



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

IMU Research Insights
026

Welche Anreize für welchen Mitarbeiter? Vertriebssteuerung im Innovationskontext

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Dipl. Kfm. Sebastian Hohenberg
Dr. Alexander Hahn

2014



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Die **erfolgreiche Vermarktung von Innovationen** ist für Unternehmen mehr denn je überlebenswichtig
- Als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden kommt **dem Vertrieb** hierbei eine **maßgebliche Rolle** zu
- Unternehmen sollten daher ihre Vertriebsmitarbeiter im Hinblick auf die **Innovationsvermarktung steuern und motivieren**

Studiencharakteristika

- Online Befragung von **253 Außendienstmitarbeitern** eines internationalen Chemiekonzerns
- **Mehrstufige Studie** mit qualitativen und quantitativen Elementen
- Die durchschnittliche **Vertriebserfahrung** der Studienteilnehmer beträgt **15.1 Jahre**

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Es werden **drei Typen von Vertriebsmitarbeitern** identifiziert (die „Lernwilligen“, die „Kompetitiven“ und die „Akkuraten“), die sich unterschiedlich gut zum „Innovation Selling“ eignen
- Die **Lernwilligen** weisen eine besonders hohe Affinität zum Innovation Selling auf. Mitarbeiter hingegen, die sehr bestrebt sind, Fehler zu vermeiden (die Akkuraten) sollten eher für andere Vertriebstätigkeiten eingesetzt werden, wie z.B. den technischen Vertrieb / das Kundenbeziehungsmanagement
- Die „Innovation Selling Motivation“ **der Lernwilligen** lässt sich weiter durch den Einsatz von Steuerungsinstrumenten steigern, die auf die **Bildung** und / oder **Entwicklung von Kompetenzen** abzielen (z.B. Trainings oder Unterstützung durch den Vorgesetzten)
- **Kompetitive Mitarbeiter** hingegen können durch **monetäre Anreize** oder durch **persönliche Wertschätzung** noch weiter zum Innovation Selling motiviert werden

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

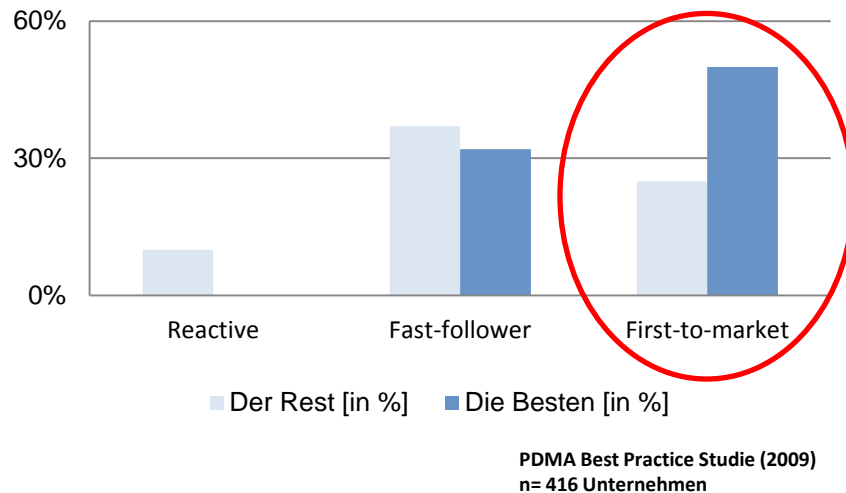
- Kontakt und weiterführende Informationen

Relevanz der Thematik (1/2):

Innovation Selling ist ein zentraler Erfolgsfaktor für B2B-Unternehmen

INNOVATIONEN SIND EIN ZENTRALER ERFOLGSFAKTOR FÜR B2B-UNTERNEHMEN

Die besten Unternehmen verfolgen eine klare „First-to-Market“ Innovationsstrategie



DEM VERTRIEB KOMMT BEI DER INNOVATIONS-VERMARKTUNG EINE BEDEUTENDE ROLLE ZU



INNOVATION SELLING



Der Vertrieb arbeitet an der Schnittstelle zwischen eigenem Unternehmen und Kunden

