadien von KAM Programmen in Unternehmen betrachtet (vgl. Millman/Wilson 1995; Pressey/Gilchrist/Lenney 2014). Wie in Kapitel 2.3.4.2 vorgestellt, gehen Millman und Wilson (1995) davon aus, dass KAM sich im Laufe der Zeit durch den Aufbau von Beziehungen immer weiterentwickelt und die Geschäftsbeziehung neue Dimensionen annimmt. Jedoch zeigt das Modell nicht auf, wie diese Beziehungen konkret hergestellt werden. Im Rahmen dieser Untersuchung stellt sich daher die Frage: Wie lang braucht ein KA Manager, bis er eine gute Beziehung zu seinen Kontaktpersonen im Kundenunternehmen aufgebaut hat? Die Erfahrungen der KA Manager divergieren und lassen sich mehrheitlich in drei Gruppen zusammenfassen:

- Die erste Gruppe hält einen Beziehungsaufbau in der Regel in drei bis sechs Monaten für realistisch (vgl. C3, D1, U3),
- die zweite ein bzw. ein bis zwei Jahre (vgl. C1, C2, C4, F1, F3, F4) und
- die dritte Gruppe rechnet in der Regel mit Zeiträumen von über drei Jahren (vgl. C1, D3, F2).

Der benötigte Zeitraum ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Folgende Kategorien lassen sich identifizieren:

- Für die meisten KA Manager ist der Zeitraum für den Aufbau persönlicher Beziehungen von der Person auf der Kundenseite abhängig (vgl. D1, D4, C3, F4, U1, U3).
- Genannt wird auch die Funktion auf der Kundenseite, also ob es sich um das Kundenwerk, das Engineering oder den Einkauf handelt (vgl. C1, D5).
- Zudem wird der bisherige Beziehungsstand zwischen dem Kundenunternehmen und der Zuliefererfirma genannt. Wenn bereits eine gute Beziehung zwischen den beiden Firmen besteht, kann mit kürzeren Zeiträumen für den Beziehungsaufbau eines neuen KA Manager gerechnet werden (vgl. C3, U1, U3).
- Situative Faktoren kommen hinzu (vgl. F1, U1): So macht es einen Unterschied, ob der Zulieferer gerade in Vertragsverhandlungen steht oder nicht (vgl. F1) oder ob die Person auf Kundenseite auf Hilfe des Zulieferers angewiesen ist (vgl. U1).

Sind die Beziehungen einmal aufgebaut, können sie ein ganzes Berufsleben lang halten (vgl. D2). Eine Schwierigkeit sind allerdings zu häufige Personalwechsel auf Zuliefererseite (vgl. D3) sowie auch auf Kundenseite (vgl. D5), da es Zeit braucht, bis wieder wirklich Vertrauen aufgebaut wurde (vgl. D3). Dies ist jedoch nicht immer zum Nachteil des Zulieferers: Viele der Kontakte, zu denen man bereits eine gute Beziehung aufgebaut hat, sieht man an anderer einflussreicher Stelle im Kundenunternehmen wieder, sodass ein KA Manager dennoch davon profitiert, zu diesen Personen eine gute Beziehung aufzubauen (vgl. D5, F2, U2).

Mit Blick auf länderspezifische Besonderheiten zeigt sich, dass in Deutschland die größte Spanne genannt wird, um eine Beziehung herzustellen: Von den ersten Minuten bis hin zu fünf Jahren (vgl. D3, D4). Im Vergleich hierzu wird in China der Zeitraum von einem halben Jahr bis vier Jahre genannt (vgl. C1, C3). In Frankreich wird ebenfalls ein großer Zeitraum von drei Monaten bis hin zu fünf Jahren genannt (vgl. F2, F4). Jedoch wird in den USA ein vergleichsweise kürzerer Zeitraum von fünf bis zwölf Monaten für den Beziehungsaufbau durch die Befragten angegeben (vgl. U3, U5). Die Ergebnisse deuten daraufhin, dass die in Kapitel 2.5.3 vorgestellten kulturellen Unterschiede in Bezug auf Zeiteinstellung und Zeitempfinden sich in den Daten widerspiegeln (vgl. Graham 1981; Jedlowski 2001; Ko/Gentry 1991; Melikian 1969; Zimbardo/Boyd 1999). Des Weiteren unterstreichen die Unterschiede die ‚time is money‘ Kultur der USA, in der Zeit als sehr wertvoll angesehen wird und daher eine Beziehung in kürzerer Zeit als in anderen Ländern aufgebaut werden muss (vgl. Usunier/Valette-Florence 1994).

4.8.2 Verhaltensweisen und Normen für Beziehungspflege

Bei der Analyse und Auswertung der Interviews konnten die Aussagen der KA Manager durch induktive Kodierung zu zwei Normen und vier Verhaltensweisen verdichtet werden, die von den KA Managern für den Aufbau oder der Pflege der Beziehung genutzt werden (vgl. Glaser/Strauss 1967; Spiggle 1994). Die beiden Normen und die vier Verhaltensweisen lassen sich als mögliche Einflussfaktoren für den Erfolg von Beziehungsaufbau verstehen und könnten als Antezedenzvariablen oder Determinanten aufgefasst werden.

4.8.2.1 Norm 1: Ehrlichkeit

Als wichtige Norm für den Umgang in Geschäftsbeziehungen nennen die KA Manager eine offene, ehrliche, und transparente Kommunikation mit dem Kunden (vgl. C2, F1, U1, U3, U5). Damit unterstreichen die Ergebnisse dieser Studie den bisherigen Stand in der Forschung zu Ehrlichkeit: So ist Ehrlichkeit als wichtiger Faktor für die Herstellung einer Beziehung

zum Kunden sowie als vertrauensbildendes Mittel vielfach hervorgehoben worden (vgl. Boles/Barksdale 1996; Dowell/Heffernan/Morrison 2013; Swan/Trawick/Silva 1985). Beide Zusammenhänge werden von den Befragten unterstrichen: Eine ehrliche Kommunikation führt zu einem Aufbau oder einer Vertiefung des Vertrauens des Kunden in den KA Manager und den Zulieferer (vgl. U3, U5). Zu einer ehrlichen Kommunikation zählt u.a., dem Kunden auch schlechte Neuigkeiten zu unterbreiten oder auch etwas zu berichten, was der Kunde möglicherweise nicht hören möchte (vgl. F2, U2). Hervorzuheben ist ebenfalls, dass die KA Manager auch klare Aussagen tätigen müssen, was möglich ist, bspw. ob eine Deadline einhaltbar ist oder nicht und ob sie etwas fest zusagen können (vgl. C2, U2). Die Befragten betonen, dass gerade in schwierigen Situationen eine ehrliche Kommunikation erforderlich ist (vgl. U2, U3). Dabei darf ein KA Manager das bereits vorhandene Vertrauen des Kunden in ihn nicht ausnutzen (vgl. D3). Ebenfalls ist die Glaubwürdigkeit des KA Managers von Bedeutung, sodass seine Aussagen wahr sein sollten (vgl. F4). Der ehrliche Umgang der Zuliefererfirma mit Problemen wird insbesondere im Vergleich zu Wettbewerbern hervorgehoben, die in solchen Fällen nicht so offen mit Informationen umgehen und teilweise Informationen zurückhalten oder verdrehen (vgl. U2, U3). Durch eine ehrliche Kommunikation kann der KA Manager sich abgrenzen und klar aufzeigen, dass in seiner Zuliefererfirma anders gearbeitet wird (vgl. U2, U3). Dieser ehrliche Informationsaustausch wird von Kundenseite wertgeschätzt:

„If you make a mistake, just being transparent about it and upfront. At first, I didn't realize that but I got feedback later on from my customer that getting to know somebody and really being genuine and humble made her trust me more.” (U3).

Jedoch scheint die Ehrlichkeit gewisse Grenzen zu haben:

„It doesn't mean that you tell them everything but what we do tell them is the truth within reason.” (U2).

Ein weiterer Befragter rät, nicht zu viel zu verstecken (vgl. F1). Die KA Manager sind sich einig, dass nicht-wahrheitsgemäße Kommunikation zwangsläufig dazu führt, dass der Kunde dies über kurz oder lang herausfindet und der Zulieferer das Vertrauen des Kunden verliert (vgl. C2, F1) oder gar die ganze Geschäftsbeziehung gefährdet (vgl. F2). Eine weitere Konsequenz ist, dass der Kunde die Kommunikation mit dem Zulieferer abbricht und einen neuen KA Manager als Kommunikationspartner des Zulieferers anfordert, wenn er das Vertrauen in die Person verloren hat (vgl. C2). Die Ergebnisse bestätigen damit die Wichtigkeit des in der

Forschung bereits vielfach hervorgehobenen engen Zusammenhang zwischen Ehrlichkeit und Vertrauen für die Herstellung von Geschäftsbeziehungen (vgl. Dowell/Heffernan/Morrison 2013; Swan/Trawick/Silva 1985).

4.8.2.2 Norm 2: Verlässlichkeit

Als weitere Norm für den Aufbau einer guten Beziehung zum Kunden, nennen die KA Manager, dass dem Kunden Verlässlichkeit gezeigt werden muss (vgl. D1, D4, D5, F3, F4, U6). Dies knüpft an die Wichtigkeit der von Macneil (1980) aufgestellten Norm der Verlässlichkeit an. Ebenfalls zeigte Macneil (1980) auf, dass Verlässlichkeit eine verknüpfende Norm ist und somit andere Normen, Prinzipien und Verhaltensweisen unterstützt. Swan, Trawick und Silva (1985) nennen Verlässlichkeit als ein wichtiges Mittel, Vertrauen zum Geschäftspartner herzustellen. Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen diesen Zusammenhang, u.a. aufgrund der häufigen Nennung von Verlässlichkeit in unterschiedlichen Kontexten (vgl. Kap. 4.7.1).

Als Beispiele für die Anwendung dieser Norm nennen die Befragten u.a., dass der Zulieferer die gegenüber dem Kunden getätigten Zusagen einhält (vgl. D1, D4, D5, F3, F4, U6). Darüber hinaus ist es wichtig, dem Kunden ein möglichst problemfreies Umfeld zu bieten (vgl. C4, C5). So muss der Zulieferer kontinuierlich eine gute Leistung zeigen, um die Beziehung zu dem Kunden aufrecht zu erhalten:

„The second thing is to be able to keep a good relationship with the customer, you have operationally to make their life as smooth as possible. That means that even if you have a good relationship and so on, if you create problems with [the product, LD], you affect their production, then it becomes very difficult with time to secure a smooth relationship.” (C5).

So kann ein Zulieferer insbesondere bei Problemen durch Anwesenheit vor Ort beim Kunden demonstrieren, dass er sich um Probleme des Kunden kümmert (vgl. F1, U6). Gleichzeitig muss der Zulieferer sicherstellen, dass er die Kundenerwartungen erfüllt (vgl. U5). Sobald er dies durch seine Leistung aufgezeigt hat, kann dies zu einem Schneeballeffekt führen und der Zulieferer kann immer mehr Momentum aufbauen und dadurch eine gute Beziehung zum Kunden etablieren (vgl. U5). Ziel ist, dem Kunden den eigenen Wertbeitrag aufzuzeigen und Vertrauen zu schaffen (vgl. U1) und zu zeigen, dass der Zulieferer dem Kunden hilft, seine Ziele zu erreichen (vgl. U5).

4.8.2.3 Verhaltensweise 1: Socializing

Das Thema Socializing ist im Rahmen der Kundenbeziehungspflege mit allen Befragten aktiv angesprochen und erörtert worden. Sarmiento, Simões und Farhangmehr (2015, S. 133) definieren Socializing als:

„(...) short-term interaction episodes occurring at both formal and informal levels, which generate learning and reduce distance and uncertainty between the parties.“

Somit werden im Rahmen von Socializing sowohl sachliche Informationen ausgetauscht als auch der soziale Austausch gefördert (vgl. Sarmiento/Simões/Farhangmehr 2015). Dabei wird Socializing als eine Weiterentwicklung des Konzeptes der ‚Kultivierung von Geschäftsbeziehungen‘ verstanden (vgl. Bigus 1972; Geiger/Turley 2005). Während Bigus (1972, S. 131) noch davon ausging, dass:

“‘Cultivating’ as it is used here refers to the courting and wooing activities engaged in by servicers in relations with those whom they service. Cultivating techniques are employed with the intent of either directly or indirectly gaining a reward (usually monetary).”,

so stand der (monetäre) Nutzen im Vordergrund und es wurde von Reziprozität als ‚Gegenleistung‘ für das Kultivieren der Geschäftsbeziehung erwartet. Mittlerweile wird Socializing vielmehr als Verhalten verstanden, welches im Rahmen von Face-to-Face Interaktionen und außerhalb des normalen Geschäftsumfeld stattfindet, auf den Aufbau einer strategischen Geschäftsbeziehung ausgerichtet ist und sowohl vom Kunden als auch vom Zulieferer initiiert werden kann (vgl. Geiger/Turley 2005). Im Rahmen von Relationship Marketing sind solche Aktivitäten auch als soziales RM Programm in Kapitel 2.2.3 vorgestellt worden (vgl. Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006).

Die Themen Socializing und Kundenbeziehungspflege wurden mit allen Befragten dahingehend diskutiert, welche Rolle diese spielen und inwieweit Zeit dafür verwendet wird, über persönliche Themen zu sprechen oder beziehungsbildende Aktivitäten durchzuführen. Dabei wurde ebenfalls abgefragt, um welche Aktivitäten es sich dabei in dem spezifischen kulturellen Umfeld handelt – sowohl spezifisch für den Kunden als auch in dem spezifischen Länderumfeld – sowie die Erwartungshaltung der Kunde gegenüber solchen Aktivitäten. Im Folgenden werden diese Ergebnisse im Detail dargestellt, wobei im Besonderen auf die Rolle von Socializing, mögliche Ausprägungsformen, Häufigkeit, Erwartung und ethische Erwägungen in Form von Compliance eingegangen wird.

4.8.2.3.1 Rolle von Socializing

Die Rolle von Socializing wird unterschiedlich beschrieben, jedoch empfindet die Mehrheit der KA Manager Socializing als sehr wichtig (vgl. C1, C3, C4, C5, F3, F4, U5, U6). Die KA Manager aus Deutschland hingegen betonen die abnehmende Wichtigkeit u.a. aufgrund der stark abnehmenden Häufigkeit von Socializing-Aktivitäten (vgl. D2, D3, D4, D5, D6).

Als Kernziel des Socializing nennen die KA Manager insbesondere das gegenseitige Kennenlernen und den Aufbau einer persönlichen und besonderen Beziehung zum Kunden (vgl. C2, F3, F4, F5, U2, U4, U5, U6), das dadurch entstehende Vertrauen oder die Bestärkung des vorhandenen Vertrauens (vgl. C2, C5, F4, F5, U1, U4). Ferner ist Socializing eine Möglichkeit, sich informell auszutauschen (vgl. C4, D3, F5, U2). Dabei werden neben sehr sachlichen Informationen über Veränderungen im Geschäft oder Organisationsveränderungen im Unternehmen (vgl. F5) auch Gerüchte ausgetauscht, z.B. über personelle Veränderungen im Unternehmen (vgl. D3). Der Grund dafür ist, dass es teilweise im formellen Kontext eines Meetings nicht möglich ist, bestimmte Informationen zu teilen – nicht, weil es verboten wäre, sondern weil es nicht die Gewohnheit sei, im Beisein von anderen Abteilungen wie bspw. Einkauf über gewisse Thematiken zu sprechen (vgl. F5). Ein gemeinsamer Austausch bei einer Tasse Kaffee ist ebenfalls eine Maßnahme der KA Manager, Zeit mit dem Kunden zu verbringen und sich informell auszutauschen (vgl. F5, U2, U5).

Hilfreich für den Aufbau einer persönlichen Beziehung ist, wenn es eine gute ‚Chemie‘ zwischen den KA Managern und den Personen im Kundenunternehmen gibt (vgl. C3, C5) oder die Personen einen guten ‚Draht‘ zueinander haben (vgl. D3). Ein gutes zwischenmenschliches Verständnis zwischen zwei Personen scheint entweder auf natürliche Art und Weise vorhanden oder durch Socializing-Aktivitäten bestärkt zu werden (vgl. D3).

Dabei ist zu beachten, dass diese gute Beziehung zum Kunden nicht direkt in mehr Geschäft resultiert (vgl. D2, F2), sondern vielmehr Zugänge zum Kundenunternehmen generiert werden, die Informationen vermitteln, bei Problemen unterstützen und auf die man sich verlassen kann, wenn man sie braucht (vgl. D2, F3, F5, U1, U5). Jedoch ist genau dieser Mangel hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Socializing und mehr Geschäft der ausschlaggebende Grund für einen interviewten KA Manager, nicht mehr Socializing zu betreiben, gerade weil er nicht mehr Geschäftsvolumen durch solche Aktivitäten erwartet (vgl. F2). Nur zwei KA Manager aus China sprechen von einem direkten positiven Einfluss auf das Geschäft durch Socializing (vgl. C2, C4).

Die Möglichkeit, neben den beruflichen Inhalten auch private Themen zu besprechen und somit den Interaktionspartner auf Kundenseite auch auf einer persönlichen Ebene besser kennen zu lernen ist den KA Managern sehr wichtig (vgl. C1, D1, D2, F5, U5, U6). Insbesondere betonen die KA Manager die Trennung zwischen der Sachebene der Arbeitsthemen und der persönlichen Ebene mit privaten Themen, die bei solchen Aktivitäten auch getrennt von den potentiellen Konflikten auf Arbeitsebene behandelt werden sollten (vgl. C1, D1, D2). Dies kann zu einer Balance führen, sodass der Kunde ein ausgewogeneres Bild des KA Managers bekommt und diesen ebenfalls besser kennen lernt:

„If you’re really strong in certain opinions during your official work, and in private life, you can show the customer another aspect of you.“ (C1).

4.8.2.3.2 Ausprägungsformen von Socializing

Als vorherrschende Ausprägungsform des Socializing wird ein gemeinsames Abendessen mit dem Kunden von 17 der 22 Befragten genannt (vgl. u.a. C5, D1, F3, U6), dicht gefolgt von einem gemeinsamen Mittagessen, das von elf Befragten genannt wird (vgl. u.a. C1, D1, F4, U2). Beide Ausprägungsformen werden auch von Moncrief, Marshall und Lask (2006) als Aktivitäten für Vertriebsmitarbeiter genannt, um eine Beziehung zum Kunden aufzubauen. Während bei einem solchen Mittagessen das gemeinsame Essen gehen meist im Restaurant gemeint ist, nennen vier KA Manager als einfachere Form des Mittagessens das gemeinsame Essen in der Kantine vor Ort beim Kunden (vgl. C2, D4, F4, F5), u.a., weil höhere Hierarchie-Level auf Kundenseite nicht außerhalb des Werks mit einem Zulieferer gesehen werden wollen, wodurch sie in den Verdacht geraten könnten, sie seien zu eng mit einem Zulieferer verknüpft (vgl. C2). Eine weitere Ausprägung ist es, Mittagessen ins Kundenwerk zu bringen, um somit einen informellen Austausch mit dem Kunden zu ermöglichen (vgl. U2). Ein wichtiger Aspekt dieser Vorgehensweise ist, dass die Mitarbeiter auf Kundenseite auf diese Art und Weise nicht einen Teil ihrer Freizeit opfern müssen, weil sie so nicht später nach Hause kommen und man sie so nicht von ihrer Familie fernhält (vgl. U2).

Bezugnehmend auf die Veränderungen im Socializing beschreibt ein KA Manager aus Deutschland, dass es früher selbstverständlicher war, dass man mit Kunden gemeinsam Freizeit verbracht hat, Geschäftspartner zu sich nach Hause eingeladen hat oder gemeinsam in den Urlaub gefahren ist, jedoch heute kaum mehr jemand dazu bereit ist (vgl. D2). Bei gewissen Kontakten hat dieser KA Manager sogar eine Verbindung zu der Familie des Kundenvertreters und es werden gemeinsame Abendessen miteinander verbracht, wenn man sich dementsprechend nahesteht (vgl. D2). Im Vergleich dazu zeigt ein KA Manager aus China auf, dass

es auch unter heutigen Umständen noch zu einer großen Vielfalt an gemeinsamen Aktivitäten kommen kann: Diese reichen von persönlicher Hilfe insbesondere für die Kinder des Kunden über gemeinsames Einkaufen bis hin zur Aufnahme eines gemeinsamen Hobbies, um Zeit mit dem Kunden zu verbringen:

„After, let’s say, a few months, you sometimes go out together for dinner then normally you might have an additional common hobby if you like it. For example, I am not good in sports but I like hiking so I would invite them and I would call them friends, the [customer representatives, LD], and would go out together hiking.” (C1).

Jedoch zielen gemeinsame Veranstaltungen oder gemeinsam verbrachte Zeit nicht immer auf geschäftsbezogene Themen ab, vielmehr geht es um Herstellung einer persönlichen Beziehung, die sich dann langfristig positiv auf die Geschäftsbeziehung auswirkt (vgl. D1). Dies äußert sich auch dadurch, dass man im normalen Umgang miteinander über private Themen spricht (vgl. C1, D4). So kann ein KA Manager durch das gezielte Stellen von Fragen nach dem Privatleben, mehr über den Kunden und seine aktuelle private Situation erfahren (vgl. C1, C5, D1, F2, F5, U3, U5). Dabei geht es auch darum, die Persönlichkeit der Kontaktperson zu verstehen (vgl. C5, F4, F5). Gleichfalls ermöglicht ein solcher Austausch über private Themen dem Kunden die Möglichkeit, private Facetten des KA Managers und den KA Manager als Person kennen zu lernen (vgl. U3). Die Auswahl der privaten Themen sollte dabei auch an den kulturellen Hintergrund des Kunden angepasst werden, da Themen in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich starkes Interesse hervorrufen (vgl. F5). Ein Befragter betont die Wichtigkeit dieses Vorgehens insbesondere für China:

„I think it is the Chinese culture to have some... spend some time to develop the business relationship before you start to talk about the business and how it is. You don’t start, like in Europe, immediately in the meeting talking about the hard tasks. You need to get the discussion and they need to feel there is friendship and there is trust among the people and then after they will start to have the business discussion. So, very often a dinner is helpful in that respect.” (C5).

Als weitere Möglichkeiten der gemeinsamen Abendgestaltung wird das gemeinsame Ausgehen genannt, wobei sich die Aktivitäten von etwas trinken (vgl. C3, D4) bis hin zum gemeinsamen feiern gehen (vgl. D3) erstrecken können. Für größere Veranstaltungen gibt es mehrere Anlässe: Zum einen sind dies vom Zulieferer organisierte spezifische Produktvorstellungen oder geschäftsbezogene Workshops, die mit gemeinsamem Essengehen oder Kulturveranstal-

tungen kombiniert werden (vgl. D2, D3, D4, F1), zum anderen sind es Veranstaltungen der Zuliefererindustrie wie bspw. Kongresse (vgl. D2) oder spezifische Anlässe wie eine Weihnachtsfeier oder die Verabschiedung eines Kollegen (vgl. D1, D3).

Sport wird in zweierlei Hinsicht als beziehungsbildendes Element genutzt: Aktivitäten mit dem Kunden reichen von Sportveranstaltungen, die man sich gemeinsam ansieht (vgl. D6, U2) bis hin zu gemeinsam durchgeführten sportlichen Aktivitäten wie Wandern, Tennis spielen oder miteinander golfen (vgl. C1, F4, U5). Andere Veranstaltungen wiederum involvieren die Familien der Mitarbeiter auf Kundenseite (vgl. C1, U2), wie bspw. das gemeinsame Anschauen von Kinofilmen (vgl. U2). Während einige Befragte darauf hinweisen, dass früher beziehungsbildende Maßnahmen in einem übertriebenen Maße stattgefunden haben (vgl. D4, D5, U3), scheint das Bestechungspotential aktuell kein Problem darzustellen. Nur ein einziger KA Manager berichtet von Geschenken an den Kunden an Weihnachten und dies auch nur in Form von Schokolade (vgl. U5).

Eine weitere Möglichkeit, die Beziehung zum Kunden zu pflegen ist es, Events wie bspw. industriespezifische Kongresse oder Events des Zulieferers, die nicht spezifisch für die Beziehungspflege mit dem Kunden organisiert werden, für den Austausch und Socializing mit dem Kunden zu nutzen (vgl. D2, D4, F5). Durch solche Events kann man Kunden häufiger sehen und diese Möglichkeit nutzen, sich nicht nur zu fachlichen Themen auszutauschen, sondern den Kunden besser kennen zu lernen und eine Beziehung herzustellen (vgl. F5). Bei Events, die der Zulieferer für interne Zwecke veranstaltet, können Schlüsselpersonen aus dem Kundenunternehmen eingeladen werden, um ein besonderes Ereignis gemeinsam zu erleben, wie diese KA Managerin berichtet:

„Vorher habe ich den beiden dann gesagt: ‚Pass auf, unser Vorstand kommt und ihr sitzt am VIP-Tisch mit uns allen hier. VIP-person.‘ Die haben gesagt: ‚Boah, wir haben noch nie so eine tolle Veranstaltung erlebt. Das war so super!‘“ (D4).

Eine Form der beziehungsbildenden Maßnahmen, die nur in den USA genannt wurden, sind Charity-Events. Diese werden meist von Kundenseite für lokal ansässige Charity-Organisationen oder zu spezifischen Themen organisiert, während Zulieferer teilnehmen oder sponsern können und dadurch Zeit mit Schlüsselpersonen des Kundenunternehmens verbringen können (vgl. U4, U6). Dies dient u.a. der Reputation des Zulieferers und als Möglichkeit, das eigene Engagement wirksam darzustellen (vgl. U4). Eine KA Managerin berichtet, dass ihr Kunde aus Compliance-Gründen nicht von Zulieferern ausgeführt werden möchte (vgl.

U3). Um dennoch gemeinsam Zeit außerhalb des Geschäftsumfelds zu verbringen, organisiert die KA Managerin ein Charity-Event, bei dem Freiwilligentätigkeiten von gemischten Teams aus Kunde und Zulieferer bei lokalen Wohltätigkeitsorganisationen durchgeführt werden (vgl. U3). Nur im Anschluss an ein solches Event ist dann ein gemeinsames Mittagessen unproblematisch möglich (vgl. U3).

Eine weitere hervorzuhebende Ausprägung von Socializing ist die Nutzung des zuvor in Kapitel 2.4.4.3.4 vorgestellten Konzepts des ‚Guanxi‘-Netzwerks in China, welches bedeutet, dass Personen innerhalb eines ‚Guanxi‘-Netzwerks durch gegenseitigen Austausch ihre Beziehung zu einander stärken (vgl. Graham/Lam 2003; Hwang 1987; Gómez Arias 1998; Stradifird/Marshall 2000; Wang 2007). Zum Beispiel kann der KA Manager durch die Aktivierung des eigenen Netzwerkes dem Kunden helfen, sodass eine gute Beziehung zum Kunden etabliert wird, was dazu führt, dass auch der KA Manager auf das soziale Netzwerk des Kunden zurückgreifen kann und sich KA Manager und Kunde somit gegenseitig helfen und beide jeweils vom Netzwerk des anderen profitieren (vgl. C1). Ein Befragter beschreibt eindrucksvoll, wie weit diese Hilfeleistungen innerhalb eines ‚Guanxi‘-Netzwerks in China weit über den beruflichen Kontext hinausgehen können:

„Sometimes if one of my customer’s daughter, she needs to find a good middle school, or she needs some recommendation to a middle school, something like that, they don’t have a way. They don’t know nobody in that school and luckily, I have a friend who works in that school and I can recommend their daughter to that middle school. Those kind of things help a lot.“ (C1).

4.8.2.3.3 Häufigkeit von Socializing Aktivitäten

Die Häufigkeit von Socializing Aktivitäten erstreckt sich über ein sehr breites Spektrum: Von zwei bis drei Mal pro Woche (vgl. C1) über wöchentliche Aktivitäten (vgl. U1), mehrmals im Monat (vgl. C4) sowie alle zwei bis drei Monate (vgl. C2, C3) bis hin zu ein bis zwei Mal pro Jahr (vgl. D1). Da viele KA Manager nicht am gleichen Standort wie ihre Kunden arbeiten, sind Socializing-Aktivitäten häufig nur während Dienstreisen möglich, sodass für viele das Ziel ist, mindestens einmal während einer Dienstreise gemeinsam mit dem Kunden zu Mittag oder zu Abend zu essen (vgl. D5, F3, U2, U4, U6). Zusätzlich dazu veranstalten zwei KA Manager größere Events, die einmal im Monat (vgl. U1) oder zwei bis drei Mal pro Jahr stattfinden (vgl. U5).

Es scheint in Deutschland eine Tendenz zu geben, dass die Anzahl von Aktivitäten im Verlauf der letzten Jahre bzw. Jahrzehnte stark abgenommen hat (vgl. D2, D3, D4, D5, D6). Dies ist u.a. darin begründet, dass dies in der Industrie nach Skandalen (vgl. D4) und durch die Professionalisierung des Einkaufs nicht mehr erwünscht ist (vgl. D6). Ebenfalls sind auch immer weniger Leute bereit, ihre Freizeit für solche Aktivitäten zu opfern bzw. möchten sie ihre Abende mit ihrer Familie verbringen (vgl. D2, D3). Eine KA Managerin berichtet, dass nun Aktivitäten stärker hinterfragt werden und wenn zuvor der Zulieferer die Weihnachtsfeier bezahlt hat, die Kundenvertreter nun selbst zahlen müssen und sich daher fragen, warum sie ihr Wochenende dafür investieren sollen (vgl. D3). Im Vergleich zu anderen Ländern in Europa berichtet ein Befragter, dass es in südlicheren Ländern Europas noch einfacher sei, Aktivitäten insbesondere mit dem mittleren Management und nicht mit Personen aus höheren Hierarchie-Ebenen durchzuführen (vgl. D6). Auch ein KA Manager in Frankreich berichtet von einer stark abnehmenden Tendenz, die sich insbesondere durch die Kostenfokussierung auf Kundenseite begründet, sodass Socializing keinen großen Einfluss mehr hat, wenn Entscheidungen nur noch zahlenbasiert getätigt werden (vgl. F1).

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Häufigkeit von Socializing Aktivitäten ist die Verfügbarkeit des Kunden, die häufig eingeschränkt ist (vgl. F4, C5). Ein Befragter hat den Eindruck, dass insbesondere Personen auf Management-Ebene auf Kundenseite sehr beschäftigt sind und daher nicht so häufig verfügbar sind, sodass nicht zu viel Socializing stattfinden kann:

„People are busy and especially at the management level, and you cannot do it too frequently because the availability is not there.“ (C5).

4.8.2.3.4 Compliance

Ein Aspekt, den 13 der Interviewten von sich aus in Bezug auf Socializing genannt haben ist Compliance. Unter Compliance sind Richtlinien in Unternehmen zu verstehen, die ethisches Verhalten fördern und gewisse Grenzen setzen (vgl. Geiger/Turley 2005). So existieren Compliance-Richtlinien sowohl auf Kunden- als auch auf Zuliefererseite, die Regeln für den Umgang mit beziehungsbildenden Aktivitäten und Geschäftsverhalten zwischen Kunden und Zulieferern umfassen (vgl. u.a. C2, D1, F4, U3). Dabei beschreiben die KA Manager den Trend, dass früher in teilweise ausuferndem Maße Socializing betrieben wurde, sodass die aktuellen Compliance-Richtlinien aufgrund von Korruptionsskandalen in der Vergangenheit nun strikte Vorgaben liefern (vgl. D4, D5, U3). Die negativen Konsequenzen dieser Skandale für andere Zuliefererunternehmen sind klar aufgedeckt worden (vgl. D5), deshalb müssen Zulieferer auf ihre Reputation achten und aufpassen, dass ihr Verhalten Compliance-konform

ist (vgl. D1, D4, D5, D6, U3). Die KA Manager weisen selbst darauf hin, dass sie beziehungsbildende Aktivitäten so gestalten müssen, dass diese zu den Compliance-Richtlinien auf Kunden- und auf Zuliefererseite passen und den Kunden nicht in die Verlegenheit bringen, dass sie sich bestochen fühlen (vgl. D1, D4). Seit den Skandalen herrscht auf Kundenseite Vorsicht und Zurückhaltung, gemeinsam mit dem Zulieferer gesehen zu werden (vgl. D3). Jedoch nicht nur die Compliance-Richtlinien auf Kundenseite verändern das Verhalten der KA Manager, auch die regelmäßige Überprüfung der eigenen Aktivitäten durch den Austausch mit der zuliefererinternen Compliance-Abteilung sind nun an der Tagesordnung (vgl. D3, D5). Tabelle 22 beschreibt einige konkrete Beispiele für Compliance-Vorgaben von Kundenunternehmen für Socializing-Maßnahmen und den korrekten Umgang mit Einladungen von Zuliefererunternehmen für Kundenvertreter.

Tabelle 22: Beispiele zu Compliance Vorgaben für Socializing-Maßnahmen

Socializing-Maßnahme	Compliance Vorgabe für Kundenvertreter & Beispiele	Quelle
Essen mit dem Zulieferer	<ul style="list-style-type: none"> Für Einkauf im Kundenunternehmen: Information über Aktivität an das eigene Management notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> F4
	<ul style="list-style-type: none"> Essen für Kundenvertreter gar nicht mehr erlaubt bzw. nur noch mit Teilnahme bestimmter Hierarchie-Ebene erlaubt 	<ul style="list-style-type: none"> C2, C5, D5
	<ul style="list-style-type: none"> Obergrenzen wieviel ein Essen kosten darf, damit sichergestellt ist, dass die Entscheidungen des Kunden nicht durch das Essen beeinflusst werden 	<ul style="list-style-type: none"> D3, U3
	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund von Angst vor nicht-konformem Compliance-Verhalten: Kundenvertreter zahlen selbst 	<ul style="list-style-type: none"> D3
Tagesveranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> Für Kundenvertreter, falls starker Socializing-Charakter der Veranstaltung: Einen Tag Urlaub nehmen und das Management informieren über Details (z.B. welcher Zulieferer, Wert der Veranstaltung, wer noch eingeladen ist etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> F4
	<ul style="list-style-type: none"> Namensgebung der Veranstaltung muss unmittelbar geschäftsbezogen sein, um compliance-konform zu sein (z.B. „Workshop“) 	<ul style="list-style-type: none"> D3

Ein interessanter Aspekt ist, dass der Ort eine Rolle zu spielen scheint: Je weiter die Personen vom Headquarter des Kunden weg sind, desto mehr findet Socializing statt (vgl. D5, F4). Auch falls Kundenvertreter des Headquarters das Zuliefererunternehmen besuchen oder außerhalb des eigenen Landes sind, ist es möglich, Socializing einfacher zu betreiben, weil es dann keiner aus dem Headquarter mitbekommt (vgl. D3, U3). Ebenfalls scheint Socializing in Ordnung zu sein, wenn man mit mehreren Personen aus dem Kundenunternehmen vor Ort beim Zulieferer ist:

„Also das haben sie schon ganz gerne, aber dann fühlen sie sich wieder sicher, weil dann sind ja alle dabei.“ (D3).

Ein weiterer interessanter Aspekt im Rahmen von Socializing ist die Rolle von Delegierten, die vom Kundenheadquarter ins Ausland delegiert sind, sodass die KA Manager mit diesen Personen im Ausland nun einfacher Socializing betreiben können als im Heimatland (vgl. D2, F1, F3, F5). Außerdem spricht ein Befragter von einer besonderen Verbindung, die zwischen Menschen entsteht, die die gleiche Muttersprache haben und im Ausland aufeinandertreffen und sich in ihrer Muttersprache austauschen können (vgl. F5).

4.8.2.3.5 Erwartungen bezüglich Socializing

Die Erwartungshaltung der Kunden bezüglich Socializing-Aktivitäten ist unterschiedlich ausgeprägt. Tabelle 23 gibt Aufschluss über die verschiedenen Ausprägungen und nennt Beispiele für Erwartungen gegenüber Socializing-Maßnahmen.

Tabelle 23: Erwartungen bezüglich Socializing und Beispiele

Kundenerwartung bzgl. Socializing	Nennung & Beispiele	Quelle
Keine Erwartungshaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Nennungen: 9 	<ul style="list-style-type: none"> • C4, C4, F1, F2, F3, F4, F5, U3, U4
Unterschwellige Erwartungshaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Nennungen: 2 • Beispiel: Grunderwartung: Zulieferer veranstaltet eine Weihnachtsfeier 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, D3 • D1
Klare Erwartungshaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Nennungen: 4 • Beispiel: Erwartung, in ein gutes Restaurant eingeladen zu werden • Beispiel: Erwartung, kleine Geschenke zu erhalten • Beispiel: Erwartung, gemeinsam Zeit zu verbringen • Beispiel: Erwartung, auf Dienstreisen gemeinsam Abend zu essen 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, C5, D2, U5 • D2 • U5 • C1, C5 • C5
Socializing unerwünscht	<ul style="list-style-type: none"> • Nennungen: 5 <ul style="list-style-type: none"> ○ Davon: 3 weil Socializing aus Compliance-Gründen untersagt ist 	<ul style="list-style-type: none"> • D4, F1, F4, F5, U1 • F1, F4, F5

Einschränkend ist zu sagen, dass die Befragten schildern, dass die Erwartungshaltung stark personenabhängig ist (vgl. D3, U1, U2, U5). Nur in einem Fall beschreibt ein Befragter, dass Socializing-Aktivitäten und die Bereitschaft des Zulieferers, diese zu fördern, die Grundvoraussetzung für die Fortführung des Geschäfts mit dem Kunden ist (vgl. C1).

4.8.2.3.6 Länderspezifische Besonderheiten bei Socializing

Neben einigen bereits im Vorangegangenen vorgestellten länderspezifischen Besonderheiten, geht der folgende Abschnitt auf weitere übergreifende und zusammenfassende Besonderheiten und Unterschiede zwischen den vier Ländern in Bezug auf Socializing ein. Es scheint in Frankreich und Deutschland klarer, dass bei definierten Regeln diese auch eingehalten werden (vgl. u.a. D1, F4). In China gibt es ebenfalls Regeln, wobei einige dieser Vorgaben nicht immer eingehalten werden (vgl. C2, C5).

Im Vergleich ist Socializing in China und in den USA stark etabliert und Aktivitäten scheinen dort deutlich regelmäßiger stattzufinden als in Deutschland oder Frankreich (vgl. u.a. C1, C4, D1, D3, F4, U1, U6). Die starke Bedeutung von Socializing in China ist in der Kultur verankert und wird von den Befragten in China hervorgehoben:

„In Chinese culture so the social life or the relationship, that means somehow the trust, so if they trust you, then they will spend time with you. At the end, you will have a better result, better business projects than the suppliers that the customers don't know well.”
(C2).

Ein anderer Befragter betont die Unterschiede von chinesischen Kunden im Vergleich zu westlichen Kunden:

„Also the difference, I think [the Chinese; LD] pay a lot of attention to relationship and behaviour, personal behaviour. So, I don't think that... yes, they need to have a good feeling with the people they are dealing with.” (C5).

