



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

IMU Research Insights # 022

Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Isabell Sieberz, M.Sc.
Dr. Jana-Kristin Prigge

2014



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- ▶ **Neuprodukte** erfordern **massive Investitionen**, sind aber aufgrund fehlender Marktkenntnisse häufig durch **hohe Flopraten** gekennzeichnet
- ▶ Der **Vertrieb**, als wichtige **Quelle kundenspezifischer Informationen**, kann technisches Wissen in der Produktentwicklung erfolgreich ergänzen und somit den **Erfolg neuer Produkte nachhaltig steigern**

Berücksichtigte Branchen

- ▶ Innovative **B2B und B2C Unternehmen**, z.B. aus den Bereichen Maschinenbau, Transport und Logistik, Medizingüter, Automobil, Chemie, oder Konsumgüter

Studiencharakteristika

- ▶ **Ziel:** Beantwortung der Fragen, **wie der Vertrieb optimal in die Produktentwicklung eingebunden werden kann** und **welche Rahmenbedingungen seitens des Unternehmens** erfüllt sein müssen, um die Einbindung effizient umzusetzen
- ▶ **Methode:** **1) Umfassende Literaturrecherche** in den Bereichen General Management, Innovationsmanagement, und Vertriebsmanagement; **2) Analyse der Literaturzusammenhänge** zur Entwicklung eines konzeptionellen Modells; **3) Verifizierung der Ergebnisse** durch Experteninterviews

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- ▶ Die optimale Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung erfordert **die Bereitschaft und das proaktive Engagement sowohl seitens des Vertriebs als auch seitens der PETs, zusammenzuarbeiten**
- ▶ Dieses **wechselseitige Engagement von Vertrieb und PETs** kann von der Unternehmensführung **über betriebliche Stellhebel beeinflusst** werden, sodass eine effiziente Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung realisiert werden kann
- ▶ Durch die Anpassung der **Unternehmenssteuerung** (verhaltensbasiertes Steuerungssystem, hoher Festgehaltsanteil), **Unternehmensstruktur** (kundenorientierte Spezialisierung, Dezentralisierung), und **Unternehmenskultur** (Marktorientierung, transformativer Führungsstil) kann die **optimale Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung** begünstigt werden.

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Methodik

- Beantwortung der Forschungsfragen

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

- Innovationen stellen eine wichtige Quelle zur Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils dar
- Verpasste Innovationen können zu lebensbedrohlichen Krisen im Unternehmen führen
- Aufgrund abnehmender Produktlebenszyklen wird die kontinuierliche Entwicklung von Innovationen immer wichtiger

ABER:

- Das Management von Produktentwicklungen wird immer komplexer & Flopraten neuer Produkte bleiben hoch, z.B. aufgrund
 - zu geringen Kundenwissens,
 - zu weniger Produktideen,
 - zu langer Entwicklungszeiten, etc.

LÖSUNG:

Einbindung des Vertriebs in die frühen Phasen der Produktentwicklung
(bspw. Ideengenerierung, Konzeptentwicklung, etc.)

- Die **Wichtigkeit des Vertriebs als Quelle kunden- und wettbewerbsspezifischer Informationen** wurde bereits nachgewiesen (vgl. Webster 1965, Li/Calantone 1998)
- **Vertriebsmitarbeiter sind in der Lage,...**
 - ... Marktinformationen schneller und effizienter als jede andere Funktion im Unternehmen zu generieren und weiterzugeben (vgl. Pass/Evans/Schlacter 2004)
 - ... versteckte Marktinformationen aufzudecken und damit latente Geschäftsmodelle zu identifizieren (vgl. Li/Calantone 1998)
 - ... die Produktentwicklung auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden hin genau auszurichten (vgl. Zahay/Griffin/Fredericks 2011)

FAZIT:

**Die Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung
kann sowohl den Produkterfolg als auch den gesamten Unternehmenserfolg
nachhaltig steigern**

(vgl. Ernst/Hoyer/Rübsaamen 2010, Joshi 2010)

Trotz der offensichtlichen **Wichtigkeit des Themas** und des **nachgewiesenen positiven Einflusses der Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung** auf den Produkt- und damit auch Unternehmenserfolg, existiert **keine Forschung** sowohl zur Bedeutung von Vertriebseinbindung als auch zur effizienten Umsetzung im Unternehmen.