Relevanz der Thematik (2/2):

Innovation Selling ist eine komplexe Herausforderung für den Vertrieb

– Sales Director eines globalen B2B-Unternehmens –

„Innovation Selling gewinnt zunehmend an Bedeutung. Allerdings bin ich mir nicht sicher, welche meiner Vertriebsmitarbeiter diese schwierige Herausforderung meistern können und was diese Mitarbeiter motiviert“



„(...) firms often fail to adjust their control systems in a way that provides the appropriate incentives and rewards for their salespeople to sell new products“

– Ahearne et al. 2010, *Journal of Marketing Research* –

– Führende Innovationsagentur –

„Mit dem Vertrieb steht oder fällt die Innovation“



„Managers are faced with the dilemma of where to allocate resources to motivate salespeople to sell the new product“

– Fu et al. 2010, *Journal of Marketing* –

Zentrale Fragestellungen:

Daher untersucht diese Studie zwei zentrale Fragestellungen

Fragestellung 1

Welche **Typen von Vertriebsmitarbeitern** können die anspruchsvolle Aufgabe der Innovationsvermarktung am besten bewältigen?

Fragestellung 2

Mit welchen **Steuerungsinstrumenten und Anreizen** lassen sich verschiedene Typen von Vertriebsmitarbeitern dazu motivieren, Innovationen verstärkt zu vermarkten?

Studiencharakteristika: Die mehrstufige Studie beinhaltet sowohl qualitative als auch quantitative Elemente

0 WORKSHOPS



- Durchführung von drei umfangreichen Workshops mit **Mitgliedern des Top-Managements** des Chemikalienherstellers
- Festlegung der **Studienziele** und **Abstimmung der Fragebögen**

1 BEFRAGUNGSWELLE EINS



- Länge der Befragung: **ca. 40 Minuten**
- Fokus auf **qualitative** und **quantitative** Fragebogenelemente
- Teilnehmer: **294 Vertriebsmitarbeiter** aus Europa und Nordamerika
- Teilnehmerquote: **76%**

2 BEFRAGUNGSWELLE ZWEI



- Länge der Befragung: **ca. 15 Minuten**
- Fokus auf **quantitative** Fragebogenelemente
- Teilnehmer: **253 Vertriebsmitarbeiter** aus Europa und Nordamerika
- Teilnehmerquote (in Bezug auf die erste Befragungswelle): **86%**
- Durchschnittliche **Vertriebs-erfahrung** der Teilnehmer: **15.1 Jahre**

1 DIE LERNWILLIGEN



2 DIE KOMPETITIVEN



3 DIE AKKURATEN



EIGENSCHAFTEN

- Starker Antrieb, **neue Herausforderungen** zu meistern
- Sehr hohe Motivation, **Innovationen zu verkaufen**
- Hohe Eignung für die **Innovationsvermarktung**

- Starker Antrieb, sich **im Wettbewerb zu beweisen** (intern und extern)
- Mittlere Motivation, **Innovationen zu verkaufen**
- Mittlere Eignung für die **Innovationsvermarktung**

- Starker Antrieb, **Fehler zu vermeiden**
- Geringe Motivation, **Innovationen zu verkaufen**
- Sollten eher **für andere Tätigkeiten im Vertrieb** eingesetzt werden (z.B. technischer Vertrieb oder Beziehungsmanagement)

RELEVANTE
MAßNAHMEN

- **Entwicklungsmaßnahmen**, die auf den Ausbau bzw. die Schaffung neuer Kompetenzen ausgerichtet sind (z.B. Trainings oder Unterstützung durch den Vorgesetzten)

- Monetäre **Anreize**
- Persönliche **Wertschätzung**

- Anreize, die **wenig zusätzlichen „Druck“** aufbauen (z.B. Einsatz verhaltensorientierter KPIs)

1

QUICK WINS



Suchen Sie nach **geeigneten „Innovation Sellers“** in Ihrer Vertriebsmannschaft!

