



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Kompetenz in Wissenschaft & Management  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

## IMU Research Insights # 017

# Informationsaktivitäten des Vertriebs im Innovationsprozess

Prof Dr. Sabine Kuester  
Dipl. Kfm. Andreas Rauch

2013



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

## Relevanz der Thematik

Informationsaktivitäten des Vertriebs (d.h. die unternehmensinterne Weitergabe von Marktwissen) bilden eine wichtige Grundlage für Vorteile im Innovationswettbewerb. Für die erfolgreiche Integration von Vertriebsinformationen in Innovationsprozesse bedarf es eines koordinierten Vertriebsmanagementansatzes.

## Berücksichtigte Branchen

Automobil, Maschinenbau, Chemie, Medizintechnik, Industrielle Fertigerzeugnisse, Elektronik, Baugewerbe, etc.

## Studiencharakteristika

**Ziel:** Identifikation der **Voraussetzungen** und **Treiber** von Informationsaktivitäten des Vertriebs

**Methode:** Befragung von 160 Vertriebsmitarbeitern; statistische Analyse anhand von Strukturgleichungsmodellen

**Befragt:** Psychologische Voraussetzungen & Informationsaktivitäten von Vertriebsmitarbeitern, betriebliche Stellhebel

## Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Vertriebsmanager sollten ein besonderes Augenmerk darauf richten, nicht die Rollenambiguität (d.h. die Zwiespältigkeit der Rolle) von Vertriebsmitarbeitern zu erhöhen, wenn sie von ihnen verlangen, zusätzlich zu ihrer eigentlichen Aufgabe im Verkauf, Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben.
- Es liegt im Verantwortungsbereich eines jeden Mitarbeiters, der Marktwissen von Vertriebsmitarbeitern erhält, im Gegenzug angemessenes Feedback zu liefern.
- Die Weitergabe von Marktwissen sollte an das Vergütungssystem von Vertriebsmitarbeitern gekoppelt sein.
- Vertriebsmanager sollten sich auf jene Vertriebsmitarbeiter konzentrieren, die zu erkennen geben, dass sie gerne unternehmensintern Marktwissen weitergeben.
- Unternehmen sollten versuchen, Aspekte der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen an Vertriebsmitarbeiter zu kommunizieren, die diese als intrinsisch lohnend ansehen.