Ziel ist die Entwicklung eines konzeptionellen Modells zur Beantwortung der folgenden Forschungsfragen:

1. Konzeptdefinition

Was umfasst die Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung?
Wie lässt sich das Konzept definieren?

2. Betriebliche Stellhebel

Welche betrieblichen Stellhebel existieren, die das Management zur optimalen Umsetzung der Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung nutzen kann?

Prozessphase

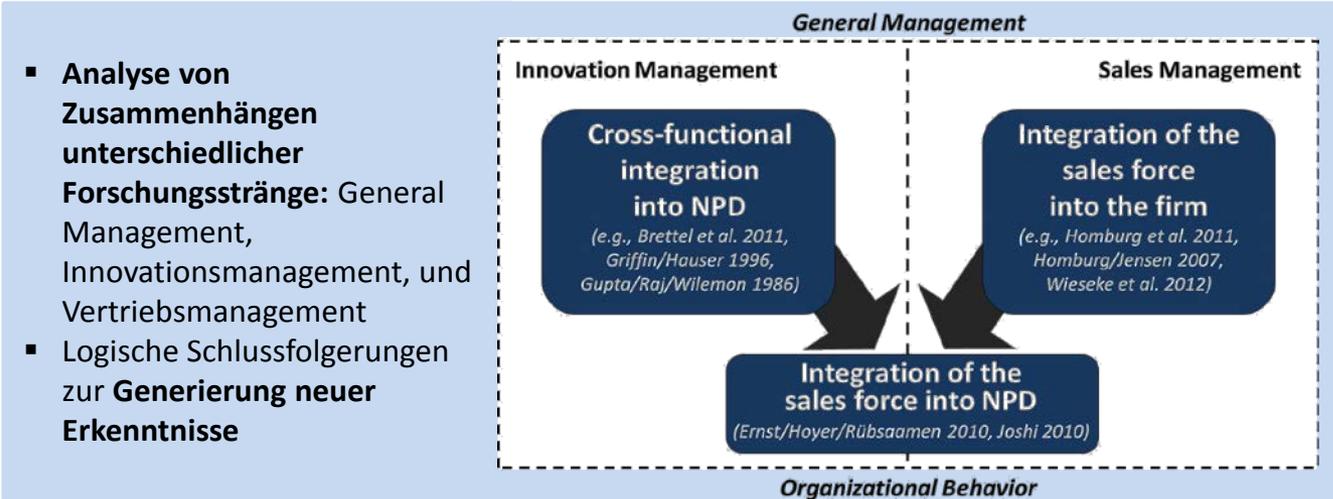
1. Definition der Strategie zur Entwicklung eines konzeptionellen Modells