- Studienergebnisse zeigen, dass lernwillige Mitarbeiter und kompetitive Mitarbeiter für das Innovation Selling geeignet sind
- Identifizieren Sie daher solche Mitarbeitertypen in Ihrer Vertriebsmannschaft und setzen Sie diese bevorzugt zum Innovation Selling ein

Nutzen Sie **verschiedene Methoden** zur systematischen Identifikation der „Innovation Sellers“!

- Lernwillige und kompetitive Mitarbeiter lassen sich durch Selbsteinschätzungen (z.B. Befragungen) oder Fremdeinschätzungen (z.B. Bewertung durch den Vorgesetzten) identifizieren
- Zur Vermeidung von Fehleinschätzungen empfehlen wir eine Kombination verschiedener Methoden

2

MITARBEITER-ENTWICKLUNG



Investieren Sie in die **Entwicklung von „Innovation Selling Fähigkeiten“**!

- Innovation Selling ist eine besonders wichtige und komplexe Herausforderung für Vertriebsmitarbeiter
- Studienergebnisse zeigen, dass Innovation Selling spezifische Fähigkeiten und Erfahrung erfordert, die z.T. erlernt werden können

3

RECRUITING



Suchen Sie nach **„Innovation Selling Eigenschaften“** im Recruiting Prozess!

- Für eine schlagkräftige Vertriebsmannschaft mit starker Innovation Selling Kompetenz empfehlen wir, nach Innovation Selling Eigenschaften bereits im Recruitingprozess zu suchen
- Hierzu lassen sich beispielsweise etablierte HR Instrumente wie Persönlichkeitstests oder Assessment Centers um Bereiche über Innovation Selling Eigenschaften (z.B. Lernwille) erweitern

WÄHLEN SIE EINEN DIFFERENZIERTEN INCENTIVIERUNGSANSATZ!



- Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass **Steuerungsmaßnahmen** (z.B. Anreize und Entwicklungsmaßnahmen) **unterschiedliche Wirkungen bei verschiedenen Mitarbeitertypen** erzielen
- Setzen Sie daher die **jeweils am besten geeigneten Maßnahmen** für die unterschiedlichen Typen in Ihrer Vertriebsmannschaft ein

4

SETZEN SIE VOR ALLEM ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN FÜR „DIE LERNWILLIGEN“ EIN!



- Studienergebnisse zeigen, dass die Lernwilligen am besten durch **Entwicklungsmaßnahmen** (z.B. Trainings oder Unterstützung durch den Vorgesetzten) weiter zum Innovation Selling motiviert werden können
- Monetäre Anreize und persönliche Wertschätzung erzeugen bei Lernwilligen **keine bedeutende Motivationswirkung**

5

SETZEN SIE VOR ALLEM (NICHT-) MONETÄRE ANREIZE FÜR „DIE KOMPETITIVEN“ EIN!



- Studienergebnisse zeigen, dass die Kompetitiven am besten **durch Anreize** weiter zum Innovation Selling motiviert werden können
- **Nicht-monetäre Anreize** (z.B. persönliche Wertschätzung, Lob, positives Feedback) eignen sich hierzu besonders gut

1 PROF. CHRISTIAN HOMBURG



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales und Pricing an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Markt-orientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner

E-Mail:
Homburg@bwl.uni-mannheim.de

2 SEBASTIAN HOHENBERG



Dipl. Kfm. Sebastian Hohenberg ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales und Pricing an der Universität Mannheim

E-Mail:
Sebastian.Hohenberg@bwl.uni-mannheim.de

3 DR. ALEXANDER HAHN



Dr. Alexander Hahn ist ehemaliger Doktorand am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales und Pricing an der Universität Mannheim und Projekt Manager der HYVE AG, München

E-Mail:
alexander.hahn@hyve.de

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 / 181-3698

E-Mail: sebastian.hohenberg@bwl.uni-mannheim.de

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