- Praxisrelevanz der Thematik

- Zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

## Marktwissen im Innovationsprozess

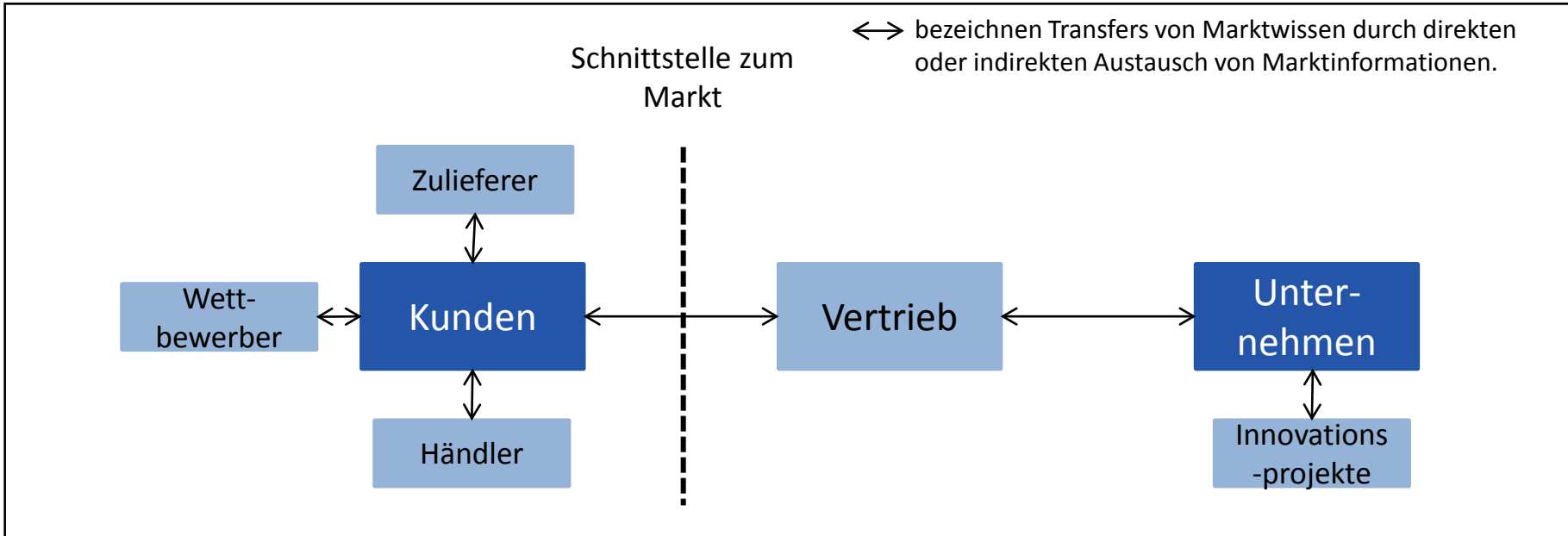
- Marktorientierte Unternehmen **priorisieren kundenorientiertes Marktlernen**, d.h. das Gewinnen und die Weitergabe von Marktwissen (Wissen über Kunden, Zulieferer, Händler und Wettbewerber).
  - Solche Unternehmen besitzen die **Grundlage für rasche Anpassungen** an erkennbare und latente **Kundenbedürfnisse**. Diese Fähigkeit kann sich wiederum in überlegenen neuen Produkten, höherer Profitabilität, höheren Marktanteilen sowie nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen niederschlagen (Baker & Sinkula 2005).
  - Informationsaktivitäten des Vertriebs beziehen sich auf die unternehmensinterne Weitergabe von Marktwissen.
- Informationsaktivitäten des Vertriebs können somit eine **wichtige Grundlage** für Vorteile im **Innovationswettbewerb** bilden (Joshi 2005).

## Marktwissen aus externen Quellen

Externe Marktinformationsquellen, z.B. Kunden, Zulieferer, Händler und Wettbewerber sind von großer Bedeutung (z.B. Gruner & Homburg 2000, Song & Thieme 2009). Aber: Die Einbindung dieser Marktteilnehmer birgt die Gefahr der Diffusion von internem Firmenwissen zu Wettbewerbern (Trott & Hartmann 2009), des Verlusts von intellektuellem Eigentum (Dahlander & Gann 2010) und der Fokussierung auf eher inkrementelle Innovation (Grunert 2005).

