



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

IMU Research Insights
035

Welche Anreize für welche Kulturen? Vertriebssteuerung im interkulturellen Kontext

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Dr. Sebastian Hohenberg

2015



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Im Zuge der Globalisierung **harmonisieren Unternehmen zunehmend die Vertriebssteuerung** in ihren Landesgesellschaften
- Gleichzeitig zeigen empirische Untersuchungen, dass **Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen** jedoch ganz **unterschiedlich auf dieselben Steuerungsinstrumente reagieren**
- Vor diesem Hintergrund analysiert die vorliegende Studie, wie **Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen am besten motiviert** werden können und zeigt damit, dass zu starke Harmonisierungsbestrebungen zu Effektivitätsverlusten in der Vertriebssteuerung führen können

Studiencharakteristika

- Befragung von **406 Außendienstmitarbeitern** eines internationalen Chemiekonzerns zu zwei Zeitpunkten
- Die Studienteilnehmer stammen aus **38 Ländern auf vier Kontinenten**
- Die vorliegende Studie ist somit eine der **breitesten Untersuchungen der internationalen Vertriebsforschung**

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- In Kulturkreisen mit **hoher Machtdistanz** (z.B. Brasilien, China, Indien) lassen sich vor allem Steuerungsinstrumente einsetzen, bei denen eine enge **Interaktion mit dem Vorgesetzten** nötig ist (wie etwa Vertriebsunterstützung oder persönliche Wertschätzung)
- Zur Steuerung von Mitarbeitern aus **individualistischen Kulturen** (z.B. Großbritannien, Niederlande, USA) sollten sich Unternehmen auf den Einsatz von Instrumenten konzentrieren, die keine enge Interaktion mit den direkten Vorgesetzten erfordern (wie etwa variable Vergütung oder Vertriebsstrainings)
- Für Mitarbeiter aus Kulturen mit hoher **Ungewissheitsvermeidung** (z.B. Belgien, Portugal, Rumänien) ist vor allem **persönliche Wertschätzung** geeignet

-
- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen
-

-
- Sample und Studiencharakteristika
-

-
- Ergebnisse
-

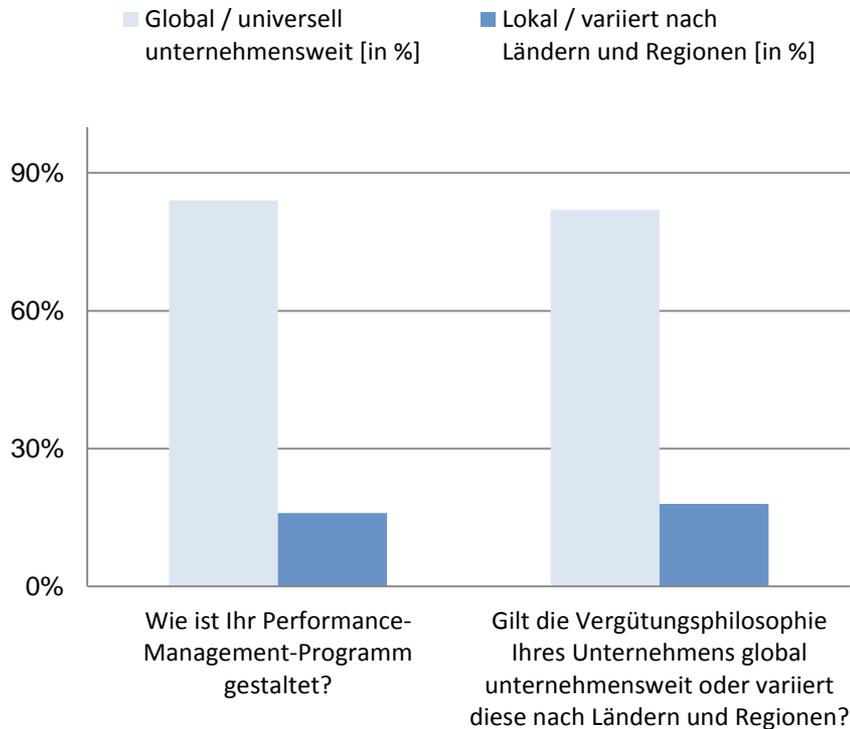
-
- Implikationen für Manager
-

-
- Kontakt und weiterführende Informationen
-

Relevanz der Thematik (1/2):

