

*Oelsnitz, Dietrich von der; Busch, Michael :*

***Kompetenzorientierte Führung und Gestaltung  
interorganisationaler Vertriebsteams***

---

*Zuerst erschienen in:*

Netzwerke in Vertrieb und Handel / Dieter Ahlert; Rainer Olbrich;  
Hendrik Schröder (Hrsg.) , Frankfurt am Main : Dt. Fachverl., 2005  
S. 89-106

---

*Dietrich von der Oelsnitz und Michael W. Busch*

# **Kompetenzorientierte Führung und Gestaltung interorganisationaler Vertriebsteams**

## **Inhalt**

1. Zur Relevanz von Vertriebskooperationen und Vertriebsteams .....	90
2. Hauptaufgaben des operativen und strategischen Kooperationsmanagements .....	93
3. Entscheidungsfelder der kompetenzorientierten Führung und Gestaltung interorganisationaler Vertriebsteams .....	95
3.1. Zusammensetzung und Training des Vertriebsteams .....	95
3.2. Lokalisation des Vertriebsteams .....	97
3.3. Steuerung des Vertriebsteams .....	99
3.4. Kontrolle des Vertriebsteams .....	102
4. Resümee .....	103

# 1. Zur Relevanz von Vertriebskooperationen und Vertriebsteams

Gegenüber komplizierten und teuren Unternehmenskäufen sind Kooperationen eine flexiblere, schlankere und weniger riskante Alternative. Als hybride Form zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ angesiedelt, verbinden sie im Idealfall die Vorteile dieser beiden Grundkonzepte der Organisation wirtschaftlicher Austauschprozesse. Dementsprechend nahm die Zahl der Kooperationen sowohl in Deutschland als auch weltweit seit den 90er Jahren stetig zu. Eine Studie von Arthur D. Little (2001) bestätigt diesen Eindruck: Hiernach agieren in Deutschland über 90% der Unternehmen in einer Strategischen Partnerschaft. Dabei ist ein Trend zur Netzwerkbildung unübersehbar: Von anfangs bilateralen Bündnissen sind die meisten Unternehmen inzwischen zu vielköpfigen Kooperationssystemen übergegangen; mithin sind die 500 weltweit führenden Unternehmen inzwischen in durchschnittlich 60 Partnerschaften engagiert (vgl. Gerhard 2003, S. 69).

Speziell Absatz- und Vertriebskooperationen besitzen in der Managementpraxis eine lange Tradition: Bereits im 14. Jahrhundert unterstützten sich die Mitglieder der Hanse bei der Abwicklung des Handelsverkehrs und der Erschließung neuer Absatzräume. Hintergrund dieser Allianz war das Wissen um die besondere Bedeutung des Vertriebs, der nicht nur den gesamten Güter- und Geldfluss einer wirtschaftlichen Transaktion betrifft, sondern zugleich auch den für den Geschäftserfolg elementaren Kontakt zum Kunden berührt. Der Vertrieb erschließt und bündelt so letztlich viel Know-how über Märkte, Kunden und Kulturen, was ihn als Gegenstandsbereich von Kooperationen besonders sensibel und komplex macht.

In den 80er Jahren reagierte man auf diese Komplexitätszunahme noch mit der erweiterten Ausrichtung des einzelnen Vertriebsmitarbeiters, der, idealtypisch verkörpert im Vertriebsingenieur, diverse Aufgaben und Schnittstellenfunktionen wahrzunehmen hatte. Mittlerweile sind – zumindest in größeren Unternehmen – organisatorische Stellenzusammenführungen im Sinne **mehrköpfiger Vertriebsteams** die Antwort (vgl. Krafft/Frenzen 2001; Belz/Reinhold 2003, S. 754). In der Praxis finden sich Vertriebsteams meist als Regional- oder Kundenteams (vgl. Krafft/Frenzen 2001, S. 20). Waren teambasierte Organisationsformen also zunächst eine exklusive Domäne der Produktionswirtschaft, so hielt die Teamlogik spätestens seit den 90er Jahren verstärkt auch in den Vertriebsbereich Einzug. Der Grund: Vertriebsteams erschließen Produktivitätspotenziale und verbessern – ihr reibungsloses Funktionieren vorausgesetzt – insgesamt die Qualität der Verkaufs-

arbeit. Mehr und mehr Unternehmen gingen deshalb z. B. dazu über, den im Industriegüterbereich gebräuchlichen Buying Centern der Einkäufer ein analoges Selling Center gegenüberzustellen. Als funktionenübergreifendes Vertriebskollektiv bündelt ein Selling Center die hausinterne Kompetenz u. a. von Prozesstechnikern, Key Accountern, Controllern, Marketingspezialisten, Verkäufern, Finanzfachleuten und F&E-Experten. Auf diese Weise wird den besonderen Bedürfnissen wichtiger Großkunden und den zunehmenden Spezialisierungserfordernissen hochkomplexer Technologien besser entsprochen.

Die gestiegenen Anforderungen der Großkunden an ein schlüssiges Angebotspaket – vor allem bei größeren Systemgeschäften oder im Anlagenbau – übersteigen heute jedoch immer häufiger die Kenntnisse und Fähigkeiten eines einzelnen Unternehmens. Dieser Umstand erzwingt die Hinzuziehung externer Partner und führt in letzter Konsequenz zu **firmenübergreifenden Absatz- bzw. Vertriebskooperationen**. Hierunter wird im Folgenden die freiwillige, auf die Erstellung und/oder Endverwertung wirtschaftlicher Leistungen bezogene Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich unabhängiger Partnerunternehmen verstanden. Die Dauer (projektabhängig oder projektübergreifend), Bindungsintensität (lose Verhaltensabstimmung bis vertraglich fixierter Kooperationszwang) und sachliche Reichweite (einzelne Funktionen bis „Total Kooperation“) der Zusammenarbeit können variieren. In jedem Fall jedoch erstreckt sich die Kooperation über die Unternehmensgrenzen hinweg auf die transorganisationale Wertschöpfung.