## Marktwissen aus internen Quellen

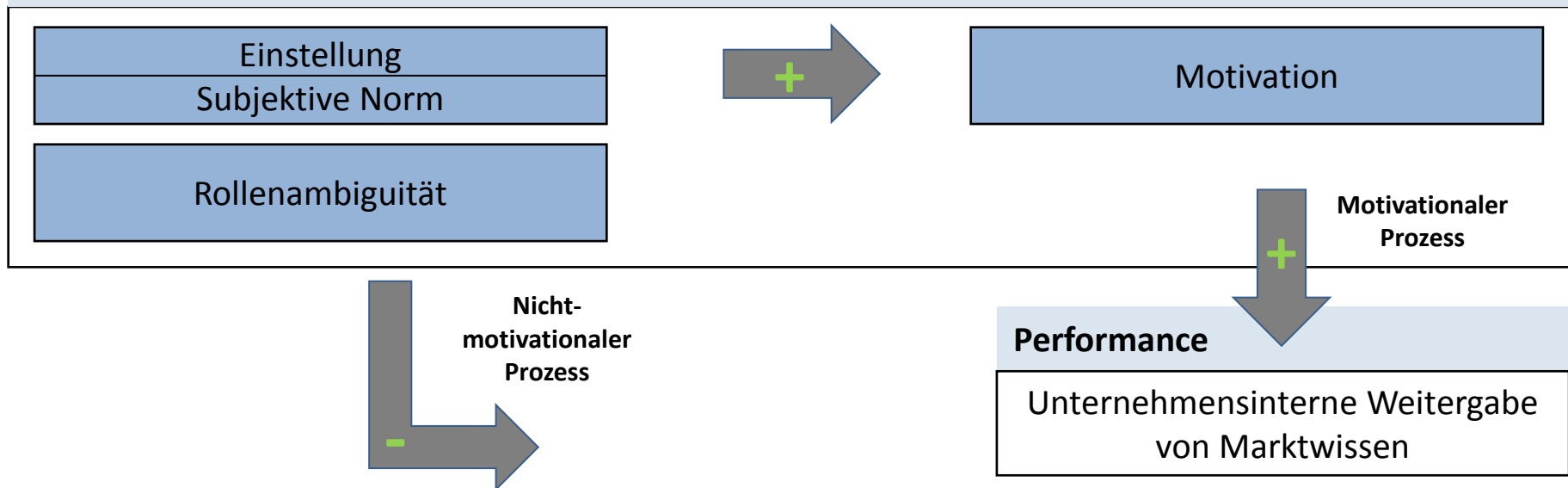
Neue Forschung betont die Bedeutung von internen Marktinformationsquellen, z. B. von **Vertriebsmitarbeitern** (z.B. Chonko, Tanner & Smith, 1990; Cross et al. 2001). Aufgrund ihrer Position an der **Schnittstelle zum Markt** haben Vertriebsmitarbeiter Zugang zu **einzigartigem Wissen** über Kunden, Zulieferer, Händler und Wettbewerber. Des Weiteren befinden sie sich in einer **idealen Position** um dieses **Wissen unternehmensintern weiterzugeben** (Ahearne et al. 2010).



- Viele **Unternehmen nutzen die interne Marktinformationsquelle Vertrieb nicht oder nur unzureichend**, obwohl diese effektiv und effizient für das Unternehmen nutzbar gemacht werden kann (Cross et al. 2001; Pass, Evans & Schlacter 2004).
- Für die erfolgreiche Integration von Vertriebsinformationen in Innovationsprozesse bedarf es eines **koordinierten Vertriebsmanagementansatzes**.

Zunächst betrachten wir die psychologischen Voraussetzungen, die Vertriebsmitarbeiter dazu veranlassen Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben. Hierbei unterscheiden wir zwischen einem indirekten motivationalen Prozess und einem direkten nicht-motivationalen Prozess.

## Psychologische Voraussetzungen



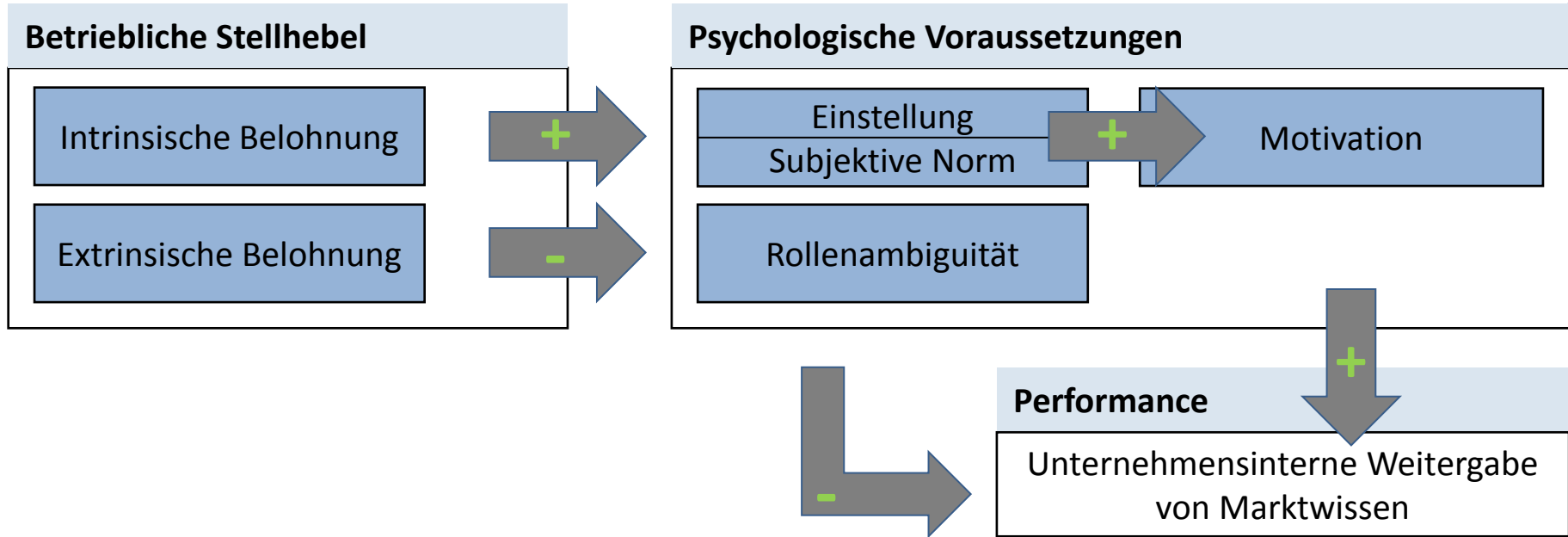
**Einstellung** bezeichnet den Grad zu dem ein Vertriebsmitarbeiter die unternehmensinterne Weitergabe von Marktwissen positiv beurteilt.