2. Literatursynthese

3. Entwicklung und Finalisierung des konzeptionellen Modells

Beschreibung der Prozessphase

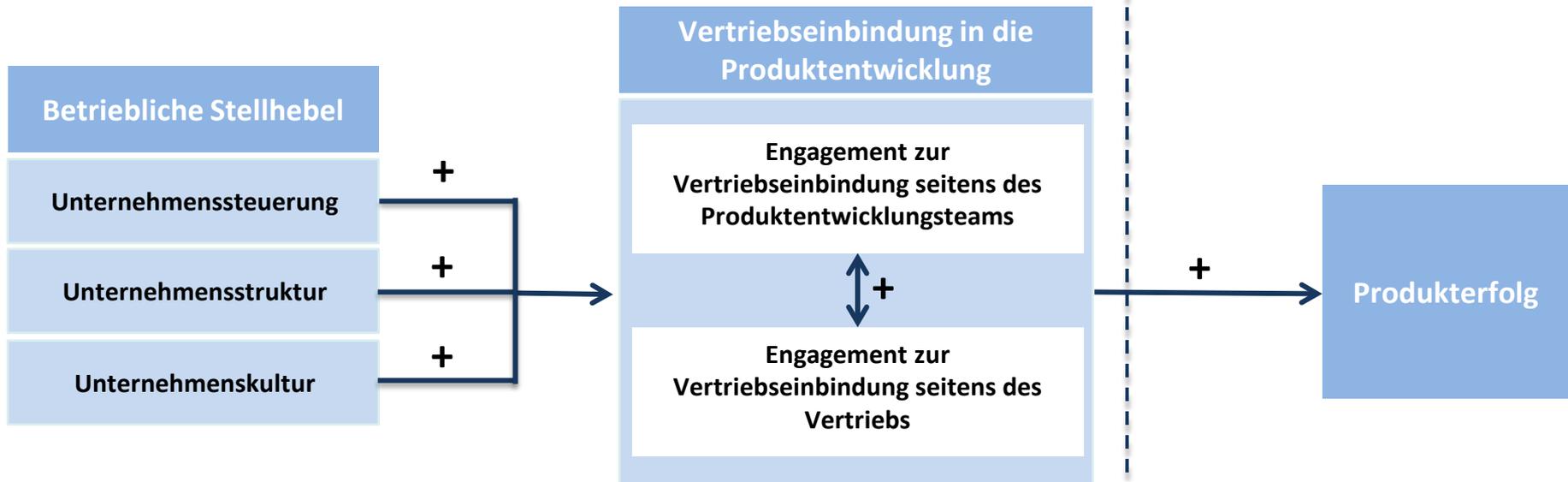
- **Strategieziel:**
Erklärung von Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung durch Skizzierung und Abgrenzung des Konzepts sowie dessen Einflussfaktoren (vgl. Yadav 2010, MacInnis 2011)
- **Strategieergebnis:**
Konzeptionelles Modell zum Thema Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung



- Entwicklung des konzeptionellen Modells zum Thema Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung
- **Validierung und Verifizierung der praktischen Relevanz** über Experteninterviews mit General-, Marketing-, Vertriebs-, und Produktmanagern aus der Dienstleistungs-, Industriegüter-, und Konsumgüterbranche

Antwort auf Forschungsfrage 2

Antwort auf Forschungsfrage 1



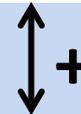
Konzeptionelles Modell als Ergebnis der Literaturrecherche und –analyse sowie der Experteninterviews

„Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung“ beschreibt das wechselseitige Engagement des traditionellen Produktentwicklungsteams und des Vertriebs, den Vertrieb als Funktion und dessen Marktinformationen in den Produktentwicklungsprozess einzubinden

Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung

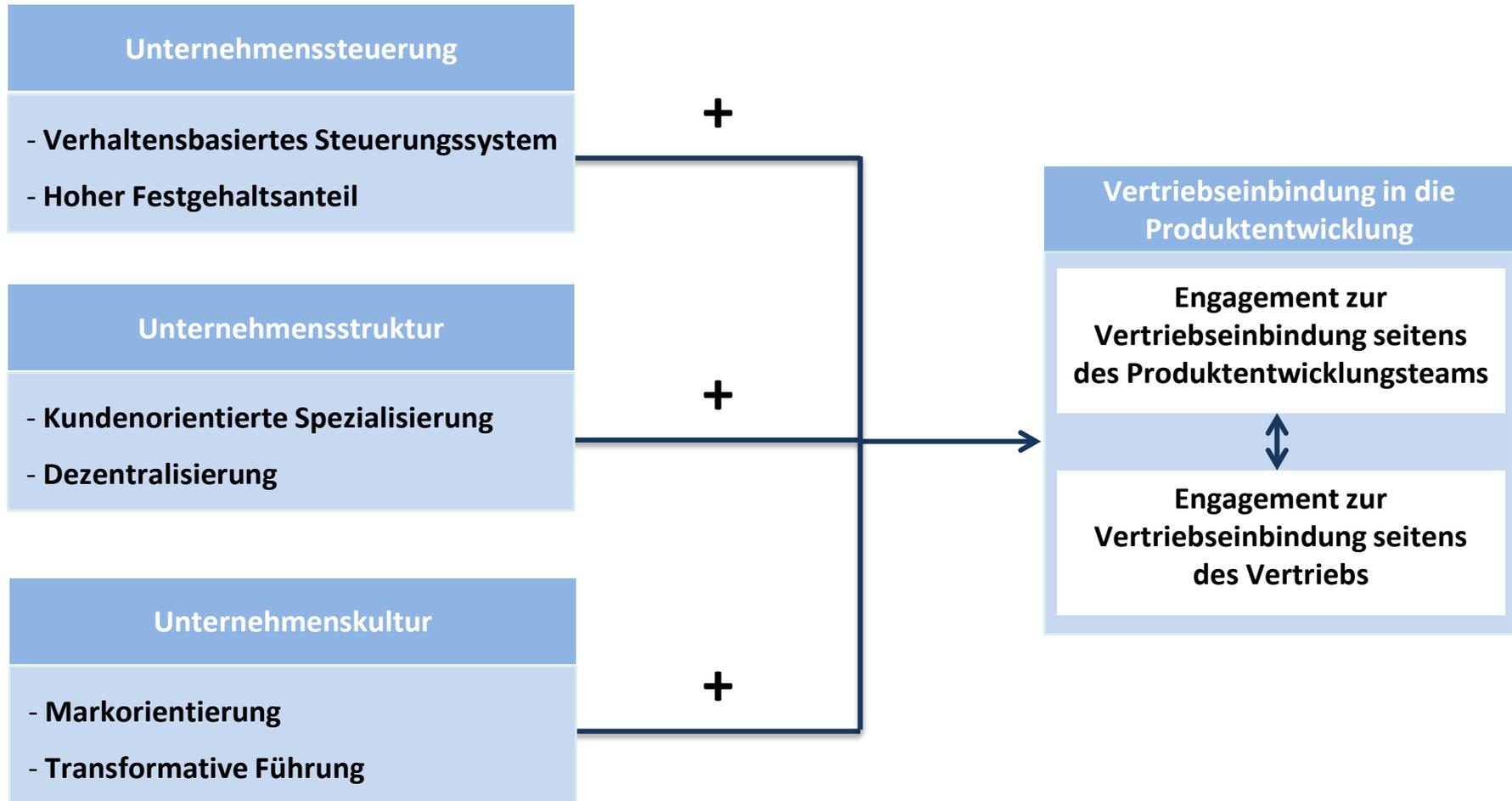
Engagement zur Vertriebseinbindung seitens des Produktentwicklungsteams

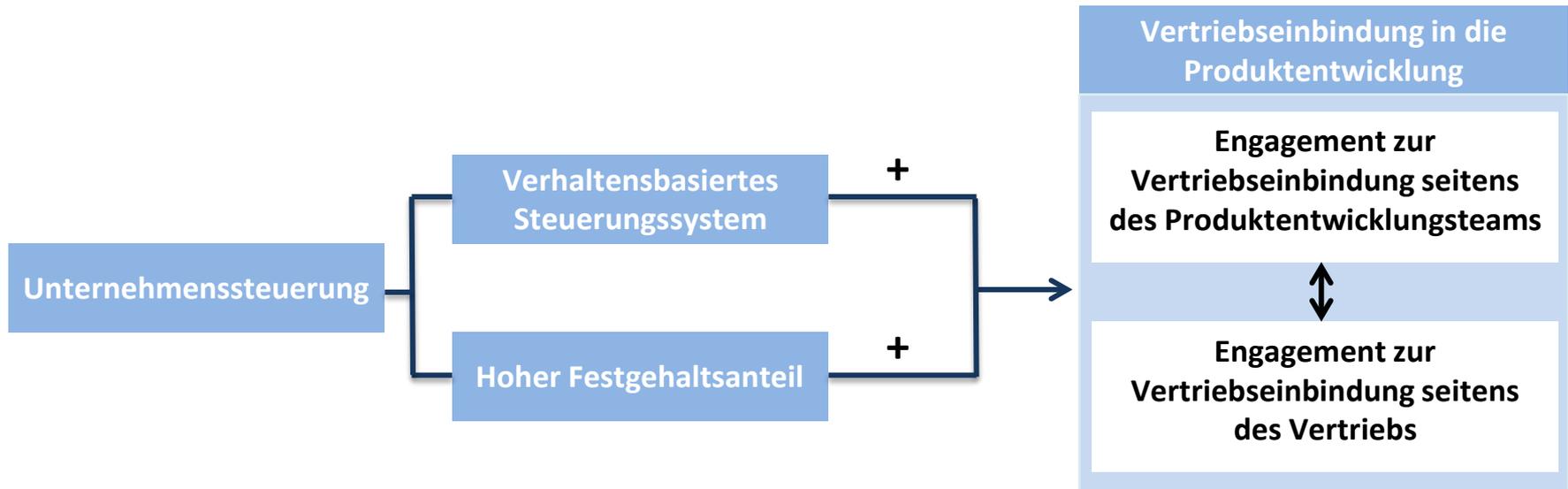
- Proaktive Nachfrage nach den vom Vertrieb gewonnenen Marktinformationen
- Reaktionsbereitschaft gegenüber der vom Vertrieb gewonnenen Marktinformationen
- Übertragung von Verantwortung an den Vertrieb