Mit Belz/Reinhold (2003, S. 765) sind insgesamt drei **Formen von Vertriebskooperationen** zu unterscheiden:

1. die innerbetriebliche Zusammenarbeit von Sparten bzw. Kanälen;
2. die (vertikale) Zusammenarbeit mit Tochtergesellschaften oder unabhängigen Vertriebspartnern;
3. die (horizontale) Zusammenarbeit mit Sparten oder Vertriebspartnern unterschiedlicher, selbstständiger Unternehmen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die letztgenannte Form der Zusammenarbeit, die die Verbindung zwischen internen und externen Vertriebsexperten auf einer Wertschöpfungsstufe herstellt („Vertriebsallianz“). Diese Fokussierung hängt mit dem Hauptzweck interorganisationaler Vertriebsteams zusammen.

Die **häufigsten Motive** für das Eingehen von Vertriebskooperationen sind: die Schaffung bzw. Erleichterung eines neuen Marktzugangs (d. h. das Profitieren vom Markt-Know-how des Partners oder seinen bereits etablierten Vertriebskanälen),

Kostensenkung, die u. a. durch die partnerschaftlich-gemeinsame Nutzung von Transportmitteln, Lagern oder konsumnahen Verkaufseinrichtungen erreicht werden (Fahrkartenschalter, Auslandsvertretungen etc.) sowie die Verbesserung der Angebotsqualität bzw. die Ermöglichung eines integrativen Leistungsangebotes (d. h., die Vertriebspartner bündeln ihr Produkt-, Service- oder Verfahrens-Know-how).

Speziell bei technischen Produkten erfolgen Projektierung und Vertrieb immer seltener auf der Basis standardisierter Katalogangebote mit von vornherein festgelegtem Leistungsumfang und/oder Konditionen; im Business-to-Business-Bereich ist vielmehr eine kundenindividuelle Angebotserstellung und -abwicklung üblich (vgl. Günter 1998, S. 269). Die Hauptstoßrichtung von Absatz- und Vertriebskooperationen hat sich daher – zusätzlich angestoßen durch die steigende Komplexität der vertriebenen Produkte und Anlagen – in den letzten Jahren von reinen Kostenzielen in Richtung der Entwicklung integrativer „Paketleistungen“ verschoben. Gerade im Industriegüterbereich wird vom Anbieter zudem eine Vielzahl zusätzlicher Leistungen erwartet: Erstellung einer Produkt-Gesamtkonzeption/Lieferantenintegration, Projektmanagement und Abwicklungsüberwachung, Transport, Montage, Finanzierungsberatung, technische Schulung oder Wartung sind nur einige davon. Dementsprechend müssen verstärkt auch operative Servicefunktionen übernommen werden. Dieser Anforderungskatalog übersteigt nicht selten die Fähigkeiten eines solitären Unternehmens, so dass Anbieterkoalitionen begründet und interorganisationale Vertriebsteams eingesetzt werden. Diese dienen damit letztlich dem Kundenmehrwert.

Der **Anstoß zur Formierung einer Anbietergemeinschaft** kann entweder vom Nachfrager ausgehen, der aus Tradition, Risikoerwägungen, dem Streben nach Vermeidung eigener Koordinationslasten oder aufgrund besonderer Leistungsansprüche auf eine Anbieterallianz drängt, oder er kann von einem der in Erwägung gezogenen Lieferanten ausgehen (vgl. Günter 1998, S. 277 f.). Auch die Kooperationsmotive auf Seiten der Leistungsersteller sind vielgestaltig – sei es, dass erforderliche Patente fehlen, sei es, dass internationale Local-Content-Vorschriften die Einbeziehung eines lokalen Partners fordern, sei es, dass mit einem bestimmten Partner die Chancen auf die Auftragserlangung steigen oder dessen spätere Konkurrenz vermieden werden soll, sei es schließlich, dass, wie bereits erwähnt, die kapazitiven oder technischen Fähigkeiten eines einzelnen Lieferanten nicht ausreichen. In diesem letzten Fall handelt es sich um eine sog. Closing-Gap-Allianz, da die Beteiligten primär Kompetenzlücken zu schließen versuchen, also nicht neue Fähigkeiten generieren, sondern bestehende Fähigkeiten zum Wohle aller kombinieren (von der Oelsnitz 2003a, S. 17 f.).

Vertriebskooperationen dieser Art sind in der Literatur bislang nahezu ausschließlich auf der Gesamtunternehmensebene thematisiert worden; es geht in diesem Rahmen vorrangig um Aspekte der Partnerwahl, der Kooperationszielbestimmung oder der vertragsrechtlichen Absicherung. Diese Verengung ist angesichts der enorm gestiegenen Bedeutung überbetrieblicher Vertriebsteams bedauerlich. Unser Beitrag wählt daher einen anderen Fokus: Er begreift das einzelne, **„gemischte“ Vertriebsteam als funktionale Basiseinheit der Kooperation** und konzentriert sich damit auf die mesoorganisationale Ebene. Beleuchtet werden mit dieser Akzentuierung vor allem Fragen, die sich auf die Zusammensetzung, Schulung, Lokalisation, Führung und Kontrolle transorganisational agierender Vertriebsteams beziehen. Diese Aspekte fallen in den größeren Bereich des Kooperationsmanagements, bilden dort aber nur einen Teil eines weit umfassenderen Aufgabenkomplexes ab.

## 2. Hauptaufgaben des operativen und strategischen Kooperationsmanagements

Strategische Partnerschaften sind heute – gerade auch im Vertriebsbereich – Kernbestandteil der Unternehmensstrategie. Um die gesetzten Ziele in Anbieterkoalitionen und Vertriebsbündnissen zu erreichen, ist ein professionelles Kooperationsmanagement erforderlich. Ein solches umfasst die zielgerichtete Initiierung, Gestaltung, Führung und Kontrolle des gemeinschaftlichen Handelns. Im Einzelnen stellen sich die nachstehend aufgeführten Aufgaben, die zugleich als phasenartige Teilschritte aufgefasst werden können:

- Analyse der bestehenden Unternehmensziele und der hierfür aktuell zur Verfügung stehenden Unternehmenspotenziale;
- Bestimmung der konkreten Kooperationsziele (möglichst direkt aus der Unternehmensstrategie abzuleiten);
- Auffindung, Auswahl und Gewinnung geeigneter Kooperationspartner;
- Festlegung des institutionell-organisatorischen Rahmens (Rechtsform der Kooperation, Vertragsdauer, involvierte Einheiten, Lokalisation, Berichtswege, Erfolgsgrößen, Aufteilung des Kooperationsmehrwertes etc.);
- Auswahl und Training des eigenen Kooperationspersonals;
- Führung und Motivation des Kooperationspersonals;
- Sicherstellung der Informationsversorgung der Kooperationsträger, d. h. u. a. Errichtung einer geeigneten Kommunikationsinfrastruktur (IT-Systeme);