**Subjektive Norm** bezeichnet den wahrgenommenen sozialen Druck, Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben.

**Rollenambiguität** bezeichnet den wahrgenommenen Mangel an Informationen und die Unsicherheit über die Erwartungen Anderer in Bezug auf die Rolle, Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben.

**Unternehmensinterne Weitergabe von Marktwissen** bezeichnet Verhaltensweisen von Vertriebsmitarbeitern, die darauf abzielen, durch den direkten oder indirekten Austausch von Informationen, einen Transfer von Marktwissen zu Kollegen und Vorgesetzten zu erreichen.

Des Weiteren ziehen wir betriebliche Stellhebel in Betracht, die Manager nutzen können, um die unternehmensinterne Weitergabe von Marktwissen durch Vertriebsmitarbeiter zu fördern. Hierbei unterscheiden wir zwischen intrinsischer und extrinsischer Belohnung.



**Intrinsische Belohnung** bezeichnet Motive, die Vertriebsmitarbeiter dazu veranlassen, um seiner selbst willen (z.B. weil es Freude bereitet), Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben.

**Extrinsische Belohnung** bezeichnet Motive, die Vertriebsmitarbeiter dazu veranlassen, Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben, um sich Vorteile zu verschaffen (z.B. Vergütung, Anerkennung).

## **Fragestellung 1**

Was sind die individuellen psychologischen Voraussetzungen der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen durch Vertriebsmitarbeiter?

## **Fragestellung 2**

Welche betrieblichen Stellhebel existieren zur Beeinflussung der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen durch Vertriebsmitarbeiter?



## Ziel

- Identifikation der Voraussetzungen und Treiber der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen durch Vertriebsmitarbeiter