Diese Nähe, die zwischen Zulieferer und Kunde entsteht, resultiert in langfristigen Geschäftsbeziehungen und kreiert Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb (vgl. C2). Dieser starke Zusammenhang zwischen Geschäft und Socializing hat sich in den anderen Ländern nicht in dieser Form in den Interviews gezeigt. Ebenfalls ist Socializing für die KA Manager in China selbstverständlich ein Teil ihres Jobs und Vorgehens und für sie persönlich wichtig (vgl. C1, C3, C4, C5).

4.8.2.4 Verhaltensweise 2: Zuhören

Als wichtige Verhaltensweise für die Etablierung einer Beziehung zum Kunden geben die Befragten das Zuhören in der Interaktion mit dem Kunden an (vgl. D4, F4, U5, U6). Die Wichtigkeit dieser Verhaltensweise bzw. Fähigkeit für Vertriebsmitarbeiter ist in der For-

schung bisher vielfach unterstrichen worden (vgl. Castleberry/Shepherd 1993; Comer/Drollinger 1999; Ramsey/Sohi 1997).

Die Befragten in der vorliegenden Untersuchung wiesen ausdrücklich daraufhin, dass Zuhören bei neuen Kontaktpersonen auf Kundenseite hilfreich ist, um den Kunden zu verstehen und kennen zu lernen (vgl. C1, D4). Ebenfalls kann der KA Manager durch Zuhören verstehen, welche Bedürfnisse der Kunde hat (vgl. C5, U5) und kann Verhaltensweisen für sein Handeln ableiten (vgl. C5, D4). Ein Befragter fasst zusammen:

„[...] very important is also to show that you are available to listen to them, that you understand what they need from you and that you take the measure to satisfy their needs, and that you follow up, then can talk to them later on, ,Yes, that was really great. Thank you very much. ‘” (C5).

Ebenfalls ist es wichtig, Aufmerksamkeit und Ansprechbarkeit zu signalisieren, um die Kundenbeziehung aufzubauen (vgl. U6) und um ein Zuhören zu ermöglichen. Ebenso zeigt Zuhören ein Interesse an der Person und deren Position im Unternehmen, was ebenfalls zu einer Etablierung einer guten Kommunikation und Beziehung zueinander beiträgt (vgl. F4).

4.8.2.5 Verhaltensweise 3: Nutzung von zeitlichen Ressourcen

Eine weitere Verhaltensweise, um eine gute Beziehung zum Kunden zu entwickeln, ist es, sich für die Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden Zeit zu nehmen:

„I believe in a high level of face-to-face time with customers to develop it.“ (U6).

Ein KA Manager beschreibt einen Kreislauf, in dem man die Kundenbedürfnisse immer besser versteht, je mehr man miteinander spricht und dass sich dadurch automatisch mehr gemeinsame Gesprächsinhalte ergeben:

„The more you discuss, the more topics you have. The more topics you have, it's easy to find a common topic with them. So, it all depends on time, how much time you spend to talk.“ (C1).

Ein KA Manager beschreibt dabei das gemeinsame Zeitverbringen als Investition in die Beziehung:

„The relationship is all, it depends on time. If you want to maintain a good relationship, you have to spend some time.“ (C1).

Ferner berichtet eine KA Managerin, dass sie ihre gute Beziehung zum Kunden dadurch aufbauen konnte, dass sie Engagement gezeigt hat und bei täglichen Meetings um 6:00Uhr morgens dabei war, um sich dort direkt mit dem Team und Management des Kunden auszutauschen (vgl. U4). Dabei ist es ebenfalls unausweichlich, gemeinsam Zeit mit dem Kunden zu verbringen, um eine bereits gute Beziehung auch auf einem gewissen Level zu halten (vgl. C1). Des Weiteren wird es als ratsam erachtet, bei Problemen viel Zeit gemeinsam mit dem Kunden zu verbringen, um Commitment zu zeigen, den Kunden in der schwierigen Zeit zu betreuen und Seite an Seite an der Problemlösung zu arbeiten (vgl. U6). Es scheint als sei das gemeinsame Zeitverbringen ein Signal an den Kunden, dass der KA Manager wirklich für den Kunden da ist.

4.8.2.6 Verhaltensweise 4: Kontinuierliche Fortführung der Aktivitäten

Während sich die vorangegangenen Verhaltensweisen mit dem Aufbau der Beziehung zum Kunden beschäftigen, stellt sich die Frage, was passiert, wenn eine gute Beziehung bereits aufgebaut wurde und wie man diese auf dem etablierten Level halten kann. Hier kommt die Verhaltensweise der kontinuierlichen Fortführung von Aktivitäten zum Tragen: Kernfaktor für viele Befragte sind weitere regelmäßige Treffen mit dem Kunden (vgl. C1, C3, F1, F3, U5). Die kontinuierliche Fortführung knüpft damit an die langfristige Orientierung an, die sowohl in der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen (vgl. Håkansson/Snehota 1995; Macneil 1980) als auch insbesondere im KAM und für KA Manager eine wichtige Rolle spielt (vgl. Boles/Barksdale 1996; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Weeks/Fournier 2009). Die regelmäßig fortgeführte Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden dient dazu, die Beziehung auf dem Level zu halten, sie auszuweiten und zu vertiefen sowie für sich selbst zu wissen, wo die Beziehung aktuell steht (vgl. C3, C1, F3, F1). Eine andere Möglichkeit ist die aktive Suche nach Anlässen oder Veranstaltungen, in die man Kunden einbeziehen kann, um die Beziehung auf einem hohen Level aufrechtzuerhalten (vgl. D4). Zwei andere Befragte vertreten eine eher passive Haltung, dass man seine Routine beibehalten muss, weil die Beziehung bereits aufgebaut ist (vgl. C2) oder die Beziehung nur ‚gehalten‘ wird (vgl. D5).

Daneben ist es wichtig, die Kommunikation mit dem Kunden konsistent fortzuführen und weiter respektvoll mit dem Kunden umzugehen und sein Verhalten nicht plötzlich zu ändern (vgl. F4). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die kontinuierliche Fortführung aller Aktivitäten in Bezug auf eine gute Leistung des Zulieferers (vgl. C3, U5). Zwar geht eine gute Beziehung zum Kunden nicht automatisch durch ein von Zuliefererseite verursachtes Problem zu Bruch (vgl. D5), jedoch wird in einem Interview auch herausgestellt:

„Wenn wir da keine gute Leistung liefern, dann hilft die gute Beziehung irgendwann auch nicht mehr.“ (C3).

Insgesamt zeigen die zwei Normen und vier Verhaltensweisen auf, dass die KA Manager konkrete Verhaltensweisen an den Tag legen, um die Beziehung zum Kunden aufzubauen. Zusammenfassend lassen sich diese Verhaltensweisen als Signale für die Kontinuität der Geschäftsbeziehung, das Commitment des Zulieferers zu der Geschäftsbeziehung und die langfristige Orientierung des Zuliefererunternehmens auffassen (vgl. Håkansson/Snehota 1995; McDonald/Millman/Rogers 1997; Nätti/Halinen/Hanttu 2006).

4.9 KAM-Teams

Durch die Rahmenbedingungen in der hier untersuchten Branche und die komplexen Produkte, die häufig in Verbindung mit Serviceleistungen verkauft werden, ist es möglich, dass die KA Manager selbst ein Team führen. Bei den Befragten reicht die Führungsspanne von einer Person (vgl. U6) über vier Personen (vgl. F2, U5), weiterhin über sieben Personen (vgl. C4), acht Personen (vgl. D1), zehn Personen (vgl. F1) bis hin zu zwölf (vgl. C1) und 13 Personen (vgl. C2). Die Ergebnisse zeigen auf, dass die meisten KA Manager ein Team mit rein technischen Mitarbeitern führen (vgl. C4, D3, D4, F2, U1). Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um Personen, die im Kundenwerk die Produkte des Zulieferers managen (vgl. D3, F2, U1). Teilweise sind dort jeweils nur die Teamleiter gemeint, die ebenfalls weiteres technisches Personal unter sich führen (vgl. D3, U5). Dabei sind die Mitarbeiter meistens mit technischen Fragestellungen betraut, die auch Service und teilweise Produktentwicklung sowie Produktlaunches umfassen (vgl. C1, C2, D2, U1). Bei den technischen Mitarbeitern gibt es Personen, die u.a. dafür zuständig sind, dem Kunden aufzuzeigen, welche (technischen) Möglichkeiten umsetzbar und von dem Zulieferer geleistet werden kann und wo entsprechend die Grenzen dieser Umsetzung liegen. Des Weiteren können bei dieser Tätigkeit neue Geschäftsmöglichkeiten für das Zuliefererunternehmen identifiziert werden (vgl. D2). In manchen Fällen gibt es Mitarbeiter, die den KA Manager hinsichtlich kommerzieller Themen unterstützen (vgl. C1, D2, D4, U6). Ein Punkt in dem sich die unterschiedlichen Set-ups der jeweiligen KA Manager Position unterscheiden ist die Frage, ob die kommerziellen Themen allein durch den KA Manager gesteuert werden oder ob er für diese Themen Unterstützung von einer Person aus dem Team bekommt. So berichten einige der Befragten, dass jemand aus ihrem Team den KA Manager für kommerzielle Themen unterstützt (vgl. C1, D4, U6), während andere Befragte betonen, dass die KA Manager Aufgaben kommerzieller Natur – insbesondere die

Interaktion mit dem Einkauf – durch sie allein geschehen (vgl. F2, U1, C2). Daneben gibt es zuständige Personen für Logistik, Projekte oder Sicherheitsthemen (vgl. C1, C2).

Durch die Matrixorganisation (vgl. Ford/Randolph 1992; Knight 1976) im Zuliefererunternehmen ergeben sich Berichtsstrukturen, die sich nach funktionaler und disziplinarischer Berichtslinie unterscheiden (vgl. F1). Dabei können Personen, die in der gleichen Ländergesellschaft sind, disziplinarisch an den KA Manager berichten, während Personen aus anderen Gesellschaften, die sich in anderen Ländern befinden, nur funktional durch den KA Manager geführt werden und disziplinarisch in ihrer jeweiligen Länderorganisation geführt werden (vgl. F1). So werden die Mitarbeiter, die in anderen Ländern in Kundenwerken stationiert sind, durch die KA Manager nur funktional und nicht disziplinarisch geführt (vgl. D1, D4, F1). Für die funktional geführten Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie den jeweiligen operativen Plan ihrer Länderorganisation der Zuliefererfirma verfolgen müssen (vgl. F1). Somit ergibt sich eine komplexe Struktur von Berichtslinien im Zuliefererunternehmen. Gleichfalls sind solche Führungsstrukturen nicht immer dauerhaft verankert, bspw. haben sich durch eine organisatorische Umstrukturierung in Nordamerika die Berichtslinien der Serviceteams von den KA Managern hin zu einer zentralen Serviceteam-Einheit verschoben (vgl. U5, U6).

Eine besondere Rolle übernehmen die Mitarbeiter, die in den Kundenwerken vor Ort stationiert sind. Ein KA Manager berichtet, dass es durch die unterschiedlichen Serviceleistungen vor Ort in den Kundenwerken sehr unterschiedlich groß definierte Serviceteams beim Kunden gibt und die Größe davon abhängig ist, wie viele Tätigkeiten der Kunde an das Zuliefererunternehmen delegiert bzw. von diesem als Serviceleistung bereitgestellt bekommen möchte (vgl. D2). Aus diesem Grund müssen die Mitarbeiter insbesondere, wenn sie vor Ort beim Kunden sind, ihre tägliche Arbeit selber managen, während der KA Manager ihnen die Richtung vorgibt oder Informationen oder Richtlinien weitergibt und ihnen die Botschaften weiterleitet, die sie an den Kunden übermitteln sollen (vgl. F2). Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Teamgrößen breit gestreut sind und nur wenige der Befragten keine eigenen Mitarbeiter führen.

4.9.1. Aktuelle Nutzung von Zeit im KAM-Team

Wie nutzen die Personen im KAM-Team ihre Zeit? Viele der Mitarbeiter treffen den Kunden täglich (vgl. C2, C4, U5) und verbringen 100% ihrer Zeit mit dem Kunden, wenn sie als Service Team vor Ort im Kundenwerk stationiert sind (vgl. U1). Teilweise haben die Mitarbeiter täglich Produktionsbesprechungen, nicht unbedingt mit dem Management-Level, sondern auf einem niedrigeren Level (vgl. C4). Aufgrund ihrer Aufgabenstellung treffen die Mitarbeiter

vor Ort im Kundenwerk den Kunden manchmal stündlich, sodass ein sehr enger Kontakt zum Kunden besteht (vgl. C1, C2). Die Zeitnutzung mit dem Kunden ist dabei abhängig von der Aufgabe der einzelnen Mitarbeiter (vgl. C1, D2, U1). Ebenfalls ist die Zeitnutzung abhängig davon, wie das Serviceteam aufgestellt ist und welche Aufgaben sie zu erfüllen haben (vgl. D2). Die Mitarbeiter vor Ort beim Kunden kümmern sich darum, dass die Produkte des Zulieferers im Produktionsprozess des Kunden funktionieren (vgl. F2, U1, U5). Die Interaktion der Mitarbeiter mit dem Kunden findet u.a. bei technischen Problemen statt, die von den Mitarbeitern vor Ort untersucht und gelöst werden:

„Their responsibility is to make sure that our products are running on line without issues, to be proactive and to troubleshoot or investigate any issue, and also to build the relationship with the working people.“ (U5).

Zu den Aufgaben der Mitarbeiter vor Ort beim Kunden zählt es ebenfalls, Themen von Kundenseite aufzunehmen und an die geeigneten Ansprechpartner im Zuliefererunternehmen weiterzugeben, bspw. technische Themen zu technischen Mitarbeitern weiterzuleiten (vgl. D1). Bei Themen, die eine kommerzielle oder politische Facette aufweisen, muss der KA Manager involviert werden (vgl. D1). Diese Aufgabenstellung ist jedoch auch mit viel Konfrontation mit dem Kunden behaftet:

„Aber grundsätzlich ist es so, dass diese Leute viel mehr als irgendjemand hier bei uns im Haus täglich im Positiven wie im Negativen mit dem Kunden nicht nur im Kontakt sind, sondern immer die Rückmeldung bekommen: ‚Das, was du tust, ist richtig. Das, was du tust, ist nicht richtig.‘ Die leben damit. Sehr stressreich.“ (D2).

Gleichfalls sind die Mitarbeiter, insbesondere diejenigen vor Ort in den Kundenwerken, durch ihren direkten und – je nach Set-up täglichen – Kontakt mit dem Kunden in die Beziehungspflege miteingebunden (vgl. F2, F3, F5, U5). Dazu zählt auch der Austausch mit dem Kunden in den Pausenbereichen oder während eines Abendessens (vgl. F2, F3). Dieser Austausch zählt dabei klar zu den Aufgaben der Mitarbeiter vor Ort, um so über ihr Netzwerk mit dem Kunden Informationen zu sammeln, die sie wöchentlich dem KA Manager zur Verfügung stellen (vgl. F3).

Die Befragten geben an, dass sie Bescheid wissen, wie häufig sich technische Mitarbeiter mit der Technikabteilung des Kunden treffen (vgl. F3, F5) und welche technischen Themen sie miteinander besprechen (vgl. F3), wie ihre kommerziellen Mitarbeiter mit dem Kunden zusammenarbeiten und welche Themen mit dem Kunden besprochen werden (vgl. U6). Ein KA

Manager beziffert die Zeitnutzung für die beiden Gruppen: Technische Projektleiter verbringen ca. 60% ihrer Zeit mit dem Kunden während Mitarbeiter, die für kommerzielle Themen zuständig sind, 20-30% ihrer Zeit mit dem Kunden verbringen, da ihre Hauptaufgabe interne Aufgabenstellungen und Beratung ist (vgl. C1). Jedoch ist der Einblick, den ein KA Manager von den einzelnen Mitarbeitern und deren Zeitnutzung mitbekommt, nur bis zu einem bestimmten Grad transparent, da sie sich häufig nicht am gleichen Standort befinden (vgl. D1). So beschreibt ein KA Manager, dass er eher einen generellen Eindruck erhält:

„Natürlich nicht auf bis zu der Ebene, wie jeder seine acht Stunden pro Tag in jeder Minute verbringt. Ich kriege natürlich den Eindruck, wenn ich da vor Ort bin. Dann kann ich auch sehen, was die Leute da tun.“ (C3).

Von Personen, mit denen er enger zusammenarbeitet, hat er daher einen besseren Eindruck, wie diese ihre Zeit nutzen (vgl. C3). Jedoch können KA Manager auch Ansätze entwickeln, wie sie damit umgehen, sich einen verlässlichen Eindruck zu verschaffen ohne dass sie am gleichen Ort arbeiten (vgl. D1). Zum einen können sie sich einen Eindruck verschaffen, wenn sie selbst vor Ort sind (vgl. D1, C3). Zum anderen können sie ihre anderen technischen Mitarbeiter ansprechen, wie diese die Personen vor Ort beim Kunden bewerten oder auch direkt den Kunden ansprechen und sich Feedback bezüglich der Leistungen und Tätigkeiten des Servicepersonals geben lassen (vgl. D1). Gleichfalls können anhand der vorgegebenen und mit dem Mitarbeiter vereinbarten Zielen festgestellt werden, welche Themen und Projekte bearbeitet und fertig gestellt wurden (vgl. D1).

Andere Befragte geben an, einen klareren Eindruck der Zeitnutzung ihrer Mitarbeiter zu haben (vgl. D4, D4). So beschreibt eine KA Managerin die Zeitnutzung ihrer Mitarbeiter in den Kundenwerken wie folgt:

„[...] die haben mehrfach am Tag ihre Regel-Meetings und dann sind die eben auch möglichst viel irgendwo an der Linie, um dann, ich sage einmal, im Frieden den Krieg vorzubereiten. Um zu gucken, wie läuft es denn, wie sieht es denn aus? Könnte da irgendwo ein Problem kommen?“ (D3).

Des Weiteren sieht sie es als Aufgabe der Mitarbeiter an, zu schauen, dass Vereinbarungen im Kundenwerk auch umgesetzt werden und gleichzeitig informelle Informationen eingesammelt und formelle Daten wie Messwerte erhoben werden (vgl. D3). Eine andere Befragte sieht es als ihre Aufgabe an, ihr Team in die richtige Richtung zu lenken und Aufgaben zu verteilen, bspw., dass ihr Team den Kunden besucht (vgl. D4). Daneben betont sie die Wichtigkeit, dass

interner Austausch im Team stattfindet: Alle sollten als Team zusammenarbeiten und sich austauschen – nicht nur über das tagtägliche Geschäft, sondern auch über die Strategie für den KA und wie man die strategischen Ziele erreichen kann (vgl. D4). Ein GA Manager berichtet von dem Ansatz, seine Mitarbeiter dahin zu lenken, dass diese mehr Zeit in den Kundenwerken verbringen, damit sie weniger Zeit mit dem Einkauf verwenden, der den Druck durch Treffen für zusätzliche Preisreduzierungen oder andere kommerzielle Zugeständnisse erhöht (vgl. F5). Er hat den Eindruck, dass sein Team dies gut ausführt und Zeit für die Dinge und Personen verwendet, wo es wirklich benötigt wird (vgl. F5). Gleichzeitig steht jedoch nie genug Zeit zur Verfügung:

„It's never enough for sure but it's quite good. It's a good balance between Purchasing, technical, headquarter, and plants.“ (F5).

Gleichwohl weist ein Befragter darauf hin, dass die Zeitnutzung vom jeweiligen Kundenwerk, vom Land und auch vom Kompetenzlevel des Kunden und des eigenen Mitarbeiterteams abhängt (vgl. F4). Gleichfalls spielen die Persönlichkeiten und kulturellen Unterschiede eine Rolle, die ebenfalls zu einem unterschiedlichen Geschäftsumfeld und unterschiedlicher Handhabung der Zeitnutzung führen (vgl. D5, F4). Darüber hinaus haben unterschiedliche KA Manager ein unterschiedliches Verständnis davon, wie sie mit dem Kunden umgehen (vgl. D5). Ein Top Manager bestätigt den Eindruck, dass jeder Kunde eine unterschiedliche Betreuung benötigt und sich daher das Zuliefererunternehmen an die Kunden anpasst (vgl. D6). Gleichfalls führt ein GA Manager an, dass die gleichen Kunden in unterschiedlichen Regionen unterschiedliche Erwartungen haben:

„Also in China ist die Kundenbeziehung sehr viel ausgeprägter. Auch die Zeit, die unsere chinesischen Kollegen beim Einkauf verbringen ist deutlich höher, als bei uns. Das hat dann eben kulturelle Gründe. Und das Gleiche gilt eigentlich auch für die Werke. Also man kann schon sagen, dass die Beziehungen in Südamerika/China mit dem Kunden deutlich ausgeprägter sind, als in Nordamerika oder in Europa.“ (D5).

4.9.2. Optimale Zeitnutzung in KAM-Teams

Des Weiteren wurden die Befragten nach ihrer Perspektive gefragt, wie die optimale Zeitnutzung ihrer Mitarbeiter in der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden aussehen sollte. Dabei sehen einige keinen Unterschied zwischen der aktuellen Zeitnutzung und einer optimalen Zeitnutzung (vgl. F5, U1). Vielmehr geht es um die Erreichung der gesteckten Ziele und darum, dass Erwartungen des Kunden verstanden werden und Beziehungen aufgebaut werden

(vgl. U1). So sieht ein KA Manager den Grund, dass es gerade in einem Team gut läuft, in der Zusammenstellung des Teams und in der optimalen Zeiteinteilung der einzelnen Team-Mitglieder (vgl. F5). Dennoch hegen die Befragten den Wunsch, dass ihre Mitarbeiter noch mehr Zeit mit dem Kunden verbringen (vgl. C1, C4, D3, F1, F5). Diese Forderungen werden unterschiedlich (vgl. C1, D3) und teilweise oberflächlich begründet (vgl. C4, F5), bspw., dass mehr Zeit mit dem Kunden einfach besser ist (vgl. C1, C4, F5). Ein Befragter nennt die Vorteile für die einzelnen Mitarbeiter:

„The more you know the customer, the more the customer knows you and it's easier to communicate, it's easier to solve small questions and not make the small questions bigger into a very big topic.“ (C1).

Ein anderer KA Manager betont, dass er sein Team zu viel Face-to-Face Interaktion motiviert, weil durch das zeitliche Investment sich im weiteren Verlauf viele Themen in einem kurzen Telefonat klären lassen (vgl. U6). Eine KA Managerin konstatiert, dass die Mitarbeiter in den wenigen ruhigen Phasen lieber aktiv die Zeit in den Werken nutzen sollten, bspw. um sich zu informieren, wie es gerade bei den Wettbewerbern läuft, als auf ihrem Smartphone zu spielen (vgl. D3). Gleichzeitig schränkt sie ein, dass sie an dieser Stelle vielleicht zu hohe Erwartungen an die Mitarbeiter hat (vgl. D3).

Nur eine Befragte bekräftigt, dass ihre Mitarbeiter: *„eigentlich weniger Zeit mit dem Kunden verbringen [müssten; LD]“ (D4)*. Dies führt sie darauf zurück, dass aufgrund geografischer Distanz zwischen den Kundenwerken ein Mitarbeiter nicht zwei Werke gleichzeitig betreuen kann, sodass aktuell zu viele Ressourcen für den Kunden zur Verfügung stehen (vgl. D4).

Gleichfalls nennen die Befragten an dieser Stelle ihre Erwartungen gegenüber ihren Mitarbeitern. Bspw. liegt die Erwartung an die Mitarbeiter darin, Informationen zu sammeln (vgl. D3, F1, F3, F4), insbesondere in den Kundenwerken (vgl. D3) und im informellen Austausch mit dem Kunden (vgl. F4). Dabei geht es sowohl um Informationen über den Wettbewerb (vgl. F3) als auch um technische Probleme (vgl. U5). Ebenfalls ist Proaktivität ein mehrfach betonter Aspekt, den die Mitarbeiter in ihrer Zusammenarbeit mit dem Kunden an den Tag legen sollten (vgl. D3, F1, U5). Als Beispiel für Proaktivität erwartet ein Befragter von seinen Mitarbeitern, dass das Team vor Ort beim Kunden kleine Themen wie bspw. Lieferthematiken selbstständig klärt und somit dem KA Manager den Rücken freihält, sodass dieser sich auf wertschöpfende Themen konzentrieren kann (vgl. F1). Bezüglich einer bestimmten Gruppe technischer Mitarbeiter hat ein anderer KA Manager eine klar formulierte Erwartungshaltung:

„Von denen erwarte ich, dass sie den Kunden glücklich machen. Die Leute sind nicht dafür da, Geschäfte anzuberaumen, sondern die sind dafür da, allen, ihrer ganzen Umgebung, bekannt zu geben: Was ist in unserer Welt machbar? Wo sind unsere Limits? Und zwar die kleinen Limits und nicht die großen Limits.“ (D2).

Jedoch formulieren nicht alle Befragten eine klare Erwartungshaltung über die Zeitnutzung ihrer Mitarbeiter (vgl. C3, D5). Dies begründet sich zum einen darin, dass die Befragten keine Zielvorgabe zu Zeit mit dem Kunden setzen, sondern die Mitarbeiter selbst entscheiden und dabei die Häufigkeit und Dauer der Face-to-Face Interaktion vom Kunden abhängt und nicht von den einzelnen Mitarbeitern (vgl. D5). Zum anderen spielt die Häufigkeit der Interaktion und die Dauer der Face-to-Face Interaktion keine so große Rolle wie die Tiefe und Qualität der Zeitnutzung (vgl. C2) bzw. das Ergebnis der Interaktion (vgl. F4).

Ein KA Manager äußert Verständnis dafür, dass sein Team nicht all seine Zeit mit dem Kunden verbringen kann, weil es auch interne Dinge zu tun gibt (vgl. F4). Für einen weiteren KA Manager liegt die optimale Zeitnutzung in 90% Kundenkontakt und 10% Reporting darüber, was passiert (vgl. F1). Die Aussagen eines Top Managers, dessen Einschätzung ist, dass Personen im Kundenwerk 10-20% ihrer Zeit mit dem Kunden verbringen – abhängig von ihrer Funktion und ihrem Level – weichen jedoch stark davon ab (vgl. D6).

4.9.3. Rollen in KAM-Teams und Zeitaufteilung

Im Zuliefererunternehmen sprechen sich die Personen untereinander ab, wann welcher Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt Kundenbesuche tätigt und wer bei der Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden teilnimmt (vgl. D3, D5, C5, U2, U4). Diese Mechanismen sind nach Hierarchien aufgeteilt (vgl. D3, D5), sodass u.a. festgelegt ist, bis zu welchem Hierarchielevel auf Kundenseite die KA Manager den Kunden besuchen und welche Ebene über das TM abgedeckt wird (vgl. D5). Daneben sind die Teilnahme an Treffen abhängig vom Zweck der Face-to-Face Interaktion, sodass gemeinsam diskutiert wird, welche Aufteilung sinnvoll ist und Vorschläge durch den GA Manager bezüglich der Teilnahme weiterer Top Manager gemacht werden können (vgl. D5). Eine mögliche Vorgehensweise ist es, Treffen im Team aufzuteilen, damit insgesamt mehr Präsenz beim Kunden gezeigt wird:

„Ansonsten sind wir nie zusammengegangen, sondern wir haben uns abgesprochen, wir gehen getrennt, dass wir einfach mehr Präsenz haben. Dass wir also nicht zu zweit oder zu dritt aufschlagen, sondern dass einfach der Kunde öfter besucht wird von der [Zuliefererfirma; LD].“ (D3).

Daneben berichtet eine KA Managerin, dass sie die Aufgaben in ihrem Team strikt voneinander trennen möchte, sodass sie bspw. die Diskussionen mit den Produktnutzern ihren technischen Mitarbeitern überlässt und sich selbst um die kommerziellen Themen und die Interaktion mit dem Einkauf kümmert (vgl. D4). Nur bei spezifischen Themenstellungen geht sie als KA Managerin mit in die technischen Gespräche, bspw. um den Weg für neue Projekte zu ebnen oder um einzugreifen, wenn im Team etwas nicht rund läuft (vgl. D4). Je nach Thema, wird von den Teammitgliedern erwartet, dass sie die KA Manager mit zu Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden hinzunehmen, wenn das Thema sich Richtung kommerzielle Fragestellungen oder Einkauf entwickelt (vgl. U3). Ebenso werden technische Mitarbeiter zu Meetings hinzugezogen, wenn deren technische Perspektive zu Engineeringthemen gefragt ist (vgl. U3). Des Weiteren ist es die Rolle des Teams, sich um die Kundenwerke zu kümmern und Beziehungen zum Kunden zu pflegen, während der KA Manager nur ab und zu die Kundenwerke besucht (vgl. F4). Dabei ist zu beachten, dass die KA Manager teilweise von ihrem Team abhängig sind, wenn sie in anderen Ländern unterwegs sind und sich mit dem Kunden u.U. nicht selbst unterhalten können, sondern auf die Übersetzungen ihrer Mitarbeiter angewiesen sind (vgl. U6).

Die Rolle des TMs ist besonders in kritischen und schwierigen Situationen von Bedeutung und ist genau dann stärker in den Prozess involviert (vgl. D6). Ebenso werden die Rollen von GA Manager, dessen Team und lokalem TM gemeinsam abgesprochen und definiert, wer für welche Themen den Kunden besucht (vgl. C5). Beispielsweise werden für zwei KA die Verhandlungen nur durch den GA Manager und lokale KA Manager geführt, während das lokale TM den Kunden für Beziehungspflege und das Zeigen von Commitment besucht (vgl. C5). Für einen anderen KA ist das lokale TM stärker involviert und nimmt auch an Verhandlungen teil, da eine enge Beziehung zum Kunden bereits aus vorherigen Funktionen besteht (vgl. C5). Ebenso führt das lokale TM bei einem weiteren KA Höflichkeitsbesuche durch, um das Commitment des Zuliefererunternehmens gegenüber dem Kunden zu demonstrieren, während die Beziehungspflege die Rolle des KA Managers ist (vgl. C5). Auf diese Art und Weise unterstützt das TM den KA Manager mit der generellen Zusicherung der Unterstützung für den Kunden und greift bei operativen Themen nur in Krisensituationen ein (vgl. C5). Daneben wird bei konkreten ad-hoc Anfragen je nach Situation entschieden, wer sinnvollerweise für die jeweilige Thematik zum Kunden geht (vgl. C5). Des Weiteren geben einige Befragte an, als Türöffner im Kundenunternehmen für andere Geschäftseinheiten des Zuliefererunternehmens zu fungieren (vgl. C5, F5).

Daneben weisen verschiedene Personen unterschiedliche Rollen auf – teilweise im wahrsten Sinne des Wortes:

„Ich meine, man muss in der Rolle auch – ich will jetzt nicht sagen schauspielern – aber doch gewisse Rollen einnehmen. Also manchmal die Rolle des Managements als unvermittelbare Position, wo ich sage ‚Das ist meine Position und davon rücken wir auch nicht ab.‘, um auch einem operativen Team den Rücken zu stärken. Oder um in kritischen Situationen einen Kompromiss herbeizuführen.“ (D6).

4.10 Kundenunternehmen

Die Kultur des Kundenunternehmens sowie dessen Organisation sind im Rahmenmodell in Kapitel 3 als Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion verankert worden, sodass dies in den Gesprächen thematisiert wurde und an dieser Stelle deskriptiv vorgestellt wird. Aufgrund von Anonymisierungsvorgaben kann dieser Abschnitt nicht im Detail dargestellt werden, sodass die Analysen auf Ebene der einzelnen Länder verbleiben.

Tabelle 24 gibt Aufschluss über die unterschiedlichen Ausprägungen der Kundenorganisation sowie der Kundenunternehmenskultur je nach Land. Dabei fällt auf, dass sowohl für China als auch Deutschland und Frankreich klar die Einflüsse der jeweiligen nationalen Kultur genannt werden (vgl. Tab. 24).

Tabelle 24: Kundenorganisation und Kundenunternehmenskultur nach Land

Land	Unterschiedliche Ausprägungen Kundenorganisation	Unterschiedliche Ausprägungen Kundenunternehmenskultur	Quelle
China	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture (JV) zwischen inländischem und ausländischem Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr chinesisch geprägt • Mix mit der ausländischen JV-Partnerkultur • Selten: Sehr international 	<ul style="list-style-type: none"> • C1, C2, C3, C4
Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Einheiten im Kundenunternehmen verantwortlich für ganz Europa • Dezentral organisiert mit Einheiten für Länder oder Teile von Europa • Globale Strukturen mit globalen Entscheidungsbefugnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stark zentral steuernd und ‚Überstülpen‘ der deutschen Identität des Unternehmens in der Kundenorganisation in anderen Ländern • Steuerung über Druck und Angst • Geprägt von Kultur des ausländischen Mutterkonzerns • Keine eigene Unternehmenskultur vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • D1, D3, D3, D4, D5
Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Organisation mit spezifischen Set-ups für jede Region/Kontinent mit starker/weniger starker Führung aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologiegetrieben • Kostengetrieben • Sehr französisch geprägt • Auf Europa bezogen 	<ul style="list-style-type: none"> • F1, F2, F3, F4, F5

	Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> • Von anderen Ländern getrieben • Keine eigene Unternehmenskultur vorhanden 	
USA	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Organisation mit regionsübergreifender Steuerung und regionalem Entscheidungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Prinzip ‚Der Kunde ist König‘ & wenig partnerschaftlicher Umgang mit Zulieferern • Kooperative Zusammenarbeit mit Zulieferern & transparente Bedarfsäußerung (teilweise sehr detailorientiert) • Einflüsse von japanischen oder deutschen Mutterkonzernen 	<ul style="list-style-type: none"> • U1, U2, U3, U4, U5, U6

Die Kundenkultur zu kennen ist für die Befragten sehr wichtig, denn es hat einen Einfluss darauf, wie sie mit den Kontaktpartnern umgehen bzw. was sie von Kundenseite erwarten (vgl. C1, C5, D3, D4, D5, F2, F4). Des Weiteren beschreiben die Befragten, dass sie sich für ihre Face-to-Face Interaktion mit dem Kunden an die Kundenkultur (vgl. D1, D5, D6, F1, F2, U2) und an die spezifischen Kontaktpartner im Kundenunternehmen anpassen (vgl. F3, U2). Dies wird als selbstverständlich beschrieben:

„So, you have to adapt to the culture of your customer.“ (F2).

Das TM des Zuliefererunternehmens legt ebenfalls Wert darauf, dass Kunden in einer für sie adäquaten Art und Weise behandelt werden und berücksichtigt dies bei der Personalentscheidung:

„Und mir ist eben wichtig, dass wir gerade in so einer Organisation, die von Key Account Organisationen getrieben ist, uns auf jeden Kunden einstellen. So, wie er das braucht. Jeder Kunde ist ein Individuum und der hat eine eigene Organisation, der hat eine eigene Kultur, er hat eigene Prozesse, er hat eine Kommunikationsart, die ihm irgendwie liegt. [...] Und darauf müssen wir auch und ich auch als Management gucken, dass ich die richtigen Menschen mit dem richtigen Typus auf die richtigen Kunden setze.“ (D6).

Die Kontaktpartner der KA Manager in den Kundenunternehmen werden nach ihrem kulturellen Hintergrund, in diesem Fall Nationalität, in zwei Gruppen beschrieben:

- 1) Kontaktpartner, die die gleiche Nationalität wie die KA Manager haben, und somit einen ‚homogenen‘ Kulturhintergrund aufweisen (vgl. C2, C3, F2, U1, U2) und
- 2) Kontaktpartner, die eine andere Nationalität als die KA Manager haben, und somit einen ‚heterogenen‘ Kulturhintergrund aufweisen (vgl. D1, D2, D3).

In den meisten Fällen jedoch interagieren die KA Manager regulär sowohl mit Personen mit homogenem als auch mit heterogenem kulturellen Hintergrund (vgl. C1, C4, D5, F1, F3, F4, U4, U5, U6).

4.10.1 Zyklushaftigkeit des Beschaffungsprozesses

In Kapitel 3.2.2 wurde ein Einfluss der Zyklushaftigkeit des Beschaffungsprozesses auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion angenommen. Dieser Einfluss konnte in den Interviews teilweise bestätigt werden.

Bei der Art und Weise wie der Kunde sein Geschäft nach Zyklen vergibt bestehen im Grunde drei unterschiedliche Ansätze: Eine Möglichkeit ist es, das Geschäft bzw. die Produkte alle 2-3 Jahre im Rahmen von RFQs (vgl. Lacoste 2012), auszuschreiben (vgl. C1, C2, D2, D3, D4, F1, F3, F4, F5, U2, U6). Im Rahmen solcher RFQs werden mehrere Zulieferer gebeten, ihr Angebot an den Kunden zu übermitteln und der Kunde wählt nach bestimmten Entscheidungskriterien einen oder mehrere Lieferanten aus, die das Produkt für den ausgeschriebenen Zeitraum liefern. Der zweite Ansatz ist es, einen Lieferanten für ein Produkt zu wählen und diesen langfristig beizubehalten und nur bei gravierenden Qualitäts- oder Lieferproblemen auszutauschen (vgl. C4, U1, U3, U5). Eine letzte Möglichkeit ist das punktuelle Sourcing bei Veränderungen technischer Art oder neuer Produktmodelle (vgl. C1, U5). Dieser letzte Ansatz wird jedoch häufig über einen neuen RFQ für das spezifische Modell abgedeckt und wird daher nicht weiter diskutiert. Gleichzeitig finden auf lokaler Ebene häufig Preisnachlassdiskussionen statt, die nicht einem Projektzyklus, sondern vielmehr einer lokalen jährlichen Preisdiskussion zuzuordnen sind und in dessen Rahmen intensive Diskussionen mit dem Einkauf stattfinden (vgl. C1). Der folgende Abschnitt zeigt auf, welche Ergebnisse im Zusammenhang zwischen den Zyklen und der Frequenz der Interaktion und Interaktionsteilnehmer herausgefunden werden konnten.

Ein RFQ hat einen Einfluss auf die Frequenz der Interaktion mit dem Kundenunternehmen, wengleich dieser situationsspezifisch ist: Während einer Ausschreibung und Verhandlung findet vielfach ein gesteigerter und intensiver Austausch statt, der sich meist auf den Einkauf fokussiert (vgl. C2, F3, F4, F5). Dies resultiert teilweise in wöchentlichen bis täglichen Meetings (vgl. C2, F4). Die Dauer dieser intensiven Zeit wird von drei Monaten (vgl. C2) bis sechs Monaten (vgl. F1) angegeben. Teilweise werden die RFQ-Themen jedoch auch über bereits bestehende Regeltermine abgedeckt (vgl. D1, U2). Andere KA Manager beschreiben einen gegensätzlichen Trend und sprechen von weniger Treffen mit dem Kunden aufgrund der intensiven langen internen Vorbereitung, durch die ein KA Manager viel an das eigene

Büro gebunden ist (vgl. D3). Zwei KA Manager betonen hierbei die Wichtigkeit für den KA Manager, über die Zyklen der kommenden RFQs Bescheid zu wissen (vgl. D2, D4).