- ggf. Angleichung der betrieblichen Managementsysteme (insbesondere des Planungs- und Anreizsystems);
- Errichtung eines umfassenden strategischen und operativen Kontrollsystems (Kooperationskostenrechnung; Prüfung der Äquivalenz der wechselseitigen Leistungsströme und der Erreichung der Kooperationsziele);
- systematische Auswertung und Dokumentation der Kooperationserfahrungen („Lessons learned“) und schließlich
- Entscheidung über Weiterbetrieb, Modifikation oder Auflösung der Kooperation mit den entsprechenden Detailfestlegungen.

Gelegentlich findet sich für diese Aktivitäten auch der Begriff des **Kooperationscontrolling** (vgl. Ahlert 1996; Kraege 1997; Stüllenberg 2004). Dieser ist nach dem Begriffsverständnis der Autoren jedoch der rein materiellen Kontrolle der konstitutiven Kooperationsentscheidungen sowie der bilateral fließenden Leistungsströme vorbehalten (vgl. von der Oelsnitz 2003b, S. 199 f.). Diese begriffliche Einschränkung berücksichtigt die immanenten Grenzen eines nach wie vor primär quantitativ orientierten Controllingverständnisses, das z. B. die Managementimplikationen kultureller Differenzen zwischen den Kooperationspartnern, personal- und organisationspezifische Belange sowie die gesamte machtpolitische Dimension einer Partnerschaft nicht zu erfassen vermag (vgl. ähnlich Drews 2001, S. 70 f.; Stüllenberg 2004, S. 118 f.).

Wichtiger als diese sprachliche Konvention ist jedoch die Einsicht in die Tatsache, dass gerade in Vertriebsallianzen ein paralleles Nebeneinander operativer Vermarktungs- und übergreifend-universeller Lernprozesse besteht: Auf der ersten, unmittelbar sichtbaren Ebene wird rein funktional technisches oder Vertriebs-Know-how des Partners genutzt, auf einer zweiten, zunächst zumeist verborgenen Ebene finden (oftmals geschäftskritische) Kompetenztransferprozesse statt. Dieses Faktum wird bis heute von vielen Unternehmen sträflich unterschätzt! Wer seinem Partner Marktzugang gewährt, gewährt ihm aber immer auch Einblick in sein Markt-Know-how; und wer zusammen mit seinem Partner ein Angebotspaket schnürt, gewährt ihm unweigerlich Einblick in sein Produkt- oder Technologie-Know-how. Eine diesbezügliche Ignoranz ist leichtsinnig (oder zumindest naiv) und kann vor allem in postkollaborativen Zeiten, also nach Beendigung der Zusammenarbeit, gefährlich werden. Sie ist meistens zugleich Folge einer **unterentwickelten Kooperationskompetenz** (vgl. hierzu mit z. T. abweichender Diktion Ritter 1998; Dyer/Singh 1998; Lorenzoni/Lipparini 1999; Pfohl/Buse 1999; Amelingmeyer/Specht 2000; von der Oelsnitz 2003b, S. 201 ff.).

Leider verfügt bis heute nur eine Minderheit von Unternehmen über ein professionelles Kooperationsmanagement, d. h., nur sehr wenige Unternehmen haben bislang die notwendigen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die in den Kooperationen der Vergangenheit gemachten Erfahrungen systematisch ausgewertet und somit zum Aufbau einer übergeordneten Kooperationskompetenz genutzt werden (vgl. Harbison/Pekar 1998, S. 81 ff.). So greift in der bereits erwähnten Studie von Arthur D. Little z. B. lediglich eines von zehn befragten Unternehmen auf eine eigenständige „Allianzabteilung“ zurück (vgl. Gerhard 2003, S. 65). Dies ist umso erstaunlicher, als gerade der Controllinggedanke in deutschen Unternehmen ansonsten Allgemeingut darstellt. Es ist zugleich bedauerlich, denn gerade die nunmehr zu erörternden Probleme der Bildung, Lokalisation, Steuerung und Kontrolle interorganisationaler Vertriebsteams könnten durch ein professionelles Kooperationsmanagement deutlich effektiver gelöst werden.

### 3. Entscheidungsfelder der kompetenzorientierten Führung und Gestaltung interorganisationaler Vertriebsteams

#### 3.1. Zusammensetzung und Training des Vertriebsteams

Die Zusammensetzung eines Vertriebsteams besitzt einen quantitativen und einen qualitativen Aspekt, d. h., einerseits ist die geeignete **Teamgröße** zu bestimmen, andererseits der zweckmäßige **Diversitätsgrad**. Nach einer Studie aus dem Jahr 2001, an der 216 Unternehmen der Investitionsgüterindustrie teilnahmen, bestehen innerbetriebliche Vertriebsteams im Mittel aus zehn Mitarbeitern (vgl. Krafft/Frenzen 2001, S. 20). Die Teamgröße schwankt im Einzelfall zwischen drei und 30 Mitarbeitern. Im Rahmen *interorganisational* gebildeter Teams sind also mehrheitlich recht umfangreiche Kollektive zu steuern. Mit zunehmender *Teamgröße* sinken indes die Sprechzeiten, die einzelnen Teammitgliedern bei gemeinsamen Treffen zur Verfügung stehen (vgl. Gebert 2004, S. 112 ff.); zudem wird die reale Anzahl der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Teammitgliedern verringert, denn gemäß der Formel  $N = [n \cdot (n - 1)] \cdot 0,5$  ergeben sich bei zehn Mitgliedern bereits 45 Kontaktmöglichkeiten. Überdies nimmt das bekannte Opportunismusproblem, also die

Gefahr des verminderten Engagements Einzelner auf Kosten der Allgemeinheit, mit wachsender Gruppengröße zu. Der optimale Gruppenumfang wird daher bei vier bis fünf Mitgliedern angesiedelt.

