



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

IMU Research Insights # 034

Erfolgreiche Führung in Marketing und Vertrieb

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Leonie Röcker, M.Sc.
Prof. Dr. Arnd Vomberg

2015



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Führungskräfte tragen durch ihre Persönlichkeit und ihren Führungsstil maßgeblich zum Erfolg ihres Teams bei
- Marketing und Vertrieb unterscheiden sich anhand Charakteristika wie Abteilungskultur, Struktur, Fokus, Ziele...
- Dies legt die Vermutung nahe, dass aufgrund der Unterschiede verschiedene Typen von Managern in den Abteilungen Marketing und Vertrieb besonders erfolgreich sind

Studiencharakteristika

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

Berücksichtigte Branchen

Branchenübergreifende Studie, z.B. Chemie, IT, Elektronik, Maschinenbau, Automobil, Metall...

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Prinzipiell sind Eigenschaften wie Extraversion und soziale Verträglichkeit wichtig für Manager in Marketing und Vertrieb. Zudem wirkt sich ein transformationaler Führungsstil positiv auf den Teamerfolg aus
- Es gibt Eigenschaften und Führungsstile, die in der einen Abteilung wichtiger sind als in der anderen
- So ist der Effekt von „weichen“ Faktoren wie Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit auf den Teamerfolg im Marketing stärker als im Vertrieb. „Harte“ Faktoren wie Extraversion, Selbstbewusstsein und Durchsetzungsfähigkeit haben hingegen im Vertrieb einen stärkeren Effekt
- Ein transformationaler Führungsstil wirkt sich im Vertrieb stärker auf den Teamerfolg aus, im Marketing hat ein transaktionaler Führungsstil einen größeren Effekt
- Führungskräfte in den beiden Abteilungen sowie die HR-Abteilung können die Erkenntnisse nutzen, um den Teamerfolg in den beiden Abteilungen zu erhöhen

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

MANAGER SIND BEDEUTEND FÜR DEN ERFOLG EINES UNTERNEHMENS



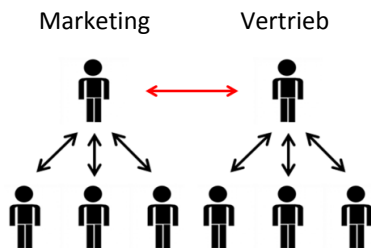
- Manager haben durch ihre hervorgehobene Stellung besonderen Einfluss auf den Unternehmenserfolg
- Führungskräfte beeinflussen ihr Team durch ihre Persönlichkeit und ihren Führungsstil

DIE ABTEILUNGEN MARKETING UND VERTRIEB UNTERSCHIEDEN SICH VONEINANDER



- Den Abteilungen Marketing und Vertrieb kommt im Unternehmen eine wichtige Rolle zu
- Marketing und Vertrieb unterscheiden sich in Bezug auf Charakteristika wie die Aufgaben, Ziele, Abteilungskultur, Orientierung usw.

Marketers Are From Mars, Salespeople Are From Venus (Lorge 1999)



- Die Unterschiede der Abteilungen legen die Vermutung nahe, dass unterschiedliche Typen von Managern im Marketing bzw. Vertrieb erfolgreich sind
- HR-Maßnahmen wie Auswahl und Weiterbildung von Managern in Marketing und Vertrieb können zielgerichtet ausgestaltet werden

1 Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft in Marketing und Vertrieb aus?

2 Unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren von Managern im Marketing von denen im Vertrieb?

Methodik

- Quantitative Datenerhebung
- Befragung über Online-Fragebogen (Dauer ca. 20-30 Minuten)
- Erhebung der Daten auf zwei Ebenen (Führungskraft sowie Teammitglieder)
- Kooperation mit Marktforschungsinstitut für die Datenerhebung

Stichprobe

- Charakteristika:
 - Branchenübergreifende Studie
 - Einbeziehen verschiedener 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)
- Voraussetzungen für Teilnahme:
 - Unternehmen müssen separate Marketing- und Vertriebsabteilung besitzen
 - Führungskraft muss seit mind. 6 Monaten als Manager tätig sein
 - Mitarbeiter müssen seit mind. 6 Monaten diesem Manager unterstellt sein




In der Literatur werden häufig folgende Faktoren in Bezug auf den Erfolg von Managern hin untersucht:

Persönliche Eigenschaften
„Weiche“ Eigenschaften <ul style="list-style-type: none">• Gewissenhaftigkeit• Verträglichkeit „Harte“ Eigenschaften <ul style="list-style-type: none">• Extraversion• Selbstbewusstsein• Durchsetzungsfähigkeit

Führungsstile
<ul style="list-style-type: none">• Transformationale Führung• Transaktionale Führung• Laissez-faire Führung (Abwesenheit von Führung)

Die Studie zeigt zunächst, dass alle Faktoren (bis auf Gewissenhaftigkeit und Laissez-faire Führung) eine positive Wirkung haben