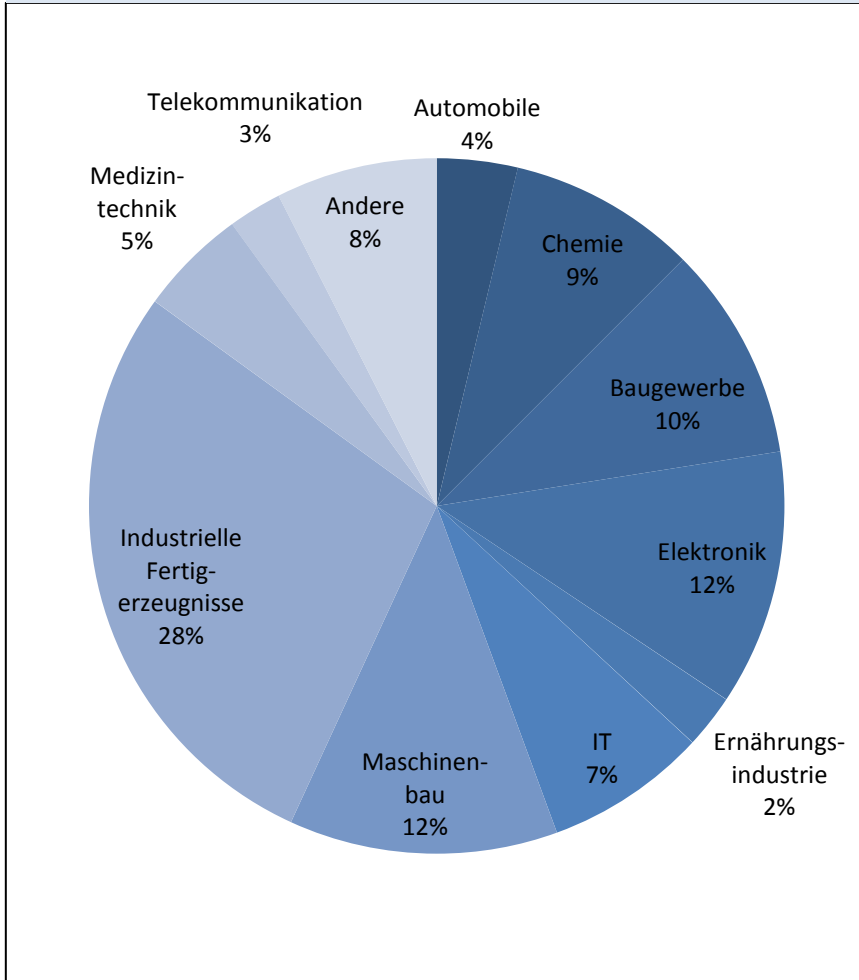
## Methodik

- Befragung von Vertriebsmitarbeitern in Deutschland
- Statistische Analyse anhand von Strukturgleichungsmodellen
- Vertriebsmitarbeiter wurden zu psychologische Voraussetzungen, betrieblichen Stellhebeln und der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen befragt.