Allerdings kann diese „Wunschzahl“ durch die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben in der Praxis kaum eingehalten werden. Die Teamleitung hat daher besonders auf effizientes Arbeiten zu achten; dabei spielt die Gestaltung der team-internen Kommunikationsbeziehungen eine wesentliche Rolle: Informationen müssen richtig zugewiesen, gespeichert und wieder abgerufen werden können. Ergänzend können Cluster solcher Teammitglieder gebildet werden, deren Kompetenzen wiederholt benötigt werden. Dadurch lassen sich Doppelarbeit, mehrfache Mitteilung derselben Nachricht sowie die unnötige Inanspruchnahme partiell nicht involvierter Teammitglieder verringern.

Der *Diversitätsgrad* beschreibt die Anzahl der im Team vertretenen, voneinander abweichenden Mitgliedermerkmale (z. B. im Hinblick auf die funktionale Zugehörigkeit, das Alter, die Arbeitserfahrungen, das Geschlecht oder die nationale Herkunft). In interorganisationalen Vertriebsteams sind vor allem die funktionalen und organisationalen Zugehörigkeitsunterschiede unmittelbar augenscheinlich. Erfahrungsgemäß besitzen heterogen zusammengesetzte Gruppen Kreativitätsvorteile, d. h., innovative Lösungen werden stimuliert; andererseits wird dieser Vorteil durch in der Regel zeitraubendere und konfliktreichere Entscheidungsprozesse erkauft. Vereinfacht gesagt begünstigt hohe Diversität die *Effektivität*, geringe Diversität die *Effizienz* der Teamarbeit. Die Teamleitung hat als moderierende Instanz dafür zu sorgen, dass sich die aus der Heterogenität der Teammitglieder möglicherweise ergebenden Kooperations- und Verständigungsbarrieren lediglich in sachlichen, nicht aber in emotionalen Konflikten äußern. Es sollte also eine Atmosphäre der „produktiven Spannung“ ohne persönliche Resentiments herrschen.

Die beteiligten Kooperationspartner können vor allem über die **Auswahl der ins Vertriebsteam entsandten Mitarbeiter** Einfluss auf ihren jeweiligen Kooperationsnutzen nehmen. Langjährige Vertriebsmitarbeiter, solche mit Team- und Kooperationserfahrungen, sind dabei gegenüber Newcomern im Vorteil. Bei der Personalplanung bietet sich daher die Bildung von Personalportfolios an, um die Fähigkeitsprofile verfügbarer Mitarbeiter transparent zu machen. Denkbar wäre hier ein dreidimensionales Portfolio, das *fachliche Eignung* (z. B. Vertriebserfahrungen, beherrschte Sprachen), *Teameignung* (z. B. bisherige Erfahrungen in Teams, emotionale Intelligenz/Empathie, Kritikfähigkeit, Kenntnisse im Umgang mit gruppendynamischen Prozessen) und *Kooperationseignung*

(Erfahrungen im Kontakt mit unterschiedlichen Kooperationspartnern und Kooperationsformen) umfassen sollte. Solche Portfolios dienen als Entscheidungsgrundlage für zu entsendende Mitarbeiter, aber auch als Instrument zur Aufdeckung von Kompetenzdefiziten, aus denen Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Dies ist gerade bei kleineren, kooperationsunerfahrenen Betrieben, deren Mitarbeiter erstmals in interorganisationalen Vertriebsteams arbeiten, von Bedeutung. Ansonsten besteht die Gefahr des schleichen Know-how-Abzugs durch den größeren Partner, dessen Mitarbeiter es verstehen, sich das Produkt- oder Marktwissen des Gegenübers rascher anzueignen. Eine ungleiche Ressourcenausstattung der Partner, eine asymmetrische IuK-Architektur und ein fehlendes internes Wissensmanagement verschärfen diese Gefahr.

Die Vermittlung und Förderung so genannten **transaktiven Wissens** wird als ein probates Mittel angesehen, um die Funktionsfähigkeit eines einmal zusammengestellten Teams auf schnellem Wege herzustellen (vgl. von der Oelsnitz/Busch 2004). Dabei handelt es sich um wechselseitiges Mitgliederwissen, d. h. Wissen um das Wissen der anderen (deren jeweilige Kompetenzen, charakterliche Eigenheiten, biographische Hintergründe). Wenn man so will, werden damit teambezogene Wissenslandkarten im Kopf eines jeden Teammitglieds gezeichnet, die zu einer Verbesserung von Informationsverarbeitungsprozessen führen: Bei eigenem Nichtwissen kann auf das Wissen der anderen Vertriebsteammitglieder gezielter zugegriffen werden; eingehende Informationen lassen sich zudem effizienter zuweisen, Verantwortungsstreitigkeiten nehmen ab. Transaktives Wissen muss natürlich primär bei erst- bzw. einmaliger Zusammenarbeit aufgebaut werden. Dazu bieten sich Kick-off-Meetings an; Mitgliederprofile können aber auch in schriftlicher Form auf einer teameigenen Homepage offen gelegt werden. Daneben haben sich regelmäßige „Updates“ in Teambesprechungen bewährt.

### 3.2. Lokalisation des Vertriebsteams

Durch die Lokalisation, also die räumliche Zuweisung eines Vertriebsteams können Unternehmen mittelbar den Kompetenzaustausch steuern. Idealtypisch sind zwei Konstellationen denkbar: Zusammenfassung der Teammitglieder an nur einem Standort und Verbleiben am jeweiligen Standort, d. h. geographische Verteilung der Mitglieder. Als Mittelweg ist die fallweise Rotation des Teams zwischen den Standorten vorstellbar. Tabelle 1 veranschaulicht die wesentlichen Unterschiede zwischen Face-to-Face-Kontakt und geographischer Verteilung.