Engagement zur Vertriebseinbindung seitens des Vertriebs

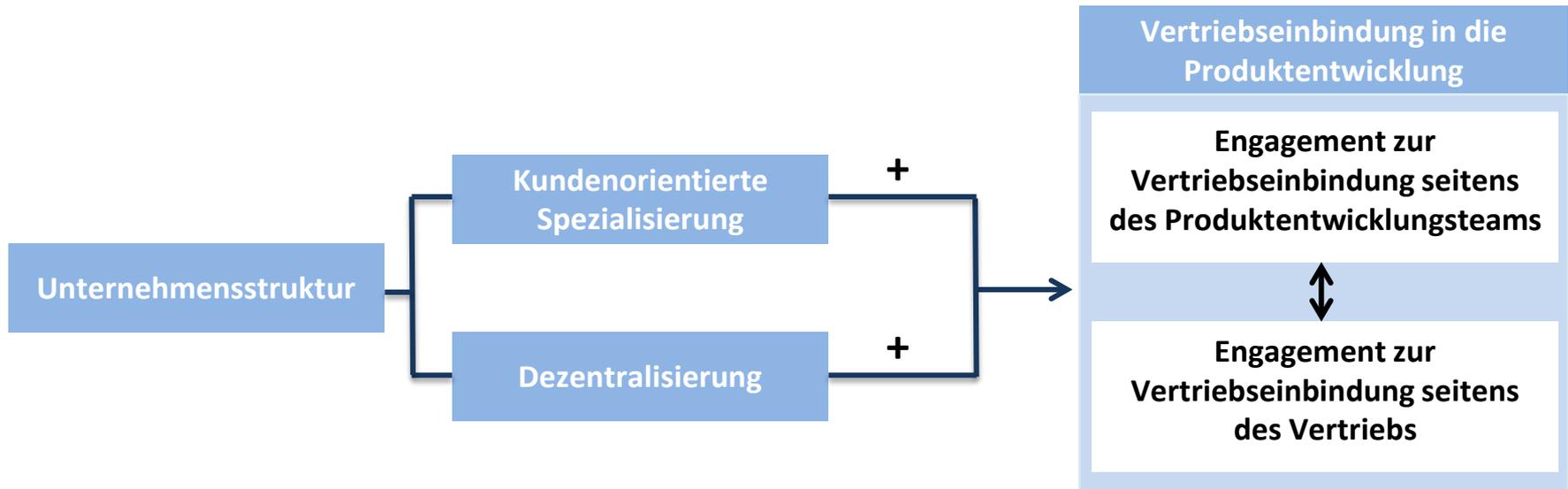
- Bereitstellung der gewonnenen Marktinformationen
- Weitergabe der gewonnenen Marktinformationen
- Übernahme von Verantwortung





