

IMU Research Insights  
# 050

# Der Einfluss unterschiedlicher Informationsquellen auf prognosebasierte Beurteilungen von Neuprodukteinführungen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg  
Alexander Weeth, M. Sc.  
Dr. Jana-Kristin Prigge, MBA

2017

## Relevanz der Thematik

- Unverfälschte Entscheidungen über Neuprodukteinführungen auf Basis von Prognosen sind ein kritischer Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement.
- Unternehmen sollten das Verhalten ihrer Manager im Umgang mit Prognosen in diesem Kontext deshalb genau verstehen.

## Berücksichtigte Branchen

Innovationsintensive Branchen mit Schwerpunkt im B2B-Geschäft, u.a. Software/IT, Chemie/Grundstoffe, Pharma, usw.

## Studiencharakteristika

- Mehrere experimentelle Befragungen von über 500 Managern, die Erfahrung mit Innovationsprozessen aufweisen.
- Zufällige Zuteilung der Befragten auf zwei Szenarien (positiv/negativ), in denen auf Basis von Prognosen aus unterschiedlichen Informationsquellen eine Einführungsentscheidung für ein neues Produkt getroffen wird.

## Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Entscheider lassen sich bei Neuprodukteinführungen sehr stark von der Quelle der Prognose beeinflussen – unabhängig von der Qualität der Information.
- Generell ziehen sie Prognosen interner Quellen (d.h. Kollegen) denen externer Quellen (d.h. Beratern, Marktforschern) vor.
- Vergleicht man den Einfluss interner Quellen, so zeigt sich,
  - ...dass die Finanzabteilung im Vergleich zu Marketing sowie Forschung & Entwicklung den größten Einfluss hat.
  - ...dass Manager eher Prognosen folgen, die aus dem eigenen Kulturkreis (vs. einem fremden) sowie aus hohen (vs. niedrigen) Hierarchieebenen kommen.
- Unternehmen sollten diese Wahrnehmungsverzerrungen gezielt angehen, beispielsweise durch Trainings, systematische Entscheidungsbeobachtung sowie eine (ex post) Auswertung der Prognose-Performance verschiedener Quellen.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Studiencharakteristika

Ergebnisse

Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

- Neuprodukte sind ein wesentlicher Treiber für Wachstum und Profitabilität und sichern damit den langfristigen Fortbestand des Unternehmens (Chandy & Tellis 2000).
- Dennoch **scheitern bis zu 80%** aller Neuprodukte am Markt, d.h. sie erreichen die geplanten Absatz- und Profitabilitätsziele nicht oder nur **teilweise** (Castellion & Markham 2013).
- Der ausgewogene Umgang mit unterschiedliche Prognosen kann dabei helfen, solche Flops zu **vermeiden** (Kahn 2009).

## ABER:

- Trotz unzähliger vorhandener Prognosen für neue Produkte sind Neuprodukteinführungen immer noch fehlerbehaftet, denn...
  - ...neben der **dünnen/unsicheren Datenlage der Prognosen** über die neuen Produkte im Allgemeinen (Dewhurst, Harris, and Heywood 2012)
  - ...gibt es auch noch **unterschiedliche Wahrnehmungen von Quellen** innerhalb und außerhalb des Unternehmens im Speziellen (Oliva & Watson 2009).
- Manche Quellen dominieren die Beurteilungen der Manager, während andere ignoriert werden, sodass Entscheidungsverzerrungen („**biases**“) mit signifikanten wirtschaftlichen Auswirkungen auftreten können.

## Lösung

Um letztlich bessere Entscheidungen über die Einführung neuer Produkte treffen zu können, müssen Firmen besser verstehen, wie Manager durch Prognosen aus verschiedenen Informationsquellen beeinflusst werden.