Die Vertriebssteuerung wird zunehmend global vereinheitlicht

EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ¹



KOMMENTARE ²



*There will be a greater focus on **achieving global consistency** on our reward programs... (führende kanadische Bank)*



*Some of our reward programs are different around the world. We **will try to harmonize** where it makes sense (führender Konsumgüterhersteller aus den USA)*

1 = Quelle: WorldatWork (2015) 2 = Quelle: HayGroup (2009)

Relevanz der Thematik (2/2): Jedoch nehmen Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen Steuerungsinstrumente sehr unterschiedlich wahr

EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ³

Steuerungsinstrumente	Präferenzordnung für individuelle Vergütungselemente in...	
	 Großbritannien	 Finnland
Grundgehalt	2	4
Zusatzleistungen (Benefits)	1	2
Zuwachs an Grundgehalt (pro Jahr)	3	1
Anreize (z.B. Boni)	4	3

KOMMENTARE



*[...] in **China**, unlike other parts of the world, people were expecting **very high rates of compensation increase every year** ⁴*



*Cultural values, culturally expected leadership practices, societal experience and traditions with respect to different types of rewards, and level of economic development all may contribute to **varying reward preferences across cultures** ⁵*

³ = Quelle: Chiang (2005) ⁴ = Quelle: Bersin (2013) ⁵ = Quelle: Fisher/Yuan (1998)

Fragestellung 1

Sollen **verschiedene konkrete Steuerungsinstrumenten** an kulturelle Besonderheiten angepasst oder global vereinheitlicht werden?

Fragestellung 2

Durch welche konkreten Anreize und Steuerungsinstrumente lassen sich **Vertriebsmitarbeiter in unterschiedlichen Kulturen am besten motivieren?**

0 WORKSHOPS



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

1 BEFRAGUNGSWELLE EINS



- Länge der Befragung: **ca. 40 Minuten**
- Fokus auf **qualitative** und **quantitative** Fragebogenelemente
- Teilnehmer: **471 Vertriebsmitarbeiter**
- Teilnehmerquote: **77%**

2 BEFRAGUNGSWELLE ZWEI



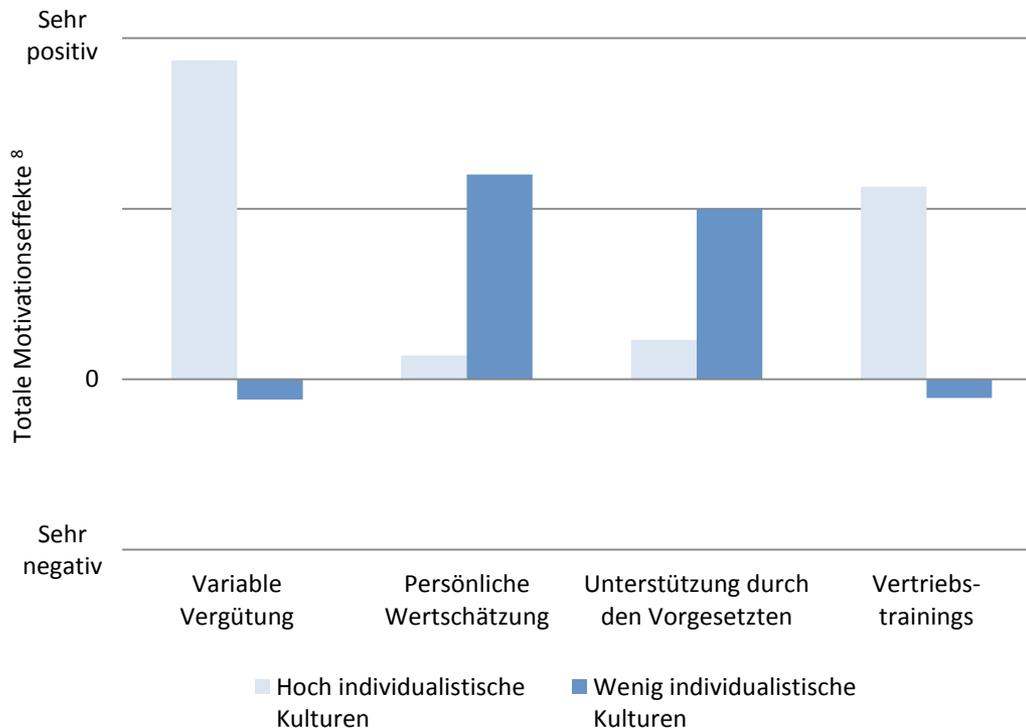
- Länge der Befragung: **ca. 15 Minuten**
- Fokus auf **quantitative** Fragebogenelemente
- Teilnehmer: **406 Vertriebsmitarbeiter**
- Teilnehmerquote (in Bezug auf die Grundgesamtheit): **66%**