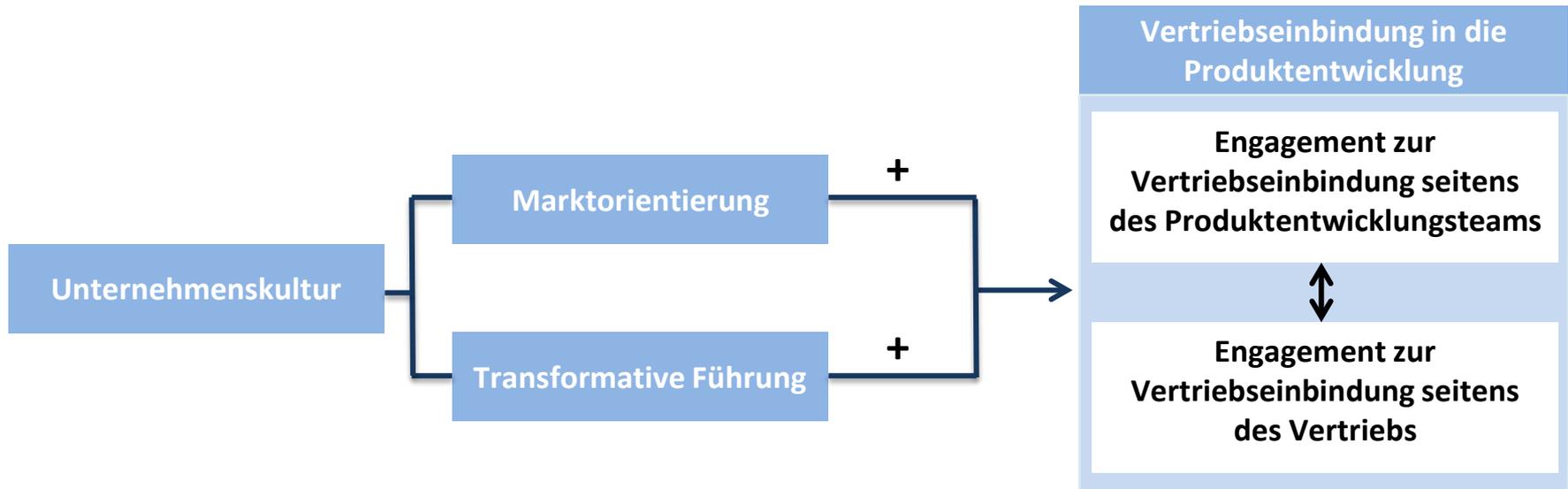
- Ein **verhaltensbasiertes Steuerungssystem** bewertet Mitarbeiter auf Basis **subjektiver Leistungskennzahlen**, wie z.B. deren Kooperationsbereitschaft, Proaktivität, oder Bereitschaft zur Informationsweitergabe (vgl. Oliver/Anderson 1994)
- Damit motiviert ein verhaltensorientiertes Steuerungssystem Mitarbeiter, **sich auch in Bereichen zu engagieren, die außerhalb ihres Funktionsbereichs liegen**, bspw. im Rahmen funktionsübergreifender Zusammenarbeit (vgl. Piercy et al. 2006)
- Ein **hoher Festgehaltsanteil reduziert den Druck auf Mitarbeiter**, bestimmte objektive Leistungsziele zu erreichen und gibt ihnen damit Freiraum, sich ebenfalls außerhalb ihres Funktionsbereichs, bspw. in Projektteams zu engagieren (vgl. Piercy et al. 2006)

Proposition 1: Unternehmenssteuerung hat einen positiven Einfluss auf die Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung. Insbesondere unterstützen (a) ein verhaltensbasiertes Steuerungssystem sowie (b) ein hoher Festgehaltsanteil die optimale Umsetzung von Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung im Unternehmen.