Persönliche Eigenschaften
„Weiche“ Eigenschaften <ul style="list-style-type: none">• Gewissenhaftigkeit • Verträglichkeit  „Harte“ Eigenschaften <ul style="list-style-type: none">• Extraversion • Selbstbewusstsein • Durchsetzungsfähigkeit 

Führungsstile
<ul style="list-style-type: none">• Transformationale Führung • Transaktionale Führung • Laissez-faire Führung 

Trotzdem lassen sich Unterschiede in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Eigenschaften sowie Führungsstil und den Teamerfolg in den beiden Abteilungen finden

Persönliche Eigenschaften von Führungskräften, die besonders in Marketing bzw. Vertrieb den Teamerfolg erhöhen

IM MARKETING STEIGERN „WEICHE“ EIGENSCHAFTEN DEN TEAMERFOLG BESONDERS

Mitarbeiter im Marketing schätzen **besonders** Führungskräfte, die

- **gewissenhaft*** sind. D.h. Manager, die
 - zuverlässig sind
 - gut organisiert sind
 - diszipliniert sind
 - Plangenaugigkeit besitzen und
 - Effizienz bei der Bewältigung von Aufgaben an den Tag legen
- **verträglich** sind. D.h. Manager, die
 - altruistisch handeln
 - hilfsbereit sind
 - nachsichtig sind
 - rücksichtsvoll sind und
 - gerne mit anderen zusammenarbeiten

IM VERTRIEB STEIGERN „HARTE“ EIGENSCHAFTEN DEN TEAMERFOLG BESONDERS

Mitarbeiter im Vertrieb schätzen **besonders** Führungskräfte, die

- **extrovertiert** sind. D.h. Manager, die
 - gesprächig sind
 - voller Energie und Enthusiasmus sind und
 - die kontaktfreudig sind
- **selbstbewusst** sind. D.h. Manager, die
 - die überzeugt von sich und ihren Fähigkeiten sind und
 - sich viel zutrauen
- **durchsetzungsfähig** sind. D.h. Manager, die
 - dominant sind
 - beharrlich ihre eigenen Ideen verfolgen und
 - dadurch von anderen häufig um ihre Meinung gebeten werden

* Nulleffekt im Vertrieb, positiver Effekt im Marketing

Führungsstile von Managern, die besonders in Marketing bzw. Vertrieb den Teamerfolg erhöhen

IM MARKETING STEIGT EIN TRANSAKTIONALER FÜHRUNGSTIL DEN TEAMERFOLG BESONDERS

Mitarbeiter im Marketing schätzen besonders Führungskräfte, die

- durch einen Austauschprozess führen: Konkrete Ziele werden vorgegeben und aufgezeigt, welche Belohnungen bei der Zielerreichung auf die Mitarbeiter warten
- bei guter Leistung besondere den Mitarbeitern besondere Anerkennung geben
- bei guter Leistung positives Feedback geben

IM VERTRIEB STEIGT EIN TRANSFORMATIONALER FÜHRUNGSTIL DEN TEAMERFOLG BESONDERS

Mitarbeiter im Vertrieb schätzen besonders Führungskräfte, die

- klare Visionen haben und an diesen festhalten
- ein gutes Vorbild darstellen und mit gutem Beispiel vorangehen
- den Teamgeist zwischen den Mitarbeitern fördern
- hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter haben und von ihnen Höchstleistungen verlangen
- Rücksicht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nehmen
- ihre Mitarbeiter zum Nachdenken anregen

Implikationen für Manager in Marketing und Vertrieb

1

Marketingmitarbeiter schätzen vor allem Manager, die gewissenhaft arbeiten und um ihre Mitarbeiter bemüht sind. Zudem ist im Marketing besonders ein Führungsstil erfolgreich, der den Mitarbeitern klar formulierte Ziele vorgibt und aufzeigt, welche Belohnung die Mitarbeiter für das Erreichen der Ziele erwarten können.

2

Vertriebsmitarbeiter schätzen vor allem Manager, die extrovertiert, selbstbewusst und durchsetzungsfähig sind. Außerdem ist im Vertrieb besonders ein Führungsstil erfolgreich, der die Mitarbeiter durch das Aufzeigen von Vision und das Vorangehen als gutes Beispiel führt.

3

Ein Manager, der abwesend ist und sich durch „Nicht-Führung“ auszeichnet, schadet sowohl im Marketing als auch im Vertrieb.

4

Eine Anpassung des eigenen Führungsstils an die Gegebenheiten in Marketing und Vertrieb kann zu einer Erhöhung des Teamerfolgs führen.

Implikationen für HR

1

Durch den Einsatz geeigneter Führungskräfte für Marketing und Vertrieb kann der jeweilige Teamerfolg gesteigert werden.

2

Bei der Auswahl von Manager für Marketing und Vertrieb ist die Beachtung von Persönlichkeitseigenschaften sinnvoll.

3

In spezifischen Trainings für Führungskräfte kann der Einsatz besonders geeigneter Führungsstile für Marketing bzw. Vertrieb aufgezeigt werden.

- Lorge, Sarah (1999), Marketers are from Mars, Salespeople are from Venus, Sales & Marketing Management, 151, 4, 27-33.

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.