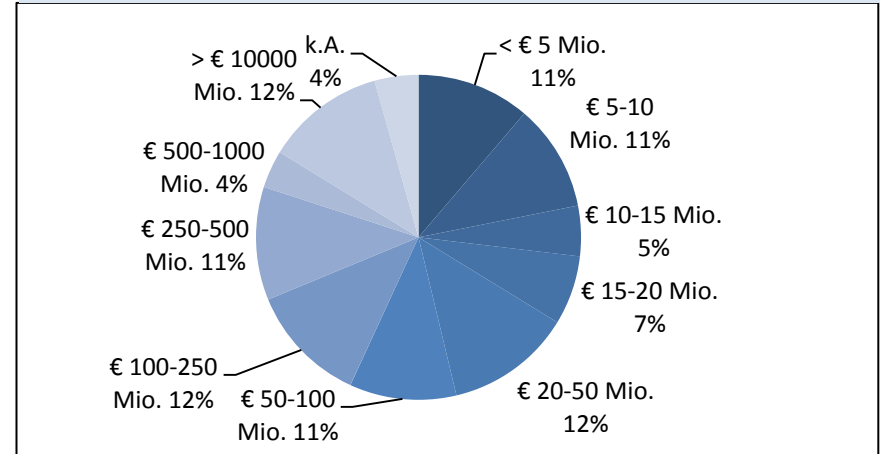
## Stichprobe

- 160 Vertriebsmitarbeiter als Auskunftspersonen

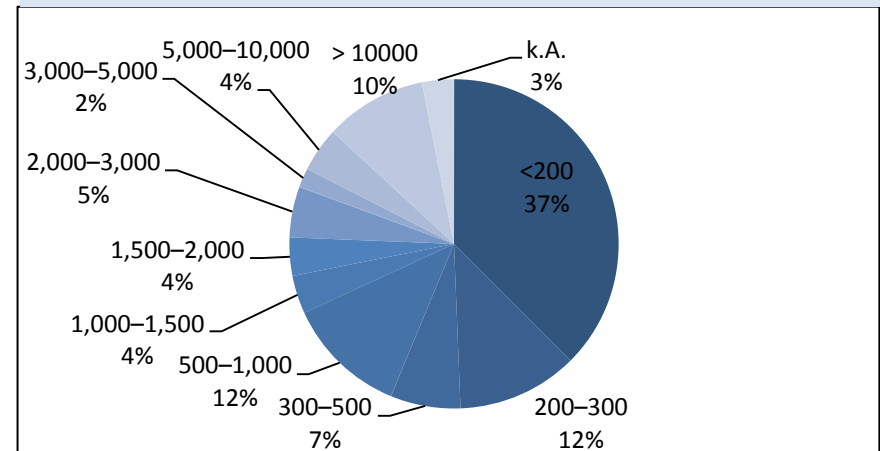
## Branche



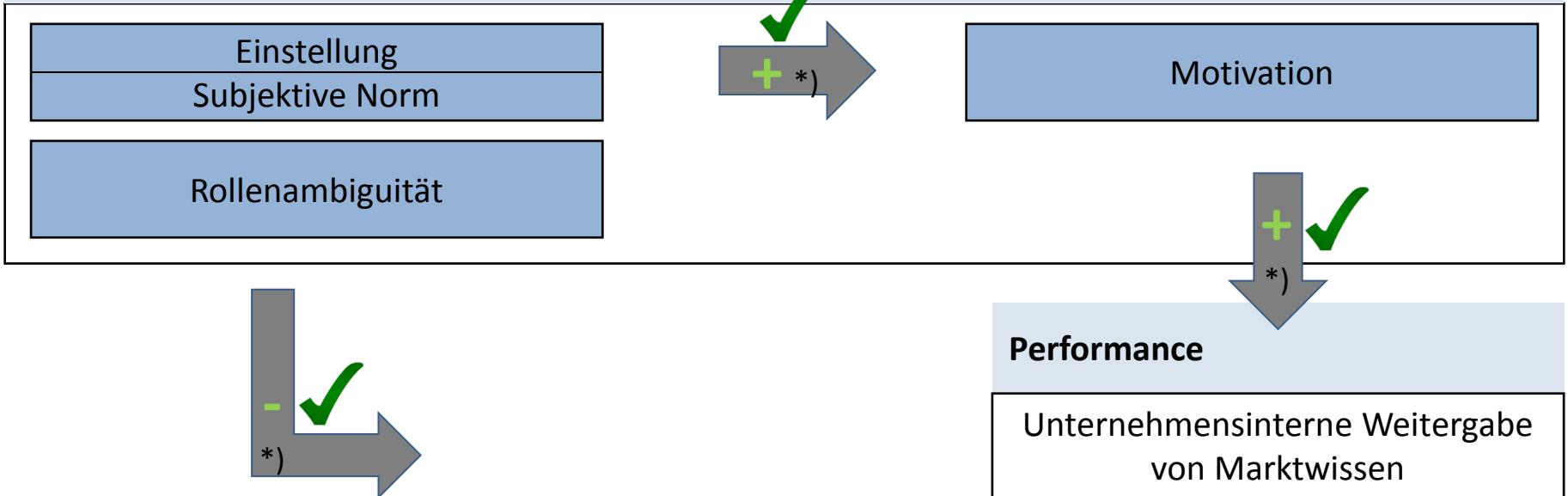
## Erlös / Unternehmen



## Mitarbeiter / Unternehmen

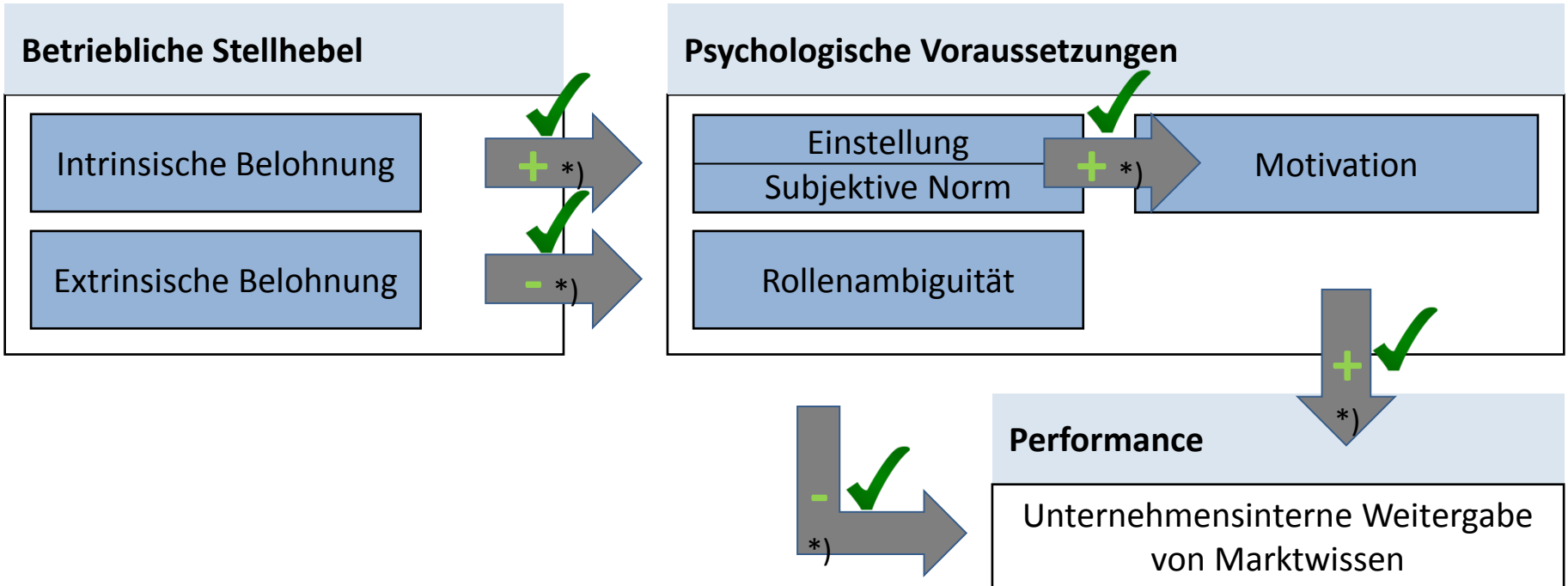


## Psychologische Voraussetzungen



- Rollenambiguität (d.h. die Zwiespältigkeit der Rolle) hat einen starken negativen direkten Effekt auf die unternehmensinterne Weitergabe von Marktwissen durch Vertriebsmitarbeiter.
- Eine positive Einstellung gegenüber der Weitergabe von Marktwissen und hoher sozialer Druck diese Aufgabe auszuführen (d.h. eine starke subjektive Norm) haben einen positiven indirekten Effekt.

\*) Basierend auf statistischer Analyse mittels Strukturgleichungsmodellen (AMOS, n=160)



- Extrinsische Belohnung schwächt den negativen Einfluss von Rollenambiguität ab.
- Extrinsische Belohnung verbessert nicht die Einstellung gegenüber der Weitergabe von Marktwissen.
- Vertriebsmitarbeiter entwickeln eine positivere Einstellung gegenüber der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen, wenn es positive intrinsische Motive/Gründe gibt, die Aufgabe auszuführen.

\*) Basierend auf statistischer Analyse mittels Strukturgleichungsmodellen (AMOS, n=160)

## ■ Implikation 1

Informationsaktivitäten des Vertriebs bilden mit eine wichtige Grundlage für Vorteile im Innovationswettbewerb.

## ■ Implikation 2

Vertriebsmanager sollten ein besonderes Augenmerk darauf richten, nicht die Rollenambiguität von Vertriebsmitarbeitern zu erhöhen, wenn sie von ihnen verlangen, zusätzlich zu ihrer eigentlichen Aufgabe des Verkaufs, Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben.

## ■ Implikation 3

Es liegt im Verantwortungsbereich eines jeden Mitarbeiters, der Marktwissen von Vertriebsmitarbeitern erhält, im Gegenzug angemessenes Feedback zu liefern.

## ■ Implikation 4

Die Weitergabe von Marktwissen sollte an das Vergütungssystem von Vertriebsmitarbeitern gekoppelt sein, z.B. in der Form eines verhaltensbezogenen Vergütungssystems.