Tabelle 1: Effekte von räumlicher Nähe und geographischer Verteilung eines Vertriebsteams

Räumliche Nähe (Face-to-Face-Kommunikation)	Geographische Verteilung (Technologisch vermittelte Kommunikation)
Übermittlung verbaler und nonverbaler Signale	Eingeschränkte Übermittlung nonverbaler Signale
Unmittelbares Feedback	Verzögertes Feedback
Abwesenheit und Arbeitsbeanspruchung der Mitglieder erkennbar	Mitgliederinformationen müssen gesondert angezeigt werden
Austausch von explizitem und implizitem Wissen möglich	Austausch impliziten Wissens erheblich erschwert
„Vermündlichungs“-Tendenz	„Verschriftlichungs“-Tendenz
Informelle Gesprächsgelegenheiten jederzeit möglich	Technologisch vermittelte Gesprächsgelegenheiten wirken eher formell
Stärkere Wirksamkeit von Sympathien/Antipathien	Zusammenarbeit konträrer Charaktere leichter
Wechselseitige Kontrolle des Arbeitsfortschritts möglich	Kontrolle von Arbeitsbeiträgen erschwert
Rascher Vertrauensaufbau möglich	Vertrauensaufbau schwieriger

Gemeinhin wird der Face-to-Face-Kontakt aufgrund seiner kommunikativen Reichhaltigkeit als „Goldstandard“ bezeichnet. Viele Signale, die hier selbstverständlich, oft beiläufig übermittelt werden, sind bei geographischer Verteilung zusätzlich anzuzeigen. Bei räumlicher Trennung ist daher sicherzustellen, dass die Kooperationspartner über kompatible IT-Systeme und den Kooperationsprozess unterstützende Groupware verfügen. Insbesondere die Teamleitung sollte sich über die Wirkungsweise und Nutzung eingesetzter IuK-Technologien im Klaren sein. Ziel ist der Aufbau von **Situation Awareness**, worunter vereinfacht die wechselseitige Kenntnisnahme, wer wann was tut, verstanden wird (vgl. Gutwin/Greenberg 2004). Hierzu zählt die Erfassung der Anwesenheit, der augenblicklichen Arbeitsbeanspruchung und Stimmung der Teamkollegen, genauso wie die Wahrnehmung des von ihnen hervorgebrachten Wissens. Damit einher geht ein gewisser „Explizierungszwang“, d. h., das technologisch geprägte Arbeitsumfeld erfordert viel öfter die schriftliche Fixierung von Ereignissen und Regeln, die bei persönlicher Nähe verbal ausgehandelt werden (könnten). Die geographische Verteilung führt also zu mehr kodifiziertem und weniger personalisiertem Wissen. Speziell bei internationalen Anbieterkoalitionen ist eine räumlich verteilte („virtuelle“) Zusammenarbeit dennoch oft unvermeidlich.

Der direkte Kontakt der Teammitglieder hat indes auch seine Schattenseiten. *Zurückgehaltenes Wissen* (z. B. präzise Kenntnis grundlegender Bedürfnisse eines Großkunden, sensible Betriebsgeheimnisse) lässt sich z. B. durch verhandlungsgeschickte Teammitglieder leichter aus dem Gegenüber „herauskitzeln“. Oft sickern vor allem bei informellen Begegnungen Informationen durch, die ein Partner gern für sich behalten hätte und die per E-Mail- oder Telefonkontakt nicht mitgeteilt würden. Die Stärke des direkten Kontakts beim Aufbau oder der Integration von Wissen kann also spiegelbildlich auch als Schwäche beim Abfluss von Wissen ausgelegt werden. Hierzu trägt außerdem der kaum zu verhindernde Einblick in die betrieblichen Abläufe eines Partners vor Ort bei. Ausgleichend können zwar Standortrotationen durchgeführt werden, jedoch ist auch hierdurch die Gefahr ungewollten Wissenstransfers letztlich nicht vollständig zu bannen. Zusammengefasst gelangt die bisherige Forschung bei der Bewertung der zwei Kommunikationssituationen im Hinblick auf den Kompetenzaustausch also zu gemischten Ergebnissen. Bestimmungsfaktoren hierbei sind u. a. die räumliche Distanz (Reisekosten), die vorhandene IuK-Ausstattung, bestehende Mitarbeiterpräferenzen sowie etwaige Kundenwünsche in dieser Hinsicht.

### 3.3. Steuerung des Vertriebsteams

Vertriebsteams haben – auf ihrer Organisationsebene – durchaus Ähnlichkeit mit einem Joint Venture; daher lassen sich einige Forschungserkenntnisse dieses Bereichs auf die mesorganisationale Teamebene übertragen. Zunächst stellt sich dabei die wichtige Frage der Institutionalisierung der Teamsteuerung (Governance Structure). Im Falle dauerhafter, d. h. nicht allein auf ein solitäres Verkaufsprojekt hin gebildeter Vertriebsallianzen bestehen **vier Optionen der Führungsorganisation**:

- Die Teamleitung alterniert fallweise zwischen den beteiligten Unternehmen;
- die Teamleitung wird als dauerhaftes Kollektivorgan „gemischt“ besetzt;
- die Teamleitung setzt sich allein aus Personal des möglicherweise dominierenden Unternehmens zusammen;
- das Vertriebsteam organisiert und steuert sich selbst, die Teamleitung ist also nach dem Subsidiaritätsprinzip heterarchisch geprägt.

Im Rahmen des hier verfügbaren Seitenkontingents können nicht alle Optionen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen erörtert werden. Ideal wäre die Selbstorganisation des Vertriebsteams, die allerdings Abstimmungsprobleme und Zielkonflikte für den Fall aufwirft, dass – z. B. in Spartenorganisationen mit starker Betonung des internen Wettbewerbs – verschiedene Vertriebsteams eines

Unternehmens gegeneinander im Kampf um denselben Kunden antreten. Darüber hinaus erfordert Selbstorganisation fachlich wie methodisch besonders gut ausgebildetes Personal, das nicht nur über eine ausreichende Motivation zur Selbstbestimmung, sondern auch über anspruchsvolle Kommunikations- und Konfliktlösungstechniken verfügen muss (vgl. zur generellen Problematik der Selbststeuerung von der Oelsnitz 1995). Vermutlich sind diese hohen Voraussetzungen ein Hauptgrund für die empirische Dominanz fremdgesteuerter Vertriebsteams: Die bereits zitierte Studie von Krafft und Frenzen (2001) ergab, dass nicht einmal jedes fünfte Team selbststeuernd war; 83% der untersuchten Teams wurden hingegen von einem formalen Teamleiter geführt.