Ergebnisse der Studie: In verschiedenen Kulturen erzeugen alle untersuchten Steuerungsinstrumente unterschiedliche Effekte

<p>KULTURKREISE ⁶</p> <p>STEUERUNGS- INSTRUMENTE</p>	<p>HOHE MACHTDISTANZ</p>  <ul style="list-style-type: none"> – Machtdistanz = das Ausmaß, zu dem Gesellschaften hinnehmen, dass Macht ungleich verteilt ist – z.B.: China, Indien, Malaysia, Vietnam 	<p>HOHER INDIVIDUALISMUS</p>  <ul style="list-style-type: none"> – Individualismus = das Ausmaß, zu dem Gesellschaften von Individuen erwarten, nur für sich und ihre engsten Verwandten zu sorgen – z.B.: Australien, USA, Großbritannien 	<p>HOHE UNGEWISSEITVERMEIDUNG</p>  <ul style="list-style-type: none"> – Ungewissheitsvermeidung = das Ausmaß, zu dem Gesellschaften eine Abneigung gegenüber Unsicherheit verspüren – z.B.: Belgien, Portugal, Rumänien
<p>VARIABLE VERGÜTUNG</p> 	<p>Geringere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Höhere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Geringere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>
<p>PERSÖNLICHE WERT- SCHÄTZUNG</p> 	<p>Höhere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Geringere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Höhere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>
<p>UNTERSTÜTZUNG DURCH DEN VORGESETZTEN</p> 	<p>Höhere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Geringere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Geringere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>
<p>VERTRIEBS- TRAININGS</p> 	<p>Geringere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>Höhere Wirkung auf die Verkaufsmotivation</p>	<p>n/a ⁷</p>

⁶ = Klassifikation nach Hofstede/Hofstede/Minkov (2010) ⁷ = kein signifikanter Einfluss von Kulturdimension auf die Motivationswirkung des Steuerungsinstruments gefunden