Ebenfalls kann ein RFQ einen Einfluss auf die Art der Kontaktperson haben. Für viele steht der Austausch mit dem Einkauf klar im Vordergrund (vgl. C2, F4). Dies spielt bereits in der Vorbereitung der Verhandlungen eine Rolle, in denen eine KA Managerin den Einkauf bereits im Vorfeld nach der Sourcing-Strategie befragt und bereits erste Kernbotschaften des Zulieferers platziert (vgl. D4). Eine KA Managerin berichtet von einem strategischen Vorgehen, dem Kunden den Wert des Produktes inklusive der möglichen Einsparungen im Rahmen des RFQs zu kommunizieren (vgl. D4). Die KA Manager führen in der Zeit eines RFQs jedoch nicht nur Gespräche mit dem Einkauf, sondern weiten diese auf alle Personen aus, die Einfluss nehmen können:

„Das heißt: Je näher wir an solche Termine, großen Termine kommen, desto mehr Gespräche werden von uns geführt mit den Leuten, die uns vielleicht dann etwas erzählen können. Nicht nur die uns etwas erzählen können, sondern denen wir auf gewisse Ideen, nicht nur Fragen, sondern auch das Gerüst der [vom Kunden, LD] angenommenen Fakten überprüfen oder in Frage stellen, um Einfluss zu nehmen.“ (D2).

Ein weiterer KA Manager sucht sich in Verhandlungen diejenigen Personen, die er beeinflussen kann, selbst wenn diese nicht die direkten Entscheider sind. Er versucht dann über diese Personen indirekt Einfluss zu nehmen:

„For instance, I know he has a good relationship with someone else and that guy may have a rather better attitude to [the supplier company; LD] or that guy has a better relationship then I will use this bypass way to indirectly influence these people, then we'll start the negotiation again.“ (C1).

Ebenfalls berichtet ein KA Manager, dass er durch sein Netzwerk im Kundenunternehmen und der Diskussionen mit Einkauf, Kundenwerken und Engineering an Informationen gelangen kann, um die Situation besser einschätzen zu können (vgl. F3). Eine KA Managerin berichtet hingegen, dass sie sich abgesehen vom Einkauf mit anderen Einheiten kaum zu RFQ-Themen austauscht (vgl. U2). Viele der RFQ-Entscheidungen können jedoch auch sehr technische Entscheidungen sein, die viel Austausch mit dem Engineering und den Kundenwerken benötigen, um die technische Machbarkeit zu prüfen (vgl. U6). Dabei ist es dann situationsabhängig, mit welchen Einheiten auf Kundenseite man seine Zeit verbringt:

„At that phase of the process, a lot of our time and my time is spent with the plant and with the engineering people, and generally speaking for the contracts, the majority of that activity is focused on the contracts themselves, negotiation with [Purchasing, LD] so that would be [Purchasing, LD] on the commercial side. So, depending upon the specific situation, that would really dictate who we spend most of our time with.” (U6).

Gleichzeitig hat ein RFQ eine Auswirkung auf die Personen, die in der Zeit weniger besucht werden können. So berichtet ein KA Manager, dass er sich in dem halben Jahr des RFQs komplett auf die Zentrale des Kunden fokussiert und in dieser Zeit nicht mehr zu den Kundenwerken reist (vgl. F1). Um die Kundenbeziehung unter diesen Umständen nicht komplett ‚schleifen‘ zu lassen, ist es hilfreich, eine lokale KA Manager Struktur einzusetzen, die den Regionalen KA Manager mit Besuchen vor Ort beim Kunden in dieser Zeitperiode unterstützen kann, sodass auf operativer Ebene alles weiterläuft (vgl. F1, F4). Nach dem Abschließen einer RFQ-Vertragsverhandlung kann im Anschluss der Fokus wieder auf den Besuch der Kundenwerke gelegt werden (vgl. F1).

Beim zweiten Ansatz, einen Lieferanten langfristig für ein Produkt zu nominieren, verlangen die Kunden regelmäßig einen Preisnachlass und alle ein bis zwei Jahre werden die Preise neu verhandelt (vgl. C4, U1, U5). Ein KA Manager berichtet, dass dies zu viel Informationsaustausch und Verhandlungen führt, die jedoch nicht notwendigerweise Face-to-Face stattfinden (vgl. C4).

Der Fall eines vergleichsweise kleineren KA zeigt auf, dass zwar regelmäßig neue Sourcing-Entscheidungen anstehen, diese jedoch über den Zyklus der quartalsweise stattfindenden Regeltermine abgedeckt werden können (vgl. D1). Der zuständige KA Manager knüpft seine Teilnahme an den Regelterminen an die Möglichkeit neues Geschäft zu generieren (vgl. D1). Ein anderer Befragter fügt jedoch hinzu, dass er viel Zeit aufwenden muss, um sich mit dem Kunden über technische Details, das Knowhow des Zulieferers sowie Preise etc. auszutauschen und dass es einer intensiven Nachbetreuung für die technische Implementierung bei solch neuen Projekten bedarf (vgl. F2).

4.11 Zuliefererunternehmen

Die Kultur des Zuliefererunternehmens wird ebenfalls divers beschrieben: In China reicht sie von einem globalen und international agierenden Unternehmen über einen Mix bis hin zu einem teilweise sehr lokal agierenden Unternehmen (vgl. C1, C2, C4). In Deutschland nehmen die Befragten das Zuliefererunternehmen als sehr langfristig orientiert, zuverlässig, fair,

offen, ziel- und teamorientiert wahr, welches technisch und prozessorientiert ist und noch kundenorientierter und innovativer werden möchte, jedoch auch als etwas träge, unflexibel und teilweise ohne klare Strategie und greifbarer Unternehmenskultur beschrieben wird (vgl. D1, D2, D3, D4, D5, D6). Die Befragten in Frankreich beschreiben das Zulieferunternehmen als kundenorientiert, technisch, geschäftsorientiert, sehr interkulturell, jedoch auch als zu selbstsicher, zu wenig innovativ, in alten Managementmethoden verhaftet, nicht global genug, starr und wenig flexibel, weil Entscheidungswege manchen Befragten zu lang dauern (vgl. F1, F2, F4, F5). Die Kultur des Zuliefererunternehmens wird in den USA als gebildet, respektvoll, involvierend und auf andere achtend und gemeinsam agierend, jedoch auch als aktuell unter Stress stehend und ohne effiziente Prozesse angesehen, weil das Geschäft so schnell wächst, dass die Organisation nicht hinterherkommt (vgl. U2, U4, U5).

Eine interessante Perspektive bilden die Einschätzungen der KA Manager über die Rolle des Zulieferers in den Augen des Kunden. Hierbei ist festzuhalten, dass vier von sechs Interviewten aus China, drei von fünf Interviewten aus Frankreich sowie vier von sechs Interviewten aus den USA dieses Thema von sich aus angesprochen haben. In keinem Interview in Deutschland ist dieses Thema genannt worden. Im Folgenden wird diese je nach Land wahrgenommene Rolle erörtert.

Die vier Interviewten aus China sprechen von sehr engen Beziehungen zwischen Kunde und Zulieferer: der Zusammenarbeit als gleichgestellte Partner (vgl. C3), der Erwartung des Kunden, dass der Zulieferer ein Teil des Kunden ist (vgl. C4), bis hin zu echter Freundschaft zwischen Zulieferer und Kunde (vgl. C1). Hierbei ist anzumerken, dass im Arbeitskontext der Kunde sehr wohl als höhergestellt wahrgenommen wird, im privaten Leben jedoch eine Freundschaft zwischen Kunde und Zulieferer besteht und u.a. Freizeit gemeinsam verbracht wird (vgl. C1). Dies ist vom Kunden so gewünscht und diese Beziehung bzw. Freundschaft wird auch benötigt als Voraussetzung, um Geschäfte zu generieren (vgl. C1, C5). Dies hat auch einen Einfluss auf die Gestaltung von Meetings und Face-to-Face Interaktionen:

„You need to get the discussion and they need to feel there is friendship and there is trust among the people and then after they will start to have the business discussion.“
(C5).

In den USA spaltet sich das Bild je nach Kultur des Kunden: In einigen Fällen arbeiten Kunde und Zulieferer zusammen als ein Team (vgl. U2, U5), in dem auch ‚Kameradschaftsgeist‘ herrscht und sich der Kunde nicht als fordernder Kunde verhält (vgl. U2). Ein Kunde

baut bspw. auf eine partnerschaftliche Beziehung zum Zulieferer, die nicht einseitig ist und in der nicht nur der Kunde Forderungen stellt, sodass beide Firmen gemeinsam zum Erfolg des Kundenunternehmens beitragen können (vgl. U3). Bei einer solchen Kollaboration entstehen freundschaftliche Beziehungen zwischen Kunde und Zulieferer, teilweise wird auch Freizeit mit dem Kunden verbracht (vgl. U3). Jedoch sind nicht alle Kunden so kooperativ eingestellt. Mancher Kunde fühlt sich in einer höheren Position als der Zulieferer und behandelt diese dementsprechend:

„They have a little bit of a superiority complex where they feel like they’re the customer, you’re the supplier. There’s a lot of people with a lot of years of service that are in leadership positions so they have this idea of customer/supplier type mentality and ‘You are supposed to deliver what I expect and I don’t really need to understand how you do it, just do it.’” (U1).

Während es in China Teil der KA Manager-Tätigkeit ist, eine freundschaftliche Beziehung zum Kunden herzustellen (vgl. C1, C5) ist dies ebenso eine Umgangsform, die in den USA teilweise akzeptiert wird (vgl. U2, U3), jedoch nennen die KA Manager aus den USA hierbei auch die Limits, bzw. dass gewisse Grenzen nicht überschritten werden sollten:

„I know my boss uses that tactic and they spend time outside of work together, not to influence them, it is just building friendships or relationships but the line between business and personal never really gets drawn, I don’t think.“ (U3).

Eine weitere Grenze ist die zwischen Zulieferer und Kunde, die insbesondere eine Herausforderung für Mitarbeiter darstellt, die vor Ort in den Anlagen des Kunden arbeiten. Dabei arbeiten diese Mitarbeiter so eng mit dem Kunden zusammen, dass mancher KA Manager sich fragt, ob sie für den Zulieferer oder den Kunden arbeiten (vgl. F1). Sie vertreten dann nicht mehr an erster Stelle das Zuliefererunternehmen, sondern folgen den Gepflogenheiten des Kunden (vgl. F2). Zwar müssen die Mitarbeiter vor Ort auf Augenhöhe mit dem Kunden agieren können und von ihnen als technische Experten und eher als Kollegen als in der Rolle des Zulieferers verstanden werden (vgl. F5), jedoch arbeiten sie so eng mit Kunden zusammen, dass sie teilweise den Kunden schützen und nicht die Interessen des Zulieferers priorisieren (vgl. F2) und somit die Grenze zwischen Zulieferer und Kunde verschwimmt:

„It’s a very large customer, a very large facility, and we have a big team there so you spend enough time there and you start to... the line between customer and supplier becomes grey because we work so closely together every day.“ (U2).

4.12 Trends: Digitalisierung

In Hinblick auf einen möglichen Einfluss der Digitalisierung auf den Kundenkontakt (vgl. Kap. 3.2.4) wurden neun KA Manager, die mehr als fünf Jahre Berufserfahrung haben, gefragt, inwieweit die wachsende Verfügbarkeit digitaler Kommunikationstools einen Einfluss auf die Kundeninteraktion hat.

Die Rolle der Digitalisierung wird vielfach im Kontrast zur persönlichen Kundeninteraktion beschrieben. So stellt ein KA Manager heraus, dass die Digitalisierung das persönlich geführte Gespräch nicht ersetzen kann und von größter Bedeutung ist (vgl. D2). Die Notwendigkeit einer persönlichen Beziehung wird wie folgt begründet:

„Dieses ganze Geschäft ist ein Kommunikationsgeschäft. Es hat diesen kommerziellen Aspekt, aber es hat ja ganz viel damit zu tun, dass dein Gegenüber dir vertraut.“ (D4).

Die KA Manager konstatieren, dass der persönliche Kontakt zum Kunden nicht in Gänze durch die Nutzung digitaler Tools ersetzt werden kann (vgl. D2, D4, D3). Telefon- und Videokonferenzen werden als relevante digitale Tools genannt und nur in einem Fall werden spezifischere Tools wie Electronic Data Interchange (EDI) angeführt (vgl. F4). Gleichwohl zeigt sich auch, dass tendenziell die Häufigkeit von Face-to-Face Kontakten aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in Zukunft abnehmen wird (vgl. D3, F4).

Drei KA Manager geben an, dass sie ihre Kommunikationsmittel themenspezifisch auswählen, also nach Themenbereichen mit dem Kunden gezielt über digitale Tools oder im Face-to-Face Kontakt kommunizieren (vgl. C2, D2, F1). So wählt ein KA Manager das persönliche Gespräch und Telefonate für Themen, bei denen Emotionen mitvermittelt werden sollen, um durch den Einsatz von Emotionen seine Ziele in der jeweiligen Kommunikation zu erreichen (vgl. D2). Im Gegensatz dazu stellt eine weitere KA Managerin heraus, dass die Nutzung von digitalen Tools insbesondere dann sinnvoll ist, wenn man die Beteiligten bereits persönlich kennt, sodass man auf diese persönliche Beziehung aufbauen kann (vgl. D4). Sie weist jedoch auch darauf hin, dass durch die Nutzung digitaler Kommunikationsmittel wie E-Mails der Gefahr von Missverständnissen Vorschub geleistet werden kann (vgl. D4). Ein weiterer Befragter geht auf die nicht-verbale Informationen ein, die über die Wahl des Kommunikationsmittels verloren gehen können, z.B., weil man sich im Telefonat nicht sieht oder im Fall einer Videokonferenz sich zwar sehen kann, aber dennoch eine Face-to-Face Interaktion einen entscheidenden Vorteil hat:

„Because you can catch on things that you do not see on the screen or on the phone.“ (F1).

Ein anderer KA Manager betont, dass der beste Weg für die Problemlösung und für Verhandlungen die Face-to-Face Interaktion ist, weil er bei Telefonkonferenzen nie ganz sicher sein kann, was die andere Seite aktuell tut, bspw. ob diese sich auf die Erklärungen konzentrieren oder einen Kaffee trinken oder mit ihren Kollegen spielen (vgl. F2).

In Bezug auf Reisen beschreibt ein KA Manager, dass aktuell sehr viele Personen für Face-to-Face Meetings mit dem Kunden verreisen (vgl. F4). Diese Zeit sieht er als verlorene Zeit:

„When you travel, it is somehow a waste of time, a waste of money.“ (F4).

Er sieht Digitalisierung als Möglichkeit Ressourcen zu sparen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl. F4). Ein weiterer Aspekt sind Reisebeschränkungen beim Kunden und beim Zulieferer, die eine häufigere Nutzung von digitalen Tools implizieren (vgl. D3).

Die Vorteile digitaler Kommunikation werden gemischt gesehen: Zum einen ermöglichen digitale Tools eine schnellere Kommunikation (vgl. F1), dies führt jedoch auch zu einer höheren Erwartungshaltung in Bezug auf die Reaktionsgeschwindigkeit, zum Beispiel für eine schnellere Bearbeitung von Anfragen (vgl. U1). Gleichzeitig wird infrage gestellt, ob eine schnellere Kommunikation auch eine effizientere und produktivere Kommunikation ist (vgl. F1, F2). Ein KA Manager beschreibt, dass er seine Karriere begann noch bevor es Mobiltelefone und Computer gab und er bei Kundenbesuchen viel unterwegs war, aber in der Zeit keinen Zugang zu Informationen hatte, weil es keine Kommunikationsmittel gab, um mit Kunden oder Kollegen unterwegs in Kontakt zu treten (vgl. F2). Er ist unsicher, ob die Kommunikation heutzutage einfacher ist oder nicht, weil er jetzt so viele Informationen erhält (z.B. 60-100 E-Mails pro Tag), dass er nun viel Zeit dafür verwenden muss, alles zu lesen und im Anschluss zu priorisieren:

„[...] but for me, it is not more efficient or more easy to get more tools, more digitalization, more easy way to make exchanges, because I have the impression, [...] that we are losing a lot of time to make a selection of what is important or not.“ (F2).

Dabei gibt es einen Einfluss der Kunden- und Länderkultur auf die Nutzung von Digitalisierung: So beschreibt ein KA Manager aus China, dass der Kunde Face-to-Face Kontakt möchte, um den Zulieferer persönlich zu sehen, weil er ein traditionelles Bild einer Beziehung zum Zulieferer hat – eine Videokonferenz käme für diesen Kunden nicht infrage (vgl. C2). Eben-

falls wird in den USA die Nutzung von Telefon- und Videokonferenzen für die interne Verknüpfung innerhalb des Zulieferers mit dem Headquarter in den USA oder anderen Regionen genannt (vgl. U1, U6).

Ein interessanter Aspekt ist, dass alle Befragten das Thema Digitalisierung in Bezug auf ihre aktuelle Arbeit und Interaktion mit dem Kunden beschreiben, wohingegen zwei der französischen Befragten das Thema Digitalisierung ebenfalls in einen übergeordneten Kontext stellen und den Einfluss von Digitalisierung auf die Zukunft thematisieren:

„I will tell you something which I believe: Digitalization of the industry is the future. It will move very fast and I think it will change quite drastically our way of doing business, our relations internally and also externally but we don't know yet how.“ (F4).

Ein weiterer Befragter thematisiert den zwiespältigen Einfluss von Digitalisierung auf die Arbeitsweise, Arbeitszeiten und Orte, an denen gearbeitet wird (vgl. F1). Dabei verschieben sich Orte, an denen Arbeit durchgeführt wird zu Orten, die vorher privat waren, z.B. das eigene zu Hause (vgl. F1).

Ein spezifisches Phänomen und Ausprägung von Digitalisierung wird von zwei KA Managern in Deutschland beschrieben: Einige Kunden stellen Verhandlungen auf digitale Verhandlungen um, bei denen der Zulieferer im Rahmen der Verhandlung ohne Interaktion mit dem Kunden Daten in den Computer eingibt, die an den Kunden übermittelt werden. Dabei gibt es keine Kommunikation mit ‚echten‘ Personen – lediglich ein Feedback nach der Verhandlungsrunde (vgl. D3, D4). In einem Fall hat der Zulieferer durch diese Art der Verhandlung, die somit rein auf den Preis reduziert ist, das Geschäft verloren und konnte nur durch Einsatz der persönlichen Beziehungen mit dem Kundenunternehmen und einen nachträglichen Preisnachlass das Geschäft halten (vgl. D4).

4.13 Frauen im KAM

Im Rahmenmodell wurde das Geschlecht der KA Manager als möglicher Einflussfaktor mit aufgenommen. Moncrief, Marshall und Lassk (2006) stellten in ihren Clustern von Vertriebspositionen den höchsten Anteil von Frauen in KAM Strukturen fest im Vergleich zu anderen Vertriebsstrukturen, während Börjesson, Högberg Mårder und Sjöo (2013) aufgrund ihrer Befragung von Einkäufern zu dem Ergebnis kommen, dass Frauen besser als Männer für KA Manager Positionen geeignet sind. Hierzu sind die Befragten nicht explizit befragt worden, aber drei der sechs weiblichen Befragten sind an einigen Stellen selbst direkt oder indirekt auf

die Thematik eine Frau als KA Managerin zu sein eingegangen. Dabei nennen die Befragten Beispiele, in denen Situationen aufgrund des Geschlechts der KA Managerinnen in einer männerdominierten Industrie unterschiedlich ablaufen (vgl. D3, D4, U2).

Ein Beispiel ist der unterschiedliche Umgang mit Abendveranstaltungen mit Kunden (vgl. D3, U2). Eine KA Managerin betont, dass sie aufgrund ihrer Erfahrungen keinen Alkohol bei Abendveranstaltungen gemeinsam mit Kontaktpersonen des Kunden trinkt:

„As a woman in this industry, it’s a male dominated industry and just because I’m drinking a beer with you doesn’t mean I want to go to bed with you so I find that it’s difficult, especially if it’s just myself and one or two customers, it gets difficult when you add alcohol. It gets too comfortable and too informal.“ (U2).

Eine andere Befragte berichtet davon, dass sie mit einer Kontaktperson zum Abendessen gegangen ist und dieser seine Frau telefonisch darüber informiert hat. Der Gedanke der KA Managerin in dem Moment war:

„Ich glaube, ich fände das jetzt an ihrer Stelle nicht so toll.“ (D3).

Die Interpretation dieser Situation kann dabei sowohl in die Richtung gehen, dass dies darauf bezogen ist, dass die Frau des Kunden nun ihren Mann an dem Abend nicht sieht oder eben auch, dass ihr Mann das Abendessen mit einer anderen Frau verbringt. Im Fall der zweiten Sichtweise zeigt die Situation auf, dass das Geschlecht der KA Managerin in gewissen Situationen für die Beziehungspflege hinderlich sein könnte.

5 Diskussion

In der vorliegenden Arbeit wurde die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen im KAM betrachtet. Es wurde eine Vielzahl von Einflussfaktoren auf diese Form der Interaktion identifiziert. Darüber hinaus sind die Forschungsfelder Zeitnutzung, KAM und Interkulturalität in dieser Untersuchung erstmalig in dieser Art verknüpft und untersucht worden. Dabei konnten verschiedene Zusammenhänge zwischen den einzelnen, im Rahmenmodell postulierten Einflussfaktoren durch die Analyse der empirisch erfassten Daten aufgedeckt werden. Diese werden anhand der Postulate (vgl. Kap. 3.2) im Folgenden diskutiert und Implikationen für die Theorie aufgezeigt. Im Anschluss werden die Forschungsfragen diskutiert und ebenfalls Implikationen für die Theorie schlussgefolgert. Des Weiteren werden Implikationen für die Praxis abgeleitet sowie abschließend Limitationen thematisiert und ein Ausblick für weitere Forschungsvorhaben gegeben.

5.1 Diskussion des Rahmenmodells und der Forschungsfragen: Implikationen für die Theorie

Zunächst werden an dieser Stelle die Ergebnisse in Bezug auf das Rahmenmodell und die postulierten Zusammenhänge diskutiert und Implikationen für die Theorie abgeleitet. Daran anschließend werden die übergreifenden Forschungsfragen diskutiert und weitere Implikationen für die Theorie abgeleitet.

5.1.1 Diskussion des Rahmenmodells und Implikationen für die Theorie

Die Diskussion des Rahmenmodells folgt der in Kapitel 3.2 vorgestellten Reihenfolge der Postulate. Für jedes Postulat erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse, Abgleich mit bestehender Forschung sowie Interpretation der Ergebnisse und Zustimmung oder Ablehnung des jeweiligen Postulats.

Postulat 1 & Postulat 2

In Bezug auf Kontaktpersonen wurde in P1 und P2 jeweils postuliert, dass mehr technische bzw. kommerzielle Themen besprochen werden, wenn der Aufgabenbereich der Kontaktperson technisch bzw. kommerziell ist. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Befragten viele verschiedene Kontaktpersonen im Unternehmen haben, die jeweils unterschiedlichen Rollen im Buying Center zuzuordnen sind: Die KA Manager sind sowohl mit dem Einkauf, der Produktion, der zentralen Engineering Einheit und weiteren Abteilungen in Kontakt, welche den Einkäufern, Produktnutzern, Ingenieuren, Beeinflussern, Entscheidern und Gate Keeper im

Buying Center Modell entsprechen (vgl. Sheth 1973). Dieses Ergebnis ist konform zu der Erkenntnis von Shapiro und Wyman (1981), dass KA Manager viele Kontaktpersonen im Kundenunternehmen haben. Des Weiteren bestätigen die Ergebnisse, dass die KA Manager die Ziele der einzelnen Kontaktpersonen hinterfragen und ihre Bedürfnisse zu identifizieren versuchen, welches im Einklang mit dem von Shapiro und Posner (1976) genannten Bedarf steht, dass KA Manager den Hintergrund und die Situation ihrer Kontaktpartner kennen müssen. In Bezug auf die Gesprächsführung zeigt Tabelle 13 klare Unterschiede auf, wie stark rein technische Themen – je nach Land zwischen 14-51% – den Hauptgesprächsgegenstand darstellen. Auch deuten die Ergebnisse daraufhin, dass mit technischen Kontaktpartnern hauptsächlich technische und nur sehr selten kommerzielle Themen besprochen werden – gleiches gilt bei kommerziellen Themen für die kommerziellen Kontaktpartner. In der Regel finden die Treffen mit den jeweiligen Kontaktpersonen getrennt statt, sodass sich nur selten Überschneidungen ergeben. Somit können die Annahmen von P1 und P2 auf Grundlage der Ergebnisse verifiziert werden. Als Implikation für die Forschung im Marketing ist zu konstatieren, dass auch für die vorliegende Industrie und das vorliegende Produkt der Buying Center Ansatz greift (vgl. Sheth 1973) und dass KA Manager regelmäßige Face-to-Face Interaktion mit allen Mitgliedern des Buying Center pflegen sollten (vgl. Marshall/Moncrief/Lassk 1999). Jedoch zeigen die Ergebnisse auch auf, dass es dem KA Manager obliegt, selbst zu identifizieren, welche Personen im Kundenunternehmen tatsächlich eine Rolle im Buying Center haben und Entscheidungen beeinflussen können. Wie KA Manager dies identifizieren können und wie sich dies auf die Personalauswahl und das Training von KA Managern auswirkt, stellt ein Forschungsdesiderat dar.

Postulat 3

Für die Interaktion des Top Management des Zulieferers mit dem Kunden wurde in P3 postuliert, dass andere Themen diskutiert werden als bei gewöhnlichen Face-to-Face Interaktionen des KA Managers mit dem Kunden. Die Ergebnisse zeigen auf, dass ein Unterschied bei den Gesprächsinhalten besteht und sich TM Interaktionen hauptsächlich strategischen und übergreifenden Themenstellungen widmen und nur in den seltensten Fällen operative Themen behandeln. Die Ergebnisse bestätigen die Erkenntnisse von Senn (2006), dass TM nicht in die alltäglichen Themen involviert sein sollte, sondern diese Verantwortung weiter delegieren sollten. Die vorliegende Untersuchung zeigt ebenfalls auf, dass Top Manager durch ihre Interaktion mit dem Kunden die Wichtigkeit der KA Manager unterstreichen und diesen den Rücken stärken, welches ebenfalls die Ergebnisse von Senn (2006) bestätigt. Die hauptsächlich beziehungsbildende Funktion von TM Interaktion wie von Guesalaga (2014) postuliert,

konnte jedoch nicht in diesem Maße festgestellt werden, da auf TM Ebene viele strategische Themen diskutiert werden und klar Position bezogen wird – daher spielen beziehungsbildende Aktivitäten nur in selteneren Fällen eine Rolle. Jedoch konnte durch die geringere Interaktionshäufigkeit von TM Face-to-Face Interaktionen im Vergleich zu gewöhnlichen Interaktionen des KA Managers das von Guesalaga (2014) geforderte moderate Involvement von TM aufgezeigt werden. Die in dieser Untersuchung beobachtete Frequenz von Interaktionen auf TM Ebene steht damit bis auf zwei Ausnahmen stark im Kontrast mit dem von Senn (2006) berichteten Ziel eines deutschen Unternehmens, in dem acht Interaktionen auf TM Ebene pro Jahr pro Kunde angestrebt werden sollten. Des Weiteren findet eine Anpassung der von Zulieferer- und Kundenseite teilnehmenden Hierarchiestufen bei TM Kontakten statt, was die Erkenntnisse von Al-Husan und Brennan (2009) unterstreicht. Ebenfalls belegen die Ergebnisse, dass eine systematische Vor- und Nachbereitung bspw. mit Briefing-Dokumenten erfolgt, wie bereits von Senn (2006) aufgezeigt. Jedoch lässt sich in den Ergebnissen keine direkte Steigerung des Geschäftserfolgs durch TMI feststellen, was im Gegensatz zu der Verdopplung bzw. Verdreifachung des Geschäfts durch TMI in der Untersuchung von Senn (2006) steht. Insgesamt hat die Teilnahme von Top Management eindeutig – wie in P3 formuliert – einen Einfluss auf die diskutierten Inhalte in Face-to-Face Interaktionen. Für die Forschung empfiehlt sich auf Grundlage der vorliegenden Daten eine dezidiere Auseinandersetzung mit dem Verständnis von TMI hinsichtlich der Häufigkeit und Ausgestaltung von Face-to-Face Interaktionen (vgl. Gounaris/Tzempelikos 2014; Napolitano 1997; Salojärvi/Sainio/Tarkiainen 2010; Shapiro/Posner 1976; Tzempelikos/Gounaris 2015; Workman/Homburg/Jensen 2003). Für die Praxis ist zu konstatieren, dass die Häufigkeit und Ausgestaltung der TM Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden weniger aufgrund einer aus Forschungsbefunden abgeleiteten konkreten Anzahl an Meetings zu erfolgen hat, sondern diese vielmehr aus dem konkreten Bedarf und der Kundensituation abzuleiten ist.

Postulat 4

Im Hinblick auf die Zeitfaktoren in der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion wurde in P4 ein Zusammenhang zwischen der Menge der mit dem Kunden verbrachten Zeit und Beziehungsqualität postuliert. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Zeit, die KA Manager mit ihrem Kunden verbringen stark variiert: Von 8% bis 83% der Arbeitszeit (vgl. C1, F3) und einem Durchschnitt von 29,5%. Die Ergebnisse spiegeln damit die Vielfalt wider, die in bisherigen Studien zum Anteil der Arbeitszeit von KA Managern in der Interaktion mit Kunden aufgezeigt und in Tabelle 5 vorgestellt wurden (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Goodspeed 1987; Guenzi/Pardo/Georges 2007; Jensen 2001; Jolson 1997; McDonald/Millman/Rogers 1997;

Piercy 2009). Zum einen lässt dies den Schluss zu, dass es keine allgemeingültige Regel gibt, wieviel Zeit KA Manager mit einem Kunden in der Praxis verbringen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Menge der verbrachten Zeit womöglich nicht nur von Kundenbedürfnissen, sondern auch von der persönlichen Überzeugung und dem Stil der KA Manager abhängt. Zum anderen zeigen die Ergebnisse auf, dass selbst in der gleichen Branche mit den gleichen Produkten und im gleichen Unternehmen die KA Manager Funktion sehr unterschiedlich ausgestaltet ist. Dies deutet darauf hin, dass u.a. die Bedürfnisse des spezifischen Kunden maßgeblich beeinflussen, wieviel Zeit mit dem Kunden verbracht wird. In Bezug auf Beziehungsqualität gingen die Aussagen stark auseinander: Während die meisten das Vertrauen und Commitment als hoch einstufen (vgl. Tab. 17; Tab. 18), wurde Zufriedenheit weniger detailliert genannt und es gab genauso viele Nennungen über hohe Zufriedenheit wie über niedrige (vgl. Tab 19). Somit lässt sich keine abschließende Aussage über die Beziehungsqualität machen, weil diese in den Daten differenziert nach den drei Bestandteilen Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit bewertet wurde. Wenn man einige Fälle im Konkreten betrachtet, bspw. die zwei Fälle, die am wenigsten Zeit mit dem Kunden verbringen – 8% bzw. 10% der Arbeitszeit – so können für diese beiden Fälle keine klaren Tendenzaussagen getroffen werden, weil die Einschätzung des Commitments und der Zufriedenheit nur sehr unkonkret und nicht im Sinne der Frage beantwortet wurde (vgl. F3, U2). Die Beispiele weisen daraufhin, dass Zusammenhänge mit Beziehungsqualität sehr schwierig zu erfassen sind, weil die Daten in diesem Fall qualitativ erhoben wurden und keine Einordnung der Beziehungsqualität und ihrer Variablen in quantitativer Form und entsprechend für jeden Fall vorliegt. Nur ein Befragter erklärt, dass je häufiger eine Interaktion stattfindet, desto besser auch die Beziehungsqualität sei (vgl. C3). Wie auch die Untersuchung von Kerber und Campbell (1987), die keinen direkten Zusammenhang zwischen Dauer von Interaktionen und Sales Performance feststellen konnten, kommt auch diese Untersuchung zu dem Schluss, dass sich in den qualitativen Daten dieser Fallstudie keine Evidenz für den in P4 angenommenen Zusammenhang finden lässt bzw. die von den Befragten getroffenen Aussagen nicht eindeutig und im Vergleich sogar widersprüchlich sind.

Postulat 5

Im Hinblick auf die Zeitfaktoren wurde ebenfalls zu Frequenz ein Postulat aufgestellt (P5), welches von einer häufigeren Interaktion auf bessere Beziehungsqualität schließt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Frequenz der Interaktion von der jeweiligen Ausgestaltung der KA Manager Funktion abhängt: Je operativer die Position des KA Managers ausgestaltet ist, desto häufiger interagiert er mit den Kundenwerken auf täglicher Basis und je strategischer die Po-

sition des KA Managers – bspw. in der Rolle als GA Manager – desto seltener besucht er den Kunden in der Produktion (vgl. u.a. C4, F5). Dieser Unterschied bezieht sich ebenfalls auf die Anzahl der KA im Aufgabengebiet des jeweiligen KA Managers: Hat der KA Manager mehrere Kunden in seinem Aufgabenfeld, so trifft er sich seltener mit dem einzelnen Kunden als KA Manager mit nur einem Kunden in ihrem Aufgabenfeld. Der von Crosby, Evans und Cowles (1990) herausgestellte Einfluss von Erwartungen des Kunden über zukünftige Face-to-Face Interaktionen mit dem Zulieferer auf die Beziehungsqualität findet sich auch in den Ergebnissen dieser Untersuchung wieder. Jedoch ist fraglich, ob die Erwartung eines Kunden, dass KA Manager in Problemfällen in Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden nach Lösungen suchen, für diese spezifische Industrie als positiver Einfluss für Beziehungsqualität anzusehen ist oder als reine Notwendigkeit, um das Geschäft mit dem KA nicht zu verlieren. Die Befragten weisen auf die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Face-to-Face Interaktionen hin und betonen die Möglichkeit, dadurch Vertrauen zum Kunden aufzubauen. Dies unterstreicht den von Doney und Cannon (1997) bestätigten Einfluss von Kontakthäufigkeit auf das Vertrauen des Kunden. Auch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass neue KA Manager zunächst eine hohe Frequenz an Interaktion zeigen, welches im Einklang mit den Ergebnissen von Leuthesser (1997) steht, die einen positiven Einfluss von Frequenz auf die Beziehungsqualität zu Anfang einer Geschäftsbeziehung belegen. Hingegen zeigen die unterschiedlichen Häufigkeiten von Face-to-Face Interaktionen mit unterschiedlichen Kontaktpartnern (vgl. Tab. 8) im Unterschied zu den Ergebnissen von Crosby, Evans und Cowles (1990) für Vertriebsmitarbeiter auf, dass es keine generelle Tendenz gibt, dass KA Manager ihre langfristigen Geschäftsbeziehungen mit hoher Frequenz steuern. Daneben gibt es große Unterschiede zwischen der Beurteilung der KA Manager zu benötigter Frequenz und der von Kunden erwarteten Frequenz. Diese Unterschiede lassen sich dahingehend interpretieren, dass manche Kunden die Aufmerksamkeit der KA Manager genießen, während manche KA Manager zu viel Interaktion als ineffizient und ineffektiv ansehen. Tendenziell lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass durch regelmäßige Interaktion Vertrauen geschaffen wird, welches im Einklang mit den Ergebnissen von Dowell, Heffernan und Morrison (2013) steht. Frequenz scheint daher einen Einfluss auf das Vertrauen zu haben, wenngleich sich aus den Daten kein eindeutiger, linearer Zusammenhang, z.B. im Sinne von je höher die Frequenz, desto größer das Vertrauen, ableiten lässt. Die anderen Dimensionen von Beziehungsqualität sind jedoch nicht direkt im Bezug zu Frequenz abgefragt worden und von den Befragten nicht in Bezug gesetzt worden. Daher lassen die Daten keinen definitiven Rückschluss von Frequenz auf Beziehungsqualität zu. P5 kann auf Grundlage der Daten daher weder eindeutig bestätigt noch widerlegt werden.

Postulat 6

In Postulat 6 (P6) wurde bezüglich der Inhalte von Face-to-Face Interaktionen ein positiver Zusammenhang zwischen der Menge an Zeit für beziehungsbildende Aktivitäten und Beziehungsqualität vermutet. Dieses Postulat ist mit mehreren Abschnitten im Ergebnisteil verknüpft, u.a. mit den beziehungsbildenden Aktivitäten, die in Kapitel 4.8 vorgestellt wurden, und wird im Folgenden ausführlich diskutiert. Insgesamt bestätigt sich der Faktor Zeit sich in seiner Wichtigkeit für eine Geschäftsbeziehung:

„The relationship is all, it depends on time. If you want to maintain a good relationship, you have to spend some time.” (C1).

Die Ergebnisse deuten dabei ausführlich auf die wichtige Rolle von persönlichen Beziehungen und der Rolle von Socializing hin, welches den von Håkansson und Snehota (1995) vorgestellten Ansatz zu Geschäftsbeziehungsentwicklung bestätigt, da es eine soziale Interaktion benötigt, um persönliche Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern herzustellen. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse auf, dass die Befragten auf Normen und Verhaltensweisen zurückgreifen, um eine persönliche Beziehung herzustellen oder zu fördern.

Die aus den Daten induktiv gewonnene Norm der Ehrlichkeit steht im Einklang mit den bisherigen Erkenntnissen der Forschung zur Wichtigkeit von Ehrlichkeit im Verhalten für die Herstellung von Vertrauen und einer guten Beziehung (vgl. Boles/Barksdale 1996; Dowl/Heffernan/Morrison 2013; Swan/Trawick/Silva 1985). Dabei scheuen sich die Befragten nicht, auch unvorteilhafte Informationen weiterzugeben, welches die Erkenntnisse von Leuthesser (1997) unterstützt. Jedoch weisen die Ergebnisse nicht direkt daraufhin, dass durch Ehrlichkeit auch das Commitment des Kunden gesteigert wird, wie Anderson und Weitz (1992) konstatieren. Somit lässt sich aufgrund der vorliegenden Daten kein direkter Zusammenhang mit Commitment, jedoch aber mit Vertrauen belegen.

Die zweite induktiv identifizierte Norm der Verlässlichkeit zeigt auf, dass die von Macneil (1980) angenommene Norm der Verlässlichkeit in Geschäftsbeziehungen in der Praxis wiederzufinden ist. Ebenfalls wird der von Swan, Trawick und Silva (1985) untersuchte Zusammenhang zwischen Verlässlichkeit, u.a. durch die Einhaltung von Zusagen, als Mittel für die Herstellung von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen von den Ergebnissen unterstützt. Daher lässt sich aus diesen Ergebnissen ableiten, dass das Handeln von KA Managern in der Praxis durch Normen geprägt ist, auch wenn diese nicht explizit als solche von den Befragten identifiziert werden. Beide Normen illustrieren den von Blois und Ivens (2006) angenommenen

Einfluss, dass durch die Nutzung von Normen das Vertrauen von Partnern einer Geschäftsbeziehung gestärkt wird.