Hingegen entspricht die „gemischte“ Besetzung der Teamleitung im Rahmen eines dauerhaften Kollektivorgans intuitiven Gerechtigkeitsüberlegungen, kann aber durch übertriebenes Proporzdenken im Einzelfall zu sachfremden Lösungen führen. Variieren die Ansprüche und Besonderheiten der einzelnen Key Accounts stark, empfiehlt sich in der Regel die alternierende Lösung, die fallweise dem Partner die dominante Führungsrolle zuweist, der den in Rede stehenden Großkunden mit seinen Bedürfnissen am besten kennt bzw. diesem letztlich den größeren Wertschöpfungsanteil liefert. Mitunter äußert jedoch auch der Kunde eine klare Präferenz.

Ungeachtet der formalen Struktur der Teamleitung erhebt sich die Frage nach den wirksamsten Steuerungsinstrumenten. Da Kooperationen definitionsgemäß zwischen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Partnern betrieben werden, die ihr Recht auf Autonomie nur bedingt preisgeben, scheiden generelle Bindungsverträge zur Zielvorgabe und Verhaltensabstimmung aus. Bestenfalls können für den speziellen Kooperationsbereich eigene Regularien verfügt werden. Effektiver in Kooperationen sind erfahrungsgemäß **soziale Steuerungsmechanismen**, wodurch im Sinne der Selbstorganisationslogik „das Horizontalprinzip der Koordination das Vertikalprinzip der Anordnung“ (Wildemann 1997, S. 425) verdrängt. Dies funktioniert vor allem deshalb, weil sich Vertriebsteams in der Regel als solidarische Zweckgemeinschaften begreifen, die sich durchaus auch moralisch (und nicht nur vertragsmäßig) in der Pflicht sehen. Diese Haltung eröffnet „weichen“ Koordinations- und Steuerungsmechanismen gute Möglichkeiten. Im Überblick kommen drei Mechanismen in Frage: Reputation (Vertrauen), Zugang und Teamkultur (vgl. Staber 1999, S. 65 ff.).

Die **Reputation** einzelner Mitglieder eines Vertriebsteams spielt insofern eine Rolle, als sie eine schnelle und zuverlässige Einschätzung von personalen Attributen, wie Glaubwürdigkeit, Fairness, Solidität oder Loyalität, erlaubt. Insbesondere in komplexen oder unsicheren Situationen ist dies wichtig: Die Reputation bestimmter Teammitglieder bedeutet in gewisser Weise „Beziehungskapital“, das Lernen

erleichtert und gleichzeitig als heuristische Entscheidungshilfe dient (vgl. Kale/Singh/Perlmutter 2000, S. 227 f.). Das bedeutet: Reputation baut Vertrauen auf, was durch den Verzicht auf formale Kontrollinstanzen oder Verträge die Kosten der Risikoabsicherung verringert und die Entscheidungsfindung beschleunigt (vgl. Aumann/Sorin 1989; Uzzi 1997). Eine Studie in der US-amerikanischen Biotechnologie-Industrie belegt den Nutzen von Reputation speziell für den Informationsaustausch zwischen Unternehmen (vgl. Liebeskind et al. 1996). Die Reputation einzelner Teammitglieder – und mit ihr oft des Vertriebsteams insgesamt – hat außerdem einen positiven externen Effekt: Sie macht das Leistungsangebot für den Kunden insgesamt seriöser und damit attraktiver.

Steuerungseffekte lassen sich auch durch eine gezielte **Kontrolle des Zugangs zum Team**, d. h. die strikte Bestimmung der Teamgrenzen erzielen. Durch eine geschickte Auswahl der Teammitglieder werden die Unterschiede hinsichtlich der teaminternen Präferenzen, Zielvorstellungen, Fähigkeiten oder Risikoneigungen minimiert. Dies reduziert die Koordinationskosten im Vertriebsteam und erhöht gleichzeitig seine Steuerbarkeit. Allerdings hat eine mentale und funktionale „Gleichschaltung“ auch ihre Tücken, denn allzu homogene Teams sind oft allzu selbstzufrieden, vorschnell auf eine breit akzeptierte Lösung aus („Tendenz zur Mitte“) und damit nicht selten innovationsfeindlich. Diese Überlegung gilt auch für den dritten sozialen Steuerungsmechanismus in Gruppen: die Teamkultur.

Analog zur Unternehmenskultur bezeichnet die **Teamkultur** – als spezifische Subkultur – die Werte, Einstellungen, Emotionen und Denkweisen eines Kollektivs von Menschen. Eine Teamkultur bildet sich indes nur zu einem einheitlichen und stabilen Muster aus, wenn das Vertriebsteam nicht für jedes Verkaufsprojekt vollkommen neu zusammengestellt wird. Selbstverständlich erleichtert der persönliche Face-to-Face-Kontakt die Kulturbildung; dies schließt jedoch nicht aus, dass mit der Zeit auch virtuelle Teams eine gewisse Kultur, d. h. einen gewissen Gemeinschaftssinn sowie universelle Verhaltensnormen entwickeln können. Ist dies der Fall, dann wird die Koordination im Team durch die Bildung einer kollektiven Identität erleichtert, die als Resultat u. a. auch eine gemeinsame „Sprache“ sowie breit geteilte Entscheidungsregeln mit sich bringt. Überdies stiftet eine starke Teamkultur Vertrauen.

Wie stark diese Positiveffekte wirken können, wird vor allem bei der Analyse regionaler Netzwerke deutlich. Stellvertretend sei eine Studie von Unternehmensnetzwerken in der norditalienischen Region Modena angeführt, welche eindeutig ergab, dass es bei den ortsansässigen Betrieben trotz der weitgehenden Abwesenheit schriftlicher Verträge kaum zu opportunistischem Verhalten kam. Stattdessen sorgte das regional gespeiste Vertrauen in Verbindung mit einer homogenen Wertebasis

für einen besonders effizienten Informationsaustausch sowie eine nahezu reibungslose Kooperation zwischen den Netzwerkteilnehmern (vgl. Lazerson 1995).