- Im Rahmen **kundenorientierter Spezialisierung** erfolgt eine **Abgrenzung von Geschäftsbereichen anhand relevanter Kundengruppen** (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000)
- Eine kundenorientierte Spezialisierung unterstützt **kundenorientiertes Verhalten** und damit die **Motivation der Mitarbeiter, Produkte zu entwickeln, die auf die bestimmten Kundenbedürfnisse exakt ausgerichtet** sind (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000)
- In **dezentralen Hierarchiestrukturen** ist die **Entscheidungsmacht** im Unternehmen auch **auf niedrigeren Hierarchieebenen** angesiedelt (vgl. Jaworski/Kohli 1993)
- **Dezentralisierung** erlaubt Mitarbeitern eine **autonome Arbeitsweise** und fördert damit ihre Bereitschaft, sich auch außerhalb ihres Funktionsbereichs zu engagieren (vgl. Menon/Jaworski/Kohli 1997)

Proposition 2: Unternehmensstruktur hat einen positiven Einfluss auf die Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung. Insbesondere unterstützen (a) eine kundenorientierte Spezialisierung sowie (b) Dezentralisierung die optimale Umsetzung von Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung im Unternehmen.



- **Marktorientierung** stellt eine mögliche **strategische Ausrichtung** im Unternehmens dar und umfasst ein Wertesystem, das neben der eigenen Wertmehrerung vor allem eine Wertmehrerung für den Kunden vorsieht (vgl. Day 1994)
- In marktorientierten Unternehmen **streben die Mitarbeiter** insbesondere danach, den **Kunden bestmögliche Lösungen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse anzubieten** (vgl. Kohli/Jaworski 1990), bspw. im Rahmen der Produktentwicklung
- **Transformative Führung** inspiriert die Mitarbeiter, ihre **eigenen Interessen zur Erreichung kollektiver Ziele zu überwinden** (vgl. Morhart/Herzog/Tomczak 2009) und sich damit vor allem in funktionsübergreifenden Teams zu engagieren

Proposition 3: Unternehmenskultur hat einen positive Einfluss auf die Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung. Insbesondere unterstützen (a) Marktorientierung sowie (b) ein transformativer Führungsstil die optimale Umsetzung von Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung im Unternehmen.

Um die **Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung** zu ermöglichen, sollte das Management darauf achten, dass ...

Implikation 1

- ... **das traditionelle Produktentwicklungsteam offen und proaktiv auf den Vertrieb zugeht,**
- ... das traditionelle Produktentwicklungsteam die vom Vertrieb gewonnenen **Marktinformationen im Rahmen der Produktentwicklung berücksichtigt,** und
- ... das traditionelle Produktentwicklungsteam dem Vertrieb ein **Mitspracherecht und Verantwortung** im Rahmen von Entscheidungsprozessen in der Produktentwicklung einräumt.

Implikation 2

- ... **der Vertrieb relevante Marktinformationen** für die Arbeit in der Produktentwicklung **aufbereitet und bereitstellt,**
- ... der Vertrieb die bereitgestellten **Marktinformationen mit dem Produktentwicklungsteam teilt und diskutiert,** und
- ... der Vertrieb im Rahmen von Entscheidungsprozessen **proaktiv Verantwortung übernimmt.**

Nur auf diese Weise kann das Management den auf Gegenseitigkeit beruhenden und sich selbstverstärkenden Prozess der Vertriebseinbindung in die Produktentwicklung einleiten, und so von den Vorteilen, bspw. hinsichtlich des Produkterfolgs profitieren.

Weiterhin kann die erfolgreiche Umsetzung der Einbindung des Vertriebs in die Produktentwicklung über betriebliche Stellhebel beeinflusst werden:

■ Implikation 3

Die Unternehmenssteuerung sollte hinsichtlich eines verhaltensbasierten Steuerungssystems und eines erhöhten Festgehaltsanteils angepasst werden.

- So kann das Management sicherstellen, dass der Vertrieb sowie auch die übrigen Projektmitglieder des traditionellen Produktentwicklungsteams nicht nur nach der Erreichung kurzfristiger und/oder funktionsbezogener Ziele streben, sondern auch bereit sind, sich langfristigen Projekten, wie der Vertriebseinbindung zu stellen.

■ Implikation 4

Die Unternehmensstruktur sollte hinsichtlich einer kundenorientierten Spezialisierung und dezentralen Hierarchiestrukturen angepasst werden.