Bei den vier identifizierten Verhaltensweisen für beziehungsbildende Aktivitäten spielt die Verhaltensweise des Socializing eine ausgeprägte Rolle. Socializing als Konstrukt ist dabei als Anknüpfung des von Dwyer, Schurr und Oh (1987) propagierten relationalen Austausch zu interpretieren. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Befragten wie von Geiger und Turley (2005) gefordert, angemessenes Socializing Verhalten an den Tag legen. Die Angemessenheit sowie ethische Korrektheit in Form von Compliance der durchgeführten beziehungsbildenden Aktivitäten steht dabei sowohl für die Kundenvertreter als auch für die Befragten im Zentrum, welches die Aufforderung von Geiger und Turley (2005) unterstreicht, dass Socializing-Maßnahmen im Rahmen des jeweiligen Industriestandards stattfinden sollten. Durch Socializing erreichen die KA Manager, dass sie als Personen wahrgenommen werden und nicht nur in ihrer Rolle als KA Manager, welches im Einklang mit den Erkenntnissen von Geiger und Turley (2005) steht. Ebenfalls bauen KA Manager durch Socializing Verbindungen und Netzwerke auf, welches den von Håkansson und Snehota (1995) beschriebenen Zusammenhang von Geschäftsbeziehungen als Netzwerk von ineinandergreifenden Beziehungen und die Verknüpfung von Aktivitäten, Ressourcen und Akteuren bekräftigt. In Bezug auf die betrachteten Geschäftsbeziehungen lässt sich feststellen, dass diese in dem Modell von Wilson (1995) der Phase der Wertschöpfung durch die Beziehung und der Phase des Aufrechterhaltens der Beziehung einzuordnen sind. Wie auch schon von Wilson (1995) aufgezeigt, sind in diesen Phasen insbesondere Kooperation und Commitment wichtig, jedoch weisen die vorliegenden Ergebnisse im Gegensatz zu Wilson (1995) daraufhin, dass für die Befragten das Vertrauen im Fokus steht. Geiger und Turley (2005) interpretieren Socializing bzw. ‚social bonding‘ als Antezedens von Beziehungsqualität. Auch Sarmiento, Simões und Farhangmehr (2015) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Socializing und Beziehungsqualität feststellen. Dieser konkrete Zusammenhang mit Beziehungsqualität kann insbesondere durch die Ergebnisse in China bestätigt werden. Für die anderen Länder ist dieser Zusammenhang weniger stark ausgeprägt, jedoch ist in allen Ländern die Etablierung einer persönlichen Beziehung wichtig. Der starke Fokus auf Socializing ist in der bisherigen Forschung für ‚high context‘ Kulturen wie bspw. China belegt (vgl. Hall 1989; Kim/Pan/Park 1998), jedoch nicht in ‚low context‘ Kulturen wie den USA (vgl. Kim/Pan/Park 1998). Die aus den Ergebnissen ersichtliche Bedeutung von Socializing in allen Ländern lässt sich dahingehend interpretieren, dass persönliche Beziehungen im KAM unabhängig von dem kulturellen Umfeld wichtig sind und damit einen der Kerngedanken des KAM unterstreicht, dass langfristige Be-

ziehungen zum Kunden aufgebaut und beibehalten werden sollten (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Davies/Ryals 2013; Lütke 2010; Napolitano 1997; Pardo 1997; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993).

Als zweite Verhaltensweise für beziehungsbildende Aktivitäten ist das Zuhören identifiziert worden. Die Wichtigkeit von Zuhören in Geschäftsbeziehungen ist in der Forschung bisher vielfach hervorgehoben, jedoch nur selten in ihren Auswirkungen untersucht worden (vgl. Castleberry/Shepherd 1993; Comer/Drollinger 1999; Ramsey/Sohi 1997). Die Ergebnisse von Ramsey und Sohi (1997) unterstreichen, dass wahrgenommenes Zuhören eines Vertriebsmitarbeiters das Vertrauen fördert. In der vorliegenden Studie konnte dieser Zusammenhang nicht identifiziert werden, vielmehr dient Zuhören als Mechanismus, die Kundenseite besser zu verstehen. Dies unterstreicht die von Sheth und Sharma (1997) hervorgehobene Notwendigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und darauf zu reagieren. Ebenfalls deuten die Ergebnisse daraufhin, dass Zuhören angewandt wird, um Interesse an der anderen Person und deren Botschaften zu zeigen, wie von Castleberry und Shepherd (1993) postuliert. Ebenfalls unterstützen die Ergebnisse den von Comer und Drollinger (1999) postulierten Zusammenhang, dass Personen, die zuhören, dies auch machen, um sich selbst an die Situation anzupassen und ihre Verhaltensweisen an das Gehörte anpassen.

Die dritte identifizierte Verhaltensweise beschreibt die Nutzung der zeitlichen Ressourcen der KA Manager und beleuchtet, dass viele Befragte viel Zeit mit dem Kunden verbringen möchten und sehr viel Wert auf Face-to-Face Interaktionen legen. Diese Zeit wird insbesondere für den Aufbau persönlicher Beziehungen verwendet. Hofstede (1984) hat die Wichtigkeit dieses Vorgehens für kollektivistische Länder belegt, sodass die vorliegenden Ergebnisse für China damit im Einklang stehen. Deutsche und französische Befragte haben jedoch eine abnehmende Wichtigkeit der persönlichen Beziehung und beziehungsbildenden Aktivitäten herausgestellt, welches im Gegensatz zu der von Hall (1989) betonten Wichtigkeit von Etablierung persönlicher Beziehungen in der französischen und deutschen Kultur steht. Wie jedoch zuvor herausgestellt, sind persönliche Beziehungen im KAM in allen Ländern wichtig, sodass dies im Widerspruch zu den generellen Tendenzen von Hofstede (1984) für individualistische Länder wie USA, Frankreich und Deutschland steht. Ebenso stehen die Ergebnisse im Widerspruch zu der von Hall (1969) herausgestellten Tendenz, dass sich europäische Länder mehr Zeit für persönliche Beziehungen nehmen als Personen aus den USA. Interessanterweise weichen die prozentualen Werte für die Zeit für beziehungsbildende Aktivitäten in der Face-to-Face Interaktion pro Land kaum voneinander ab: Während im Durchschnitt 12,6% der Zeit für beziehungsbildende Aktivitäten verwendet wird, liegt der Wert mit 13,8% am höchsten für

Deutschland und mit 11,5% am niedrigsten für die USA. Ein weiterer interessanter Aspekt in der Analyse zeigt sich darin, dass die KA Manager ihr Verhalten nicht immer im Kontext eingebettet beschreiben. So beschreibt eine KA Managerin aus den USA, dass sie nicht regelmäßig Socializing betreibt, im nächsten Satz jedoch angibt, dass sie einmal pro Woche mit Kontaktpersonen aus dem Kundenunternehmen Mittagessen oder Abendessen geht (vgl. U1). Im Vergleich mit allen anderen Fällen in den USA ist dies die akkurateste Beschreibung der Häufigkeit und ist häufiger als die anderen Fälle in den USA (vgl. U1, U2, U4, U5, U6). Somit erscheint dem Betrachter die Interaktion wie beschrieben als regelmäßig, während die KA Managerin dies selbst anders bewertet (vgl. U1). Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass zum einen das KAM ein länderübergreifender Ansatz ist, in dem persönliche Beziehungen zwischen Käufer- und Verkäuferseite eine wichtige Rolle einnehmen. Zum anderen könnte durch die fortgeschrittene Globalisierung und zeitliche Distanz zwischen der Studie von Hofstede (1984) und Hall (1969) und der vorliegenden Arbeit eine Entwicklung hin zu mehr relationalem Austausch (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987) und mehr Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (vgl. Håkansson/Snehota 1995) stattgefunden haben. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch Unterschiede je nach Land auf und somit einen deutlichen Einfluss von kulturellen Perspektiven auf die Gestaltung von beziehungsbildenden Aktivitäten im Face-to-Face Austausch.

Die vierte identifizierte Verhaltensweise beschäftigt sich mit der Kontinuität und Fortführung von Aktivitäten, damit eine Geschäftsbeziehung erhalten bleibt. Die Verhaltensweise deutet auf die langfristige Ausrichtung von relationalen Geschäftsbeziehungen – insbesondere im KAM – hin (vgl. Macneil 1980; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993). Ebenso steht dies im Einklang mit der von Macneil (1980) aufgestellten Norm zur Erhaltung der Beziehung, u.a. dadurch, dass der Austausch kontinuierlich weitergeführt wird. Dies wird auch durch die Nennung des Aspektes der Gegenseitigkeit unterstrichen, der ebenfalls eine der Normen von Macneil (1980) darstellt.

Die identifizierten Normen und Verhaltensweisen für Beziehungsaufbau und -pflege schließen damit die von Dowell, Heffernan und Morrison (2013) identifizierte Forschungslücke, dass in der Forschung kaum diskutiert wird, welche sozialen und professionellen Aktivitäten für Vertrauensbildung mit dem Kunden durchgeführt werden. Wie bereits aufgezeigt, ist der direkte Einfluss auf Beziehungsqualität in dieser qualitativen Untersuchung schwer zu belegen. Weil die Befragten jedoch selbst die Rolle persönlicher Beziehungen so stark betonen, lässt sich aufgrund der Aussagen der Befragten darauf schließen, dass Vertrauen durch diese Verhaltensweisen und das gemeinsame miteinander Zeit Verbringen gefördert wird. Ein hö-

heres Commitment lässt sich in einige der Aussagen hineininterpretieren, jedoch eher indirekt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die betrachteten Geschäftsbeziehungen dieser Fallstudien in der Phase ‚Commitment‘ des Modells von Dwyer, Schurr und Oh (1987) zu verorten sind. Unter Umständen könnte dies darauf hinweisen, dass Commitment generell für diese Art von Industrie, Branche und Produkt vorliegen muss. In der einzelnen Geschäftsbeziehung ist das Commitment dann unterschiedlich hoch einzuordnen, jedoch generell höher als in anderen Industrien oder Geschäftsbeziehungen. Zufriedenheit wird in diesem Kontext von den Befragten nicht genannt. Zufriedenheit scheint daher ein Konstrukt zu sein, das nicht primär durch die beziehungsbildenden Aktivitäten beeinflusst wird. P6 lässt sich daher in Bezug auf Vertrauen bestätigen und weist eine positive Tendenz für Commitment auf, während P6 für Zufriedenheit weder bestätigt noch widerlegt wird.

Postulat 7

In Bezug auf die Einflüsse durch das Kundenunternehmen ist in P7 ein Zusammenhang zwischen der Organisation und Strukturiertheit von Kundenunternehmen und der Effektivität und Effizienz von Face-to-Face Interaktionen vermutet worden. Zunächst ist zu betrachten, wie die Kundenunternehmen organisiert und strukturiert sind: Auch wenn die Organisation von Kunden und ihre Unternehmenskulturen aus Anonymisierungsgründen in den Ergebnissen nicht im Detail beschrieben werden, zeigen die in Tabelle 24 aufgeführten Ausprägungen auf, dass die Unternehmen in China alle JV-Organisationen sind und somit eine ähnlichere Organisationsstruktur aufweisen als die Kundenunternehmen in den anderen Ländern. Für Deutschland variieren die Ausprägungen stark von dezentral über zentral bis hin zu einer globalen Organisation, während die Kundenunternehmen in Frankreich und den USA weitestgehend global organisiert sind (vgl. Tab. 24).

In Bezug auf die Effektivität und Effizienz zeigen die Ergebnisse auf, dass das Verständnis der KA Manager von Effektivität der Definition von Dyckhoff und Ahn (2001) entspricht und sich in dem Erreichen eines Zwecks manifestiert. Die Effektivität der Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden ist unterschiedlich, jedoch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass fast immer ein Zweck erfüllt wird, auch wenn es manchmal ein anderer Zweck ist als der ursprünglich geplante. Dies deutet darauf hin, dass die KA Manager ein flexibles Verständnis von Effektivität haben und sich aufgrund der Vielseitigkeit der für sie zu erfüllenden Aufgaben (vgl. Millman/Wilson 1995, 1999; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Shapiro/Wyman 1981; Wotruba/Castleberry 1993) in ihrer Wahrnehmung der Effektivität der jeweiligen Situation anpassen. Das Verständnis von Effizienz als Nutzung der Zeit in der Face-to-Face Inter-

aktion ohne Zeitverschwendung wie von Dyckhoff und Ahn (2001) definiert, wird von den Befragten geteilt. Nur selten werden Face-to-Face Interaktionen als Zeitverschwendung betrachtet, jedoch weisen viele Beispiele daraufhin, dass die Effizienz häufig unter den Themenstellungen, Ansprechpartnern oder Kundenunternehmenskultur beeinträchtigt wird. An manchen Stellen ist der Verlust von Effizienz von den Befragten so gewollt und gesteuert (vgl. D2), jedoch sind die KA Manager meistens der Situation ausgeliefert ohne selbst eine Veränderung hervorrufen zu können. Als wichtiges Mittel um Face-to-Face Interaktionen effektiv und effizient zu gestalten werden die Vorbereitung und die Erstellung von Agenden genannt. Dies unterstreicht die bisher von Swan, Trawick und Silva (1985) hervorgehobene Stellung der Vorbereitung von Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden. Ebenfalls knüpft dieses Vorgehen an die von Macneil (1980) aufgestellte Norm der Implementierung von Planung an, in der auch auf die Planung der operativen Beziehung und deren Implementierung verwiesen wird. Die Ergebnisse weisen in mehreren Fällen daraufhin, dass das unstrukturierte Vorgehen von Kundenunternehmen und ihre Unternehmenskultur die Effektivität und Effizienz von Face-to-Face Interaktionen negativ beeinflussen (vgl. C3, D1, D6, U2). Somit deuten die Ergebnisse darauf hin, dass zum einen die Organisation des Kundenunternehmens einen Einfluss auf Effizienz und Effektivität hat, was den in P7 postulierten Zusammenhang bekräftigt, zum anderen aber auch andere Einflussfaktoren wie die individuellen Ansprechpartner im Kundenunternehmen sowie die Kundenunternehmenskultur einen Einfluss haben. Bei zukünftigen Studien sollte ein Postulat wie P7 daher um diese beiden Aspekte ergänzt werden.

Postulat 8

Ferner geht P8 von einem Einfluss von Kundenunternehmenskultur auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion aus. Obwohl die Kundenunternehmenskultur aus Anonymisierungsgründen nicht pro Fall dargestellt wird, zeigt Tabelle 24 auf, dass die Kundenunternehmen in Deutschland vielfach der von Denison und Spreitzer (1991) eingeführten und in Kapitel 3.2.2 vorgestellten Kategorie der hierarchischen Unternehmenskultur einzuordnen sind, während die Unternehmen in den USA von Gruppenkultur bis hin zu hierarchischer Kultur zu verorten sind (vgl. Denison/Spreitzer 1991). Einige Befragte aus den USA nennen für die Kundenkultur das von Cannon und Perrault (1999) identifizierte Cluster, welches die Kultur als ‚Der Kunde ist König‘ beschreibt. Die Nennungen für die französischen Kundenunternehmen lassen eher auf eine rationale Kulturprägung schließen (vgl. Denison/Spreitzer 1991). Für die Kundenunternehmen in China stehen eher kulturelle Einflüsse bzw. eine Prägung durch die JV-Partnerkultur im Vordergrund und lassen sich so nicht eindeutig in das Modell von Denison und Spreitzer (1991) einordnen. Die Einflüsse der jeweiligen nationalen Kultur wer-

den in allen Ländern außer den USA thematisiert. Dies mag zum einen daran liegen, dass sich Länder wie Deutschland und Frankreich durch den Vergleich mit ihren vielen Nachbarländern besser einschätzen können, wie sie kulturell geprägt sind und die chinesischen Befragten, die vielfach internationale Erfahrung in ihrem Berufsleben gesammelt haben, ebenfalls häufiger mit der Thematik des Kulturvergleichs auseinandergesetzt haben. Zum anderen mag es daran liegen, dass die Befragten aus Deutschland und Frankreich jeweils für mehrere Länder in Europa zuständig sind, während die Befragten in den USA hauptsächlich nur für die USA oder Nordamerika zuständig sind.

Die Ergebnisse weisen klar auf, dass die KA Manager sich an ihr jeweiliges Kundenunternehmen und die jeweiligen Ansprechpartner anpassen:

„I guess you could say in each case, we fit it to the culture of the customer, right.“ (U2).

Damit unterstreichen die Ergebnisse die Wichtigkeit der Anpassungsfähigkeit für KA Manager sowohl in Bezug auf ihren Kunden als auch auf die jeweilige Situation (vgl. Davies/Ryals 2013; Speakman/Ryals 2012). Dies bestätigt die Ergebnisse von Davies und Ryals (2013), die aufzeigen konnten, dass KA Manager sich stärker an die Unternehmenskultur ihrer Kunden anpassen als traditionelle Vertriebsmitarbeiter. Auch Blois (1999) sowie Speakman und Ryals (2012) bestätigen die Anpassung und Ausrichtung auf den Kunden im KAM. Die Anpassungsfähigkeit knüpft daher an die von Macneil (1980) aufgestellte Norm der Flexibilität an. Auf die Frage hin, was die KA Manager genau an ihrem Verhalten anpassen, waren die Antworten in dieser Untersuchung eher generalisierend und zwar dahingehend, dass sich KA Manager anpassen müssen, aber nur in sehr wenigen Fällen wurde diese Anpassungsnotwendigkeit mit konkreten Beispielen belegt (vgl. C1, D1). Somit bleibt offen, inwieweit sich ein KA Manager an die Kultur des Kunden anpassen kann und inwieweit dies eine reflektierte Anpassung ist bzw. inwieweit der eigene Stil nicht anpassungsfähig ist. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse von Ang und Teo (1997), die eine stärkere Anpassung feststellen konnten, wenn sich Kulturen ähnlich sind, könnte es möglich sein, dass eine Anpassung an das Kundenunternehmen einfacher ist, wenn die Unternehmenskulturen von Zulieferer- und Kundenunternehmen sich ähneln. Zwar deuten die Ergebnisse insgesamt daraufhin, dass die Kundenunternehmenskultur einen starken Einfluss auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion hat und somit P8 bekräftigt, jedoch ist der Umgang und die aktive Anpassung der KA Manager an den Stil des jeweiligen Kunden ausschlaggebende Einflüsse auf die Face-to-Face Interaktion.

Postulat 9

In Bezug auf die Zyklushaftigkeit des Beschaffungsprozesses wurde in P9 angenommen, dass sich die Zyklushaftigkeit in Dauer und Frequenz von Face-to-Face Interaktionen widerspiegelt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass in vielen Fällen ein Zyklus für Beschaffungsentscheidungen im Rahmen von RFQs vorliegt (vgl. Lacoste 2012). Dabei werden wie von Lacoste (2012) beschrieben, Einkaufsentscheidungen für bestimmte Produkte und für eine bestimmte Vertragslaufzeit vergeben. Die Ergebnisse zeigen klar auf, dass es einen Einfluss des Zyklus auf die Frequenz der Face-to-Face Interaktionen gibt, welches die Ergebnisse von Cespedes (1992) unterstützt. Jedoch ist der Einfluss abhängig von den Abteilungen im Kundenunternehmen und geht in zwei unterschiedliche Richtungen: Zum einen werden die Face-to-Face Interaktionen insbesondere mit dem Einkauf und teilweise mit anderen Abteilungen in der Vorbereitungsphase des RFQs sowie während des RFQs stark intensiviert. Zum anderen werden Face-to-Face Interaktionen mit bestimmten Kontaktpersonen wie bspw. den Kontaktpartnern in den Kundenwerken in manchen Fällen während eines RFQs stark reduziert, gerade weil mehr Interaktion mit dem Einkauf stattfindet oder weil der RFQ viel interne Vorbereitung beansprucht. Es lässt sich ein Bogen spannen zu den Erkenntnissen von Campbell und Cunningham (1985), die einen Einfluss der Kundeneinkaufskultur auf die Anzahl der Besuche durch den Zulieferer feststellen konnten. Auch in der vorliegenden Untersuchung konnte dieser Einfluss hauptsächlich für die Frequenz festgestellt werden, wobei die Dauer nicht spezifisch in diesem Kontext genannt wurde. P9 kann somit in Bezug auf die Frequenz bestätigt werden, wohingegen der Zusammenhang mit Dauer der Face-to-Face Interaktion weder belegt noch bestätigt werden konnte und ein mögliches Forschungsdesiderat für zukünftige Vorhaben bildet. So könnte P9 um die Dimension der Kontaktperson im Kundenunternehmen erweitert werden.

Postulat 10

In P10 wurde angenommen, dass die Kundenunternehmenskultur sich stark in der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion widerspiegelt und sich die Unternehmenskultur des Zuliefererunternehmens weniger in der Face-to-Face Interaktion zeigt. Die Kundenunternehmenskultur wurde im vorherigen Abschnitt bereits ausführlich beleuchtet. Für die Zuliefererunternehmenskultur zeigen die Ergebnisse auf, dass sich die Zuliefererunternehmenskultur von den Befragten aus Deutschland und Frankreich hauptsächlich der Kategorie der rationalen Kultur (vgl. Denison/Spreitzer 1991) einordnen lässt. Die Befragten aus den USA beschreiben die Zuliefererunternehmenskultur hingegen eher als Gruppenkultur (vgl. Denison/Spreitzer 1991).

Die Befragten aus China gehen eher auf die lokal bzw. global geprägten Strukturen ein und sprechen an anderer Stelle davon, dass eine enge Kooperation zwischen Kunde und Zulieferer stattfindet, welches eher der Gruppenkultur zuzuordnen ist (vgl. Denison/Spreitzer 1991). Insgesamt stehen die beschriebenen Unternehmenskulturen für die Zuliefererunternehmen damit relativ anders kulturell geprägten Kundenunternehmen gegenüber und wie bereits ausgeführt belegen die Ergebnisse einen starken Einfluss der Kundenkultur darauf, wie Face-to-Face Interaktionen stattfinden. Ein weiterer in diesem Kontext relevanter Aspekt ist die Abhängigkeit der Geschäftspartner voneinander (vgl. Anderson/Narus 1990; Ganesan 1994; Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed 1991; Ritter/Wilkinson/Johnston 2004). Gerade vor dem Hintergrund, dass KA die Schlüsselkunden eines Unternehmens sind, die ein Unternehmen nicht als Kunden verlieren darf (vgl. Zupancic 2008), weil die Abhängigkeit von diesen Kunden sehr groß ist, haben KA Manager auch keine andere Wahl, als sich der jeweiligen Kundenkultur anzupassen. Daher zeigen die Ergebnisse klar auf, dass eine vorherrschende Kundenunternehmenskultur diejenige ist, an die sich die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion wie bereits dargestellt anpasst. P10 kann daher bestätigt werden, jedoch sollte bedacht werden, dass sich in den hier betrachteten Fallstudien in den qualitativen Daten keine Evidenz für einen Einfluss der Zuliefererunternehmenskultur finden lässt.

Postulat 11

In Bezug auf die Ausgestaltung des KAM Set-ups in Zuliefererunternehmen wurde in P11 postuliert, dass KA Manager bei steigender Größe ihres Teams weniger direkte Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden haben. Es wurde vermutet, dass KA Manager selbst eher koordinierende Tätigkeiten im eigenen Unternehmen wahrnehmen und das KAM-Team anleiten (vgl. Davies/Ryals 2013; McDonald/Millman/Rogers 1997; Shapiro/Wyman 1981). In der vorliegenden Untersuchung sind die meisten KAM-Teams mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen betreut sowie über verschiedene geografische Standorte verteilt, wie bereits in der Forschung zu KAM-Teams aufgezeigt (vgl. Atanasova 2007; Harvey/Myers/Novicevic 2003; Workman/Homburg/Jensen 2003). Viele der Mitarbeiter der vorliegenden Fallstudie sind direkt vor Ort beim Kunden im Kundenwerk auf permanenter Basis eingesetzt (vgl. Kempeners/van der Hart 1999), was sich als geschäftsbeziehungsspezifisches Investment interpretieren lässt (vgl. Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006). Des Weiteren bestehen die meisten KAM-Teams aus technischem Personal und die Set-ups variieren in Bezug darauf, ob kommerzielle Themen nur durch den KA Manager (vgl. F2, U1, C2) oder auch durch Teile des KAM-Teams abgedeckt werden (vgl. C1, D4, U6). Je nachdem, wie das Set-up aussieht, konnte mit der Zeitverteilungsmessung und den Aussagen in den Interviews festgestellt wer-

den, dass in den Teams, in denen hauptsächlich technisches Personal geführt wird, die KA Manager tatsächlich selbst weniger häufig technische Themen mit dem Kunden besprechen (vgl. D1, D2, D4, F1, F3, F4). Für kommerzielle Themen konnte dieser Zusammenhang aufgrund der spezifischen Konstellation jedoch nicht festgestellt werden. Insgesamt zeigen die Ergebnisse auf, dass die Mitarbeiter ihre Zeit mit dem Kunden sehr selbstbestimmt einteilen und keine konkreten Vorgaben über ihre Zeitnutzung von den KA Managern bekommen, sondern nur für ihre Aufgabenstellung bzw. ihre Ziele. Damit widersprechen die vorliegenden Ergebnisse der Annahme von Mintzberg (1971), dass Manager die Zeit ihrer Mitarbeiter allo- kieren. Vor dem Hintergrund, dass die KA Manager häufig nicht am gleichen Standort wie ihre Mitarbeiter sind und selbst viel von Kundenwerk zu Kundenwerk reisen, ist nicht ver- wunderlich, dass sie die Zeit ihrer Mitarbeiter nicht im Detail kontrollieren oder allokieren können. Dies scheint für die Befragten auch kein Problem darzustellen, da sie die Leistung der Mitarbeiter von den Ergebnissen abhängig machen und nicht von der täglichen Zeitnut- zung. Ebenfalls spielt an dieser Stelle die Matrixorganisation im Zuliefererunternehmen eine Rolle, da die KAM-Teams häufig über Ländergrenzen hinweg agieren. In der Literatur gibt es kein einheitliches Verständnis über die Definition einer Matrixorganisation (vgl. Ford/Randolph 1992; Knight 1976). Ford und Randolph (1992, S. 272) definieren Matrixor- ganisationen als: „Cross-functional organizational overlays that create multiple lines of autho- rity and that place people in teams to work on tasks for finite periods of time.“ Die vorliegen- den Fallstudien weisen viele Beispiele für verschiedene Autoritäts- und Berichtslinien und die damit verbundene Komplexität auf, die teilweise eine Abstimmung zwischen verschiedenen Hierarchieleveln und Ländern erfordern (vgl. Ford/Randolph 1992), um festzulegen, wer an welcher Face-to-Face Interaktion teilnimmt. Jedoch sind die KAM-Teams und die Berichtslin- nien in der Matrixorganisation in den vorliegenden Fällen permanent, sodass dies der von Ford und Randolph (1992) aufgestellten Definition in Bezug auf die temporäre Dimension eines solchen Set-ups widerspricht. Des Weiteren bilden die KAM-Teams und die GAM- Strukturen eine Möglichkeit, die Organisation des Kunden zu spiegeln, worauf einige Befrag- te Bezug nehmen und somit den für GAM-Organisationen genannten Strukturen von Gosselin und Bauwen (2006) entsprechen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse auf, dass die KA Manager Botschaften und Richtlinien für ihr Team festsetzen und somit selbst nicht in jede Face-to- Face Interaktion involviert sein müssen. Daher trifft P11 in Bezug auf technische Themen und je nach Set-up des KAM-Teams zu, in Bezug auf kommerzielle Themen ist P11 aufgrund des Set-ups nicht zutreffend.

Postulat 12

In P12 wurde im Hinblick auf die Berufserfahrung der KA Manager angenommen, dass mit zunehmender Berufserfahrung die eigene Gestaltung der Face-to-Face Interaktion effizienter wahrgenommen wird. Die Beschreibung der Stichprobe hat aufgezeigt, dass 50% der Befragten weniger als fünf Jahre Erfahrung im KAM haben und nur 28% der Befragten mehr als zehn Jahre als KA Manager tätig sind (vgl. Tab. 6). Die Berufserfahrung insgesamt liegt deutlich höher, bspw. hat nur eine Person weniger als fünf Jahre Berufserfahrung insgesamt und 69% der Befragten mehr als zehn Jahre (vgl. Tab. 6). Diese Ergebnisse unterstreichen die Resultate von Moncrief, Marshall und Lask (2006), die für KA Manager im Vergleich zu anderen Arten von Vertriebsmitarbeitern feststellen, dass in ihrer Stichprobe die Personen im KAM arbeiten, die die meiste Vertriebserfahrung gesammelt haben. Zum einen zeigt dies auf, dass KA Manager Stellen eher von Personen ausgeführt werden, die zuvor mehrere Jahre Berufserfahrung gesammelt haben, bevor sie eine KA Manager Rolle übernehmen. Zum anderen zeigt dies auf, dass eine KA Manager Rolle in der vorliegenden Industrie diese vorherige Erfahrung und unter Umständen vorherige Erfahrung im Zuliefererunternehmen in anderen Rollen, in denen ein internes Netzwerk aufgebaut wird, benötigen, um für ihre KAM Rolle vorbereitet zu sein. Es stellt sich die Frage, ob die Berufserfahrung als KAM die Personen ihre Zeitnutzung in der Face-to-Face Interaktion effizienter wahrnehmen lässt. Die schriftliche Zeitverteilungsmessung zeigt auf, dass dies in manchen Fällen tatsächlich der Fall ist (vgl. D2, D4, F2) und erweckt den Eindruck, dass Personen mit mehr Berufserfahrung sich sicherer sind, dass sie ihre Zeit gut nutzen und nichts ändern müssen. Dies deutet auf eine Passung mit den Erkenntnissen von Anderson und Weitz (1989) hin, dass Kommunikation bei etablierten Geschäftsbeziehungen seltener wird, weil die Kommunikation effizienter abläuft. Auch Moon und Armstrong (1994) weisen darauf hin, dass die Interaktion mit erfahrenen Kollegen mit zunehmender Berufserfahrung abnimmt. Jedoch könnte dies auch bedeuten, dass KA Manager mit mehr Berufserfahrung sich aus ihrer Perspektive in der Zeitnutzung gut aufgestellt haben und womöglich weniger offen für Vorschläge von anderen sind. Dies birgt die Gefahr, dass Veränderungen in der Industrie und im Markt sowie Erfahrungen von anderen KA Managern weniger beachtet werden und das eigene Verhalten in Bezug auf Zeitnutzung nicht schnell genug an veränderte Marktbedingungen angepasst wird. Einzuschränken ist an dieser Stelle, dass es hierbei nur um die Wahrnehmung der Effizienz geht und keine Aussagen darüber getroffen werden können, wie effizient die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion tatsächlich ist. Ebenfalls ist einzuschränken, dass die Hälfte der Befragten weniger als fünf Jahre Berufserfahrung im KAM hat, sodass der Einfluss von Berufserfahrung als KA Manager für

diese Fälle schwer zu beschreiben ist. Insgesamt scheint damit der Zusammenhang in P12 eher zutreffend zu sein.

Postulat 13 & Postulat 14

Hinsichtlich des Bildungshintergrunds der KA Manager wurde in P13 und P14 postuliert, dass ein technischer Bildungshintergrund zu häufigerer Interaktion mit technischen Ansprechpartnern bzw. stärkerer Diskussion technischer Inhalte führt. Zunächst zeigen die Ergebnisse auf, dass die befragten Personen zu 64% einen technischen Hintergrund sowie zu 9% einen technischen und betriebswirtschaftlichen Hintergrund zugleich aufweisen (vgl. Tab. 6). Somit machen die Befragten, die einen rein kommerziellen bzw. betriebswirtschaftlichen Bildungshintergrund haben, weniger als ein Drittel der beobachteten Fälle aus (vgl. Tab. 6). Dies steht im Kontrast zu der gängigen Annahme, dass KA Manager meistens einen Vertriebs hintergrund haben (vgl. Wotruba/Castleberry 1993). Hingegen weist dies daraufhin, dass die vorliegende Industrie sowie die betrachteten Produkte einen stark technischen Charakter aufweisen, der mit einem hohen Erklärungsbedarf verbunden ist (vgl. Cespedes 1992; Moncrief 1986), sodass die KA Manager von einem technischen Hintergrund für ihre Stelle profitieren. In Bezug auf die Themen und Ansprechpartner, die bei den jeweiligen Face-to-Face Interaktionen im Fokus stehen zeigen die Ergebnisse ein divergierendes Bild: Zum einen gibt es tatsächlich KA Manager, die klare Präferenzen für die Themen nennen, die ihren Bildungshintergrund – kommerziell oder technisch – widerspiegeln (vgl. F3, U3). Jedoch bedeutet dies nicht automatisch, dass sie sich auch häufiger mit den jeweiligen Ansprechpartnern treffen, teilweise ist das Gegenteil der Fall (vgl. F3). Daher weisen die Ergebnisse darauf hin, dass zwar ein Interesse besteht, in einem zu den eigenen Interessen passenden beruflichen Umfeld zu arbeiten (vgl. Holland 1997), dies jedoch nicht immer in der Realität durchzusetzen ist, weil auch der Kunde Themen und Frequenzen für Face-to-Face Interaktionen vorgibt. Auch wenn Doney und Cannon (1997) einen positiven Einfluss von der Wahrnehmung der Ähnlichkeit von Vertriebsmitarbeitern zu den Kundenrepräsentanten auf das Vertrauen feststellen konnten, zeigen die vorliegenden Ergebnisse nicht auf, dass eine Ähnlichkeit des Bildungshintergrundes des KA Managers zu einer häufigeren gewünschten Interaktion von entsprechenden Abteilungen auf Kundenseite führt. Daneben ist zu beachten, dass sich die KA Manager an der eigenen Aufgabenstellung und der Aufgabenstellung der KAM-Teammitglieder orientieren, sodass der eigene Bildungshintergrund dabei in den Hintergrund rückt. P13 und P14 können daher durch die vorliegende Untersuchung nicht bestätigt werden, obwohl einige der Ergebnisse auf eine Präferenz der KA Manager für die in P13 und P14 genannten Annahmen schließen lassen.

Postulat 15

Ferner wurde in P15 ein Unterschied in der Zeitnutzung in der Face-to-Face Interaktion zwischen männlichen und weiblichen KA Managern postuliert. In den vorliegenden Fallstudien lag der Anteil der weiblichen Befragten bei 27%, jedoch gab es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern: Sowohl in Frankreich als auch in China gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung keine weiblichen KA Managerinnen, die hätten befragt werden können. Somit zeigt der Anteil der weiblichen Befragten zwar generell die Tendenz auf, die Moncrief, Marshall und Lassk (2006) für den höheren Anteil von Frauen in KAM Vertriebsstrukturen als in klassischen Vertriebsorganisation aufzeigen, jedoch ist klar darauf hinzuweisen, dass es pro Land Unterschiede gibt und dass in der Auswahl der Befragten aktiv darauf geachtet wurde, möglichst auch weibliche Personen zu befragen, wenn diese in einer KA Manager Rolle verfügbar waren. Die Tatsache, dass in manchen Ländern keine weiblichen Befragten zur Verfügung standen, weil es keine Frauen in entsprechenden Positionen gab, steht im Gegensatz zu der von Börjesson, Högberg Mårder und Sjöö (2013) festgestellten besseren Eignung von Frauen als KA Manager aus Sicht des Einkaufs. Interessant ist auch, dass Deutschland und die USA deutlich maskuliner geprägt sind als Frankreich und China (vgl. Hofstede 1993) und dennoch mehr Frauen in diesen Ländern im KAM arbeiten. Die Gründe dafür sind vielfältig, stellen jedoch nicht den Gegenstand dieser Untersuchung dar. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Frauen die Face-to-Face Interaktion teilweise aufgrund ihres Geschlechts anders gestalten müssen, als männliche KA Manager. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass Socializing zwischen männlichen Kunden und weiblichen KA Managerinnen in manchen Situationen schwierig sein kann, was teilweise direkt oder indirekt in den Gesprächen thematisiert wurde. Dies deutet auf eine unterschiedliche Zeitnutzung von Männern und Frauen im KAM hin, jedoch nicht immer nur aufgrund vorliegender Unterschiede zwischen Männern und Frauen (vgl. D'Alessio et al. 2003; Usunier/Valette-Florence 1994; Zimbardo/Boyd 1999), sondern aufgrund der spezifischen Situationen wie dem Socializing im KAM. Da weder die weiblichen Befragten explizit danach gefragt wurden, was sie anders machen als Männer, noch die männlichen Befragten danach gefragt wurden, kann das Postulat P15, dass Zeit anders genutzt wird nur tendenziell bestätigt werden, jedoch bietet dieses Feld Potenzial für weitere Forschung.

Postulat 16

In P16 wurde postuliert, dass KA Manager eine polychrone Zeitorientierung aufweisen, u.a. aufgrund der großen Diversität ihrer Aufgaben. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Befragten

in Deutschland das höchste Level und in China das niedrigste Level an Polychronizität aufweisen, während die Befragten aus den USA und Frankreich sich als sehr polychron oder eher polychron beschreiben lassen. Zum einen zeigen die Ergebnisse auf, dass die Zeitorientierung aller deutschen und aller US-amerikanischen Befragten in klarem Gegensatz zu den von Hall (1989) beschriebenen Zeitorientierungen der jeweiligen Länder – nämlich monochrome Zeitorientierung – steht. Für Frankreich passt die Zuordnung zu polychroner Zeitnutzung zu der Einordnung von Hall (1989). China wurde nicht explizit von Hall (1989) eingeordnet. Zum anderen zeigen die Ergebnisse auf, dass die Mehrheit der KA Manager unterschiedlich stark polychron und nur drei Personen als eher bis sehr monochron orientiert sind. Dies bestätigt auch die Einordnung zu polychroner Zeitorientierung für KA Manager von Weeks und Fournier (2009). Diese ist darauf zurückzuführen, dass die Aufgaben von KA Managern viele Wechsel zwischen Aufgaben beinhalten, weil eine Vielzahl an Aspekten zu managen ist, und damit der polychronen Zeitnutzung entspricht (vgl. Conte/Gintoft 2005). Daher bestätigt dies die Erkenntnis, dass Personen eine für ihren Beruf geeigneten Zeitorientierung aufweisen (vgl. Conte/Gintoft 2005; Francis-Smythe/Robertson 1999, 2003; Kaufman/Lane/Lindquist 1991). Jedoch spricht die Zeitorientierung der chinesischen KA Manager mit relativ monochroner Einstellung dagegen. Es bleibt zu hinterfragen, ob diese Unterschiede in der chinesischen Kultur verankert sind oder ob es sich aufgrund der geringen Teilnehmerzahl dieser Fallstudien um ein zufälliges Ergebnis handelt. Für die Forschung implizieren die Ergebnisse, dass es möglicherweise einen Zusammenhang zwischen der Kultur und der Zeiteinstellung für KA Manager gibt, den es weiter zu ergründen gilt. Mit der vorliegenden Untersuchung wurde die Skala von Kaufman, Lane und Lindquist (1991) als Instrument für die Erfassung von Zeitorientierung für KA Manager eingesetzt. Dabei geht die Interpretation der Werte über das hinaus, was Kaufman, Lane und Lindquist (1991) in ihrer Untersuchung darstellen. Dies zeigt für P16 die Tendenz auf, dass KA Manager eher polychron als monochron orientiert sind, wobei es Ausnahmen gibt, die möglicherweise auf kulturelle Unterschiede hinweisen.

Postulat 17

Der Einfluss von Digitalisierung auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion wurde in P17 dadurch gekennzeichnet, dass eine stärkere Nutzung digitaler Tools zu weniger Face-to-Face Interaktionen führt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Nutzung digitaler Tools fortschreitet und viele verschiedene Tools wie Telefon- und Videokonferenzen genutzt werden. Dies unterstreicht den von Ivens et al. (2016) beschriebenen Einfluss von Digitalisierung auf die Interaktion und Aktivitäten von Unternehmen. Ein Hinweis auf die Digitalisierung von Prozessen (vgl. Ivens et al. 2016) ist der Trend der Kunden, digitale Verhandlung anstelle von

Verhandlungen zwischen Menschen einzuführen. Dadurch werden die persönliche Komponente und die persönliche Beziehung, die in einer Verhandlung eine Rolle spielen können, ausgeschaltet, was eine Gefahr für das KAM in der aktuellen Form darstellt:

„Nehmen wir mal an, du hast dann nachher gar keinen Kontakt mehr, sondern es läuft alles nur noch so, dann müssen wir unser Key Account Management oder unser Account Management ohnehin überdenken.“ (D3).

Aktuell spielen Verhandlungen eine große Rolle in der Interaktion zwischen KA Manager und Kunde und KA Manager-Profile sind gezielt auf Verhandlungsaktivitäten zugeschnitten (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Lütke 2010; McDonald/Millman/Rogers 1997; Wotruba/Castleberry 1993; Weeks/Stevens 1997). Wenn Verhandlungsaktivitäten und damit verbundene Face-to-Face Interaktionen wegfallen und durch digitale Tools ersetzt werden, könnte dies zu einem Wechsel der Zielprofile für KA Manager führen und einen Einfluss auf die Personalauswahl und das Training der KA Manager haben.

Gleichfalls bestätigen die Ergebnisse, dass digitale Tools zu höheren Erwartungshaltungen für schnelle Reaktionen führen, wie bereits von Brodowsky und Anderson (2000) sowie Hörning, Ahrens und Gerhard (1999) in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt wurde. Daneben weisen die Ergebnisse daraufhin, dass in ‚high context‘ Kulturen wie China (vgl. Kim/Pan/Park 1998; Wang 2007) die Nutzung von digitalen Tools weniger Einfluss hat, was die Ergebnisse von Rosenbloom und Larsen (2003) zur Rolle von E-Mails in ‚high context‘ Kulturen unterstreicht. Dies ist aufgrund der geringen Fallzahl jedoch eher als Tendenz zu verstehen. Ein weiterer Aspekt, den die Ergebnisse zeigen, ist die gezielte Auswahl und der gezielte Einsatz von Face-to-Face Interaktion und anderen (digitalen) Kommunikationsmitteln. Dies bestätigt den von Moncrief und Marshall (2005) aufgeworfenen Gedanken, dass in manchen Fällen E-mails besser geeignet sind als eine Face-to-Face Interaktion. Die Befragten schränken ein, dass dies nur gilt, wenn die Personen sich persönlich kennen. Somit weisen die Ergebnisse klar darauf hin, dass eine persönliche Beziehung notwendig bleibt, u.a. um Vertrauen aufzubauen, auch wenn sich mehr Interaktion auf digitale Interaktion verschiebt.

Im Rahmen der Digitalisierung zeigen die Ergebnisse auch auf, dass die Befragten in digitalen Tools Möglichkeiten sehen, Zeit effizienter zu nutzen. Unter anderem wird darauf hingewiesen, dass viel Zeit für Reisezeit verschwendet wird. Tengblad (2002) bestätigt vor dem Hintergrund der Internationalisierung, dass immer mehr Zeit mit Reisen verbracht wird. Als Lösung dieses Problems werden teilweise Reisen miteinander verknüpft (vgl. F1), welches auf

eine effiziente Reiseroutenplanung im Sinne des bereits vorgestellten ‚Chinese postman problem‘ hinweist (vgl. Lodish 1971; Malandraki/Daskin 1993; Papadimitriou/Yannakakis 1993). Auch verschiebt sich durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeitsort der Befragten, bspw. auf das eigene zu Hause, welches den Trend zur Telearbeit unterstreicht (vgl. Steward 2000; Tietze/Musson 2002). Somit weisen die Ergebnisse insgesamt daraufhin, dass der von P17 aufgezeigte Zusammenhang – ein Abnehmen der Häufigkeit von Face-to-Face Interaktionen durch Nutzung von digitalen Tools – tendenziell zutrifft, jedoch kulturelle Faktoren wie ‚high context‘ oder ‚low context‘ Kulturen hierauf einen Einfluss haben.

Postulat 18

Der Einfluss von Kultur auf die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen wurde in P18 als direkter und indirekter Einfluss postuliert. Die Ergebnisse weisen klar daraufhin, dass kulturelle Faktoren direkt und indirekt die Face-to-Face Gestaltung beeinflussen. Zum einen weisen die Ergebnisse wie bereits diskutiert darauf hin, dass die Zeitorientierung der KA Manager je nach kultureller Herkunft unterschiedlich ausgeprägt ist, was die bisherigen Ergebnisse aus anderen Studien zu kulturellen Unterschieden in der Zeitorientierung unterstützt (vgl. Hey/Usunier 1993; Usunier/Valette-Florence 2007; Zimbardo/Boyd 1999). Auch sind die Einflüsse von Kultur auf die Zeitwahrnehmung wie in der Forschung bereits belegt (vgl. Graham 1981; Holman 1981; Jedlowski 2001; Ko/Gentry 1991) in den Ergebnissen wiederzufinden, bspw. in der unterschiedlichen Betrachtung von effizienter Zeitwahrnehmung. Dabei deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Befragten anhand objektiver Kriterien selbst die Zeitnutzung als ineffizient einschätzen, aufgrund der kulturellen Situation diese Zeitnutzung jedoch exakt so notwendig ist, sodass dies aus kultureller Sicht eine sinnvolle und effiziente Zeitnutzung darstellt. Ebenso zeigt der teilweise sehr reflektierte Umgang mit kulturellen Unterschieden auf, dass die KA Manager durch ihre persönliche internationale Erfahrung Face-to-Face Interaktionen unterschiedlich und an das kulturelle Umfeld angepasst gestalten, was im Einklang mit den Ergebnissen von Melikian (1969) steht. Weitere direkte und indirekte kulturelle Einflüsse sind sowohl ausführlich in den Ergebnissen festgestellt sowie in vorherigen Abschnitten dieser Diskussion ausführlich diskutiert. Daher bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass P18 durch die vorliegenden Fallstudien klar unterstützt wird.

Postulat 19

In P19 wurde ein spezifischerer Zusammenhang über den Einfluss von Kultur postuliert, nämlich, dass KA Manager aus China mehr Zeit für beziehungsbildende und -fördernde Aktivitä-

ten mit ihren Kunden einplanen als in den anderen drei Ländern. Zum einen zeigt die schriftliche Zeitverteilungsmessung auf, dass chinesische KA Manager im Schnitt die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit dem Kunden verbringen und damit mit einem Abstand von mehr als 10% vor den USA den höchsten Prozentsatz aufweisen (vgl. Tabelle 13). Jedoch zeigt sich in der aktuellen Zeitnutzung, dass sie mit beziehungsbildenden Aktivitäten nur 12,5% der Zeit verbringen, was unter der Zeitverteilung für diese Aktivität in Deutschland (13,8%) und Frankreich (13%) liegt. Da sie allerdings im Schnitt doppelt bis dreimal soviel Stunden mit ihrem Kunden verbringen als die deutschen und französischen KA Manager, zeigt die schriftliche Zeitverteilungsmessung klar auf, dass chinesische KA Manager mehr Zeit mit ihren Kunden in beziehungsbildenden Aktivitäten verbringen, was von einem Befragten aus globaler Perspektive von sich verbalisiert und bestätigt wird (vgl. D5). Ebenso bestätigen die Ergebnisse, dass in der Geschäftsbeziehungsentwicklung in China zunächst eine Beziehung zwischen den Akteuren hergestellt werden muss, bevor eine Geschäftsbeziehung entsteht und eine persönliche Beziehung Einfluss auf das Geschäft hat (vgl. Buckley/Clegg/Tan 2006; Mavondo/Rodrigo 2001; Shou et al. 2011; Yen/Barnes 2011; Zhuang/Xi/Tsang 2010). Die Ergebnisse weisen klar darauf hin, dass ‚Guanxi‘ eine maßgebliche Rolle für die chinesischen Befragten spielt und die persönlichen Beziehungen weit über das hinausgehen, was von den Befragten anderer Länder genannt wird, bspw. gemeinsame Hobbies und Empfehlungen für Familienmitglieder. Diese ‚Gefallen‘ sind als Beispiele für ‚Renqing‘ zu werten, welches eine Form von Reziprozität in der chinesischen Kultur darstellt (vgl. Ghauri/Fang 2001, Hwang 1987; Wang 2007; Yau 1988; Zhuang/Xi/Tsang 2010). Für die chinesischen KA Manager gehören ‚Guanxi‘ und ‚Renqing‘ selbstverständlich als Verhaltensweisen für ihre Position als KA Manager dazu. Daraus lässt sich schließen, dass diese Verhaltensweisen stark in die chinesische Kultur eingebettet sind und selbst in einem international tätigen Unternehmen, welches je nach Befragtem unterschiedlich stark chinesisch oder international agiert, nach wie vor wichtig sind. Die Ergebnisse bestätigen daher die kontinuierliche Gültigkeit des ‚Guanxi‘ Konzepts in der chinesischen Kultur (vgl. Hwang 1987; Gómez Arias 1998; Wang 2007) wie auch im Besonderen im Kontext von KAM (vgl. Murphy/Li 2015). Auch wenn die Wichtigkeit von ‚Guanxi‘ im chinesischen Geschäftskontext in letzter Zeit hinterfragt wurde (vgl. Davies et al. 1995; Faure/Fang 2008), so mag dies vielleicht auf traditionelle transaktionale Vertriebssituationen zutreffen, jedoch nicht für die dargestellte Industrie und Branche, in der KAM für die Kundenbetreuung genutzt wird. ‚Guanxi‘ ist auch für die chinesischen Befragten sehr eng mit Vertrauen verknüpft, sodass die von Graham und Lam (2003) sowie Shou et al. (2011) hervorgehobene Verknüpfung von ‚Guanxi‘ und Vertrauen sich durch die Ergebnisse bestätigt. Insgesamt lässt sich P19 durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigen.

Postulat 20

Im letzten Postulat P20 wurde angenommen, dass je besser die Beziehungsqualität ist, desto effizienter und effektiver ist auch die wahrgenommene Nutzung der Zeit. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Face-to-Face Interaktionen als relativ effizient und effektiv wahrgenommen werden, wobei es einige Ausnahmen gibt und einzuschränken ist, dass die Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz nicht immer trennscharf erfolgte. Ebenfalls zeigen die Ergebnisse auf, dass die Befragten den Face-to-Face Interaktionen fast immer etwas abgewinnen können, auch wenn die ursprünglichen Ziele der Interaktion nicht erreicht wurden. Dies unterstreicht die Komplexität von Face-to-Face Interaktionen und weist darauf hin, dass mit Face-to-Face Interaktionen mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden können. Die von Leuthesser (1997) beschriebene Spiralwirkung, dass ein als gut bezeichnetes Level an Beziehungsqualität zu mehr Interaktionen zwischen der Einkaufsabteilung des Kunden und dem Zulieferer führt, was wiederum zu einer verbesserten Beziehungsqualität führt, konnte in den Ergebnissen nicht für alle Fälle belegt werden. Fast ausschließlich weisen die Befragten aus China auf diesen Zusammenhang in Bezug auf Vertrauen hin. Des Weiteren lässt sich aus den Aussagen der KA Manager aus China schließen, dass das Geschäft und zukünftiges Geschäft mit Vertrauen zwischen KA Manager und Kunde verknüpft ist, was den von Leuthesser (1997) beschriebenen positiven Einfluss von Beziehungsqualität auf das Geschäft des Zulieferers bestätigt. Jedoch lassen sich für Frankreich, Deutschland und die USA ein solcher Zusammenhang nicht klar aus den Daten ableiten. Dies wirft die Frage auf, ob Beziehungsqualität in den verschiedenen Kulturen eine unterschiedliche Rolle in der Entscheidungsfindung des Kunden spielt und bietet damit Potential für weitere Forschung auf diesem Gebiet.

Insgesamt stellen die Ergebnisse die wichtige Rolle von Vertrauen in den Vordergrund, so dass der von Håkansson und Snehota (1995) betonte Zusammenhang unterstützt wird, dass formale Verträge in Geschäftsbeziehungen nicht ausreichen, sondern informelle Mechanismen wie Vertrauen wichtig in der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen sind. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls klar auf, dass ein Interesse des Kunden an der Fortführung der Geschäftsbeziehung besteht, wenn ein gutes Vertrauensverhältnis zum KA Manager besteht, was die Ergebnisse von Anderson und Weitz (1989) zu Vertrauen in Geschäftsbeziehungen unterstützt. Vertrauen wird in den Ergebnissen für die meisten Fälle als gut beschrieben, was darauf hindeutet, dass Vertrauen sowohl auf Kunden- als auch auf Zuliefererseite besteht und damit die Erkenntnisse von Ganesan (1994) zu gegenseitigem Vertrauen in Geschäftsbeziehungen unterstreicht. Hier lässt sich eine Verbindung zur Norm der Gegenseitigkeit von Macneil (1980) herstellen, da scheinbar beide Seiten ein Interesse an der langfristigen Fort-

setzung der Geschäftsbeziehung haben, weil beide Seiten von der Geschäftsbeziehung profitieren. Des Weiteren unterstützen die Ergebnisse auch die Erkenntnis, dass regelmäßige gegenseitige Kommunikation, u.a. in Form von Face-to-Face Interaktionen, das Vertrauen zueinander verbessert (vgl. Anderson/Weitz 1989). Der Umgang mit Konflikten in Face-to-Face Interaktionen zeigt auf, dass die KA Manager versuchen, Konflikte zu vermeiden oder sachlich auf diese zu reagieren, wenn Konflikte aufkommen. Dies steht zumindest für die Zuliefererseite im Einklang mit der Norm der Harmonisierung von relationalen Konflikten von Macneil (1980), die die Wichtigkeit von Konfliktlösung auf harmonischem Wege beschreibt, sodass die Geschäftsbeziehung erhalten bleiben kann. Jedoch lässt sich die Steuerung durch diese Norm nicht für viele Kunden in den Ergebnissen wiederfinden. Eher deuten die Ergebnisse daraufhin, dass manche Kunden durch ihre Vormachtstellung im Umgang mit Zulieferern nicht auf die Einhaltung eines solchen Umgangs miteinander achten bzw. diesen bewusst missachten.

Ein in den Ergebnissen aufgeworfener Gedanke ist in einigen Fällen die Ungleichheit bzw. Unterlegenheit des Zulieferers innerhalb der Geschäftsbeziehung. Die Ergebnisse zeigen auf, dass sich der Zulieferer und die KA Manager den Entscheidungen des Kunden fügen müssen und das dies – wenn als ungerecht empfunden – einen negativen Einfluss auf die verschiedenen Dimensionen von Beziehungsqualität hat. Damit unterstreichen die Ergebnisse den von Anderson und Weitz (1989) beschriebenen Zusammenhang, dass gegenseitiges Vertrauen in Geschäftsbeziehungen niedriger wahrgenommen wird, wenn eine Seite den Geschäftspartner dominiert. Diese Dominanz spiegelt sich auch darin wieder, wie Face-to-Face Interaktionen gestaltet sind, u.a. aufgrund der Anpassung der Zulieferer an die Art des Kunden wie bereits zuvor ausführlich dargestellt. Einen Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und wahrgenommener effizienter und effektiver Zeitnutzung lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht direkt ableiten, sodass P20 weder belegt noch widerlegt wurde und somit einen Ausgangspunkt für Folgeuntersuchungen darstellt.

Implikationen für das Rahmenmodell

In der Gesamtbetrachtung konnten viele durch das Rahmenmodell betrachteten Zusammenhänge durch die Analyse der erhobenen Daten bestätigt werden. Weitere Zusammenhänge können auf Grundlage der Daten zumindest in der Tendenz bestätigt werden, wenngleich weitere Untersuchungen für eine eindeutige Klärung notwendig sind. In Bezug auf die spezifischen Postulate konnten für P1, P2, P3, P7, P12, P18 sowie P19 der postulierte Zusammenhang durch die Daten eindeutig bestätigt werden. Für die Postulate P6, P9, P10, P11, P15, P16

und P17 werden nur Teile des Postulats bestätigt und andere Zusammenhänge bleiben offen bzw. bilden Potential für weitere Forschung auf dem Gebiet. Für die Postulate P7, P8 und P9 ergeben sich Möglichkeiten für die Erweiterung des Postulats um andere Aspekte mit Einfluss auf den betrachteten Gegenstand. Des Weiteren ließen die Daten bei P4, P5, P13, P14 und P20 keinen Rückschluss auf den vermuteten Zusammenhang zu. Insgesamt müssen damit nur wenige Postulate verworfen werden – womöglich, weil der Zusammenhang zu spezifisch postuliert wurde.

Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass das theoretisch postulierte Rahmenmodell (vgl. Abb. 3) einen guten ersten Überblick für die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen im KAM bietet. Jedoch kann das Modell aufgrund der in der Untersuchung empirisch gewonnenen Daten und deren Analyse angepasst werden. Das auf Grundlage der vorliegenden Erkenntnisse überarbeitete Rahmenmodell ist in Abbildung 4 dargestellt.

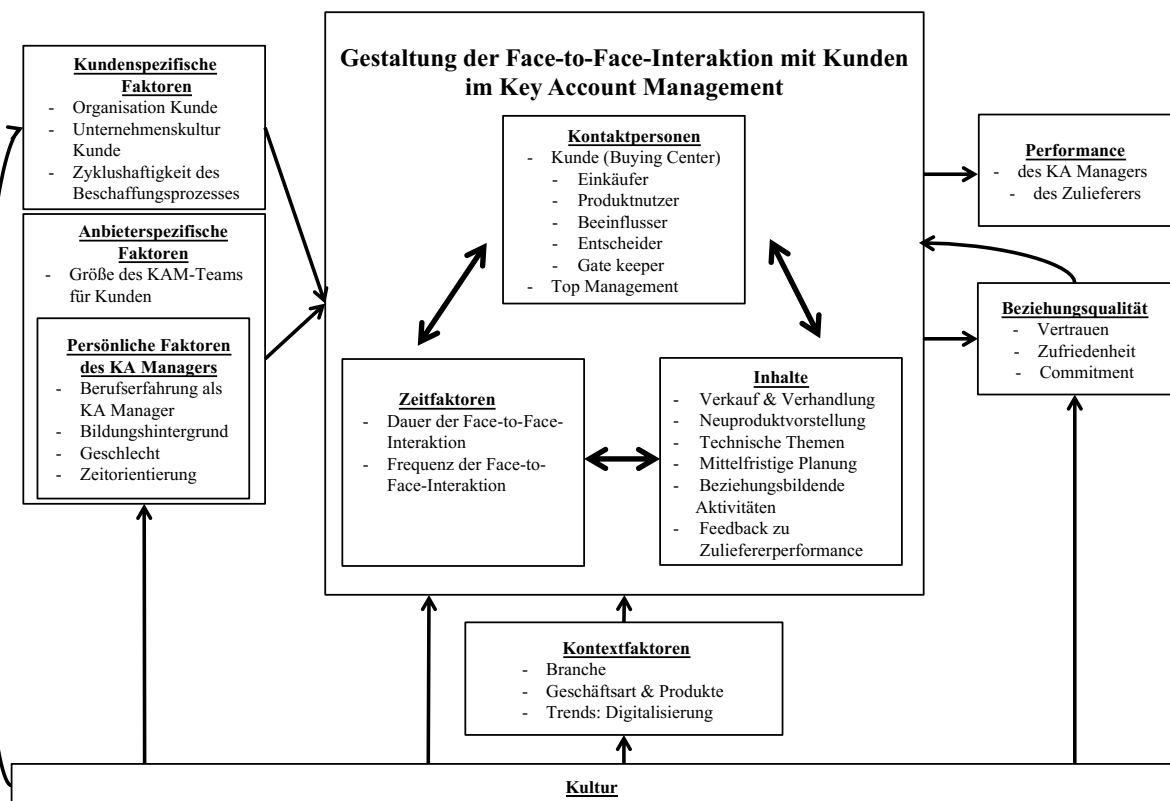


Abbildung 4: Überarbeitetes Rahmenmodell zur Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im KAM (Quelle: Eigene Darstellung)

In dem überarbeiteten Rahmenmodell zur Gestaltung der Face-to-Face Interaktion mit Kunden im KAM (vgl. Abb. 4) wurden folgende Änderungen vorgenommen: Die Unternehmenskultur des Zuliefererunternehmens wird als Einflussvariable aus dem Modell entfernt (vgl. P10). Die anderen Variablen, für die der spezifische postulierte Zusammenhang nicht durch

die vorliegende Studie verifiziert werden konnte, verbleiben aufgrund ihres möglichen Einflusses, z.B. im Kontext anderer Industrien im Modell und bilden damit potenzielle Forschungsdesiderate zur Klärung der Einflüsse dieser Variablen auf die Face-to-Face Interaktion.

Eine mögliche Erweiterung des Rahmenmodells bildet die Performance von KA Managern bzw. die Performance des Zuliefererunternehmens als Ergebnisvariable. In der Erstellung des Rahmenmodells wurde dies aus verschiedenen Gründen nicht betrachtet (vgl. Kap. 3.2.6). Jedoch weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen und die persönlichen Kontakte zu Personen auf Kundenseite in manchen Fällen einen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben, weil die Befragten eher als die Konkurrenz für neues Geschäft und neue zukünftige Projekte vom Kunden angesprochen werden. Dies verdeutlicht, dass die aktuelle Gestaltung der Interaktionen mit dem Kunden einen Einfluss auf zukünftiges Geschäft hat und Interaktionen als Investition in die Zukunft angesehen werden können, weil sich der Erfolg von Interaktionen im KAM häufig erst in der Zukunft bemessen lassen kann (vgl. Kerber/Campbell 1987). Daher sollte das Rahmenmodell entgegen dem von Kerber und Campbell (1987) sowie Weeks und Kahle (1990) nicht bestätigten Zusammenhang zwischen objektiver Sales Performance und dem Zeitverbringen mit dem Kunden um diesen Aspekt ergänzt werden (vgl. Abb. 4). In Folgeuntersuchungen sollte jedoch berücksichtigt werden, dass der Zusammenhang zwischen der aktuellen Zeitnutzung und Performance nicht in der Betrachtung des aktuellen Geschäfts, sondern aufgrund der langfristigen Ausgestaltung von KAM-Beziehungen in der Betrachtung des zukünftigen Geschäfts mit dem Kunden liegen sollte (vgl. Barret 1986; Pardo et al. 2006; Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997), auch wenn diesbezüglich eine Erhebung als komplex und schwierig einzuschätzen ist.

5.1.2 Diskussion der Forschungsfragen und Implikationen für die Theorie

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Betrachtung der Zeitnutzung von KA Managern im direkten Face-to-Face Kontakt mit Kunden. Für die detailliertere Betrachtung wurden drei Forschungsfragen aufgestellt, die im Folgenden zusammenfassend anhand der Ergebnisse diskutiert werden.

1) Wie nutzen KA Manager die Zeit mit dem Kunden?

Die erste Forschungsfrage ‚Wie nutzen KA Manager die Zeit mit dem Kunden?‘ hatte zum Ziel, den aktuellen IST-Zustand der Zeitnutzung von KA Managern zu skizzieren. Dazu dienten sowohl die qualitativen Interviews als auch die Erfassung der aktuellen Situation anhand der schriftlichen Zeitverteilungsmessung. Die Ergebnisse in Kapitel 4 und insbesondere Ta-

belle 13 zeigen den aktuellen IST-Zustand der Zeitnutzung detailliert auf und belegen, dass die KA Manager in dieser Studie durchschnittlich 29% ihrer Arbeitszeit mit dem Kunden verbringen. Dies unterstreicht die bisherige Erkenntnis der Forschung zu KA Manager Zeitnutzung, dass KA Manager einen Großteil ihrer Zeit nicht mit dem Kunden verbringen (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Goodspeed 1987; Guenzi/Pardo/Georges 2007; Jensen 2001; Jolson 1997; McDonald/Millman/Rogers 1997). Allerdings sind die Prozentzahlen schwer vergleichbar zu anderen Untersuchungen, weil häufig die Zeit in Kategorien von Aktivitäten und nicht in Face-to-Face Interaktionsanteil gemessen wurde (vgl. Goodspeed 1987; Guenzi/Pardo/Georges 2007; Jensen 2001; Jolson 1997; McDonald/Millman/Rogers 1997). Am ehesten lassen sich die Zahlen mit den Ergebnissen von Colletti und Tubridy (1987) vergleichen, die 20% der Arbeitszeit für Face-to-Face Verkaufsinteraktionen sowie 10% für Telefonkontakt mit dem Kunden feststellen konnten. Dabei ist daraufhin zu weisen, dass zwischen der vorliegenden Studie und der Untersuchungen von Colletti und Tubridy (1987) knapp 30 Jahre liegen und der Face-to-Face Kontakt trotz voranschreitender Digitalisierung scheinbar nicht abgenommen, sondern eher um 9% zugenommen hat – wobei an dieser Stelle auf die geringe Stichprobe dieser Untersuchung als limitierender Faktor hingewiesen werden sollte, der die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Für zukünftige Untersuchungen sollte der Anteil der mit dem Kunden verbrachten Zeit mit einer größeren, u.U. repräsentativen quantitativen Befragung erfasst werden, um generalisierbarere Ergebnisse zu erhalten. Ebenfalls ist zu beachten, dass es eine große Streuung der Ergebnisse gibt: Die niedrigste Ausprägung von durchschnittlicher mit dem Kunden verbrachter Zeit ist 4,5h pro Woche während die höchste Ausprägung 50h beträgt. Dies deutet daraufhin, dass generelle Aussagen zur Zeitnutzung schwierig zu treffen sind, weil die Zeiteinteilung offenbar individuell sehr unterschiedlich ausfällt. Eine quantitative Untersuchung mit offenen Frageformaten zu Einflussfaktoren auf die Zeitnutzung könnte mehr Klarheit schaffen. Ein ähnlicher Zusammenhang zeigt sich auch in Bezug auf die Dauer von Interaktionen: Während in manchen Fällen die Interaktion eine halbe bis eine Stunde dauert, dauern die Interaktionen in anderen Fällen mindestens zwei oder bis zu vier Stunden. Dabei verdeutlicht die Analyse dieser Interaktionen, dass viele Faktoren einen Einfluss auf die Dauer der Interaktionen haben wie die Anzahl der Gesprächspersonen oder insbesondere wer die konkrete Kontaktperson ist. Dies verdeutlicht, dass selbst relativ objektive Faktoren wie die Dauer einer Interaktion einer Vielzahl von Einflüssen ausgesetzt ist, die nicht durch die KA Manager selbst beeinflusst werden können, sondern vielfach durch den Kunden bzw. die Kontaktperson diktiert wird. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit die Kundenunternehmenskultur und Kundenkontaktpersonen die Gestaltung der Face-to-Face Interaktionen deutlicher beeinflussen als andere Einflussfaktoren. Die Stärke

der Einflussfaktoren zu messen bietet daher einen Ausgangspunkt für weitere Forschung. Ein weiterer interessanter Befund ist, dass die Face-to-Face Interaktionen weniger effizient und effektiv sind, wenn mehrere Personen an der Interaktion teilnehmen. Dies bestätigt die Annahme von Macneil (1980), dass mit zunehmender Anzahl von Personen auch eine zunehmende Anzahl von Beziehungen beachtet werden muss. Gleichfalls zeigen die Ergebnisse auf, dass Face-to-Face Interaktionen sowohl von Kunden- als auch von Zuliefererseite initiiert werden können und Inhalte von beiden Seiten vorgeschlagen werden können. Dies deutet auf einen partnerschaftlichen Umgang und eine Vertrautheit miteinander hin, welche die langfristige Ausrichtung der Geschäftsbeziehung unterstreicht und insbesondere im KAM und in relationalen Geschäftsbeziehungen eine Rolle spielt (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Macneil 1980; Weeks/Stevens 1997). Die betrachteten Geschäftsbeziehungen sind jedoch alle in einem ähnlichen Rahmen untersucht worden: Die Branche und Industrie sowie die Produkte sind konstant gehalten worden und die Geschäftsbeziehungen lassen sich in die Phase des Commitment aus dem Modell von Dwyer, Schurr und Oh (1987) einordnen. Folgeuntersuchungen sollten daher explizit auch Geschäftsbeziehungen betrachten, die sich in einem anderen Stadium befinden, da die Ausgestaltung der Face-to-Face Interaktion sich anders gestalten könnte.

Des Weiteren wurde die Rolle der KA Manager als Schnittstelle im Zuliefererunternehmen diskutiert, welches die Wichtigkeit der in der Forschung diskutierten Rolle von KA Managern in der internen Koordination (vgl. Ivens et al. 2016; Ivens/Niersbach/Pardo 2015) und als interne Schnittstelle unterstreicht (vgl. Shapiro/Wyman 1981). Jedoch gehen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung noch einen Schritt weiter und zeigen auf, dass KA Manager bzw. GA Manager als Bindeglied zwischen verschiedenen Kundenstandorten verstanden werden und Informationen zwischen Kundeneinheiten vermitteln, sodass die Rolle der KA Manager nicht nur eine interne, sondern auch eine externe Koordinationsfunktion umfasst. Für die Forschung ergibt sich somit ein neuer Aspekt, der in den bisherigen Aufgaben von KA Managern noch nicht genannt wurde (vgl. u.a. Millman/Wilson 1995, 1999; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Storbacka 2012). Das explorative Design der vorliegenden Untersuchung hat damit einen interessanten Aspekt aufgedeckt, der in Folgeuntersuchungen genauer betrachtet werden kann, um die Rolle von KA Managern für das Kundenunternehmen als Informationsvermittler genauer zu erforschen.

In Verknüpfung der zu in Kapitel 4.7.5 vorgestellten Ergebnissen zur Nutzung der Metapher ‚Kampf‘ zur Beschreibung der Kundeninteraktion durch einige KA Manager, deuten sich Unterschiede zu den bisher bekannten Aspekten dieses Phänomens im wissenschaftlichen Diskurs an (vgl. Jolson 1997). So wurden bisher Vergleiche zu Kämpfen gezogen und die Exis-

tenz von Vertriebsmitarbeitern diskutiert, die zu ‚Waffen‘ und Tricks greifen, um Kunden zu einem Geschäft zu überreden (vgl. Jolson 1997). Die Ergebnisse dieser Untersuchung weisen darauf hin, dass keine Trickserien betrieben werden, sondern eine offene Kommunikation im Vordergrund steht (vgl. C2, C4, F1, F4, U1, U2, U3, U4, U5). Hier zeigt sich bei den KA Managern eher eine Anpassungsfähigkeit und strategische Ausrichtung ihres Verhalten bzw. in ihrer Rolle (vgl. Davies/Ryals 2013; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Speakman/Ryals 2012), um die Kundenbeziehung durch die offene Kommunikation optimal zu gestalten, als durch ‚Kämpfe‘ oder Trickserien zum Geschäftsabschluss zu gelangen.

Einen wichtigen Beitrag leistet die vorliegende Untersuchung durch die Identifizierung von Verhaltensweisen und Normen für die Herstellung von Beziehungen und die Rolle von beziehungspflegerischen Aktivitäten – insbesondere Socializing – in der Face-to-Face Interaktion (vgl. Kap. 4.8). Damit bietet diese Untersuchung eine empirische Bestätigung für die vorherrschende Meinung, dass der Beziehungsaufbau, Beziehungspflege und Beziehungsausbau zum Kunden eine der Kernaufgaben des KAM ist (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993).

Für den IST-Zustand ist die Rolle von Zeit als limitierende Ressource in den Interviews vielfach genannt worden, welches die gängige Sicht auf Zeit in der Forschung widerspiegelt (vgl. Feldman/Hornik 1981; Jacoby/Szybillo/Berning 1976). Des Weiteren verweisen die Befragten auf eine hohe Dringlichkeit in der Reaktion des Zulieferers und auf den Zeitdruck während Interaktionen sowie den selbst wahrgenommenen inneren Zeitdruck. Dies unterstreicht die zunehmend große Rolle von Zeitdruck (vgl. Durrande-Moreau/Usunier 1999; Southerton 2003; Szollos 2009). Die über Zeitdruck empfundene Frustration, nicht genügend Zeit zur Verfügung zu haben und seinen Aufgaben nicht gerecht zu werden, deutet daraufhin, dass die selbstempfundene Qualität der Arbeit und Effektivität hierunter leidet, wie bisher in Bezug auf Entscheidungen unter Zeitdruck festgestellt wurde (vgl. Hahn/Lawson/Lee 1992; Zakay/Wooler 1984). Ebenfalls unterstreichen die Ergebnisse, dass viel Zeit mit Reisen verbracht wird, um den Kunden zu besuchen, was die Ergebnisse von Kerber und Campbell (1987) bestätigt. Vor diesem Hintergrund kann eine Verknüpfung von Reisezeit zu dem in der Zeitforschung viel untersuchten Phänomen der Wartezeit gezogen werden, da auch bei Reisezeit ein Eindruck entsteht, dass Zeit verloren geht (vgl. F4).

2) Wie sieht eine optimale Zeitnutzung für KA Manager in Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden aus?

Die zweite Forschungsfrage ‚Wie sieht eine optimale Zeitnutzung für KA Manager in Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden aus?‘ hatte zum Ziel, den SOLL-Zustand aus Perspektive der KA Manager zu beschreiben, um somit die effiziente und effektive Zeiteinteilung sowie die zu priorisierenden Inhalte und Themen zu erfassen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass strategischer Austausch optimaler Weise häufiger stattfinden sollte. Das bedeutet, dass operative Themen sehr viel Platz einnehmen und in der regulären Interaktion eine so dominante Rolle spielen, dass strategische Themen zu kurz kommen. Dies steht im Gegensatz zu der eigentlich strategischen Ausrichtung des KAM (vgl. Ivens et al. 2009; Millman 1996; Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997). Ein mögliches Forschungsfeld ist die Erweiterung der Betrachtung von Inhalten in Face-to-Face Interaktionen in Bezug auf die operative bzw. strategische Dimension der jeweiligen besprochenen Themen, um die aufgewiesene Tendenz zu unterstützen oder zu widerlegen. Dazu bietet sich eine quantitative Untersuchung in Form einer größeren Stichprobe und unter Zuhilfenahme des Fragebogens der schriftlichen Zeitverteilungsmessung an.

Insbesondere Tabelle 13 sowie die Ergebnisse zur Interaktion in einer optimalen Situation mit Kontaktpersonen und optimalen Inhalten zeigen ein sehr diverses Bild auf (vgl. Kapitel 4.2.2; Kapitel 4.4.2). Der beobachtete Einfluss von Kundenunternehmenskultur und Kontaktpartnern im Kundenunternehmen auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion – u.a. als Hinderungsgrund für optimale Zeitnutzung – bietet ein weites Feld für weitergehende Forschung und die dezidierte Betrachtung der Einflüsse. Für die Praxis wäre eine Untersuchung des Umgangs mit diesen Variablen und den notwendigen Verhaltensweisen, um gegen diese Einflüsse gegen zu steuern, von Interesse.

Konkrete Ideen für die Optimierung der Zeitnutzung werden von den Befragten kaum aufgeworfen. Stattdessen fordert ein GA Manager für sein Team, dass mehr Zeit mit dem Kunden verbracht werden sollte:

„How they can improve it, I think the more time we spend together, the better it is, so ideally they would spend more time together.“ (F5).

Jedoch konnten in der vorliegenden Untersuchung keine wie von McDonald, Millman und Rogers (1997) beobachteten festgelegten Ziele für KA Manager oder KAM-Team Mitglieder in Bezug auf den Anteil der Zeit mit dem Kunden festgestellt werden. Ob jedoch die Quantität

der mit dem Kunden verbrachten Zeit oder die Qualität der Face-to-Face Interaktion betrachtet werden sollte, wurde von McDonald, Millman und Rogers (1997) nicht diskutiert. Somit ergibt sich hieraus für die Forschung bezüglich der optimalen Zeitnutzung (SOLL-Zustand) und deren Einflüsse auf Faktoren wie die Qualität der Face-to-Face Interaktion Desiderate, aber auch für die Praxis könnte die Aufdeckung einer optimalen Zeitnutzung von Interesse sein, um Orientierungshilfen für eine sinnvolle Nutzung für KA Manager zu entwickeln oder hierauf in Trainings für KA Managern einzugehen.

Gleichfalls spiegeln die Ergebnisse die individuellen Präferenzen der Befragten wider und zeigen somit auf, dass KA Manager selbst divers sind und unterschiedliche Vorstellungen bezüglich eines SOLL-Zustandes haben. Dies verdeutlichen auch die unterschiedlichen Ausprägungen in Bezug auf die optimale Zeiteinteilung: Die niedrigste Ausprägung für jede der sieben Aktivitäten liegt bei 0% bis 5%, während die höchste Ausprägung zwischen 20% bis 80% variiert (vgl. Tab. 13). Der Ländervergleich zeigt auf, dass die deutschen und französischen Befragten optimaler Weise 30% bzw. 25% ihrer Face-to-Face Interaktionen mit Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten verbringen, wohingegen in China und den USA die Prozentsätze mit 15,3% und 15,9% deutlich niedriger ausfallen (vgl. Tab. 13). Jedoch spielen technische Themen in China (37,0%) und den USA (37,2%) eine ähnlich wichtige Rolle, wohingegen sie in Deutschland (12,5%) und Frankreich (16,3%) deutlich geringer ausfallen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es zwischen den Ländern unterschiedliche Priorisierungen für Themen gibt und vermutlich die KA Manager-Funktion unterschiedlich ausgestaltet ist. Dies bietet Potential für Folgeuntersuchungen, in denen die Ausgestaltung der KA Manager-Funktion in unterschiedlichen Ländern betrachtet werden kann, um herauszufinden, inwieweit die hier gewonnenen Erkenntnisse auf kulturelle Einflüsse oder auf organisatorische Einflüsse wie die unterschiedlichen Set-ups der KA Manager Rolle zurückzuführen sind. In der Literatur lässt sich bisher kein Vergleich zu einer so detaillierten Auseinandersetzung und optimalen SOLL-Zeitnutzung für KA Manager finden, weil sich die Forschung bisher auf die Aufgaben (vgl. Tab. 2; Millman/Wilson 1995, 1999; Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993) und Fähigkeiten von KA Managern fokussierte (vgl. Tab. 3; Colletti/Tubridy 1987; Davies/Ryals 2013; Lütke 2010; Napolitano 1997; Pardo 1997; Weeks/Stevens 1997; Wotruba/Castleberry 1993). Damit liefert diese Arbeit mit der schriftlichen Zeitverteilungsmessung einen ersten detaillierten Beitrag über die Einschätzung der optimalen Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen.

3) Welchen Einfluss hat ein kulturelles Umfeld auf die Zeitnutzung?

Die dritte Forschungsfrage ‚Welchen Einfluss hat ein kulturelles Umfeld auf die Zeitnutzung?‘ hatte zum Ziel, durch den kulturellen Vergleich der vier Länder zu identifizieren, wie die Zeit in Situationen mit dem Kunden in verschiedenen kulturellen Umfeldern genutzt wird und welchen Einfluss ein solches Umfeld auf die Zeitnutzung hat. Die Ergebnisse weisen eine Vielzahl an kulturellen Besonderheiten auf (vgl. Kap. 4) und wurden bereits in den vorherigen Ausführungen und insbesondere in 5.1.1 diskutiert, sodass an dieser Stelle keine Wiederholung erfolgt. Die Beispiele aus den verschiedenen Ländern verdeutlichen allerdings auch, dass es neben kulturspezifischen Zusammenhängen auch viele Zusammenhänge gibt, die länderübergreifend gültig scheinen. Ebenfalls decken sie auf, dass es Ähnlichkeiten gibt, die zuvor nicht vermutet wurden, bspw. die inhaltliche Nähe der optimalen Zeitgestaltung zwischen Deutschland und Frankreich auf der einen und China und den USA auf der anderen Seite. Dies stellt die Gültigkeit der von Hofstede (1980b, 1983a, 1983b, 1984, 1994) aufgewiesenen Zusammenhänge und deren Gültigkeit für die aktuelle Situation 30 bis 40 Jahre später infrage, wie bereits zuvor diskutiert. Gleichwohl muss herausgestellt werden, dass Kultur im Sinne von nationaler Kultur nicht der einzig kulturelle Einflussfaktor ist: Die Unternehmenskultur bzw. Vorgehensweise in Kundenunternehmen hat ebenfalls einen großen Einfluss auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktionen. Somit sollte in zukünftigen Forschungsvorhaben unter dem kulturellen Umfeld sowohl Länder- als auch Unternehmenskulturen betrachtet werden. Die in Kapitel 4 vorgestellten Ergebnisse bieten dafür viele Anknüpfungspunkte, wenngleich auch andere Länderkulturen wie bspw. afrikanische oder südamerikanische Länder in zukünftiger Forschung untersucht werden sollten, um ein umfassenderes Bild über die Zeitnutzung zu erhalten.

5.2 Implikationen für die Praxis

Neben den bisherigen Ausführungen zu Implikationen der vorliegenden Arbeit für die Theorie, können auch bedeutsame Aspekte aus den Ergebnissen für die Praxis abgeleitet werden: Zum einen liegen mit den Informationen zu Dauer und Häufigkeit der Face-to-Face Interaktionen mit verschiedenen Kundenabteilungen durch die vorliegende Studie Benchmark-Informationen aus einem großen internationalen Unternehmen vor (vgl. Tab. 7, Tab. 8). Ebenfalls liegen mit Tabelle 13 detaillierte Informationen über die inhaltlichen Schwerpunkte von Face-to-Face Interaktionen von KA Managern mit ihren Kunden vor, die von Unternehmen als Benchmark herangezogen werden können, um eigene Vergleiche über die inhaltliche Zeitnutzung in Face-to-Face Interaktionen zu ziehen. Es empfiehlt sich ein reflektierter Umgang

mit den vorliegenden Informationen, da die vorliegenden Daten auf eine unterschiedliche Ausgestaltung der KA Manager Funktion in den unterschiedlichen Ländern hinweisen. Es sollte daher sorgfältig analysiert werden, mit welchen Daten Vergleiche erfolgen, z.B. mit den Daten aus Deutschland und nicht den Durchschnittsdaten aus Tabelle 13, wenn Firmen aus Deutschland betrachtet werden. In jedem Fall will die vorliegende Arbeit für die Unternehmenspraxis die Frage aufwerfen, wie Face-to-Face Interaktionen aktuell gestaltet werden und inwieweit sie anders gestaltet werden sollten. Das Beobachten der eigenen Zeitsetzung und die anschließende kritische Auseinandersetzung mit dieser hat bereits bei einigen Personen in der Unternehmenspraxis zu einem Umdenken und neuen Priorisierungen geführt (vgl. Shank 2015). Die in Kap. 4.1 aufgezeigten zeitbezogenen Faktoren und in 4.2 genannten Kontaktpersonen bieten einen ersten Referenzpunkt für Unternehmen, um sich mit der aktuellen Zeitznutzung auseinander zu setzen.

Zum anderen geben die Ergebnisse vertiefende Einblicke in zugrundeliegende Muster und Verhaltensweisen zur effektiven Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen. Insbesondere die identifizierten Normen und Verhaltensweisen zur Beziehungsbildung und -pflege können KA Manager bzw. in der Praxis tätigen Personen Ideen für die eigene Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen liefern (vgl. Kap. 4.8). Aufgrund der induktiven Ableitung der Normen und Vorgehensweisen deutet dies darauf hin, dass es sich dabei um ‚Best practice‘ Vorgehensweisen handelt, die von mehreren KA Managern tatsächlich genutzt und angewendet werden. Für die Praxis empfiehlt sich daher ein Blick darauf, ob diese Verhaltensweisen in der eigenen Organisation eingesetzt werden bzw. wie häufig diese sinnvollerweise in der eigenen Organisation und Industrie umgesetzt werden können.

Eine der Kernerkenntnisse für die Praxis ist, dass Zulieferer sich an den Kunden und dessen spezifische Kultur anpassen müssen. In diesem Fall geht es nicht darum, ob der ‚Kunde König ist‘ und so behandelt wird (vgl. Homburg/Müller/Klarmann 2011), sondern um die Bedeutsamkeit der Passung zwischen dem KA Manager und den Kontaktpersonen auf Kunden-seite. Eine weitere wichtige Erkenntnis für die Praxis von internationalen Unternehmen ist, dass kein ‚one fits all‘ existiert und die Kultur in den verschiedenen Ländern einen großen Einfluss hat, sodass das Verhalten und das KAM auf das spezifische Land und dessen Kunden angepasst werden müssen (vgl. D6). Ebenfalls unterstreichen die Ergebnisse die Wichtigkeit der Zeiteinteilung von KA Managern, auf die Lim und Seers (1993) schon hingewiesen haben. Somit ist die individuelle Zeiteinteilung und Priorisierung von Themen und Ansprechpartnern eine wichtige Aufgabe von KA Managern. Als Implikation für die Praxis leitet sich daher ab,

dass diese Fähigkeiten in der Auswahl von neuen KA Managern sowie in deren Training und Einarbeitung berücksichtigt werden sollten.

Eine weitere für die Praxis relevante Betrachtungsperspektive ist die Erwartungshaltung des Kunden bezüglich Dauer, Frequenz und Initiierung von Face-to-Face Interaktionen sowie der Interaktion mit dem TM des Zulieferers. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung weisen darauf hin, dass Kundenerwartungen in Bezug auf Face-to-Face Interaktionen erfüllt werden sollten, jedoch nicht zu viel Face-to-Face Interaktion stattfinden sollte, falls dies vom Kunden nicht gewünscht ist, u.a., weil dies zu negativen Konsequenzen führen kann, wie bspw. einer Vielzahl an Preisreduzierungen. Somit leitet sich für die Unternehmenspraxis ab, dass Kundenerwartungen identifiziert und analysiert werden sollten, um einen Plan für eine optimale Interaktionshäufigkeit und TMI zu erstellen, der damit eine Gestaltungshilfe für die Face-to-Face Interaktionen bieten kann.

Daneben stellt sich als ein wichtiger Aspekt die Face-to-Face Interaktion zwischen den richtigen Personen dar. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Interaktionen sowohl von Kunden- als auch von Zuliefererseite initiiert werden können und dass durch die Vorgabe von Agenden und zu besprechenden Themen die Teilnahme der richtigen Ansprechpartner auf Kundenseite angefordert werden kann. Gleichfalls leitet das Zuliefererunternehmen je nach Themenstellung die passenden Ansprechpartner für die eigene Seite ab. Dieses Vorgehen stellt eine Empfehlung für die Unternehmenspraxis dar, sodass sich im Vorfeld mit der Frage auseinandergesetzt werden sollte, wer am besten an der Face-to-Face Interaktion teilnimmt und welche Rolle die Person in der Interaktion spielt. Dieser Aspekt ist eng verknüpft mit der in der Befragung vorherrschenden Meinung, dass Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden gut vorbereitet werden müssen. Für die Unternehmenspraxis lässt sich damit als ‚Best practice‘ Empfehlung ein Hinterfragen des Zwecks und der Intention der jeweiligen Face-to-Face Interaktion ableiten, sodass in der Vorbereitung der Interaktion eine auf die Erfüllung des Zwecks ausgerichtete Vorgehensweise für die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion abgeleitet wird.

Für international tätige Unternehmen zeigen die Ergebnisse viele Beispiele für die Unterschiede in der Face-to-Face Interaktion in verschiedenen Ländern auf. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass diese unterschiedliche Gestaltung teilweise aus kulturellen Gründen notwendig ist und daher in der Planung von Face-to-Face Interaktionen berücksichtigt werden sollte. Ebenso spielt insbesondere für GA Manager das Wissen um die Unterschiede eine Rolle sowie die Anpassung an die kulturell vorherrschenden Bedürfnisse für Face-to-Face Interaktionen. Für die Praxis empfiehlt sich daher zum einen, dass bei der Besetzung von GA Manager

Positionen darauf geachtet wird, dass die ausgewählte Person sensibel gegenüber kulturellen Unterschieden ist und eine hohe Anpassungsfähigkeit aufweist, um in verschiedenen kulturellen Umfeldern erfolgreich zu agieren. Zum anderen empfiehlt sich für die Praxis keine global gültigen Vorgaben zu machen, sondern individuelle Länderkulturen und Anpassungen an diese zu beachten.

Des Weiteren profitiert die Praxis von der konzeptionellen Betrachtung der Face-to-Face Interaktion und dem vorgestellten Rahmenmodell. MacInnis (2011) weist daraufhin, dass konzeptionelle Fortschritte durch die Forschung einen Einfluss auf die Praxis haben, weil sie das Wissen verbinden und Wissen weitergeben. Durch die Ableitung der theoretischen Erkenntnisse durch Informationen aus der Praxis durch die Erhebung in dieser Studie wird dieser Kreis geschlossen und beide Seiten profitieren voneinander.

Insgesamt zeigt diese Studie unterschiedliche und vielfältige Möglichkeiten auf, die gewonnenen Erkenntnisse auch in die (Unternehmens-)Praxis einfließen zu lassen. Dies setzt in erster Linie eine aktive Auseinandersetzung mit der Thematik der Zeitnutzung in Face-to-Face Interaktionen voraus. Die Ableitung entsprechender Verhaltensänderungen und Einbeziehung der in den Ergebnissen vorgestellten ‚Best Practice‘ Vorgehensweisen obliegt daher den Praktikern bzw. Lesern dieser Arbeit.

5.3 Limitationen und Ausblick für weitere Forschung

Die vorliegende Untersuchung unterliegt einigen Limitationen, die teilweise in 5.1 und 5.2 aufgezeigt wurden, an dieser Stelle jedoch vertiefend diskutiert werden und den Bedarf für weitere Forschung auf diesem Gebiet verdeutlichen. Zum einen wurde die Untersuchung in nur einer Branche mit einer Geschäftsart und gleichartigen Produkten durchgeführt. Ebenfalls wurde nur ein Unternehmen bzw. eine Zuliefererunternehmenskultur betrachtet. Dadurch, dass diese Einflussfaktoren konstant gehalten wurden, konnten die Effekte anderer Einflussfaktoren stärker fokussiert und betrachtet werden. Dennoch sind andere Branchen mit anderen Produkten anders ausgerichtet und unterscheiden sich bspw. je nach Geschäftstyp in Bezug auf Prozesse, Produktentwicklungszyklen und Vermarktung der Produkte (vgl. Backhaus/Voeth 2014). Wenn bspw. das Produkt eher als Commodity gesehen wird und somit die Einkaufsentscheidung auf hauptsächlich den Preis ausgerichtet ist, wird die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion sicherlich abweichen von der Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen in denen das Produkt als Systemlösung angeboten wird und Kunde und Zulieferer eng zusammenarbeiten müssen, sodass vermutlich im Systemlösungsgeschäft beziehungsbildende Aktivitäten mehr im Vordergrund stehen (vgl. Backhaus/Voeth 2014). Des Weiteren ergibt

sich aus dem Geschäftstyp eine unterschiedliche Zyklushaftigkeit für Einkaufsentscheidungen, bspw. im Projektgeschäft im Vergleich zu anderen Geschäftstypen, welches vermutlich in einer sehr unterschiedlichen Frequenz für Face-to-Face Interaktionen resultiert (vgl. Backhaus/Voeth 2014). Als Desiderat für weitere Forschung sollten verschiedene Geschäftstypen in zukünftigen Untersuchungen betrachtet werden, sodass ihr Einfluss genauer untersucht und erforscht werden kann.

Eine weitere Einschränkung ist, dass nur Interviews geführt und keine Feldbeobachtung – in diesem Fall direkte Face-to-Face Interaktionen – durchgeführt wurde, wie dies u.a. auch Biemans, Brenčić und Malshe (2010) in ihrer Studie als limitierenden Aspekt anführen. In folgenden Untersuchungen sollte das Feld ausgeweitet und Face-to-Face Interaktionen direkt beobachtet werden. Dies hilft überdies zu identifizieren, was für die KA Manager so selbstverständlich ist, dass sie es im Interview nicht explizit nennen. Zwei Beispiele verdeutlichen diesen Zusammenhang: Ein KA Manager erzählt:

„Dass man am Anfang mal ein Pläuschchen über private Dinge hält, die ersten zehn Minuten im Gespräch. Und am Ende vielleicht noch einen Kaffee gemeinsam trinkt und sich nicht mehr über die Arbeit unterhält. Das gehört für mich genauso dazu, ist aber eher (..) ja, Standard und muss nicht extra hervorgehoben werden. Das macht man automatisch.“ (D1).

Ein weiteres Beispiel ist, dass drei KA Manager den Einkauf nicht aktiv als Kontakteinheit genannt haben, zwei davon erst auf Nachfrage der Interviewerin (vgl. C3, C4) und eine KA Managerin später von allein im Interview (vgl. U4). Beide Beispiele weisen darauf hin, dass einige Informationen den KA Managern so selbstverständlich erscheinen, dass sie diese nicht aktiv nennen. Es ist daher als Limitation dieser Studie zu betrachten, dass die Befragten weitere Informationen, die ihnen selbstverständlich erschienen, an dieser Stelle nicht angebracht haben. Auch Ford und McDowell (1999) konnten bestätigen, dass häufig ein Unterschied zwischen dem besteht, was Manager denken, was sie tun, und dem, was sie tatsächlich tun. Daher kann es durchaus sein, dass einige Mechanismen so in das Verhalten der KA Manager übergegangen sind, dass diese ihnen ganz natürlich erscheinen und nicht explizit benannt werden. Eine Feldbeobachtung könnte helfen, diese versteckten Mechanismen aufzudecken.

Eine weitere Limitation ist, dass nur Personen aus dem Zuliefererunternehmen befragt wurden, was jedoch ein gängiges Vorgehen in der KAM-Forschung darstellt (vgl. Guenzi/Georges/Pardo 2009). In Folgeuntersuchungen sollten ebenfalls Kunden befragt wer-

den, um ein umfassenderes Bild zu erhalten und neue Perspektiven bspw. bezüglich der Einschätzung der Effektivität und Effizienz der Face-to-Face Interaktionen mit einzubeziehen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des Trends zu Key Supplier Management (KSM) (vgl. Dorsch/Swanson/Kelley 1998; Ivens/van de Vijver/Vos 2013) interessant, da die Unternehmen, die sich auf ihre Schlüsselzulieferer konzentrieren, eine interessante Perspektive bieten können und Vergleiche zwischen KAM und KSM gezogen werden können. Daher bildet dieser Vergleich ein Desiderat für weitere Forschung in Form von bspw. qualitativen Befragungen, um ein möglichst breites Bild über die Unterschiede und Parallelen zu bekommen.

Des Weiteren gilt einschränkend anzumerken, dass viele der Interviews nicht in der Muttersprache der Befragten geführt wurden und somit möglicherweise manche Fragen aufgrund von Sprachkenntnissen nicht so gut verstanden wurden. Ebenfalls könnte es möglich sein, dass weiterführende kulturelle Einflüsse nicht komplett aufgedeckt wurden, weil diese nicht im Fokus der Betrachtung standen (vgl. Biemans/Brenčić/Malshe 2010). Es gilt außerdem zu beachten, dass die Verfasserin dieser Arbeit selbst Deutsche ist und somit das kulturelle Verständnis für die deutsche Kultur stärker ausgeprägt ist und vermutlich viele Dinge unbewusster klarer sind als für andere Kulturen. Auch Tayeb (2001) weist auf den eigenen kulturellen Hintergrund als ‚Filter‘ bzw. kulturelle Verzerrung hin, der kaum auszuschalten ist und daher als Einflussfaktor berücksichtigt werden sollte. Trotz der vielfältigen interkulturellen Erfahrungen der Verfasserin der vorliegenden Arbeit sind die Ergebnisse daher vermutlich stärker aus einer deutschen Perspektive interpretiert.

Einen weiteren Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung bietet die Erfassung von Beziehungsqualität in anderer Form, sodass sich Zusammenhänge zur Beziehungsqualität besser aus den Daten ableiten lassen. Beispielsweise könnte in Folgeuntersuchungen nach direkten Zusammenhängen zwischen Elementen der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion und den Dimensionen von Beziehungsqualität gefragt werden. Dadurch ließen sich bessere Aussagen zu den Wirkungszusammenhängen ableiten und die in dieser Untersuchung nicht durch die Daten bestätigten Postulate wie P4, P5, P6 und P20 überprüfen.

Ebenso könnte in Folgeuntersuchungen die Effizienz und Effektivität der Face-to-Face Interaktionen auf andere Art und Weise erfasst werden. In dieser Untersuchung haben die Befragten teilweise selbst darauf hingewiesen, dass die Effizienz von Face-to-Face Interaktionen schwer messbar ist. In dieser Untersuchung wurde versucht, die Effizienz durch verbale Beschreibungen zu erfassen. In Folgeuntersuchungen könnte eine Einschätzung von Effizienz und Effektivität anhand einer Skala, bspw. einer 7-stufigen Likert-Skala erfasst werden, was

die Vergleichbarkeit der verschiedenen Fälle erleichtern würde und zu solideren Interpretationen führen könnte.

Des Weiteren könnten zusätzliche Einflussfaktoren in das Modell aufgenommen und in folgenden Studien untersucht werden. Beispielsweise hat möglicherweise die Länge der Geschäftsbeziehung einen Einfluss (vgl. Leuthesser 1997). Dies könnte anhand einer Untersuchung von verschiedenen Geschäftsbeziehungen in unterschiedlichen Phasen der Geschäftsbeziehungsentwicklung (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987; Millman/Wilson 1995) zu neuen Erkenntnissen führen.

Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung können die Ergebnisse nicht generalisierend gelten. Ferner basieren die in dieser Untersuchung vorgestellten Erkenntnisse auf wenigen Fällen pro Land, sodass eine breiter angelegte Untersuchung mit einer höheren Fallzahl pro Land in einer quantitativen Untersuchung die Ergebnisse in ihrer Generalisierbarkeit überprüfen könnte. Die vorliegende Untersuchung hatte zum Ziel, die generellen Zusammenhänge von Zeitnutzung und der Gestaltung der Face-to-Face Interaktion im KAM zu erkunden und ein entsprechendes Rahmenmodell zu entwickeln sowie durch eine empirische Erhebung zu prüfen. Die nun vorliegenden Ergebnisse, die das Rahmenmodell stützen, sind in weiteren qualitativen wie quantitativen Untersuchungen weitergehend zu prüfen und möglicherweise durch weitere Einflussfaktoren zu ergänzen, um das Rahmenmodell weiter abzusichern und zu stabilisieren. Dazu könnten auch weitere Länder betrachtet werden, um kulturelle Einflüsse aus anderen Kulturen und Perspektiven zu betrachten.

6 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Zeit als knapper Ressource im KAM und der effektiven und effizienten Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen zwischen KA Manager und Kunde. Vor dem Hintergrund von steigendem Zeitdruck ist Zeit als knappe Ressource zu einem begrenzenden Faktor im wirtschaftlichen Umfeld geworden, sodass die effiziente und effektive Nutzung dieser Ressource einen wichtigen Faktor für Unternehmen darstellt (vgl. Berkowitz/Ginter 1978; Leclerc/Schmitt/Dubé 1995; Nonis/Sager 2003). In der Betrachtung von KAM in Unternehmen spielt insbesondere der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu verschiedenen Personen im Kundenunternehmen eine wichtige Rolle (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993). Im Hinblick darauf, dass die Zeit, die mit dem Kunden verbracht werden kann limitiert ist, hatte diese Untersuchung zum Ziel, die Gestaltung und Nutzung der Zeit innerhalb der Face-to-Face Interaktion von KA Manager mit ihrem Kunden zu analysieren. Ferner kann effektive und effiziente Zeitnutzung in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich bewertet werden, sodass gleichfalls ein kultureller Vergleich verschiedener Länder angestrebt wurde (vgl. Manrai/Manrai 1995). Des Weiteren hatte diese Arbeit zum Ziel, das Konstrukt der Zeitnutzung in die KAM-Forschung zu integrieren (vgl. MacInnis 2011).

Die Ergebnisse zeigen auf, dass es vielfältige Einflüsse auf die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen gibt. Die Implikationen für die Forschung sind ebenfalls vielfältig und die im Rahmenmodell postulierten Zusammenhänge lassen sich durch die Ergebnisse weitestgehend bestätigen. So hat die Kundenorganisation durch ihr Vorgehen bzw. ihre Organisationskultur einen großen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz von Face-to-Face Interaktionen. Die Ergebnisse bestätigen, dass KA Manager sich an die jeweilige Kundenkultur anpassen und ihre Face-to-Face Interaktionen sowohl auf die Kundenkultur als auch auf die spezifischen Kontaktpartner im Kundenunternehmen anpassen und somit eine hohe Anpassungsfähigkeit aufweisen müssen (vgl. Davies/Ryals 2013; Speakman/Ryals 2012). Des Weiteren haben persönliche Faktoren der KA Manager wie ihre Berufserfahrung und ihr Geschlecht einen Einfluss auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion, wobei beide Einflüsse in Folgeuntersuchungen dezidiert betrachtet werden sollten. Der Einfluss von Digitalisierung auf die Häufigkeit von Face-to-Face Interaktionen konnte nur tendenziell und nicht für alle betrachteten Kulturen bestätigt werden. Insgesamt wird deutlich, dass kulturelle Faktoren sowohl direkt als auch indirekt auf die Gestaltung der Face-to-Face Interaktion wirken. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch auf, dass einige der von Hofstede (1980b, 1983a, 1983b, 1984, 1993, 1994)

und Hall (1969, 1989) aufgezeigten kulturellen Unterschiede für die vier betrachteten Länder auf Basis der vorliegenden Ergebnisse teilweise nicht mehr gelten. Dies bildet viel Potential für Folgeuntersuchungen. Insbesondere zeigen die Ergebnisse viele Beispiele der Nutzung von ‚Guanxi‘ und ‚Renqing‘ im KAM in China auf, was die Wichtigkeit dieser beiden Konzepte für das KAM unterstreicht (vgl. Ghauri/Fang 2001, Hwang 1987; Murphy/Li 2015; Wang 2007; Yau 1988; Zhuang/Xi/Tsang 2010).

Ebenfalls hängen Inhalte und Kontaktpersonen voneinander ab, welche elementare Bestandteile von Face-to-Face Interaktionen darstellen. Auch die Rolle und Involvierung von Top Management hat einen Einfluss auf die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen: So findet die Involvierung von Top Management seltener statt als regulärer Kontakt zwischen KA Manager und Kunde und die besprochenen Themen sind deutlich strategischer, was die Erkenntnisse von Senn (2006) bestätigt. Ebenfalls stellen die Ergebnisse die Bedeutung von persönlichen Beziehungen zwischen KA Manager und dem Kunden heraus. Darüber hinaus zeigt sich, dass sowohl beziehungsbildende Aktivitäten sowie beziehungserhaltende Maßnahmen eine gesteigerte Rolle spielen und KA Manager verschiedene Verhaltensweisen dafür entwickelt haben, was die Aufgabe des KAM zu Beziehungspflege unterstreicht (vgl. Sengupta/Krapfel/Pusateri 2000; Wengler/Ehret/Saab 2006; Wotruba/Castleberry 1993). Insgesamt konnten viele der im Rahmenmodell betrachteten Einflussfaktoren durch die Ergebnisse bestätigt werden und das Rahmenmodell aufgrund der Erkenntnisse der Untersuchung entsprechend angepasst werden.

Die Ergebnisse liefern insgesamt einen Überblick über den aktuellen IST-Zustand der Zeitznutzung von KA Managern beim und mit dem Kunden. Eine der Kernerkenntnisse dieser Untersuchung ist, dass die in dieser Studie betrachteten KA Manager durchschnittlich 29% ihrer Arbeitszeit mit dem Kunden verbringen, dieser Anteil jedoch stark von Person zu Person variiert und zwischen 8 bis 83% der Arbeitszeit von KA Managern beträgt. Zum einen verdeutlicht dies, dass ein Großteil der Arbeitszeit von KA Managern nicht mit dem Kunden verbracht wird (vgl. Colletti/Tubridy 1987; Goodspeed 1987; Guenzi/Pardo/Georges 2007; Jensen 2001; Jolson 1997; McDonald/Millman/Rogers 1997). Zum anderen unterstreicht dies die Bedeutung persönlicher Merkmale des KA Managers als Einflussfaktoren auf die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen. Die Stärke der einzelnen Einflussfaktoren ist in der vorliegenden Untersuchung nicht empirisch gemessen worden und bildet daher ein Forschungsdesiderat für zukünftige Forschung.

Ebenfalls thematisieren die Ergebnisse der Untersuchung wie eine optimale Zeitnutzung bzw. einen optimalen SOLL-Zustand aus Perspektive der KA Manager. So zeigen die Ergebnisse auf, dass ein Austausch zu strategischen Themen häufiger stattfinden sollte, welches verdeutlicht, dass die in der Literatur als strategisch bezeichnete Rolle des KAM (vgl. Ivens et al. 2009; Millman 1996; Sengupta/Krapfel/Pusateri 1997), sich in der Realität nicht immer zur Zufriedenheit der KA Manager umsetzen lässt. Ebenfalls gibt Tabelle 13 Aufschluss über die Priorisierung von optimalen Inhalten und verdeutlicht, dass unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen der Befragten über den Optimalzustand existieren. Gleichfalls konnten länderübergreifende Unterschiede festgestellt werden, bspw., dass technische Themen in China und den USA und Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten in Deutschland und Frankreich jeweils eine vordergründige Rolle in der Face-to-Face Interaktion spielen sollten. Somit konnten kulturelle Unterschiede, aber auch kulturübergreifende Zusammenhänge in der vorliegenden Untersuchung aufgedeckt werden.

Im Kern bestätigen die Ergebnisse dieser Studie den von Håkansson und Snehota (1995) beschriebenen Ansatz zu Entwicklungen von Geschäftsbeziehungen, bspw. durch die Verknüpfung von Akteuren, Ressourcen und Aktivitäten, und die Notwendigkeit sozialer Interaktion für die Herstellung persönlicher Beziehungen. Des Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich viele der von Macneil (1980) aufgestellten Normen für Geschäftsbeziehungen in der Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen im KAM wiederfinden und somit eine wichtige Rolle in der Interaktionsgestaltung spielen. Ferner konnte die Rolle von Vertrauen als Einflussfaktor sowie als Ergebnisvariable der als erfolgreich empfundenen Face-to-Face Interaktionen hervorgehoben werden, sodass viele in der Forschung bereits bestätigte Einflüsse von Vertrauen durch diese Studie unterstützt werden (vgl. Anderson/Weitz 1989; Boles/Barksdale 1996; Dowell/Heffernan/Morrison 2013; Swan/Trawick/Silva 1985).

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag durch die Verknüpfung von Zeitnutzungsforschung und KAM. Ebenfalls leistet sie durch die schriftliche Zeitverteilungsmessung einen Beitrag für die Forschung durch die Etablierung eines Abfrageinstruments für Zeitnutzung im KAM. Für die Praxis ergeben sich vielfältige Anknüpfungspunkte, u.a. Potential für die Reflexion über aktuelle Zeitnutzung und Anregungen für die Optimierung von Zeitnutzung. Eine weitere Implikation für die Praxis sind die genannten Empfehlungen, u.a. für die in Bezug auf die Gestaltung von Face-to-Face Interaktionen wichtigen Fähigkeiten für KA Manager, die bei der Rekrutierung von neuen KA Managern sowie im KA Manager Training Berücksichtigung finden sollten. Gleichfalls bieten die in der Untersuchung vorgestellten Einflussfaktoren vielfältige Möglichkeiten für weitere empirische Forschung, bspw. durch die quantitative Be-

stätigung der Ergebnisse, der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen in anderen Entwicklungsstadien oder anderen Industrien, der Erfassung betrachteter Einflussfaktoren in anderer Form, z.B. Beziehungsqualität über Skalen, oder dem Aufdecken weiterer Einflussfaktoren für das Rahmenmodell. Abschließend ist zu konstatieren, dass die Studie einen umfassenden Beitrag zur Klärung der Zeitnutzung von KA Manager in Face-to-Face-Interaktion mit den Kunden liefert, aber weiterhin mehr offene Fragen als Gewissheiten vorliegen, insbesondere mit Blick auf andere Geschäftstypen oder Industriezweige und damit grundsätzlich als Forschungsgegenstand im Marketing weiter Beachtung finden sollte.

7 Literaturverzeichnis

- Abratt, Russell; Kelly, Phillip Michael (2002): Customer-supplier partnerships. Perceptions of a successful key account management program. In: *Industrial Marketing Management* 31, S. 467–476.
- Ackerman, David S.; Gross, Barbara L. (2003): So Many Choices, So Little Time: Measuring the Effects of Free Choice and Enjoyment on Perception of Free Time, Time Pressure and Time Deprivation. In: *Advances in Consumer Research* 30, S. 290–294.
- Adams, Gary A.; Jex, Steve M. (1999): Relationships Between Time Management, Control, Work-Family Conflict, and Strain. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 4 (1), S. 72–77.
- Agarwal, Adesh; Tripathi, Kaushal K. (1984): Influence of prolonged deprivation, age and culture on the development of future orientation. In: *European Journal of Social Psychology* 14, S. 451–453.
- Al-Husan, Faten; Brennan, Ross (2009): Strategic account management in an emerging economy. In: *The Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (8), S. 611–620.
- Alejandro, Thomas Brashear; Souza, Daniela Vilaca; Boles, James S.; Ribeiro, Áurea Helena Puga; Monteiro, Plinio Rafael Reis (2011): The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. In: *Industrial Marketing Management* 40 (1), S. 36–43.
- Anderson, Erin; Weitz, Barton (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. In: *Marketing Science* 8 (4), S. 310–323.
- Anderson, Erin; Weitz, Barton (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. In: *Journal of Marketing Research* 29 (1), S. 18–34.
- Anderson, James C. (1995): Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), S. 346–350.
- Anderson, James C.; Håkansson, Håkan; Johanson, Jan (1994): Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. In: *Journal of Marketing* 58 (4), S. 1–15.
- Anderson, James C.; Narus, James A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing* 54 (1), S. 42–58.
- Andorka, Rudolf (1987): Time Budgets and Their Uses. In: *Annual Review of Sociology* 13, S. 149–164.
- Andrews, Frank M.; Farris, George F. (1972): Time Pressure and Performance of Scientists and Engineers: A Five-Year Panel Study. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 8, S. 185–200.
- Ang, Swee Hoon; Teo, Georgina (1997): Effects of time processing orientation, agreement preferences and attitude towards foreign businessmen on negotiation adaptation. In: *International Business Review* 6 (6), S. 625–640.
- Antonides, Gerrit; Verhoef, Peter C.; van Aalst, Marcel (2002): Consumer Perception and Evaluation of Waiting Time: A Field Experiment. In: *Journal of Consumer Psychology* 12 (3), S. 193–202.
- Araujo, Luis; Dubois, Anna; Gadde, Lars-Erik (1999): Managing Interfaces with Suppliers. In: *Industrial Marketing Management* 28 (5), S. 497–506.

- Atanasova, Yana (2007): High-Performance Global Account Management Teams: Design dimensions, Processes and Outcomes. Dissertation, University of St. Gallen.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business Marketing. 10.Aufl. Vahlen.
- Bagozzi, Richard P. (1978): Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors. In: *Journal of Marketing Research* 15 (4), S. 517–531.
- Bagozzi, Richard P. (1980): Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. In: *Journal of Marketing* 44 (2), S. 65–77.
- Bailey, Nicole; Areni, Charles S. (2006): When a few minutes sound like a lifetime: Does atmospheric music expand or contract perceived time? In: *Journal of Retailing* 82 (3), S. 189–202.
- Baker, Julie; Cameron, Michaele (1996): The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4), S. 338–349.
- Barling, Julian; Cheung, Dominic; Kelloway, E. Kevin (1996): Time Management and Achievement Striving Interact to Predict Car Sales Performance. In: *Journal of Applied Psychology* 81 (6), S. 821–826.
- Barrett, John (1986): Why major account selling works. In: *Industrial Marketing Management* 15 (1), S. 63–73.
- Becker, Gary S. (1965): A Theory of the Allocation of Time. In: *The Economic Journal* 75 (299), S. 493–517.
- Bergadaà, Michelle M. (1990): The Role of Time in the Action of the Consumer. In: *Journal of Consumer Research* 17 (3), S. 289–302.
- Berkowitz, Eric N.; Ginter, James L. (1978): Time Management of Sales Managers. In: *Industrial Marketing Management* 7, S. 250–256.
- Berry, Leonard L.; Seiders, Kathleen; Grewal, Dhruv (2002): Understanding Service Convenience. In: *Journal of Marketing* 66 (3), S. 1–17.
- Biemans, Wim G.; Brenčič, Maja Makovec; Malshe, Avinash (2010): Marketing–sales interface configurations in B2B firms. In: *Industrial Marketing Management* 39 (2), S. 183–194.
- Bigus, Odis E. (1972): The milkman and his customer. A cultivated relationship. In: *Urban Life and Culture* 116, S. 131–165.
- Bilgin, Baler; LeBoeuf, Robyn A. (2010): Looming Losses in Future Time Perception. In: *Journal of Marketing Research* 47 (3), S. 520–530.
- Birkinshaw, Julian; Toulan, Omar; Arnold, David (2001): Global Account Management in Multinational Corporations: Theory and Evidence. In: *Journal of International Business Studies* 32 (2), S. 231–248.
- Blois, Keith J. (1999): Relationships in business-to-business marketing – how is their value assessed? In: *Marketing Intelligence & Planning* 17 (2), S. 91–102.
- Bluedorn, Allen C.; Denhardt, Robert B. (1988): Time and Organizations. In: *Journal of Management* 14 (2), S. 299–320.

- Bluedorn, Allen C.; Kaufman, Carol Felker; Lane, Paul M. (1992): How Many Things Do You like to Do at Once? An Introduction to Monochronic and Polychronic Time. In: *The Executive* 6 (4), S. 17–26.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 61–98.
- Boles, James S.; Barksdale, Hiram C. (1996): What national account decision makers would tell salespeople about building relationships. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (2), S. 6–19.
- Boles, James S.; Barksdale, Hiram C.; Johnson, Julie T. (1997): Business relationships: An examination of the effects of buyer-salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommend. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 12 (3/4), S. 253–264.
- Boles, James S.; Johnson, Julie T.; Barksdale, Hiram C. (2000): How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension. In: *Journal of Business Research* 48 (75-81).
- Boles, James S.; Johnston, Wesley; Gardner, Alston (1999): The selection and organization of national accounts: A North American perspective. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4), S. 264–282.
- Boles, James S.; Pilling, Bruce K.; Goodwyn, George W. (1994): Revitalizing Your National Account Marketing Program. The NAM Audit. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 9 (1), S. 24–33.
- Bolman, Lee G.; Deal, Terrence E. (2017): *Reframing organizations. Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Bolton, Ruth N.; Lemon, Katherine N.; Verhoef, Peter C. (2008): Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision. In: *Journal of Marketing* 72 (1), S. 46–64.
- Bommer, Michael R. W.; O'Neil, Brian F.; Sethna, Beheruz N. (1994): A methodology for optimizing selling time of salespersons. In: *Journal of Marketing Theory and Practice* 2 (2), S. 61–75.
- Bond, Michael J.; Feather, N. T. (1988): Some correlates of structure and purpose in the use of time. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 55 (2), S. 321–329.
- Bonke, Jens; McIntosh, James (2005): Household time allocation: Theoretical and empirical results from Denmark. In: *electronic International Journal of Time Use Research* (2.1), S. 1–12.
- Börjesson, Evelina; Högberg Mårder, Josefine; Sjöo, Kim (2013): *Gender Stereotyping in Key Account Management. A study of male and female attributes in relation to the customers' perception of an ideal Key Account Manager*. Linnaeus University, Växjö and Kalmar.
- Boroditsky, Lera (2001): Does language shape thought? Mandarin and English speakers' conceptions of time. In: *Cognitive psychology* 43 (1), S. 1–22.
- Bradberry, Travis (2015): *Want to Be More Productive? Never Touch Things Twice*. Unter: <https://www.linkedin.com/pulse/productivity-hacks-want-more-productive-never-touch-things-bradberry> (abgerufen am 22.10.2015).
- Brady, Norman (2004): In search of market orientation. In: *Marketing Intelligence & Planning* 22 (2), S. 144–159.