Diese Erfahrung von der Nützlichkeit homogener Teamkulturen bedarf indes der Relativierung: Differenziert man nach Wissenstypen und Phasen des Kompetenzprozesses, dann erleichtert ein einheitliches Grundverständnis der Mitglieder eines Vertriebsteams zwar den Austausch von Wissen bzw. die Integration disparater Kompetenzen; andererseits aber fällt die Wissensgenerierung oft schwer. Dieses Diversitätsphänomen wurde in Abschnitt 3.1 bereits angesprochen. Besteht das Hauptziel einer Vertriebsallianz also eher in der gemeinsamen Erarbeitung eines neuartigen Vertriebskonzeptes, dann sind persönliche Diversität und kreativ-unruhige Teamkulturen im Vorteil. Von daher dürfen bei der Entscheidung für eine homogene Teamkultur nicht allein deren koordinierende Effekte gesehen werden.

Alle drei genannten Steuerungskonzepte sind schließlich in ein plausibles System der Anreizgestaltung einzubetten. Auch dieses weite Feld der Gruppen- bzw. Kooperationsforschung kann hier nicht zur Gänze durchschritten werden. Grundsätzlich gilt, dass eine personenbezogene Entlohnung („individual based pay“), z. B. eine nach Einzelleistungen mehr oder weniger stark gestaffelte Verkaufsprovision, zwar leistungsstimulierend wirkt, dafür aber den Gruppenzusammenhalt in der Regel schwächt. Für die Kohäsion, d. h. den Zusammenhalt, das gemeinsame Verantwortungsgefühl und die innere Solidarität des Vertriebsteams ist demgegenüber eine gruppeneinheitliche Erfolgsprämie vorteilhaft („team based pay“). Ist der prozentuale Anteil variabler Entlohnungsbestandteile hoch – z. B. bei 30-40% der Gesamtvergütung –, dann ist auch mit pauschalen Gruppenprovisionen durchaus ein signifikanter Motivationseffekt zu erzeugen. In der Praxis sind teambasierte Entlohnungssysteme auf dem Vormarsch (vgl. Krafft/Frenzen 2001, S. 21).

### **3.4. Kontrolle des Vertriebsteams**

Während die Frage der Lokalisation und der Steuerung des Vertriebsteams prinzipielle Aspekte des Kompetenzaustauschs anspricht, geht es in der Kontrolle einerseits um die Festlegung des vertraglichen Rahmens des Wissenstransfers, andererseits um konkrete Verhaltensrichtlinien für die Teammitglieder. Zu den vertraglichen Regelungen, in denen die allgemeinen Kooperationsziele, die von den Absatzpartnern zu erbringenden Teilleistungen sowie Haftungsfragen festgelegt werden, treten sonstige Vereinbarungen, die vor allem den Austausch von Know-how betreffen. Hierzu gehören alle nicht geschützten oder nicht schutzrechtsfähigen besonderen technischen Kenntnisse und Betriebsgeheimnisse. Jede

Vertriebskooperation ist letztlich ein Balanceakt zwischen offener und loyaler Zusammenarbeit und fahrlässig naiver Vertrauensseligkeit. Dementsprechend haben Know-how-Verträge detailliert zu spezifizieren, welches Wissen transferiert werden darf, zu welchen Datenbanken Zugriff gewährt wird, welche Dokumente ausgewertet werden dürfen (z. B. Offerten, Statusberichte) und welche Personen worüber auskunftsberechtigt sind. Außerdem sind Art und Umfang der jeweiligen Vertretungsmacht des Teamleiters festzulegen. Die Teammitglieder sind über das mitteilbare Wissen, die wechselseitigen Zugangsberechtigungen und die weisungsberechtigten Personen entsprechend aufzuklären.

Jede zwischenbetriebliche Kooperation, die auf ureigenen Kompetenzvorteilen der Partner fußt, ist in der Gefahr, in ein „**Learning Race**“ auszuarten, d. h., in der unweigerlich eintretenden Nach-Kooperationsphase (oder bereits während der Zusammenarbeit) werden die Allianzpartner das vom anderen Erlernte in die eigene Wissensbasis zu integrieren und möglichst rasch in eigene Kompetenzen umzumünzen versuchen (vgl. Hamel 1991). Für den Erfolg dieser Bemühungen ist nicht nur das jeweilige Lernvermögen der Unternehmen – ihre „**Absorptive Capacity**“ – relevant, sondern auch die Art des in der Vertriebsallianz jeweils ausgetauschten Wissens: Kontextabhängiges, implizites Wissen ist naturgemäß wesentlich schwieriger zu erlernen als eindimensionales und explizites Wissen (vgl. Hamel 1991, S. 95; von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S. 131 f.). Dementsprechend haben z. B. die japanischen Unternehmen von vielen Kooperationen der 80er und 90er Jahre stärker profitiert als ihre US-amerikanischen Partner; denn die Japaner brachten komplexes und stark kontextabhängiges Produktions-Know-how ein, während ihre westlichen Partner vor allem relativ leicht imitierbares Markt-Know-how preisgaben.

Die Notwendigkeit der Kontrolle des teambedingten Wissensabflusses hängt schließlich auch von der Intensität der Vertriebskooperation ab. Gerade Joint Ventures sind diesbezüglich problematisch, denn sie enden in der Mehrzahl der Fälle mit der Übernahme durch einen Partner (vgl. Belz/Reinhold 2003, S. 754).

## 4. Resümee

Kundenprobleme machen immer seltener an den herkömmlichen Betriebs- oder Branchengrenzen halt. Dies liegt u. a. am zunehmenden Zwang zu umfassenden Systemangeboten, die in Zeiten ökonomischer Spezialisierung und Arbeitsteilung die Kräfte eines einzelnen Unternehmens vor allem im Industriegütergeschäft nicht selten übersteigen. Strategische Anbieterkoalitionen und Vertriebsallianzen

sind eine mittlerweile gebräuchliche Antwort auf diese Herausforderung. Im Mittelpunkt unserer Ausführungen standen aber nicht gesamtorganisationale Erwägungen, sondern die eigentliche Basiseinheit der Kooperation: das firmenübergreifende Vertriebsteam. Derartige Teams bündeln auf horizontaler Ebene Spezialisten von Unternehmen, die anderweitig Konkurrenten bleiben, aber in diesem besonderen Fall zusammenarbeiten.