MOTIVATIONSEFFEKTE IN HOCH INDIVIDUALISTISCHEN VERSUS WENIG INDIVIDUALISTISCHEN KULTUREN

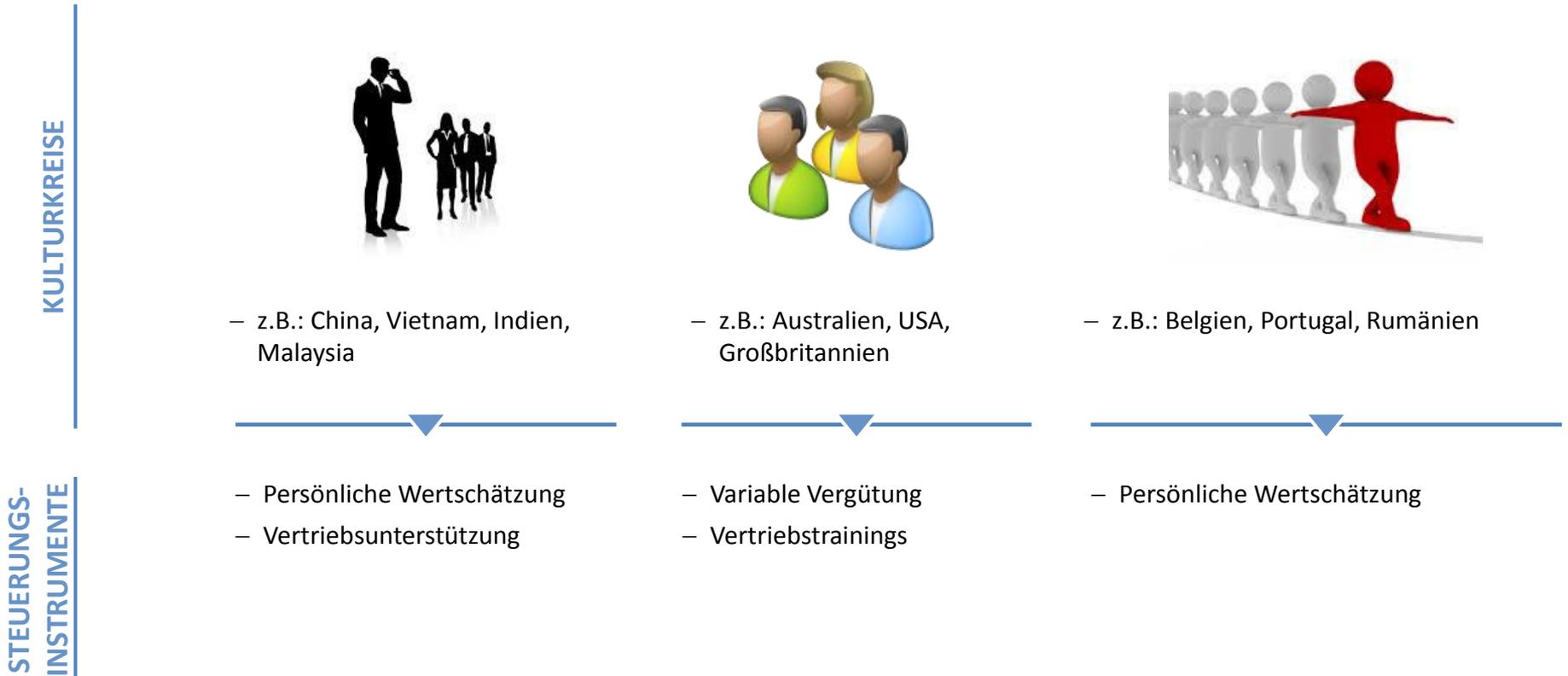


ERLÄUTERUNGEN

- Auch weiterführende Analysen zeigen, dass sich die **Motivationswirkungen** von Steuerungsinstrumenten **je nach Kulturkreis stark unterscheiden**
- Exemplarisch werden hier die **Motivationswirkungen** der vier Steuerungsinstrumente in hoch individualistischen und wenig individualistischen Kulturen verglichen
- Die Ergebnisse verdeutlichen, dass **je nach Kulturkreis andere Steuerungsinstrumente** besonders / weniger geeignet sind
- Während in **hoch individualistischen Kulturen** variable Vergütung und Vertriebstrainings hohe Motivationswirkungen erzielen, sind in **wenig individualistischen Kulturen** vor allem persönliche Wertschätzung und Unterstützung durch den Vorgesetzten geeignet

⁸ = Werte wurden auf Basis einer Mehrgruppenkausalanalyse im Rahmen der vorliegenden Studie bestimmt

Implikationen für Manager (2/2): Setzen Sie in unterschiedlichen Kulturkreisen die wirksamsten Steuerungsinstrumente bevorzugt ein!



- Bersin, Josh (2015), *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, *Deloitte Review*, 16, 146–163.
- Chiang, F. (2005), *A Critical Examination of Hofstede’s Thesis and its Application to International Reward Management*, *International Journal of Human Research Management*, 16, 9, 1545–1563.
- Fisher, C. D., Yuan, X. Y. (1998), *What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses*, *International Journal of Human Resource Management*, 9, 3, 516–528.
- HayGroup (2009), http://www.haygroup.com/downloads/us/waw_mcmullen_johnson_reward_next_practices.pdf, [03.04.2012].
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks.
- WorldatWork (2015), *Compensation Programs and Practices*. A report by WorldatWork.

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 Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

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

2 DR. SEBASTIAN HOHENBERG



Dr. Sebastian Hohenberg ist Habilitand am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales und Pricing an der Universität Mannheim. Seine Forschungsschwerpunkte sind Vertriebsmanagement, Innovationsmanagement und internationales Marketing.

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