## ■ Implikation 5

Unternehmen sollten versuchen Aspekte der unternehmensinternen Weitergabe von Marktinformationen an Vertriebsmitarbeiter zu kommunizieren, die diese als intrinsisch lohnend ansehen.

## Ein koordinierter Vertriebsmanagementansatz zur Förderung der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen durch Vertriebsmitarbeiter umfasst...

- ... klare Rollen für Vertriebsmitarbeiter bezüglich der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen.
  - Vertriebsmanager sollten ihre Mitarbeiter umfassend bezüglich der Anforderungen der Aufgabe und den Erwartungen potentieller Empfänger von Marktwissen (z.B. Mitarbeiter aus dem Marketing oder F&E) informieren. Vertriebsmitarbeiter benötigen Klarheit bzgl. Fragen wie: Welche Art von Marktwissen ist relevant, wie sollen Informationen aufgearbeitet/vorbereitet werden, welcher Berichtsweg ist der Beste, wer sind potentielle Empfänger von Marktwissen.
- ... die Kopplung der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen an das Belohnungssystem.
  - Vertriebsmitarbeiter benötigen Anreize Marktwissen unternehmensintern weiterzugeben, um ein klares Rollenverständnis bezüglich der Aufgabe zu entwickeln. Dies impliziert ein eher verhaltensbezogenes Belohnungssystem (im Gegensatz zu einem ergebnisorientierten Belohnungssystem).
  - In einem verhaltensbezogenen Belohnungssystem müssen Vertriebsmanager ständig in engem Kontakt zu ihren Mitarbeitern stehen, gut informiert über die Aktivitäten ihrer Mitarbeiter bleiben, häufig Orientierung bieten, und bei der Beurteilung eine Vielzahl von Verhalten/Leistungen berücksichtigen.
- ... die unternehmensweite Förderung der unternehmensinternen Weitergabe von Marktwissen.
  - Etablierung einer Feedback-Kultur: Es liegt im Verantwortungsbereich eines jeden Mitarbeiters, der Marktwissen von Vertriebsmitarbeitern erhält, im Gegenzug angemessenes Feedback zu liefern.
  - Stärkung der Marktorientierung in der Unternehmenskultur: Stärkung von Werten, wie Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit.

- Ahearne, Michael, Adam Rapp, Douglas E. Hughes, and Rupinder Jindal (2010), "Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introductions," *Journal of Marketing Research*, 47 (4), 764–76.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502.
- Chonko, Lawrence B., John F. Tanner Jr., and Ellen R. Smith (1991), "Selling and Sales Management in Action: The Sales Force's Role in International Marketing Research and Marketing Information Systems," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (1), 69–79.
- Cross, James, Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey (2001), "Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationships and Implications," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (3), 199–206.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success?. *Journal of Business Research*, 49(1), 1-14.
- Grunert, Klaus G. (2005), "Consumer Behaviour with Regard to Food Innovations: Quality Perception and Decision-Making," in: *Innovation in Agri-Food Systems: Product Quality and Consumer Acceptance*, W. M. F. Jongen and M. T. G. Meulenbergh, eds. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 57–85.
- Joshi, A. W. (2010), Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations, *Journal of Marketing*, 74(1), 94-107.
- Pass, Michael W., Kenneth R. Evans, and John L. Schlacter (2004), "Sales Force Involvement in CRM Information Systems: Participation, Support, and Focus," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (3), 229–34.
- Song, M., & Thieme, J. (2009). The Role of Suppliers in Market Intelligence Gathering for Radical and Incremental Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 43-57.
- Trott, P., & Hartmann, D. (2009). Why 'Open Innovation' is Old Wine in New Bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 715-736.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-2388

E-Mail: [marketing3@bwl.uni-mannheim.de](mailto:marketing3@bwl.uni-mannheim.de)

Besuchen Sie unsere Webseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Die Autoren:

**Prof. Dr. Sabine Kuester** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing III an der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung und akademische Direktorin des Mannheim MBA Programms an der Mannheim Business School.

**Dipl. Kfm. Andreas Rauch** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing III und Doktorand an der Graduate School of Economics and Social Sciences an der Universität Mannheim.