Kurioserweise machen sich immer noch vor allem Großunternehmen diese strategische Option zunutze. Gerade der Mittelstand mit seiner begrenzten Ressourcenbasis, was z. B. Eigenkapital und Managementkapazität angeht, könnte von derartigen Bündnissen – besonders im internationalen Geschäft – profitieren. Dass die Geschäftsführer kleinerer Unternehmen dennoch bei vertriebsbezogenen Partnerschaften Zurückhaltung üben (vgl. zum Beleg Simon 1997, S. 152), mag auch mit der besonders schwierigen Führung und Gestaltung interorganisationaler Vertriebsteams zusammenhängen. Unser Beitrag wollte diesbezüglich die wichtigsten Entscheidungsfelder aufzeigen und die hierin auftretenden Grundfragen anreißen.

Bei aller (notwendigen) analytischen Durchdringung sind jedoch stets die Besonderheiten kooperativer Arbeitsformen zu bedenken. Zunächst ist das gewohnte Denken in Hierarchien und Weisungen aufzugeben und durch das Leitbild gegenseitiger Abstimmung und notwendigen Konsenses zu ersetzen. In Kollektivstrukturen ist ferner die für das Management typische Vorstellung vollständiger Machbarkeit und Planbarkeit aufzugeben. Kooperationen mit selbstständigen Partnern haften immer etwas Dynamisches und damit auch Unvorhersehbares an – man kann auch bei gründlichster Vertragsgestaltung nicht alles regeln und muss daher umso flexibler in den eigentlichen Arbeits- bzw. Durchführungsphasen sein.

Schließlich stellen sich vor allem bei Kooperationen, die Unternehmen derselben Branche und Wirtschaftsstufe betreffen, diverse Kontroll- und Wissensschutzprobleme. Diese werden immer relevanter, denn angesichts der Komplexität und „Wissenshaltigkeit“ moderner Produkttechnologien fließt mehr und mehr wettbewerbsrelevantes Know-how in den Vertriebsprozess ein. Dieses Wissen bzw. die dahinter stehenden Kompetenzen bedürfen angesichts des unausweichlichen Eintritts postkollaborativer Geschäftsaktivitäten oder auch der weiter bestehenden „Parallelkonkurrenz“ in anderen Marktfeldern der besonderen Aufmerksamkeit. Dennoch sind Kooperationen und Teammodelle im Vertriebsbereich heutzutage „Standard“. Ihre Vorzüge sind – bei geschicktem Management – so groß, dass eine breite Ausweitung des Vertriebsteamkonzeptes auf den Konsumgüterbereich zu erwarten ist.

## Literatur:

- Ahlert, D. (1996): Kooperations-Controlling, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, Wien, S. 439-445.
- Aumann, R./Sorin, S. (1989): Cooperation and Bounded Recall, in: Games and Economic Behavior, 1. Jg., Nr. 1, S. 5-39.
- Amelingmeyer, J./Specht, G. (2000): Wissensorientierte Kooperationskompetenz, in: Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, S. 313-335.
- Arthur D. Little (2001): Partnering – Challenges for the Old and New Economy. Facts – Assessments – Recommendations based on a Global Arthur D. Little Survey, Wiesbaden, Zürich.
- Belz, C./Reinhold, M. (2003): Kooperationen im Vertrieb, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 751-772.
- Drews, H. (2001): Instrumente des Kooperationscontrollings, Wiesbaden.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, 23. Jg., Nr. 4, S. 660-679.
- Gebert, D. (2004): Innovation durch Teamarbeit, Stuttgart.
- Gerhard, T. (2003): Partnering – Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von strategischen Partnerschaften, in: Büttgen, M./Linke, F. (Hrsg.): Online-Kooperationen, Wiesbaden, S. 59-72.
- Günter, B. (1998): Projektkooperationen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement, Berlin/New York, S. 267-316.
- Gotwin, C./Greenberg, S. (2004): The Importance of Awareness for Team Cognition in Distributed Collaboration, in: Salas, E./Fiore, S. M. (Hrsg.): Team Cognition, Washington DC, S. 177-201.
- Hamel, G. (1991): Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., Nr. 4, S. 83-103.
- Harbison, J.R./Pekar, P. (1998): Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success, in: Strategy & Business, 4. Jg., Nr. 2, S. 79-94.
- Kale, P./Singh, H./Perlmutter, H. (2000): Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances – Building Relational Capital, in: Strategic Management Journal, 21. Jg., Nr. 3, S. 217-237.
- Kraege, R. (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, München.
- Krafft, M./Frenzen, H. (2001): Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams, in: Science Factory, 3. Jg., Nr. 10, S. 19-22.

- Lazerson, M. (1995): A New Phoenix? Modern Putting-out in the Modena Knitwear Industry, in: *Administrative Science Quarterly*, 40. Jg., Nr. 1, S. 34-59.
- Liebeskind, J. et al. (1996): Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms, in: *Organization Science*, 7. Jg., Nr. 4, S. 428-443.
- Lorenzoni, G./Lipparini, A. (1999): The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study, in: *Strategic Management Journal*, 20. Jg., Nr. 4, S. 317-338.
- Oelsnitz, D. von der (1995): Individuelle Selbststeuerung – der Königsweg „moderner“ Unternehmensführung?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 55. Jg., Nr. 6, S. 707-720.
- Oelsnitz, D. von der (2003a): Wissensallianzen: Lücken schließen oder Know-how bündeln?, in: *Wissensmanagement*, 6. Jg., Nr. 8, S. 16-19.
- Oelsnitz, D. von der (2003b): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden, S. 183-210.
- Oelsnitz, D. von der/Busch, M.W. (2004): Transaktives Gedächtnis, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Nr. 2, S. 245-249.
- Oelsnitz, D. von der/Hahmann, M. (2003): *Wissensmanagement*, Stuttgart.
- Pfohl, H.-C./Buse, H.P. (1999): Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen, in: Engelhard, J./Sinz, E. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 271-300.
- Ritter, T. (1998): *Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz*, Wiesbaden.
- Simon, H. (1997): *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)*, 4. Aufl., Frankfurt am Main, New York.
- Staber, U. (1999): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*, Opladen, S. 58-87.
- Stüllenberg, F. (2004): Konzeption eines modularen Kooperationscontrolling, in: Gericke, J. et al. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken*, Hamburg, S. 105-122.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, in: *Administrative Science Quarterly*, 42. Jg., Nr. 1, S. 35-67.
- Wildemann, H. (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67. Jg., Nr. 4, S. 417-439.