- Brannen, Julia (2005): Time and the Negotiation of Work-Family Boundaries. Autonomy or illusion? In: *Time & Society* 14 (1), S. 113–131.
- Brannen, Mary Yoko (2009): Culture in Context: New Theorizing for Today's Complex Cultural Organizations. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave Macmillan, S. 81–100.
- Breedveld, Koen (1998): The Double Myth of Flexibilization. Trends in scattered work hours, and differences in time-sovereignty. In: *Time & Society* 7 (1), S. 129–143.
- Brehmer, Per-Olof; Rehme, Jakob (2009): Proactive and reactive: Drivers for key account management programmes. In: *European Journal of Marketing* 43 (7/8), S. 961–984.
- Brewer, E.; Tomlinson, J. W. C. (1964): The Manager's Working Day. In: *The Journal of Industrial Economics* 12 (3), S. 191–197.
- Brodowsky, Glen H.; Anderson, Beverlee B. (2000): A Cross-Cultural Study of Consumer Attitudes Toward Time. In: *Journal of Global Marketing* 13 (3), S. 93–109.
- Brown, Steven P. (1990): Use of Closed Influence Tactics by Salespeople: Incidence and Buyer Attributions. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10 (4), S. 17–29.
- Brown, Steven P.; Peterson, Robert A. (1994): The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. In: *Journal of Marketing* 58 (2), S. 70–80.
- Brunner, James A.; Taoka, George M. (1977): Marketing and Negotiating in the People's Republic of China: Perceptions of American Businessmen Who Attended the 1975 Canton Fair. In: *Journal of International Business Studies* 8 (2), S. 69–82.
- Buckley, Peter J.; Clegg, Jeremy; Tan, Hui (2006): Cultural awareness in knowledge transfer to China – The role of guanxi and mianzi. In: *Journal of World Business* 41 (3), S. 275–288.
- Bureau of Labor Statistics (2017): American Time Use Survey. Unter: <https://www.bls.gov/tus/> (abgerufen am 20.07.2017)
- Burkert, Michael; Ivens, Björn Sven; Shan, Jialu (2012): Governance mechanisms in domestic and international buyer–supplier relationships: An empirical study. In: *Industrial Marketing Management* 41 (3), S. 544–556.
- Calabresi, Renata; Cohen, Jacob (1968): Personality and time attitudes. In: *Journal of Abnormal Psychology* 73 (5), S. 431–439.
- Cameron, Michaelle Ann; Baker, Julie; Peterson, Mark; Braunsberger, Karin (2003): The effects of music, wait-length evaluation, and mood on a low-cost wait experience. In: *Journal of Business Research* 56 (6), S. 421–430.
- Campbell, Nigel C.G.; Cunningham, Malcom T. (1985): Managing customer relationships. The challenge of deploying scarce managerial resources. In: *International Journal of Research in Marketing* 2 (4), S. 255–262.
- Campbell, Nigel C. G.; Graham, John L.; Jolibert, Alain; Meissner, Hans Gunther (1988): Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. In: *Journal of Marketing* 52 (2), S. 49–62.
- Cannon, Joseph P.; Homburg, Christian (2001): Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. In: *Journal of Marketing* 65 (1), S. 29–43.
- Cannon, Joseph P.; Perreault, William D., Jr. (1999): Buyer-Seller Relationships in Business Markets. In: *Journal of Marketing Research* 36 (4), S. 439–460.
- Capon, Noel; Senn, Christoph (2010): Global Customer Management Programs: How to Make Them Really Work. In: *California Management Review* 52 (2), S. 32–55.

- Castleberry, Stephen B.; Shepherd, C. David (1993): Effective interpersonal listening and personal selling. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (1), S. 35-49.
- Cespedes, Frank V. (1992): Sales Coordination: An Exploratory Study. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12, S. 13–29.
- Claessens, Brigitte J. C.; van Eerde, Wendelien; Rutte, Christel G.; Roe, Robert A. (2004): Planning behavior and perceived control of time at work. In: *Journal of Organizational Behavior* 25, S. 937–950.
- Claessens, Brigitte J.C.; van Eerde, Wendelien; Rutte, Christel G.; Roe, Robert A. (2007): A review of the time management literature. In: *Personnel Review* 36 (2), S. 255–276.
- Clark, Susan M.; Harvey, Andrew S., Shaw, Susan M. (1990): Time Use and Leisure: Subjective and Objective Aspects. In: *Social Indicators Research* 23 (4), S. 337–352.
- Clark, Terry (1990): International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory. In: *Journal of Marketing* 54 (4), S. 66–79.
- Colletti, Jerome A.; Tubridy, Gary S. (1987): Effective Major Account Sales Management. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7 (2), S. 1–10.
- Comer, Lucette B.; Drollinger, Tanya (1999): Active empathetic listening and selling success. A conceptual framework. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19 (1), S. 15-29.
- Conte, Jeffrey M.; Gintoft, Jeremy N. (2005): Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance. In: *Human Performance* 18 (4), S. 427–444.
- Conte, Jeffrey M.; Landy, Frank J.; Mathieu, John E. (1995): Time Urgency: Conceptual and Construct Development. In: *Journal of Applied Psychology* 80 (1), S. 178–185.
- Cooper, Martha C.; Gardner, John T. (1993): Building Good Business Relationships – More than Just Partnering or Strategic Alliances? In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 23 (6), S. 14–26.
- Coote, Leonard V.; Forrest, Edward J.; Tam, Terence W. (2003): An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. In: *Industrial Marketing Management* 32 (7), S. 595–604.
- Corsten, Michael (1999): The Time of Generations. In: *Time & Society* 8 (2), S. 249–272.
- Cotte, June; Ratneshwar, S. (2003): Choosing leisure services: The effects of consumer time-style. In: *Journal of Services Marketing* 17 (6), S. 558–572.
- Cox, Donald F.; Rich, Stuart U. (1964): Perceived Risk and Consumer-Decision-Making – The Case of Telephone Shopping. In: *Journal of Marketing Research* 1 (4), S. 32–39.
- Crosby, Lawrence A.; Evans, Kenneth R., Cowles, Deborah (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. In: *Journal of Marketing* 54 (3), S. 68–81.
- Cyert, Richard M.; Simon, Herbert A.; Trow, Donald B. (1956): Observation of a Business Decision. In: *Journal of Business* 29 (4), S. 237–248.
- Czarniawska, Barbara (2004): On Time, Space, and Action Nets. In: *Organization* 11 (6), S. 773–791.
- D'Alessio, Marisa; Guarino, Angela; De Pascalis, Vilfredo; Zimbardo, Philip G. (2003): Testing Zimbardo's Stanford Time Perspective Inventory (STPI) - Short Form. An Italian Study. In: *Time & Society* 12 (2/3), S. 333–347.

- Darmon, René Y. (1998): A Conceptual Scheme and Procedure for Classifying Sales Positions. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 18 (3), S. 31–46.
- Davies, Gary; Omer, Omer (1996): Time Allocation and Marketing. In: *Time & Society* 5 (2), S. 253–268.
- Davies, Howard; Leung, Thomas K. P.; Luk, Sherriff T. K., Wong, Yiu-hing (1995): The Benefits of "Guanxi". The Value of Relationships in Developing the Chinese Market. In: *Industrial Marketing Management* 24, S. 207–214.
- Davies, Iain A.; Ryals, Lynette J. (2013): Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? In: *Industrial Marketing Management* 42 (6), S. 919–931.
- Davies, Iain A.; Ryals, Lynette J.; Holt, Sue (2010): Relationship management: A sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. In: *Industrial Marketing Management* 39 (7), S. 1049–1062.
- Davis, Mark M.; Heineke, Janelle (1998): How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction. In: *International Journal of Service Industry Management* 9 (1), S. 64–73.
- Davis, Otto A.; Farley, John U. (1971): Allocating Sales Force Effort with Commissions and Quotas. In: *Management Science* 18 (4), S. 55–63.
- Dawes, Philip L.; Lee, Don Y.; Dowling, Grahame R. (1998): Information control and influence in emergent buying centers. In: *Journal of Marketing* 62, S.55-68.
- Day, George S. (2000): Managing Market Relationships. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1), S. 24–30.
- De Volder, Maurice L.; Lens, W. (1982): Academic Achievement and Future Time Perspective as a Cognitive-Motivational Concept. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 42 (3), S. 566–571.
- Deeter-Schmelz, Dawn R.; Ramsey, Rosemary (1995): A Conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (2), S. 47–60.
- Dellaert, Benedict G.C.; Kahn, Barbara E. (1999): How tolerable is delay? Consumers' evaluations of internet web sites after waiting. In: *Journal of Interactive Marketing* 13 (1), S. 42–54.
- Denison, Daniel R.; Spreitzer, Gretchen M. (1991): Organizational culture and organizational development. A competing values approach. In: *Research in organizational change and development*, 5 (1), S. 1-21.
- Dhar, Ravi; Nowlis, Stephen M. (1999): The Effect of Time Pressure on Consumer Choice Deferral. In: *Journal of Consumer Research* 25 (4), S. 369–384.
- Dishman, Paul; Nitse, Philip S. (1998): National Accounts Revisited. New Lessons from Recent Investigations. In: *Industrial Marketing Management* 27 (1), S. 1–9.
- Dommermuth, William P. (1965): The Shopping Matrix and Marketing Strategy. In: *Journal of Marketing Research* 2 (2), S. 128–132.
- Doney, Patricia; Cannon, Joseph P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing* 61 (2), S. 35–51.
- Dorsch, Michael J.; Swanson, Scott R.; Kelley, Scott W. (1998): The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (2), S. 128–142.

- Dowell, David; Heffernan, Troy; Morrison, Mark (2013): Trust formation at the growth stage of a business-to-business relationship. In: *Qualitative Market Research: An International Journal* 16 (4), S. 436–451.
- Doyle, Stephen X.; Roth, George Thomas (1992): The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (1), S. 59–64.
- Doyle, Stephen X.; Shapiro, Benson P. (1980): What counts most in motivating your sales force? In: *Harvard Business Review* 58 (3), S. 133–140.
- Drake, Lisa; Duncan, Elaine; Sutherland, Fi; Abernethy, Clare; Henry, Colette (2008): Time Perspective and Correlates of Wellbeing. In: *Time & Society* 17 (1), S. 47–61.
- Du, Rex Yuxing; Kamakura, Wagner A.; Mela, Carl F. (2007): Size and Share of Customer Wallet. In: *Journal of Marketing* 71 (94-113).
- Durrande-Moreau, Agnès.; Usunier, Jean-Claude (1999): Time Styles and the Waiting Experience. An Exploratory Study. In: *Journal of Service Research* 2 (2), S. 173–186.
- Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing* 51 (2), S. 11–27.
- Dyckhoff, Harald; Ahn, Heinz (2001): Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling. In: *Controlling & Management*, 45 (2), S. 111-121
- Easton, Geoff; Araujo, Luis (1994): Market Exchange, Social Structures and Time. In: *European Journal of Marketing* 28 (3), S. 72–84.
- Einstein, Albert (1920): Time, Space, and Gravitation. In: *Science* 51 (1305), S. 8–10.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550.
- Elliott, David H.; Elliott, Jean Leonard (1990): Behaviour and the Life Cycle: A Consideration of the Role of Longitudinal Time Use Studies. In: *Social Indicators Research* 23 (4), S. 395–414.
- Ellis, Seth; McCullough, James; Wallendorf, Melanie; Tan, Chin Tion (1985): Cultural values and behavior: Chineseness within geographic boundaries. In: *Advances in Consumer Research* 12 (1), S. 126–128.
- Everingham, Christine (2002): Engendering Time. Gender equity and discourses of workplace flexibility. In: *Time & Society* 11 (2/3), S. 335–351.
- Fasolo, Barbara; Carmeci, Floriana A.; Misuraca, Raffaella (2009): The effect of choice complexity on perception of time spent choosing: When choice takes longer but feels shorter. In: *Psychology & Marketing* 26 (3), S. 213–228.
- Faure, Guy Olivier; Fang, Tony (2008): Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. In: *International Business Review* 17 (2), S. 194–207.
- Fedick, Cara B.; Pacholok, Shelley; Gauthier, Anne H.: Methodological issues in the estimation of parental time: Analysis of measures in a Canadian time-use survey. In: *electronic International Journal of Time-Use Research* (2.1), S. 67-87.
- Feldman, Laurence P.; Hornik, Jacob (1981): The Use of Time: An Integrated Conceptual Model. In: *Journal of Consumer Research* 7 (4), S. 407–419.
- Ferrandi, Jean-Marc; Valette-Florence, Pierre; Prime, Nathalie; Usunier, Jean-Claude (2000): Linking personal values and time orientations: The case of the attitude towards cellular phone in France and Germany. In: *Convegno 'Le Tendenze del Marketing in Europa', Università Ca Foscari Venezia*, S. 1–18.

- Fiocca, Renato (1982): Account portfolio analysis for strategy development. In: *Industrial Marketing Management* 11 (1), S. 53–62.
- Ford, David (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. In: *European Journal of Marketing* 14 (5/6), S. 339–353.
- Ford, David; McDowell, Raymond (1999): Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions. In: *Industrial Marketing Management* 28 (5), S. 429–442.
- Ford, Robert C.; Randolph, W. Alan (1992): Cross-functional structures. A review and integration of matrix organization and project management. In: *Journal of Management* 18 (2), S. 267–294.
- Forray, Jeanie M.; Woodilla, Jill (2002): Temporal Spans in Talk. Doing Consistency to Construct Fair Organization. In: *Organization Studies* 23 (6), S. 899–916.
- Fraisse, Paul (1984): Perception and Estimation of Time. In: *Annual Review of Psychology* 35, S. 1–36.
- Fraizer, Gary L.; Spekman, Robert E.; O'Neal, Charles R. (1988): Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets. In: *Journal of Marketing* 52 (4), S. 52–67.
- Francis-Smythe, Jan A.; Robertson, Ivan T. (1999): Time-related Individual Differences. In: *Time & Society* 8 (2), S. 273–292.
- Francis-Smythe, Jan A.; Robertson, Ivan T. (2003): The Importance of Time Congruity In The Organisation. In: *Applied Psychology* 52 (2), S. 298–321.
- Fulmer, C. Ashley; Crosby, Brandon; Gelfand, Michele J. (2014): Cross-cultural perspectives on time. In: *Time and Work* 2, S. 53–75.
- Ganesan, Shankar (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing* 58 (2), S. 1–19.
- Gao, Hongzhi; Ballantyne, David; Knight, John G. (2010): Paradoxes and guanxi dilemmas in emerging Chinese–Western intercultural relationships. In: *Industrial Marketing Management* 39 (2), S. 264–272.
- Geiger, Susi; Turley, Darach (2005): Socializing behaviors in business-to-business selling. An exploratory study from the Republic of Ireland. In: *Industrial Marketing Management*, 34 (3), S. 263–273.
- Gençtürk, Esra F.; Aulakh, Preet S. (2007): Norms- and Control-Based Governance of International Manufacturer-Distributor Relational Exchanges. In: *Journal of International Marketing* 15 (1), S. 92–126.
- Geyskens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E. M.; Kumar, Nirmalya (1999): A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. In: *Journal of Marketing Research* 36 (2), S. 223–238.
- Geyskens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E. M.; Scheer, Lisa K.; Kumar, Nirmalya (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. In: *International Journal of Research in Marketing* 13, S. 303–317.
- Geyskens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E.M; Kumar, Nirmalya (1998): Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. In: *International Journal of Research in Marketing* 15 (3), S. 223–248.
- Ghauri, Pervez; Fang, Tony (2001): Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis. In: *Journal of World Business* 36 (3), S. 303–325.

- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Weidenfeld and Nicolson, London.
- Gómez Arias, José Tomás (1998): A relationship marketing approach to guanxi. In: *European Journal of Marketing* 32 (1/2), S. 145–156.
- Gök, Osman (2009): Linking account portfolio management to customer information: Using customer satisfaction metrics for portfolio analysis. In: *Industrial Marketing Management* 38 (4), S. 433–439.
- Goodspeed, Jon (1987). National Accounts: A Marriage Made in Heaven? In: *High-Tech Marketing* (January), S. 39-41.
- Goodwin, Cathy; Mayo, Michael; Hill, Ronald Paul (1997): Salesperson Response to Loss of a Major Account: A Qualitative Analysis. In: *Journal of Business Research* 40, S. 167–180.
- Gorn, Gerald J.; Chattopadhyay, Amitava; Sengupta, Jaideep; Tripathi, Shashank (2004): Waiting for the Web: How Screen Color Affects Time Perceptions. In: *Journal of Marketing Research* 41 (2), S. 215–225.
- Gosselin, Philippe Derrick; Bauwen, André Guy (2006): Strategic account management. Customer value creation through customer alignment. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (6), S. 376–385.
- Gounaris, Spiros; Tzempelikos, Nektarios (2014): Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1110–1123.
- Graham, John L.; Lam, N. Mark (2003): The Chinese Negotiation. In: *Harvard Business Review* 81 (10), S. 82–91.
- Graham, Robert J. (1981): The Role of Perception of Time in Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research* 7 (4), S. 335–342.
- Granbois, Donald H. (1968): Improving the Study of Customer In-Store Behavior. In: *Journal of Marketing* 32 (4), S. 28–33.
- Grewal, Dhruv; Baker, Julie; Levy, Michael; Voss, Glenn B. (2003): The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. In: *Journal of Retailing* 79 (4), S. 259–268.
- Griffin, Abbie (1997): The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time. In: *Journal of Marketing Research* 34 (1), S. 24–35.
- Gronau, Reuben (1986): Home production - a survey. In: *Handbook of labor economics* 1, S. 273-304.
- Gronau, Reuben (1973): The Intrafamily Allocation of Time: The Value of the Housewives' Time. In: *The American Economic Review* 63 (4), S. 634–651.
- Gronau, Reuben (1977): Leisure, Home Production, and Work - the Theory of the Allocation of Time Revisited. In: *The Journal of Political Economy* 85 (6), S. 1099–1124.
- Gross, Barbara L.; Sheth, Jagdish N. (1989): Time-Oriented Advertising: A Content Analysis of United States Magazine Advertising, 1890-1988. In: *Journal of Marketing* 53 (4), S. 76–83.
- Gruner, Kjell; Garbe, Bernd; Homburg, Christian (1997): Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketing-organisation. In: *Die Betriebswirtschaft: DBW* 57 (2), S. 234–251.

- Guenzi, Paolo; Georges, Laurent; Pardo, Catherine (2009): The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study. In: *Industrial Marketing Management* 38 (3), S. 300–311.
- Guenzi, Paolo; Pardo, Catherine; Georges, Laurent (2007): Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. In: *Industrial Marketing Management* 36 (1), S. 121–133.
- Guesalaga, Rodrigo (2014): Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1146–1156.
- Guesalaga, Rodrigo; Johnston, Wesley (2010): What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. In: *Industrial Marketing Management* 39 (7), S. 1063–1068.
- Guy, Bonnie S.; Rittenburg, Terri L.; Hawes, Douglass K. (1994): Dimensions and characteristics of time perceptions and perspectives among older consumers. In: *Psychology & Marketing* 11 (1), S. 35–56.
- Haas, Alexander; Snehota, Ivan; Corsaro, Daniela (2012): Creating value in business relationships: The role of sales. In: *Industrial Marketing Management* 41 (1), S. 94–105.
- Häfner, Alexander; Stock, Armin (2010): Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. In: *The Journal of Psychology* 144 (5), 429–227.
- Hahn, Minhi; Lawson, Robert; Lee, Young Gyu (1992): The effects of time pressure and information load on decision quality. In: *Psychology & Marketing* 9 (5), S. 365–378.
- Hakanen, Taru (2014): Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1195–1203.
- Håkansson, Håkan; Snehota, Ivan (1995): *Developing relationships in business networks*. London and New York: Routledge.
- Halinen, Aino; Medlin, Christopher J.; Törnroos, Jan-Åke (2012): Time and process in business network research. In: *Industrial Marketing Management* 41 (2), S. 215–223.
- Hall, Edward T. (1969): *The Hidden Dimension*. An anthropologist examines man's use of space in public and private. Anchor books Doubleday & Company, Inc. Garden City, New York.
- Hall, Edward T. (1973): *The Silent Language*. An anthropologist reveals how we communicate by our manners and behavior. Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York.
- Hall, Edward T. (1989): *The Dance of Life*. The Other Dimension of Time. Anchor books, New York.
- Hallén, Lars; Johanson, Jan; Seyed-Mohamed, Nazeem (1991): Interfirm Adaptation in Business Relationships. In: *Journal of Marketing* 55 (2), S. 29–37.
- Han, Ruokang; Takahashi, Taiki (2012): Psychophysics of time perception and valuation in temporal discounting of gain and loss. In: *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* 391 (24), S. 6568–6576.
- Hansson, Robert O.; Keating, John P.; Terry, Carmen (1974): The Effects of Mandatory Time Limits in the Voting Booth on Liberal-conservative Voting Patterns. In: *Journal of Applied Social Psychology* 4 (4), S. 336–342.
- Harvey, Michael; Myers, Matthew B.; Novicevic, Milorad M. (2003): The managerial issues associated with global account management. A relational contract perspective. In: *Journal of Management Development* 22 (2), S. 103–129.

- Harvey, Michael G.; Novicevic, Milorad M.; Hench, Thomas; Myers, Matthew (2003): Global account management: A supply-side managerial view. In: *Industrial Marketing Management* 32 (7), S. 563–571.
- Hassan, Robert (2003): Network Time and the New Knowledge Epoch. In: *Time & Society* 12 (2), S. 225–241.
- Hauser, John R.; Urban, Glen L.; Weinberg, Bruce D. (1993): How Consumers Allocate Their Time When Searching for Information. In: *Journal of Marketing Research* 30 (4), S. 452–466.
- Hay, Michael; Usunier, Jean-Claude (1993): Time and Strategic Action. A cross-cultural view. In: *Time & Society* 2 (3), S. 313–333.
- Haynes, Graeme A. (2009): Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: The effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. In: *Psychology & Marketing* 26 (3), S. 204–212.
- Heide, Jan B.; John, George (1992): Do Norms Matter in Marketing Relationships? In: *Journal of Marketing* 56, S. 32–44.
- Hendrix, Philip E. (1984): Antecedents and consequences of time use: Proposed measures and preliminary evidence. In: *Advances in Consumer Research* 11 (1), S. 35–40.
- Hendrix, Philip E.; Kinnear, Thomas C.; Taylor, James R. (1979): The Allocation of Time by Consumers. In: *Advances in Consumer Research* 6, S. 38–44.
- Hennig-Thurau, Thorsten; Gwinner, Kevin P.; Gremler, Dwayne D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. In: *Journal of Service Research* 4 (3), S. 230–247.
- Hofstede, Geert (1980a): Culture and organizations. In: *International Studies of Management and Organization* 10 (4), S. 15–41.
- Hofstede, Geert (1980b): Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? In: *Organizational Dynamics*, S. 42–63.
- Hofstede, Geert (1983a): National Cultures Revisited. In: *Behavior Science Research* 18 (4), S. 285–305.
- Hofstede, Geert (1983b): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In: *Journal of International Business Studies* 14 (2), S. 75–89.
- Hofstede, Geert (1984): Cultural dimensions in management and planning. In: *Asia Pacific Journal of Management* 1 (2), S. 81–99.
- Hofstede, Geert (1993): Cultural Constraints in Management Theories. In: *The Executive* 7 (1), S. 81–94.
- Hofstede, Geert (1994): Management Scientists Are Human. In: *Management Science* 40 (1), S. 4–13.
- Hofstede, Geert (2011): Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1) 8.
- Hofstede, Geert; Bond, Michael Harris (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. In: *Organizational Dynamics* 16 (4), S. 5–21.
- Holbrook, Morris B.; Lehmann, Donald R. (1981): Allocating Discretionary Time: Complementarity among Activities. In: *Journal of Consumer Research* 7 (4), S. 395–406.
- Holland, John L. (1997): Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. 3. Aufl. Psychological Assessment Resources, Odessa.

- Holman, Rebecca H. (1981): The Imagination of the future: A hidden concept in the study of consumer decision. In: *Advances in Consumer Research* 8 (1), S. 187–191.
- Homburg, Christian; Droll, Mathias; Totzek, Dirk (2008): Customer Prioritization: Does It Pay off, and How Should It Be Implemented? In: *Journal of Marketing* 72 (5), S. 110–130.
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley; Cannon, Joseph P.; Kiedaisch, Ingo (2002): Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships. In: *Journal of International Marketing* 10 (4), S. 1–29.
- Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin (2011): When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. In: *Journal of Marketing* 75 (2), S. 55–74.
- Homburg, Christian; Pflesser, Christian (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. In: *Journal of Marketing Research* 37 (4), S. 449–462.
- Homburg, Christian; Wilczek, Halina; Hahn, Alexander (2014): Looking Beyond the Horizon: How to Approach the Customer's Customers in Business-to-Business Markets. In: *Journal of Marketing* 78 (58-77).
- Homburg, Christian; Workman, John P.; Jensen, Ove (2000): Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (4), S. 459–478.
- Homburg, Christian; Workman, John P.; Jensen, Ove (2002): A Configurational Perspective on Key Account Management. In: *Journal of Marketing* 66 (2), S. 38–60.
- Hornik, Jacob (1982): Situational Effects on the Consumption of Time. In: *Journal of Marketing* 46 (4), S. 44–55.
- Hornik, Jacob (1984): Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior. In: *Journal of Consumer Research* 11 (1), S. 615–618.
- Hornik, Jacob (1993): The role of affect in consumers' temporal judgments. In: *Psychology & Marketing* 10 (3), S. 239–255.
- Hornik, Jacob; Schlinger, Mary Jane (1981): Allocation of Time to the Mass Media. In: *Journal of Consumer Psychology* 7 (4), S. 343–355.
- Hornik, Jacob; Zakay, Dan (1996): Psychological Time: the case of time and consumer behaviour. In: *Time & Society* 5 (3), S. 385–397.
- Hörning, Karl H.; Ahrens, Daniela; Gerhard, Anette (1999): Do Technologies Have Time? New practices of time and the transformation of communication technologies. In: *Time & Society* 8 (2), S. 293–308.
- Hult, G. Tomas M. (1997): Measuring cycle time of the global procurement process. In: *Industrial Marketing Management* 26 (5), S. 403–412.
- Hult, G. Tomas M.; Nichols, Ernest L. (1996): The organizational buyer behavior learning organization. In: *Industrial Marketing Management* 25 (3), S. 197–207.
- Hui, Michael K.; Tse, David K. (1996): What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation. In: *Journal of Marketing* 60 (2), S. 81–90.
- Hwang, Kwang-kuo (1987): Face and Favor: The Chinese Power Game. In: *American Journal of Sociology* 92 (4), S. 944–974.

- Ittner, Christopher D.; Lanen, William N.; Larcker, David F. (2002): The association between activity-based costing and manufacturing performance. In: *Journal of Accounting Research* 40.3, S.711-726.
- Ivens, Björn S. (2002): Industrial sellers' relational behavior: Relational styles and their impact on relationship quality. In: *10th International Colloquium in Relationship Marketing*, S. 189–206.
- Ivens, Björn S. (2004): How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (5), S. 300–309.
- Ivens, Björn S. (2006): Norm-based relational behaviours: Is there an underlying dimensional structure? In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (2), S. 94–105.
- Ivens, Björn S.; Blois, Keith J. (2004): Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution. In: *Marketing Theory* 4 (3), S. 239–263.
- Ivens, Björn S.; Blois, Keith J. (2006): Measuring relational norms: Some methodological issues. In: *European Journal of Marketing* 40 (3/4), S. 352–365.
- Ivens, Björn S.; Niersbach, Barbara; Pardo, Catherine (2015): Key account management. Selling? Providing services?... or both? In: *Marketing Review St. Gallen* 32 (6), S. 70-79.
- Ivens, Björn S.; Pardo, Catherine (2007): Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. In: *Industrial Marketing Management* 36 (4), S. 470–482.
- Ivens, Björn S.; Pardo, Catherine (2008): Key-account-management in business markets: An empirical test of common assumptions. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 23 (5), S. 301–310.
- Ivens, Björn S.; Pardo, Catherine; Niersbach, Barbara; Leischnig, Alexander (2016): Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. In: *Industrial Marketing Management* 58, S. 102–113.
- Ivens, Björn S.; Pardo, Catherine; Salle, Robert; Cova, Bernard (2009): Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management. In: *Industrial Marketing Management* 38 (5), S. 513–519.
- Ivens, Björn S.; van de Vijver, Mark; Vos, Bart (2013): Managing and developing key supplier relationships: An introduction to the special issue, discussion and implications. In: *Industrial Marketing Management* 42 (2), S. 135–138.
- Jacoby, Jacob; Kyner, David B. (1973): Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. In: *Journal of Marketing Research* 10 (1), S. 1–9.
- Jacoby, Jacob; Szybillo, George J.; Berning, Carol Kohn (1976): Time and Consumer Behavior: An Interdisciplinary Overview. In: *Journal of Consumer Research* 2 (4), S. 320–339.
- Jaramillo, Fernando; Mulki, Jay Prakash; Locander, William B. (2006): The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. In: *International Journal of Bank Marketing* 24 (1), S. 24–36.
- Jarvis, Helen (2005): Moving to London Time. Household co-ordination and the infrastructure of everyday life. In: *Time & Society* 14 (1), S. 133–154.
- Javalgi, Rajshekhar G.; Hall, Kenneth D.; Cavusgil, S. Tamer (2014): Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting: Conceptual framework and research propositions. In: *International Business Review* 23 (6), S. 1193–1202.

- Jean, Ruey-Jer Bryan; Sinkovics, Rudolf R.; Kim, Daekwan (2010): Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer–supplier relationships. The role of communication culture. In: *Journal of International Marketing*, 18 (1), S. 63–85.
- Jedlowski, Paolo (2001): Memory and Sociology. Themes and issues. In: *Time & Society* 10 (1), S. 29–44.
- Jensen, Ove (2001): Key-Account-Management. Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Jex, Steve M.; Elacqua, Tina C. (1999): Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. In: *Work & Stress* 13 (2), S. 182–191.
- Jia, Flora Fang; Wang, Jeff Jianfeng (2013): Marketing channel relationships in China: A review and integration with an institution-based perspective. In: *Journal of Business Research* 66 (12), S. 2545–2551.
- Johnson, Jean L.; Sakano, Tomoaki; Onzo, Naoto (1990): Behavioral Relations in Across-Culture Distribution Systems: Influence, Control and Conflict in U.S.-Japanese Marketing Channels. In: *Journal of International Business Studies* 21 (4), S. 639–655.
- Johnson, Michael D.; Selnes, Fred (2004): Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. In: *Journal of Marketing* 68 (2), S. 1–17.
- Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V. (1981): The Buying Center: Structure and Interaction Patterns. In: *Journal of Marketing* 45 (3), S. 143–156.
- Johnston, Wesley J.; Lewin, Jeffrey E.; Spekman, Robert E. (1999): International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives. In: *Journal of Business Research* 46, S. 259–271.
- Jolson, Marvin A. (1997): Broadening the Scope of Relationship Selling. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 75–88.
- Jones, Andrew (2007): More than 'managing across borders'? The complex role of face-to-face interaction in globalizing law firms. In: *Journal of Economic Geography*, 7 (3), S. 223–246.
- Jones, James M. (1988): Cultural Differences in Temporal Perspectives. In: McGrath, Joseph E. (Hrsg.): *The social psychology of time: New perspectives*. Sage Publications, Inc., S. 21–38.
- Joshi, Ashwin W. (2010): Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations. In: *Journal of Marketing* 74 (1), S. 94–107.
- Kalwani, Manohar U.; Narayandas, Narakesari (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms? In: *Journal of Marketing* 59 (1), S. 1–16.
- Kaplan, Robert S.; Anderson, Steven R. (2003): Time-driven activity-based costing. Unter: http://rozup.ir/up/paper/paper/1/Time_Driven_Activit_Based_Costing.pdf (abgerufen am 19.08.2017).
- Katz, Karen L.; Larson, Blaire M.; Larson, Richard C. (1991): Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage. In: *Sloan Management Review* 32, S.44–53.
- Kaufman, Carol Felker; Lane, Paul M.; Lindquist, Jay D. (1991): Exploring More than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use. In: *Journal of Consumer Research* 18 (3), S. 392–401.
- Kaufman, Carol J.; Lane, Paul M. (1990): Intensions and Extensions of the Time Concept: Contributions from a Sociological Perspective. In: *Advances in Consumer Research* 17, S. 895–901.

- Kaufmann, Jean-Claude (1999): *Das verstehende Interview. Theorie und Praxis*. UVK Universitätsverlag, Konstanz.
- Kaufman-Scarborough, C. (2006): Time Use and the Impact of Technology. Examining workspaces in the home. In: *Time & Society* 15 (1), S. 57–80.
- Kellaris, James J.; Altsech, Moses B. (1992): The experience of time as a function of musical loudness and gender of listener. In: *Advances in Consumer Research* 19 (1), S. 725–729.
- Kellaris, James J.; Kent, Robert J. (1992): The Influence of Music on Consumers' Temporal Perceptions: Does Time Fly When You're Having Fun? In: *Journal of Consumer Psychology* 1 (4), S. 365–376.
- Kellaris, James J.; Mantel, Susan Powell (1994): The Influence of Mood and Gender on Consumers' Time Perceptions. In: *Advances in Consumer Research* 21, S. 514–518.
- Kelley, Eugene J. (1958): The Importance of Convenience in Consumer Purchasing. In: *Journal of Marketing* 23 (1), S. 32–38.
- Kempeners, Marion A.; van der Hart, Hein W. (1999): Designing account management organizations. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4), S. 310–335.
- Kerber, Kenneth W.; Campbell, James P. (1987): Correlates of Objective Performance Among Computer Salespeople: Tenure, Work Activities, and Turnover. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7 (3), S. 39–50.
- Kiel, Geoffrey C.; Layton, Roger A. (1981): Dimensions of Consumer Information Seeking Behavior. In: *Journal of Marketing Research* 18 (2), S. 233–239.
- Kim, Donghoon; Pan, Yigang; Park, Heung Soo (1998): High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures. In: *Psychology & Marketing* 15 (6), S. 507–521.
- Kinicki, Angelo J.; Vecchio, Robert P. (1994): Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. In: *Journal of Organizational Behavior* 15 (1), S. 75–82.
- Kitterød, Ragni Hege; Lyngstad, Torkild Hovde (2005): Diary versus questionnaire information on time spent on housework: The case of Norway. In: *electronic International Journal of Time Use Research* (2.1), S.13-32.
- Knight, Kenneth (1976): Matrix organization. A review. In: *Journal of Management Studies* 13 (2), S. 111-130.
- Ko, Gary; Gentry, James W. (1991): The Development of Time Orientation Measures for Use in Cross-Cultural Research. In: *Advances in Consumer Research* 18 (1), S. 135–142.
- Kotler, Philip; Stonich, Paul J. (1991): Turbo Marketing Through Time Compression. In: *Journal of Business Strategy* 12 (5), S. 24–29.
- Krapfel, Robert E.; Salmond, Deborah; Spekman, Robert (1991): A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. In: *European Journal of Marketing* 25 (9), S. 22–37.
- Kristof, Amy L. (1996): Person-organization fit. An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. In: *Personnel Psychology*, 49 (1), S. 1-49.
- Kumar, Piyush; Kalwani, Manohar U.; Dada, Maqbool (1997): The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences. In: *Marketing Science* 16 (4), S. 295–314.
- Lages, Luis Filipe; Lancaster, Andrew; Lages, Carmen (2008): The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. In: *Industrial Marketing Management* 37 (6), S. 686–697.

- Lacoste, Sylvie (2012): "Vertical cooperation". The key account perspective. In: *Industrial Marketing Management* 41 (4), S. 649-658.
- Lambe, C. Jay; Spekman, Robert E. (1997): National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance? In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 61-74.
- Landy, Frank J.; Rastegary, Haleh; Thayer, Julian; Colvin, Caran (1991): Time Urgency: The Construct and Its Measurement. In: *Journal of Applied Psychology* 76 (5), S. 644-657.
- Lassk, Felicia G.; Marshall, Greg W.; Cravens, David W.; Moncrief, William C. (2001): Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and a New Scale. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (4), S. 291-302.
- Latham, Gary P.; Locke, Edwin A. (1973): Increasing Productivity with Decreasing Time Limits: A Field Replication of Parkinson's Law. In: *Journal of Applied Psychology* 60 (4), S. 524-526.
- Lay, Clarry; Silverman, Stuart (1996): Trait procrastination, anxiety, and dilatory behavior. In: *Personality and Individual Differences* 21 (1), S. 61-67.
- Lay, Clarry H.; Brokenshire, Rosemarie (1997): Conscientiousness, Procrastination, and Person-Task Characteristics in Job Searching by Unemployed Adults. In: *Current Psychology* 16 (1), S. 83-96.
- LeBoeuf, Robyn A. (2006): Discount Rates for Time versus Dates: The Sensitivity to Time-Interval Description. In: *Journal of Marketing Research* 43 (1), S. 59-72.
- Leccardi, Carmen (1996): Rethinking Social Time: Feminist Perspectives. In: *Time & Society* 5 (2), S. 169-186.
- Leclerc, France; Schmitt, Bernd H.; Dubé, Laurette (1995): Waiting Time and Decision Making: Is Time like Money? In: *Journal of Consumer Research* 22 (1), S. 110-119.
- Ledingham, Dianne; Kovac, Mark; Simon; Heidi Locke (2006): The New Science of Sales Force Productivity. In: *Harvard Business Review* 84 (9), S. 124-133.
- Lee, Heejin; Liebenau, Jonathan (2000): Time and the Internet at the Turn of the Millennium. In: *Time & Society* 9 (1), S. 43-56.
- Lee, Kam-Hon; Wing-Chun Lo, Thamis (1988): American businesspeople's perceptions of marketing and negotiating in the People's Republic of China. In: *International Marketing Review* 5 (2), S. 41-51.
- Leischnig, Alexander; Woelfl, Steffen; Ivens, Björn S. (2016): When Does Digital Business Strategy Matter to Market Performance? Unter: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1110&context=icis2016> (abgerufen am 20.08.2017)
- Leuthesser, Lance (1997): Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment. In: *Industrial Marketing Management* 26, S. 245-254.
- Levine, Robert V.; West, Laurie J.; Reis, Harry T. (1980): Perceptions of time and punctuality in the United States and Brazil. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (4), S. 541-550.
- Lim, Yet Mee; Seers, Anson (1993): Time Dimensions of Work: Relationships with Perceived Organizational Performance. In: *Journal of Business and Psychology* 8 (1), S. 91-102.
- Lin, Carolyn A. (2001): Cultural Values Reflected in Chinese and American Television Advertising. In: *Journal of Advertising* 30 (4), S. 83-94.