- So kann das Management sicherstellen, dass der Vertrieb sowie auch die übrigen Projektmitglieder des traditionellen Produktentwicklungsteams sich außerhalb ihres festgelegten Aufgabenbereichs, bspw. im Rahmen der Vertriebseinbindung engagieren und als gemeinsames Ziel die Befriedigung der Kundenbedürfnisse verfolgen.

■ Implikation 5

Die Unternehmenskultur sollte hinsichtlich einer strategischen Marktorientierung und eines transformativen Führungsstils angepasst werden.

- So kann das Management sicherstellen, dass der Vertrieb sowie auch die übrigen Projektmitglieder des traditionellen Produktentwicklungsteams sich auf die Wertmehrerung der Kunden konzentrieren und ihre eigenen (häufig funktionsbezogenen) Interessen zugunsten der Unternehmensinteressen überwinden.

- Brettel, Malte, Florian Heinemann, Andreas Engelen, and Steven Neubauer (2011), "Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency," *Journal of Product Innovation Management*, 28 (2), 251–69.
- (1994), "Industrial Marketing: Managing New Requirements", *Sloan Management Review*, 35 (3), 45–60.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52.
- Ernst, Holger, Wayne D. Hoyer, and Carsten Rübsaamen (2010), "Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success," *Journal of Marketing*, 74 (5), 80–92.
- Griffin, Abbie and John R. Hauser (1996), "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature," *Journal of Product Innovation Management*, 13 (3), 191–215.
- Gupta, Anil K., S. P. Raj, and David Wilemon (1986), "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process," *Journal of Marketing*, 50 (2), 7–17.
- Homburg, Christian and Ove Jensen (2007), "The Thought Worlds of Marketing and sales: Which Differences Make a Difference?," *Journal of Marketing*, 71 (3), 124–42.
- , Jan Wieseke, Bryan A. Lukas, and Sven Mikolon (2011), "When Salespeople Develop Negative Headquarters Stereotypes: Performance Effects and Managerial Remedies," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), 664–82.
- , John P. Workman, Jr., and Ove Jensen (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459–79.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (3), 53–71.
- Joshi, Ashwin W. (2010), "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations," *Journal of Marketing*, 74 (1), 94–107.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (2), 1–18.
- Li, Tiger and Roger Calantone (1998), "The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination," *Journal of Marketing*, 62 (4), 13-29.
- MacInnis, Deborah J. (2011), "A Framework for Conceptual Contributions in Marketing," *Journal of Marketing*, 75 (4), 136–54.
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli (1997), "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (3), 187–98.
- Morhart, Felicitas M., Walter Herzog, and Torsten Tomczak (2009), "Brand-Specific Leadership: Turning Employees Into Brand Champions," *Journal of Marketing*, 73 (5), 122–42.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1994), "An Empirical test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Control Systems," *Journal of Marketing*, 58 (4), 53–67.
- Olson, Eric M., Orville C. Walker, Robert W. Ruekert, and Joseph M. Bonner (2001), "Patterns of Cooperation during New Product Development among Marketing, Operations, and R&D: Implications for Project Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 18 (4), 258–71.
- 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 and Sales Management*, 24 (3), 215-27.
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, Nikala Lane, and Douglas W. Vorhies (2006), "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 244–62.
- Webster, Frederick E., Jr. (1965), "The industrial salesman as a source of market information," *Business Horizons*, 8 (1), 77-82.
- Wieseke, Jan, Florian Kraus, Michael Ahearne, and Sven Mikolon (2012), "Multiple Identification Foci and Their Countervailing Effects on Salespeople's Negative Headquarters Stereotypes," *Journal of Marketing*, 76 (3), 1–20.
- Yadav, Manjit S. (2010), "The decline of conceptual articles and implications for knowledge development," *Journal of Marketing*, 74 (1), 2-19.
- Zahay, Debra, Abbie Griffin, and Elisa Fredericks (2011), "Information use in new product development: An initial exploratory empirical investigation in the chemical industry," *Journal of Product Innovation Management*, 28 (4), 485-502.

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 / 181-1562

E-Mail: isabell.sieberz@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

Isabell Sieberz, M.Sc., ist Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim.

Dr. Jana-Kristin Prigge ist Habilitandin am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim.