

Rolf Schoch

Verkauf von Innovationen in verschiedenen Kulturen – die Motivation der Aussendienstverkäufer

In einem kürzlichen Artikel im Journal of Marketing (American Marketing Association AMA) berichten die Mannheimer Marketing-Dozenten Sebastian Hohenberg and Christian Homburg über eine grossangelegte Studie zum Thema Innovationenverkauf¹. Es wurden Daten erhoben bei Aussendienstvertretern in 38 Ländern auf vier Kontinenten (<https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/motivating-sales-reps-for-innovation-selling.aspx>).

Wie können Vertreter zu diesem Verkauf motiviert werden? Nach einem Executive Summary des Artikels zeigen die Resultate, dass die Steuerungsinstrumente eng mit der nationalen Kultur der Vertreter übereinstimmen sollten. Basierend auf der Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory SDT) als eine Motivationstheorie werden die vier Dimensionen Machtdistanz, Individualität, Ungewissheitsvermeidung und Langfristorientierung genannt. Abhängig von der kulturellen Prägung der Vertreter sind verschiedene finanzielle und nichtfinanzielle Anreize unterschiedlich wirksam bezüglich Motivierung dieser Vertreter für den Innovationenverkauf. Viele Unternehmungen sind heutzutage bestrebt, die Steuerung des Verkäuferstabes im Zeichen der Globalisierung zu vereinheitlichen. Die Resultate dieser Studie warnen jedoch die Verkaufsmanger vor einer übermässigen Vereinheitlichung bei der Steuerung des Verkäuferstabes in verschiedenen Ländern.

¹ Der Artikel basiert wohl auf der Dissertation des Erstautors: Hohenberg, Sebastian (2016): Mitarbeiterorientierte Vertriebssteuerung. Erfolgsfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten auf Basis einer internationalen Untersuchung. Schriftenreihe des Instituts für Markt-orientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim

Hohenberg konzeptualisiert einen Ansatz zur mitarbeiterorientierten Vertriebssteuerung, der individuelle und interkulturelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern explizit berücksichtigt. Zudem werden die Erfolgsfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten der mitarbeiterorientierten Steuerung anhand von zwei empirischen Studien analysiert.

Forschungsfragen

Der Erfolg bei der Einführung und Durchsetzung von Innovationen im Markt – eine wichtige Herausforderung für das Management – hängt stark vom Verkäuferstab der Unternehmungen ab. Bisher gab es jedoch wenig empirische Forschungen die untersucht hätten, wie Firmen ihre Aussendienstvertreter bei dieser Aufgabe in einem multikulturellen Kontext anleiten sollten. Diese Vernachlässigung ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass die Einführung von Innovationen zunehmend internationalen Charakter erhält und dass es Hinweise darauf gibt, dass weltweit viele Firmen es versäumen, ihren Verkaufsapparat auf den Innovationenverkauf zu konzentrieren. Die Autoren untersuchten deshalb, wie Vertreter für den Verkauf von Innovationen in verschiedenen Kulturen motiviert werden können.

Forschungsmethode

Es wurden Daten in zwei Wellen erhoben und zwar bei 406 Aussendienstvertretern eines internationalen B2B-Lieferanten. Diese Vertreter repräsentieren 38 Länder in vier Kontinenten. Diese Forschung liefert somit eine der umfassendsten internationalen Studien in der Verkaufsforschung. Um der Mehrebenenstruktur der Daten – die Vertreter gruppieren sich auf der Ebene der Länder – Rechnung zu tragen und Interaktionen zwischen den Ebenen zu untersuchen, wurde hierarchische Lineare Modellierung angewandt.

Forschungsergebnisse

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Steuerungsinstrumente eng mit der nationalen Kultur der Vertreter korrespondieren sollten. Dies betrifft die Dimensionen Machtdistanz, Individualität, Ungewissheitsvermeidung und langfristige Orientierung. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die gesamthafte Auswirkung auf die finanzielle Innovationsleistung um über 350 % zunimmt, wenn variable Kompensation für Innovationsumsätze in hochgradig versus wenig individualistischen Kulturen angewandt werden. Insgesamt beträgt die durchschnittliche Varianz der Effekte aller Instrumente bei hohen versus niedrigen Werten für jede der kulturellen Dimensionen mehr als 100 %.

Schlussfolgerungen für das Management

Erstens tendieren viele Unternehmungen heute im Zeichen der Globalisierung dazu, die Steuerung des Verkaufsstabes zu harmonisieren. Die Untersuchungsergebnisse dieser Forschung veranlassen jedoch die Autoren, das Verkaufsmanagement vor einer zu weitgehenden Vereinheitlichung der Steuerung des Verkäuferstabes in verschiedenen Ländern zu warnen. Denn die nationale Kultur der Aussendienstvertreter beeinflusst stark die Wirksamkeit verschiedener Steuerungsinstrumente.

Zweitens konzipieren heute viele Unternehmungen die Steuerung des Verkäuferstabes in Abhängigkeit von verschiedenen einzelnen isolierten Herausforderungen. Auf der Grundlage ihrer Untersuchung empfehlen jedoch die Autoren, dass der gesamte Bereich potentieller Steuerungsinstrumente in Betracht gezogen wird, und sie raten den Verkaufsmanagern, auf die angemessensten Instrumente zu fokussieren.

Diskussionsfragen

Die Autoren schlagen vor, die folgenden Themenkreise zu diskutieren:

- Warum ist die Einführung und Durchsetzung von Innovationen im Markt für die Firmen wichtig und warum sollten Firmen ihre Aussendienstvertreter für diese besondere Herausforderung motivieren?
- Welche einzelnen Steuerungsinstrumente – z.B. finanzielle Anreize, nichtfinanzielle Anreize, Erweiterung des Potentials – können eingesetzt werden, um Aussendienstvertreter für den Innovationenverkauf zu motivieren?
- Welche dieser Instrumente sind besonders gut geeignet, in Kulturen eingesetzt zu werden, die durch hohe bzw. niedrige Machtdistanz, Individualismus, Ungewissheitsvermeidung oder Langfristorientierung gekennzeichnet sind? Und warum ist dies der Fall?