- Lodish, Leonard M. (1971): CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System. In: *Management Science* 18 (4), S. 25–40.
- Luo, Yadong (2008): The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption. In: *International Business Review* 17 (2), S. 188–193.
- Lütke, Verena (2010): Der Zusammenhang von Kompetenz und Erfolg. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Analysen im Key Account Management. Schriften zum Innovativen Marketing (21) GIM Verlag, Nürnberg.
- Macan, Therese Hoff (1994): Time Management: Test of a Process Model. In: *Journal of Applied Psychology* 79 (3), S. 381–391.
- Macan, Therese Hoff (1996): Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. In: *The Journal of Psychology* 130 (3), S. 229–236.
- Macan, Therese Hoff; Shahani, Comila; Dipboye, Robert L.; Phillips, Amanda Peek (1990): College Students' Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress. In: *Journal of Educational Psychology* 82 (4), S. 760–768.
- MacInnis, Deborah J. (2011): A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. In: *Journal of Marketing* 75 (4), S. 136–154.
- Macneil, Ian R. (1980): *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, New Haven and London.
- Macneil, Ian R. (1985): Relational contract: What we do and do not know. In: *Wisconsin Law Review* 483, S.483-525.
- Maister, David H. (1984): *The Psychology of Waiting Lines*. Harvard Business School, Boston.
- Malandraki, Chryssi; Daskin, Mark S. (1993): The maximum benefit Chinese postman problem and the maximum benefit traveling salesman problem. In: *European Journal of Operational Research* 65, S. 218–234.
- Manrai, Lalita A.; Manrai, Ajay K. (1995): Effects of cultural-context, gender, and acculturation on perceptions of work versus social/leisure time usage. In: *Journal of Business Research* 32 (2), S. 115–128.
- Manrai, Lalita A.; Manrai, Ajay K. (2010): The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications. In: *Journal of Transnational Management* 15 (1), S. 69–100.
- Marcos-Cuevas, Javier; Nätti, Satu; Palo, Teea; Ryals, Lynette J. (2014): Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1216–1224.
- Mavondo, Felix T.; Rodrigo, Elaine M. (2001): The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. In: *Journal of Business Research* 52, S. 111–121.
- Mayer, Horst Otto (2013): *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Aufl. München.
- McDonald, Malcolm; Millman, Tony; Rogers, Beth (1997): Key account management: Theory, practice and challenges. In: *Journal of Marketing Management* 13 (8), S. 737–757.
- McDonald, William J. (1994): Time Use in Shopping: The Role of Personal Characteristics. In: *Journal of Retailing* 70 (4), S. 345–365.

- McGrath, Joseph E. (1991): Time, Interaction, and Performance (TIP). A Theory of Groups. In: *Small Group Research* 22 (2), S. 147–174.
- McMurry, Robert N. (1961): The Mystique of Super-Salesmanship. In: *Harvard Business Review* 39 (2), S. 113–122.
- Melikian, Levon H. (1969): Acculturation, time perspective and feeling tone: A cross-cultural study in the perception of the days. In: *Journal of Social Psychology* 79 (2), S. 273–275.
- Menefee, John A. (1982): The Demand for Consumption Time: A Longitudinal Perspective. In: *Journal of Consumer Research* 8 (4), S. 391–397.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Westdeutscher Verlag, Opladen. S. 441–471.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 35–60.
- Miles, Matthew B.; Huberman, A. Michael (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2. Aufl. Sage Publications, Inc.
- Millman, Tony (1996): Global key account management and systems selling. In: *International Business Review* 5 (6), S. 631–645.
- Millman, Tony; Wilson, Kevin (1995): From key account selling to key account management. In: *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 1 (1), S. 9–21.
- Millman, Tony; Wilson, Kevin (1996): Developing key account management competences. In: *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 2 (2), S. 7–22.
- Millman, Tony; Wilson, Kevin (1999): Processual issues in key account management. Underpinning the customer-facing organisation. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4), S. 328–344.
- Mintzberg, Henry (1971): Managerial Work: Analysis from Observation. In: *Management Science* 18 (2), S. B97-B110.
- Mohr, Jakki; Spekman, Robert (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. In: *Strategic Management Journal* 15 (2), S. 135–152.
- Mohr, Jakki J.; Fisher, Robert J.; Nevin, John R. (1996): Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. In: *Journal of Marketing* 60, S. 103–115.
- Moncrief, William C. (1986): Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces. In: *Journal of Marketing Research* 23 (3), S. 261–270.
- Moncrief, William C.; Marshall, Greg W. (2005): The evolution of the seven steps of selling. In: *Industrial Marketing Management* 34 (1), S. 13–22.
- Moncrief, William C.; Marshall, Greg W.; Lassk, Felicia G. (2006): A contemporary taxonomy of sales positions. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (1), S. 55–65.
- Montgomery, David B.; Yip, George S. (2000): The challenge of global customer management. In: *Marketing Management* 9 (4), S. 22–29.

- Montgomery, David B.; Yip, George S.; Villalonga, Belen (1999): Demand for and Use of Global Account Management, In: *Marketing Institute Science*, Working Paper Report No. 99-115.
- Montgomery, David B.; Yip, George S.; Villalonga, Belen (2002): Explaining Supplier Behavior on Global Account Management, In: *Negotiation, Organizations and Markets Research Papers*, Harvard NOM Research Paper No. 02-41.
- Moon, Mark A.; Armstrong, Gary M. (1994): Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (1), S. 17–30.
- Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: *Journal of Marketing* 58 (3), S. 20–38.
- Mosakowski, Elaine; Earley, P. Christopher (2000): A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research. In: *The Academy of Management Review* 25 (4), S. 796–812.
- Mowen, John C.; Mowen, Maryanne M. (1991): Time and Outcome Valuation: Implications for Marketing Decision Making. In: *Journal of Marketing* 55 (4), S. 54–62.
- Müller, Steffen; Ivens, Björn S. (2010): The Impact of Supplier Satisfaction on Relationship Growth: An Exploratory Study, In: *Working Paper Series*, University of Bamberg, No.004.
- Murphy, William H.; Li, Ning (2015): Key account management in China: Insights from a Chinese supplier. In: *Journal of Business Research* 68, S. 1234–1241.
- Nakata, Cheryl (2009a): Going Beyond Hofstede: Why We Need to and How. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave Macmillan, S. 3–15.
- Nakata, Cheryl (2009b): Reflexive Considerations of Culture Theories in Global Marketing. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave Macmillan, S. 247–277.
- Nakata, Cheryl; Izberg-Bilgin, Elif (2009): Culture Theories in Global Marketing: A Literature-Based Assessment. In: Nakata, Cheryl (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave Macmillan, S. 61–77.
- Nakata, Cheryl; Sivakumar, K. (2001): Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (3), S. 255–275.
- Napolitano, Lisa (1997): Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 1–8.
- Narayandas, Das; Quelch, John, Swartz, Gordon (2000): Prepare your company for global pricing. In: *MIT Sloan Management Review* 42 (1), S. 61–70.
- Narus, James A.; Anderson, James C. (1995): Using Teams to Manage Collaborative Relationships in Business Markets. In: *Journal of Business-to-Business Marketing* 2 (3), S. 17–46.
- Nätti, Satu; Halinen, Aino; Hanttu, Niina (2006): Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. In: *International Journal of Service Industry Management* 17 (4), S. 304–319.
- Newman, Joseph W.; Staelin, Richard (1971): Multivariate Analysis of Differences in Buyer Decision Time. In: *Journal of Marketing Research* 8 (2), S. 192–198.
- Nickols, Sharon Y.; Fox, Karen D. (1983): Buying Time and Saving Time: Strategies for Managing Household Production. In: *Journal of Consumer Research* 10 (2), S. 197–208.

- Nonis, Sarath A.; Sager, Jeffrey K. (2003): Coping strategy profiles used by salespeople: Their relationships with personal characteristics and work outcomes. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23 (2), S. 139–150.
- O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer; Caldwell, David F. (1991): People and organizational culture. A profile comparison approach to assessing person-organization fit. In: *Academy of Management Journal* 34 (3), S. 487–516.
- Ohno, Taiichi (2013): Das Toyota-Produktionssystem. 3., erweiterte Aufl. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Ojasalo, Jukka (2001): Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (3), S. 199–220.
- Orlikowski, Wanda J.; Yates, JoAnne (2002): It's about Time: Temporal Structuring in Organizations. In: *Organization Science* 13 (6), S. 684–700.
- Palazzo, Bettina (2002): U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. In: *Journal of Business Ethics* 41, S. 195–216.
- Pallian, Adarsh (2015): Why I don't care if my employees come to work. Unter: <https://linkedin.com/pulse/why-i-dont-care-my-employees-come-work-adarsh-pallian> (abgerufen am 22.10.2015)
- Palmatier, Robert W. (2008): Interfirm Relational Drivers of Customer Value. In: *Journal of Marketing* 72 (4), S. 76–89.
- Palmatier, Robert W.; Gopalakrishna, Srinath; Houston, Mark B. (2006): Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. In: *Marketing Science* 25 (5), S. 477–493.
- Palmatier, Robert W.; Jarvis, Cheryl Burke; Bechhoff, Jennifer R.; Kardes, Frank R. (2009): The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. In: *Journal of Marketing* 73 (5), S. 1–18.
- Palmatier, Robert W.; Scheer, Lisa K.; Houston, Mark B.; Evans, Kenneth R.; Gopalakrishna, Srinath (2007): Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships. Differential influences on financial outcomes. In: *International Journal of Research in Marketing* 24 (3), S. 210–223.
- Palmer, Adrian J. (1995): Relationship Marketing: Local Implementation of a Universal Concept. In: *International Business Review* 4 (4), S. 471–481.
- Papadimitriou, Christos H.; Yannakakis, Mihalis (1993): The Traveling Salesman Problem with Distances One and Two. In: *Mathematics of Operations Research* 18 (1), S. 1–11.
- Pardo, Catherine (1997): Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 17–26.
- Pardo, Catherine (1999): Key account management in the business-to-business field: A French overview. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4), S. 276–297.
- Pardo, Catherine; Henneberg, Stephan C.; Mouzas, Stefanos; Naudè, Peter (2006): Unpicking the meaning of value in key account management. In: *European Journal of Marketing* 40 (11/12), S. 1360–1374.
- Pardo, Catherine; Ivens, Björn S.; Wilson, Kevin (2014): Differentiation and alignment in KAM implementation. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1136–1145.

- Pardo, Catherine; Salle, Robert; Spencer, Robert (1995): The key accountization of the firm. A case study. In: *Industrial Marketing Management* 24 (2), S. 123–134.
- Parkins, W. (2004): Out of Time. Fast Subjects and Slow Living. In: *Time & Society* 13 (2-3), S. 363–382.
- Parkinson, C. Northcote; Osborn, Robert C. (1957): Parkinson's law, and other studies in administration. Houghton Mifflin, Boston.
- Parvatiyar, Atul; Sheth, Jagdish N. (2001): Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. In: *Journal of Economic and Social Research* 3 (2), S. 1–34.
- Peters, Lawrence H.; O'Connor, Edward J.; Pooyan, Abdullah; Quick, James C. (1984): The Relationship between Time Pressure and Performance: A Field Test of Parkinson's Law. In: *Journal of Occupational Behaviour* 5 (4), S. 293–299.
- Piercy, Nigel F. (2009): Strategic relationships between boundary-spanning functions. Aligning customer relationship management with supplier relationship management. In: *Industrial Marketing Management* 38 (8), S. 857–864.
- Piercy, Nigel F.; Lane, Nikala (2006a): The hidden risks in strategic account management strategy. In: *Journal of Business Strategy* 27 (1), S. 18–26.
- Piercy, Nigel; Lane, Nikala (2006b): The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. In: *European Management Journal* 24 (2-3), S. 151–162.
- Piercy, Nigel F.; Lane, Nikala (2007): Ethical and Moral Dilemmas Associated with Strategic Relationships between Business-to-Business Buyers and Sellers. In: *Journal of Business Ethics* 72 (1), S. 87–102.
- Pieters, Rik; Warlop, Luk (1999): Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation. In: *International Journal of Research in Marketing* 16, S. 1–16.
- Pollak, Robert A.; Wachter, Michael L. (1975): The Relevance of the Household Production Function and Its Implications for the Allocation of Time. In: *Journal of Political Economy* 83 (2), S. 255–278.
- Pollay, Richard W. (1970): The Structure of Executive Decisions and Decision Time. In: *Administrative Science Quarterly* 15 (4), S. 459–471.
- Postill, John (2002): Clock and Calendar Time. A missing anthropological problem. In: *Time & Society* 11 (2/3), S. 251–270.
- Pressey, Andrew D.; Gilchrist, Alan J.P.; Lenney, Peter (2014): Sales and marketing resistance to Key Account Management implementation: An ethnographic investigation. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1157–1171.
- Price, Linda L.; Arnould, Eric J. (1999): Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. In: *Journal of Marketing* 63, S. 38–56.
- Pruyn, Ad; Smidts, Ale (1998): Effects of waiting on the satisfaction with the service. Beyond objective time measures. In: *International Journal of Research in Marketing* 15 (4), S. 321–334.
- Raghubir, Priya; Morwitz, Vicki G.; Chakravarti, Amitav (2011): Spatial categorization and time perception: Why does it take less time to get home? In: *Journal of Consumer Psychology* 21 (2), S. 192–198.
- Rämö, Hans (1999): An Aristotelian Human Time-Space Manifold. From chronochora to kairotos. In: *Time & Society* 8 (2), S. 309–328.

- Ramsey, Rosemary P.; Sohi, Ravipreet S. (1997): Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2), S. 127-137.
- REFA Consulting (2017): Zeitstudie (REFA-) Definition. Unter: <http://refa-consulting.de/zeitstudie-refa> (abgerufen am 03.08.2017).
- Rehme, Jakob; Kowalkowski, Christian; Nordigården, Daniel (2013): Sales coordination and structural complexity. A national-international comparison. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (6), S. 514–522.
- Reinartz, Werner J.; Kumar, V. (2003): The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. In: *Journal of Marketing* 67 (1), S. 77–99.
- Reisch, Lucia A. (2001): Time and Wealth. The role of time and temporalities for sustainable patterns of consumption. In: *Time & Society* 10 (2/3), S. 367–385.
- Ritter, Thomas (1999): The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. In: *Industrial Marketing Management* 28 (5), S. 467–479.
- Ritter, Thomas; Wilkinson, Ian F.; Johnston, Wesley J. (2004): Managing in complex business networks. In: *Industrial Marketing Management* 33 (3), S. 175–183.
- Rosenbloom, Bert; Larsen, Trina (2003): Communication in international business-to-business marketing channels. In: *Industrial Marketing Management* 32 (4), S. 309–315.
- Roy, Donald F. (1959): "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. In: *Human organization* 18 (4), S. 158–168.
- Rubery, Jill; Ward, Kevin; Grimshaw, Damian; Beynon, Huw (2005): Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship. In: *Time & Society* 14 (1), S. 89–111.
- Ryals, Lynette (2005): Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. In: *Journal of Marketing* 69 (4), S. 252–261.
- Ryals, Lynette J.; Davies, Iain A. (2013): Where's the strategic intent in key account relationships? In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (2), S. 111–124.
- Ryals, Lynette J.; Humphries, Andrew S. (2007): Managing Key Business-to-Business Relationships. What Marketing can Learn from Supply Chain. In: *Journal of Service Research* 9 (4), S. 312–326.
- Salojärvi, Hanna; Saarenketo, Sami; Puumalainen, Kaisu (2013): How customer knowledge dissemination links to KAM. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (5), S. 383–395.
- Salojärvi, Hanna; Sainio, Liisa-Maija; Tarkiainen, Anssi (2010): Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. In: *Industrial Marketing Management* 39 (8), S. 1395–1402.
- Salojärvi, Hanna; Sainio, Liisa-Maija (2010): Customer knowledge processing and key account performance. In: *European Business Review* 22 (3), S. 339–352.
- Sarmiento, Maria; Simões, Cláudia; Farhangmehr, Mino (2015): Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs. The role of socialization episodes. In: *Industrial Marketing Management* 44, S. 131-141.
- Schary, Philip B. (1971): Consumption and the Problem of Time. In: *Journal of Marketing* 35 (2), S. 50–55.

- Schneider, Susan C.; De Meyer, Arnoud (1991): Interpreting and responding to strategic issues. The impact of national culture. In: *Strategic Management Journal* 12 (4), S. 307–320.
- Schouwenburg, Henri C.; Lay, Clarry H. (1995): Trait procrastination and the Big-five factors of personality. In: *Personality and Individual Differences* 18 (4), S. 481–490.
- Schriber, Jacquelyn B.; Gutek, Barbara A. (1987): Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture. In: *Journal of Applied Psychology* 72 (4), S. 642–650.
- Schwartz, Howard; Davis, Stanley M. (1981): Matching corporate culture and business strategy. In: *Organizational dynamics* 10 (1), S. 30–48.
- Schwarzer, Ralf; Bäßler, Judith; Kwiatek, Patricia; Schröder, Kerstin; Zhang, Jian Xin (1997): The Assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese Versions of the General Self-efficacy Scale. In: *Applied Psychology* 46 (1), S. 69–88.
- Sengupta, Sanjit; Krapfel, Robert E.; Pusateri, Michael A. (1997): Switching Costs in Key Account Relationships. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 9–16.
- Sengupta, Sanjit; Krapfel, Robert E.; Pusateri, Michael A. (2000): An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20 (4), S. 253–261.
- Senn, Christoph (2006): The executive growth factor: How Siemens invigorated its customer relationships. In: *Journal of Business Strategy* 27 (1), S. 27–34.
- Settle, Robert B.; Alreck, Pamela L.; Glasheen, John W. (1978): Individual time orientation and consumer life style. In: *Advances in Consumer Research* 5 (1), S. 315–319.
- Shank, Sam (2015): What I Learned From A Month of Tracking Every Minute of My Time. Unter: <https://www.linkedin.com/pulse/productivity-hacks-what-i-learned-from-month-tracking-sam-shank> (abgerufen am 21.10.2015).
- Shapiro, Benson P.; Posner, Ronald S. (1976): Making the major sale. In: *Harvard Business Review* 54 (2), S. 68–78.
- Shapiro, Benson P.; Wyman, John (1981): New ways to reach your customers. In: *Harvard Business Review* 59 (4), S. 103–110.
- Sharma, Arun (1997): Who Prefers Key Account Management Programs? An Investigation of Business Buying Behavior and Buying Firm Characteristics. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 27–39.
- Sheth, Jagdish N. (1973): A Model of Industrial Buyer Behavior. In: *Journal of Marketing* 37 (4), S. 50–56.
- Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar (1995): Relationship marketing in consumer markets. Antecedents and consequences. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), S. 255–271.
- Sheth, Jagdish N.; Sharma, Arun (1997): Supplier Relationships. Emerging Issues and Challenges. In: *Industrial Marketing Management* 26, S. 91–100.
- Sheth, Jagdish N.; Venkatesan, M. (1968): Risk-Reduction Processes in Repetitive Consumer Behavior. In: *Journal of Marketing Research* 5 (3), S. 307–310.
- Shi, Linda Hui; White, Chris J.; Zou, Shaoming; Cavusgil, S. Tamer (2010): Global account management strategies: Drivers and outcomes. In: *Journal of International Business Studies* 41 (4), S. 620–638.

- Shi, Linda H.; Zou, Shaoming; Cavusgil, S. Tamer (2004): A conceptual framework of global account management capabilities and firm performance. In: *International Business Review* 13 (5), S. 539–553.
- Shi, Linda Hui; Zou, Shaoming; White, J. Chris; McNally, Regina C.; Cavusgil, S. Tamer (2005): Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers. In: *Journal of International Marketing* 13 (2), S. 93–113.
- Shi, Xinping; Wright, Philip C. (2001): Developing and validating an international business negotiator's profile. The China context. In: *Journal of Managerial Psychology* 16 (5), S. 364–389.
- Shoreibah, Ream A.; Marshall, Greg W. (2011): Mixed-gender selling teams and the role of female presence in improving team performance: Thought development and propositions. In: *American Marketing Association 2011 AMA Winter Educators' Conference* 22, S. 365–366.
- Shou, Zhigang; Guo, Rui; Zhang, Qiyuan; Su, Chenting (2011): The many faces of trust and guanxi behavior. Evidence from marketing channels in China. In: *Industrial Marketing Management* 40 (4), S. 503–509.
- Simpson, Edwin (1989): The National Account Marketing Association: Turning Silver into Gold. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9, S. 65–66.
- Singh, Ramendra; Koshy, Abraham (2011): Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. In: *Industrial Marketing Management* 40 (1), S. 78–85.
- Snyder, Neil; Glueck, William F. (1980): How Managers Plan - The Analysis of Managers' Activities. In: *Long Range Planning* 13, S. 70–76.
- Soares, Ana Maria; Farhangmehr, Minoo; Shoham, Aviv (2007): Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. In: *Journal of Business Research* 60 (3), S. 277–284.
- Soman, Dilip (2001): The Mental Accounting of Sunk Time Costs: Why Time is not Like Money. In: *Journal of Behavioral Decision Making* 14 (169-185).
- Songailiene, Egle; Winklhofer, Heidi; McKechnie, Sally (2011): A conceptualisation of supplier-perceived value. In: *European Journal of Marketing* 45 (3), S. 383–418.
- Southerton, Dale (2003): 'Squeezing Time'. Allocating practices, coordinating networks and scheduling society. In: *Time & Society* 12 (1), S. 5–25.
- Speakman, James I.F.; Ryals, Lynette (2012): Key account management: The inside selling job. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (5), S. 360–369.
- Spencer, Robert (1999): Key accounts: Effectively managing strategic complexity. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4), S. 291–310.
- Spender, John-Christopher (1989): Meeting Mintzberg - and Thinking Again about Management Education. In: *European Management Journal* 7 (3), S. 254–266.
- Spiggle, Susan (1994): Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research* 21 (3), S. 491–503.
- Standifird, Stephen S.; Marshall, R. Scott (2000): The Transaction Cost Advantage of Guanxi-Based Business Practices. In: *Journal of World Business* 35 (1), S. 21–42.
- Stevenson, Thomas H. (1980): Classifying a customer as a national account. In: *Industrial Marketing Management* 9 (2), S. 133–136.

- Stevenson, Thomas H. (1981): Payoffs from National Account Management. In: *Industrial Marketing Management* 10, S. 119–124.
- Stevenson, Thomas H.; Page, Albert L. (1979): The adoption of national account marketing by industrial firms. In: *Industrial Marketing Management* 8 (1), S. 94–100.
- Steward, Barbara (2000): Changing Times. The meaning, measurement and use of time in teleworking. In: *Time & Society* 9 (1), S. 57–74.
- Storbacka, Kaj (2012): Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (4), S. 259–274.
- Stuhlmacher, Alice F.; Gillespie, Treena L.; Champagne, Matthew V. (1998): The impact of time pressure in negotiation: A meta-analysis. In: *International Journal of Conflict Management* 9 (2), S. 97–116.
- Styles, Chris; Ambler, Tim (2003): The coexistence of transaction and relational marketing: Insights from the Chinese business context. In: *Industrial Marketing Management* 32 (8), S. 633–642.
- Sujan, Harish (1986): Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. In: *Journal of Marketing Research* 23 (1), S. 41–49.
- Swan, John E.; Trawick, I. Fredrick; Silva, David W. (1985): How industrial salespeople gain customer trust. In: *Industrial Marketing Management* 14 (3), S. 203–211.
- Szmigin, Isabelle; Carrigan, Marylyn (2001): Time, Consumption, and the Older Consumer: An Interpretive Study of the Cognitively Young. In: *Psychology & Marketing* 18 (10), S. 1091–1116.
- Szollos, Alex (2009): Toward a psychology of chronic time pressure. Conceptual and methodological review. In: *Time & Society* 18 (2-3), S. 332–350.
- Tayeb, Monir (2001): Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 1 (1), S. 91–108.
- Taylor, Frederick Winslow (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York and London.
- Taylor, Shirley (1994): Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. In: *Journal of Marketing* 58 (2), S. 56–69.
- Taylor, Shirley; Claxton, John D. (1994): Delays and the Dynamics of Service Evaluations. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (3), S. 254–264.
- Tengblad, Stefan (2002): Time and space in managerial work. In: *Scandinavian Journal of Management* 18, S. 543–565.
- Tice, Thomas E. (1997): Managing Compensation Caps in Key Accounts. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 41–47.
- Tietze, Susanne; Musson, Gillian (2002): When 'Work' Meets 'Home'. Temporal flexibility as lived experience. In: *Time & Society* 11 (2/3), S. 315–334.
- Toulan, Omar; Birkinshaw, Julian; Arnold, David (2006): The Role of Interorganizational Fit in Global Account Management. In: *International Studies of Management and Organization* 36 (4), S. 61–81.
- Tse, David K.; Lee, Kam-hon; Vertinsky, Ilan; Wehrung, Donald A. (1988): Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing. In: *Journal of Marketing* 52 (4), S. 81–95.

- Twedt, Dik Warren (1966): What Time Allocation Is Most Productive for Sales Managers? In: *Journal of Marketing* 30 (3), S. 63–64.
- Tzempelikos, Nektarios (2015): Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 30 (1), S. 32–44.
- Tzempelikos, Nektarios; Gounaris, Spiros (2015): Linking key account management practices to performance outcomes. In: *Industrial Marketing Management* 45, S. 22–34.
- Usunier, Jean-Claude; Valette-Florence, Pierre (1994): Perceptual Time Patterns ('Time-Styles'). A psychometric scale. In: *Time & Society* 3 (2), S. 219–241.
- Usunier, Jean-Claude; Valette-Florence, Pierre (2007): The Time Styles Scale. A review of developments and replications over 15 years. In: *Time & Society* 16 (2-3), S. 333–366.
- Vanharanta, Markus; J.P. Gilchrist, Alan; D. Pressey, Andrew; Lenney, Peter (2014): The reflexive turn in key account management. Beyond formal and post-bureaucratic prescriptions. In: *European Journal of Marketing* 48 (11/12), S. 2071–2104.
- Waller, Mary J.; Conte, Jeffrey M.; Gibson, Christina B.; Carpenter, Mason A. (2001): The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance. In: *Academy of Management Review* 26 (4), S. 586–600.
- Wang, Cheng Lu (2007): Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences. In: *Industrial Marketing Management* 36 (1), S. 81–86.
- Wang, Xuan Lorna; Bowie, David (2009): Revenue management. The impact on business-to-business relationships. In: *Journal of Services Marketing* 23 (1), S. 31–41.
- Wang, Xuan Lorna; Brennan, Ross (2014): A framework for key account management and revenue management integration. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7), S. 1172–1181.
- Weeks, William A.; Fournier, Christophe (2009): The Impact of Time Congruity on Salesperson's Role Stress: A Person-Job Fit Approach. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management* 30 (1), S. 73–90.
- Weeks, William A.; Kahle, Lynn R. (1990): Salespeople's Time Use and Performance. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10 (1), S. 29–37.
- Weeks, William A.; Stevens, Carl G. (1997): National Account Management Sales Training and Directions for Improvement. A focus on Skills/Abilities. In: *Industrial Marketing Management* 26 (5), S. 423–431.
- Weigand, Robert E. (1968): Why Studying The Purchasing Agent Is Not Enough. In: *Journal of Marketing* 32 (1), S. 41–45.
- Weilbaker, Dan C.; Weeks, William A. (1997): The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), S. 49–59.
- Weitz, Barton A.; Bradford, Kevin D. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), S. 241–254.
- Wengler, Stefan; Ehret, Michael; Saab, Samy (2006): Implementation of Key Account Management: Who, why, and how?: An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. In: *Industrial Marketing Management* 35 (1), S. 103–112.
- Wilson, David (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), S. 335–345.

- Wilson, Kevin; Millman, Tony (2003): The global account manager as political entrepreneur. In: *Industrial Marketing Management* 32 (2), S. 151–158.
- Wilson, Kevin; Woodburn, Diana (2014): The impact of organisational context on the failure of key and strategic account management programmes. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 29 (5), S. 353–363.
- Witkowski, Terrence H.; Thibodeau, Eric J. (1999): Personal Bonding Processes in International Marketing Relationships. In: *Journal of Business Research* 46 (3), S. 315–325.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T. (1996): *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation.* Simon & Schuster, New York.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): *The Machine that changed the world: the story of lean production.* Rawson/Harper Perennial, New York.
- Workman, John P.; Homburg, Christian; Jensen, Ove (2003): Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (1), S. 3–21.
- Wotruba, Thomas R. (1996): The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences. In: *Industrial Marketing Management* 25, S. 327–338.
- Wotruba, Thomas R.; Castleberry, Stephen B. (1993): Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Positions. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (3), S. 49–65.
- Wright, Peter (1974): The harassed decision maker: Time pressures, distractions, and the use of evidence. In: *Journal of Applied Psychology* 59 (5), S. 555–561.
- Wu, Lei-Yu; Chen, Po-Yuan; Chen, Kuan-Yang (2015): Why does loyalty–cooperation behavior vary over buyer–seller relationship? In: *Journal of Business Research* 68 (11), S. 2322–2329.
- Yalch, Richard F.; Spangenberg, Eric R. (2000): The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times. In: *Journal of Business Research* 49 (2), S. 139–147.
- Yang, Zhilin; Wang, Cheng Lu (2011): Guanxi as a governance mechanism in business markets: Its characteristics, relevant theories, and future research directions. In: *Industrial Marketing Management* 40 (4), S. 492–495.
- Yau, Oliver H. M. (1988): Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications. In: *European Journal of Marketing* 22 (5), S. 44–57.
- Yen, Dorothy A.; Barnes, Bradley R. (2011): Analyzing stage and duration of Anglo-Chinese business-to-business relationships. In: *Industrial Marketing Management* 40 (3), S. 346–357.
- Yi, Lee Mei; Ellis, Paul (2000): Insider-Outsider Perspectives of Guanxi. In: *Business Horizons* 43 (1), S. 25–30.
- Yin, Robert K. (1981): The Case Study as a Serious Research Strategy. In: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 3 (1), S. 97–114.
- Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods.* 4.Aufl. Sage Publications, Inc, Los Angeles and London.
- Yip, George S.; Madsen, Tammy (1996): Global account management: the new frontier in relationship marketing. In: *International Marketing Review* 13 (3), S. 24–42.
- Zakay, Dan; Wooller, Stuart (1984): Time pressure, training and decision effectiveness. In: *Ergonomics* 27 (3), S. 273–284.

- Zhuang, Guijun; Xi, Youmin; Tsang, Alex S.L. (2010): Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. In: *Industrial Marketing Management* 39 (1), S. 137–149.
- Zimbardo, Philip G.; Boyd, John N. (1999): Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (6), S. 1271–1288.
- Zimbardo, Philip G.; Keough, Kelli A.; Boyd, John N. (1997): Present Time Perspective as a Predictor of Risky Driving. In: *Personality and Individual Differences* 23 (6), S. 1007–1023.
- Zupancic, Dirk (2008): Towards an integrated framework of key account management. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 23 (5), S. 323–331.
- Zupancic, Dirk; Müllner, Markus (2008): International Key Account Management in Manufacturing Companies. An Exploratory Approach of Situative Differentiation. In: *Journal of Business-to-Business Marketing* 15 (4), S. 455–475.

8 Anhang

Anhang 1: Gesprächsleitfaden

Gesprächsleitfaden für Interviews

1) Wie viele Key Accounts betreuen Sie in Ihrem Aufgabengebiet?

→ Für den weiteren Verlauf dieser Diskussion bitte ich Sie, Ihre Antworten auf den größten Kunden (bezogen auf Umsatz) zu beziehen.

Forschungsfrage 1: Wie nutzen KA Manager die Zeit mit dem Kunden?

- 2) Wie schätzen Sie die Geschäftsbeziehung Ihres Unternehmens mit dem Kundenunternehmen in Hinblick auf die folgenden Kategorien ein:
 - a. Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit beider Seiten mit der Geschäftsbeziehung?
 - b. Wie hoch ist Ihre Meinung nach das Vertrauen beider Seiten in die Geschäftsbeziehung? Wie beschreiben Sie das Vertrauen zwischen a) Einkauf, b) Engineering, c) Produktnutzern/Lackierereileiter, d) Top Management und Ihrem Unternehmen?
 - c. Wie hoch ist Ihrer Meinung nach das Commitment (Engagement) beider Seiten in der Geschäftsbeziehung? (Wie wichtig wird die Geschäftsbeziehung von beiden Seiten eingeschätzt? Sehen beide Seiten das so für alle Themen (z.B. Preise, Lieferung, Qualität, Produkte?) Sehen alle Leute in der Firma das so?)
- 3) Wen in der Kundenorganisation treffen Sie persönlich? (z.B. Einkauf, Engineering, Lackierereileiter, Top Management etc.)
- 4) Wie häufig treffen Sie die oben genannten Gruppen? Wie lange dauern die Treffen in der Regel?
- 5) Was nehmen Sie als Anlass für ein Treffen mit dem Kunden oder als Besuch des Kundenstandorts? Wer initiiert die Treffen?
- 6) Welche Themen besprechen Sie mit wem in der Kundenorganisation?
- 7) Inwieweit können Sie beeinflussen was besprochen bzw. nicht besprochen wird?
- 8) Wie ist die Atmosphäre in Ihren Treffen mit dem Kunden? (harmonisch, konfliktgeladen ...) Wie gehen Sie mit Konflikten mit dem Kunden um?
- 9) Wie beurteilen Sie die Effizienz der Treffen mit dem Kunden? Wann haben Sie das Gefühl, die Zeit effektiv genutzt zu haben?
- 10) Wie häufig trifft sich Ihr Vorgesetzter oder Top Management mit dem Kunden? Welche Themen werden dann besprochen?
- 11) Inwieweit ist das Geschäft des Kunden durch verschiedene Projektzyklen oder Vertragszyklen strukturiert? Inwieweit hat dies einen Einfluss darauf, wie Sie Ihre Zeit mit den verschiedenen Kontaktpersonen im Kundenunternehmen nutzen?
- 12) Falls Sie ein Team leiten: Inwieweit haben Sie einen Eindruck wie Ihre Teammitglieder ihre Zeit mit dem Kunden nutzen?
- 13) Falls mehr als 5 Jahre Berufserfahrung als Key Account Manager: Inwieweit hat die Digitalisierung und moderne Kommunikationstools die Art und Weise wie Sie mit dem Kunden interagieren beeinflusst? Führt es zu effizienterer Kommunikation, zu mehr oder zu weniger persönlichen Treffen?

Forschungsfrage 2: Wie sieht eine optimale Zeitnutzung für KA Manager in Face-to-Face Interaktionen mit dem Kunden aus?

- 14) Wen aus der Kundenorganisation würden Sie gerne häufiger/seltener sehen?
- 15) Welche Themen würden Sie gerne häufiger/seltener mit dem Kunden besprechen?
- 16) Was denken Sie ist die Erwartung der Kunden Sie persönlich zu treffen?
- 17) Was ist die größte Herausforderung die Zeit mit dem Kunden effizienter und effektiver zu nutzen? Was würden Sie benötigen um dies zu erreichen?
- 18) Was ist die Erwartung von Kundenseite bezüglich Treffen mit Ihrem Top Management?
- 19) Was wäre die optimale Anzahl von Treffen Ihres Vorgesetzten oder Top Management den Kunden zu treffen? Für welche Themen wünschen Sie sich Unterstützung durch das Top Management?
- 20) Wie viel Zeit wird benötigt, um eine gute Beziehung mit den Personen in der Kundenorganisation aufzubauen? Was sind die Erfolgsfaktoren dafür? Wie können Sie eine gute Beziehung auf guten Level halten?
- 21) Falls Sie ein Team führen: Was ist Ihre Erwartung wie Ihre Team-Mitglieder die Zeit mit dem Kunden verbringen?

Forschungsfrage 3: Welchen Einfluss hat ein kulturelles Umfeld auf die Zeitnutzung?

- 22) Was ist Ihr eigener kultureller Hintergrund und Ihr Level an internationalen Erfahrungen?
 - 23) Welchen kulturellen Hintergrund hat Ihr Kundenunternehmen? Welchen kulturellen Hintergrund haben Ihre Hauptansprechpartner?
 - 24) Wie beschreiben Sie die Unternehmenskultur Ihres Kunden?
 - 25) Wie beschreiben Sie die Kundenorganisation in Bezug auf Größe und globaler oder regionaler set-up etc.? Wie viele (relevante) Ansprechpartner gibt es auf Kundenseite?
 - 26) Was ist Ihr Eindruck inwieweit der kulturelle Hintergrund Ihres Kunden einen Einfluss darauf hat, wie Sie Ihre Treffen verbringen? Spezifisch für *Land*?
 - 27) Welche Rolle hat Socializing / Kundenpflege im Sinne, dass Zeit verwendet wird über persönliche Themen zu sprechen? Was ist die Erwartung des Kunden in Bezug auf beziehungsbildende Aktivitäten? Für Ihr kulturelles Setting: Welche Arten von Kundenpflegemaßnahmen sind am wichtigsten?
 - 28) Wie beschreiben Sie Ihre eigene Unternehmenskultur? (Welche Arten von Themen stehen im Vordergrund, z.B. technisch, Kundenorientierung, mittelfristige Planung etc.)
- 29) Als letzte Frage: Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

Demographische Fragen:

- 1) Was ist Ihre Position im Unternehmen?
- 2) Wie lang sind Sie bereits in dieser Position?
- 3) Welche Positionen hatten Sie bisher in diesem Unternehmen?
- 4) Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen?
- 5) Wieviel Jahre Berufserfahrung haben Sie?
- 6) Was ist Ihr Bildungshintergrund?
- 7) Können Sie bitte Ihr aktuelles Aufgabengebiet beschreiben? (Kunde, Team, regionales Einzugsgebiet)

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Schriftliche Zeitverteilungsmessung:

- 1) Was ist Ihre durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche (in h)? _____
- 2) Wie viele Stunden verbringen Sie in Durchschnitt mit dem Kunden pro Woche? _____
- 3) Wie viel Zeit nutzen Sie für die folgenden Themen in face-to-face Treffen mit dem Kunden (in % einer durchschnittlichen Woche):
 - a. Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten _____%
 - b. Präsentation von neuen Produkten _____%
 - c. Technische Themen und technischer Service _____%
 - d. Feedback zu Supplier Performance _____%
 - e. Mittelfristige Planung des Kunden _____%
 - f. Beziehungsbildende Aktivitäten (Vertrauensbildende Maßnahmen, Kunden bewirten/unterhalten, z.B. Mittagessen/Abendessen/Aktivitäten) _____%
 - g. Andere _____%
- 4) Was wäre die optimale Nutzung von Zeit für die folgenden Themen in face-to-face Treffen mit dem Kunden (in % einer durchschnittlichen Woche):
 - a. Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten _____%
 - b. Präsentation von neuen Produkten _____%
 - c. Technische Themen und technischer Service _____%
 - d. Feedback zu Supplier Performance _____%
 - e. Mittelfristige Planung des Kunden _____%
 - f. Beziehungsbildende Aktivitäten (Vertrauensbildende Maßnahmen, Kunden bewirten/unterhalten, z.B. Mittagessen/Abendessen/Aktivitäten) _____%
 - g. Andere _____%
- 5) Bitte bringen Sie die folgenden Themen in die Reihenfolge Ihrer Wichtigkeit von 1 (am wichtigsten) bis 7 (weniger wichtig):
 - Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten
 - Präsentation von neuen Produkten
 - Technische Themen und technischer Service
 - Feedback zu Supplier Performance
 - Mittelfristige Planung des Kunden
 - Beziehungsbildende Aktivitäten (Vertrauensbildende Maßnahmen, Kunden bewirten/unterhalten, z.B. Mittagessen/Abendessen/Aktivitäten)
 - Andere _____

6) Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils-teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich mag es nicht, mehrere Tätigkeiten gleichzeitig zu jonglieren.					
Die Menschen sollten nicht versuchen, viele Dinge auf einmal zu tun.					
Wenn ich an meinem Schreibtisch sitze, arbeite ich jeweils nur an einem Projekt.					
Ich fühle mich wohl, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun.					