

IMU Research Insights

045

Kontrollmechanismen für Führungskräfte zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb

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

Leonie Röcker, M.Sc.

Prof. Dr. Arnd Vomberg

2016

Relevanz der Thematik

- Die Integration der Abteilungen Marketing und Vertrieb trägt maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei (Guenzi und Troilo 2006; Homburg und Jensen 2007; Smith, Gopalakrishna, und Chatterjee 2006)
- Führungskräfte haben Einfluss auf eine erfolgreiche Schnittstelle von Marketing und Vertrieb
- Deshalb müssen Unternehmen Marketing- und Vertriebsmanager entsprechend motivieren und befähigen, die Zusammenarbeit der beiden Abteilungen zu unterstützen

Studiencharakteristika

- Onlinebefragung
- Datenerhebung in Teams (zwei Ebenen: Manager und zugehörige Teammitglieder)

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Unternehmen können Marketing- und Vertriebsmanager über die **Motivation**, ihre **Fähigkeiten** und die zur Verfügung gestellten (Entwicklungs-) **Möglichkeiten** steuern
- Beziehungsorientierte **Zielvereinbarungen** und **Vergütungssysteme** für Marketing- und Vertriebsmanager motivieren diese und führen zu einer verbesserten Integration von Marketing und Vertrieb
- Beziehungsorientiertes **Training** von Marketing- und Vertriebsmanagern stattet diese mit Fähigkeiten aus, die die Integration von Marketing und Vertrieb fördern
- **Job Rotation** von Managern zwischen der Marketing- und Vertriebsabteilung ermöglicht ihnen ihren Horizont zu erweitern und verbessert dadurch die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb
- Wie stark der Einfluss dieser Kontrollmechanismen auf die Marketing-Vertrieb-Integration ist, hängt von der Selbstorientierung des Managers ab

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Methodik und Studiencharakteristika

Ergebnisse

Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

DIE ZUSAMMENARBEIT VON MARKETING UND VERTRIEB BEEINFLUSST DEN UNTERNEHMENSERFOLG



- Eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb erhöht den Unternehmenserfolg (Guenzi und Troilo 2006; Homburg und Jensen 2007)
- Z.B. steigert eine gute Kooperation der Abteilungen den Neuprodukterfolg und führt zu einer Erhöhung des Kundennutzens (Ernst, Hoyer, und Rübsaamen 2010; Kohli und Jaworski 1990)

DIE ZUSAMMENARBEIT VON MARKETING UND VERTRIEB VERLÄUFT NICHT REIBUNGSLOS



- Die Abteilungen Marketing und Vertrieb unterscheiden sich z.B. in Hinblick auf Ziele und Kompetenzen (Homburg und Jensen 2007)
- Deshalb kommt es an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb immer wieder zu Problemen und Spannungen (Dewsnap und Jobber 2000; Kotler, Rackham, und Krishnaswamy 2006)



DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG SOLLTE DIE INTEGRATION VON MARKETING UND VERTRIEB UNTERSTÜTZEN

Die Unterstützung der Geschäftsführung für die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb und eine positive Einstellung der Geschäftsführung bezüglich der Integration beeinflusst die Marketing-Vertrieb-Schnittstelle positiv

Wie soll die Unterstützung der Geschäftsführung für die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb jedoch konkret aussehen?

STRUKTUR UND KULTUR ALS DETERMINANTEN VON M-V-INTEGRATION BEREITS UNTERSUCHT

- Strukturelle und kulturelle Determinanten der erfolgreichen M-V Zusammenarbeit wurden bereits untersucht
- Z.B. verbessern Vertrauen und eine ausgeglichene Machtverteilung die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen (Dawes und Massey 2006; Troilo, De Luca, und Guenzi 2009)

HR KONTROLLMECHANISMEN WURDEN BISHER KAUM EMPIRISCH UNTERSUCHT

- Kontrollmechanismen werden in der qualitativen Literatur häufig als wichtige Determinanten der M-V-Integration genannt (Le Meunier-FitzHugh und Piercy 2007; Rouziès et al. 2005)
- Jedoch wurde die tatsächliche Effektivität der Kontrollmechanismen kaum empirisch untersucht



Bisher existiert kaum Forschung, die Unternehmen Empfehlungen bezüglich konkreter Kontrollinstrumente zur Steuerung von Marketing- und Vertriebsmanagern in Bezug auf eine effektive Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb gibt

- 1. Wie kann die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb verbessert werden?**
- 2. Welche konkreten Kontrollmechanismen animieren Marketing- und Vertriebsmanager dazu, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Marketing und Vertrieb zu fördern?**
- 3. Wie effektiv sind diese Kontrollmechanismen in Abhängigkeit von der Selbstorientierung des Managers?**

FORSCHUNGSMODELL



Methodik

- Quantitative Datenerhebung
- Befragung mittels Online-Fragebogen
- Erhebung der Daten bei Führungskraft sowie zugehörigen Teammitgliedern
- Datenerhebung in Kooperation mit Marktforschungsinstitut

Stichprobe

- Charakteristika:
 - Branchenübergreifende Studie
 - Verschiedene Unternehmensgrößen
 - Vorwiegend deutsche Unternehmen
- Befragung von Marketing- sowie Vertriebsteams, zusammengesetzt aus jeweils
 - 1 Manager
 - 1-5 zugehörigen Teammitgliedern
- Stichprobengröße
 - Ca. 60 Manager (ca. jeweils 30 Marketing und Vertrieb)
 - Ca. 200 Teammitglieder (ca. jeweils 100 Marketing und Vertrieb)

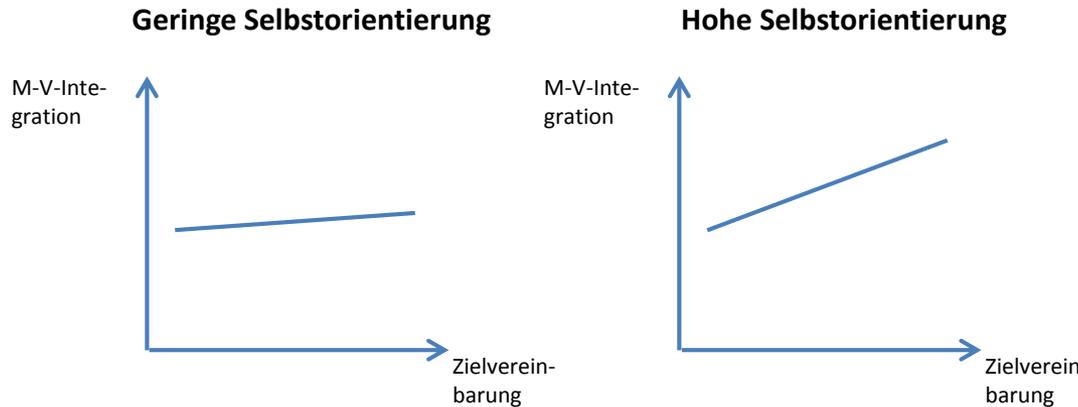
Kontrollmechanismen für Manager	Effekt auf Marketing-Vertrieb-Integration	Konkretes Kontrollinstrument	Umsetzungsmöglichkeit
Mechanismen zur Erhöhung der Motivation	+	Beziehungsorientierte Zielvereinbarungen (Effektgröße: 0.16) Beziehungsorientierte Vergütung (Effektgröße: 0.08)	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele der Manager hängen mit denen der anderen Abteilung zusammen • Variable Vergütung der Manager von der erfolgreichen Zusammenarbeit der Abteilungen abhängig machen
Mechanismen zur Verbesserung der Fähigkeiten	+	Beziehungsorientiertes Training (Effektgröße: 0.10)	<ul style="list-style-type: none"> • Training der Manager fördert das gegenseitige Verständnis • Training der Manager vermittelt Fähigkeiten, die die Zusammenarbeit verbessern
Mechanismen zur Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten	+	Job Rotation zwischen Marketing und Vertrieb (Effektgröße: 0.13)	<ul style="list-style-type: none"> • Job Rotation der Manager mit der anderen Abteilung fördert die Zusammenarbeit



Unternehmen können Marketing- und Vertriebsmanager über die **Motivation**, ihre **Fähigkeiten** und die zur Verfügung gestellten (Entwicklungs-) **Möglichkeiten** steuern

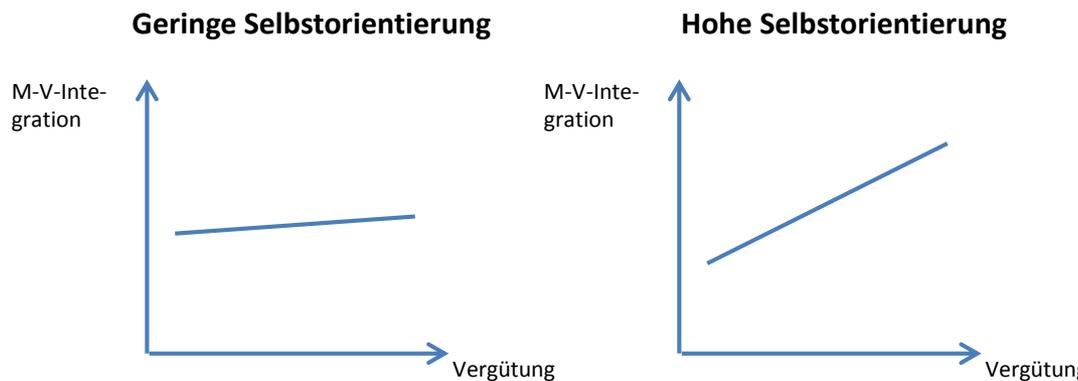
Wie effektiv sind die konkreten Kontrollinstrumente in Abhängigkeit von der Selbstorientierung des Managers?

Beziehungsorientierte Zielvereinbarungen



Beziehungsorientierte Zielvereinbarungen haben einen besonders positiven Effekt auf den Integrationserfolg, wenn Marketing- und Vertriebsmanager sehr selbstorientiert sind

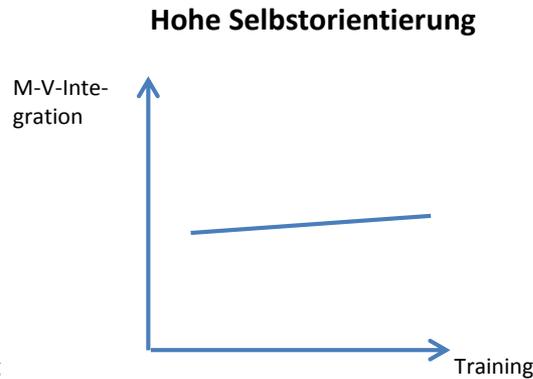
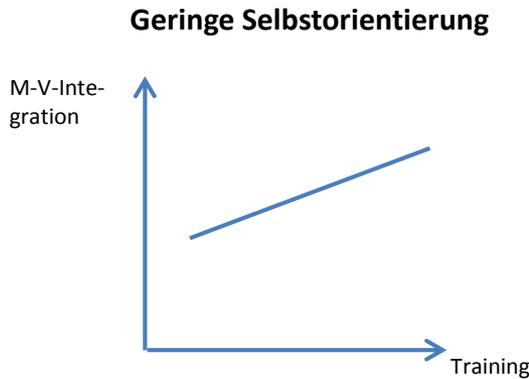
Beziehungsorientierte Vergütung



Beziehungsorientierte Vergütung hat einen besonders positiven Effekt auf den Integrationserfolg, wenn Marketing- und Vertriebsmanager sehr selbstorientiert sind

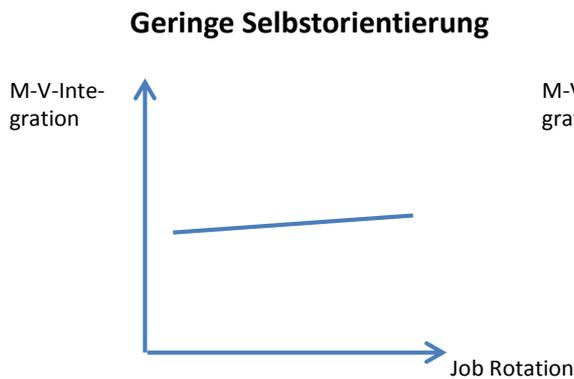
Wie effektiv sind die konkreten Kontrollinstrumente in Abhängigkeit von der Selbstorientierung des Managers?

Beziehungsorientiertes Training



Beziehungsorientiertes Training hat einen besonders positiven Effekt auf den Integrationserfolg, wenn Marketing- und Vertriebsmanager wenig selbstorientiert sind

Job Rotation zwischen M und V



Job Rotation hat einen besonders positiven Effekt auf den Integrationserfolg, wenn Marketing- und Vertriebsmanager sehr selbstorientiert sind

- 1** Die Unterstützung der Geschäftsleitung trägt zu einer erfolgreichen Integration von Marketing und Vertrieb bei. Dabei lässt sich die Zusammenarbeit der Abteilungen Marketing und Vertrieb durch Kontrollmechanismen für Marketing- und Vertriebsmanager verbessern.
- 2** Instrumente, die die Motivation der Manager steigern, haben einen positiven Effekt auf die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Marketing- und Vertriebsmanager können durch beziehungsorientierte Zielvereinbarungen motiviert werden, die Zusammenarbeit der Abteilungen zu fördern. Zudem wirkt sich eine von der erfolgreichen Zusammenarbeit abhängige variable Vergütung positiv auf die Zusammenarbeit aus.
- 3** Zudem können Unternehmen die Fähigkeiten ihrer Marketing- und Vertriebsmanager in Richtung einer erfolgreichen Zusammenarbeit ausbauen. Zum Beispiel wirkt sich ein beziehungsorientiertes Training, das gegenseitiges Verständnis fördert, positiv auf die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb aus.
- 4** Job Rotation zwischen Marketing und Vertrieb stellen Entwicklungsmöglichkeiten für Manager der beiden Abteilungen dar. Durch die Vergrößerung des sozialen Netzwerks und die Erweiterung der eigenen Erfahrungen lässt sich so die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb verbessern.
- 5** Sehr selbstorientierte Marketing- und Vertriebsmanager lassen sich besonders gut durch motivationsfördernde Kontrollinstrumente zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb bewegen. Beziehungsorientiertes Training hat bei Managern mit hoher Selbstorientierung einen weniger starken Effekt und unterstützt somit die effektive Zusammenarbeit nur wenig.

- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2006). A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 346-360.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübсаamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success, *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration, *Industrial marketing management*, 35(8), 974-988.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?, *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing, *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68.
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing, *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 939-955.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. (2006). A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface, *Journal of Marketing Research*, 43(4), 564-579.
- Troilo, G., De Luca, L. M., & Guenzi, P. (2009). Dispersion of influence between Marketing and Sales: Its effects on superior customer value and market performance, *Industrial Marketing Management*, 38(8), 872-882.

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 / 181-1599

E-Mail: leonie.roecker@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 Business-to-Business Marketing, Sales & 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.

Leonie Röcker, M.Sc. ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Arnd Vomberg ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden und Habilitand am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.