- 1. Folgen Manager eher den Prognosen von unternehmensinternen oder -externen Quellen bei ihren Entscheidungen zu Neuprodukteinführungen?**
- 2. Wie beeinflussen Prognosen von unterschiedlichen unternehmensinternen Quellen (d.h. Informationen aus verschiedenen Abteilungen, Kulturkreisen und Hierarchieebenen) die Entscheidungen der Manager?**
- 3. Welche Implikationen ergeben sich für die Praxis?**

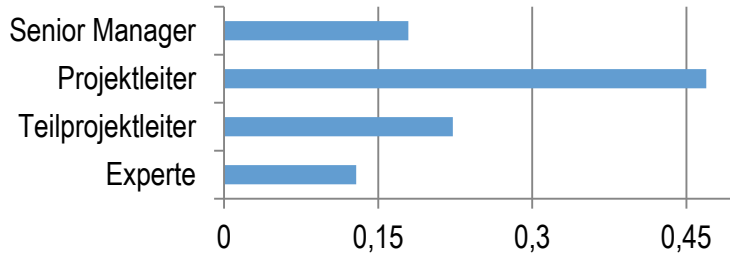
- Situation: Führungskraft in einem Software-Unternehmen, verantwortlich für eine **Produkteinführung**.
- Neues Produkt = Datenbanklösung für B2B Kunden.
- Alleinstellungsmerkmal des Produkts: Generierung von Kundenprofilen auf Basis sozialer Medien.
- Die Entscheider bekommen die Prognose eines **externen Dienstleistungsunternehmens**, die verschiedene Entwicklungen hinsichtlich Markt und Wettbewerb aufzeigt und ein zusammenfassendes **Urteil** (= erwarteter Gewinn / Verlust) abgibt.
- Darüber hinaus erhalten sie eine strukturell gleich aufgebaute Prognose **einer internen Quelle**, die im Gegensatz zur externen Prognose steht.
- Hierbei wurde der Inhalt der Prognosen in zwei Szenarien variiert:

	Szenario 1	Szenario 2
Externe Prognose	Negativ: Erwarteter Gewinn = € -10.8 Mio	Positiv: Erwarteter Gewinn = € 25.2 Mio
Interne* Prognose	Positiv: Erwarteter Gewinn = € 25.2 Mio	Negativ: Erwarteter Gewinn = € -10.8 Mio

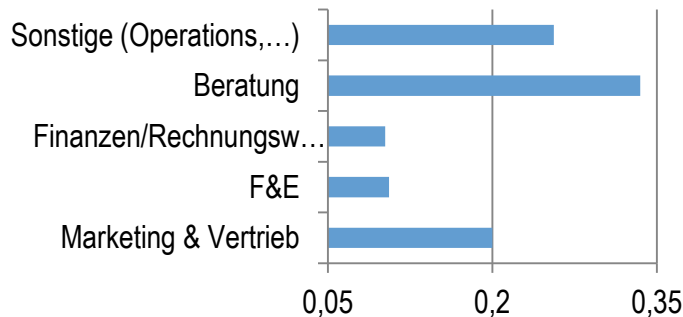
- Die interne\* Quelle wurde in einer nachgelagerten Studie in Bezug auf die **Abteilung** (Marketing, Finanzen, F&E), den **Kulturkreis** (Deutschland, China), sowie die **Hierarchieebene** (Top Manager, Trainee) variiert.

**Beurteilung: Würden Sie das Produkt einführen?**

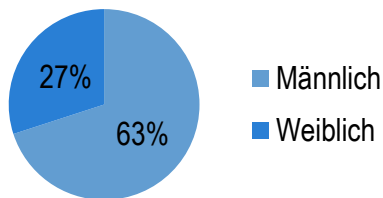
### Position



### Abteilung



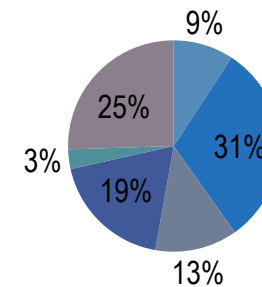
### Geschlecht



Durchschnittsalter: 41 Jahre

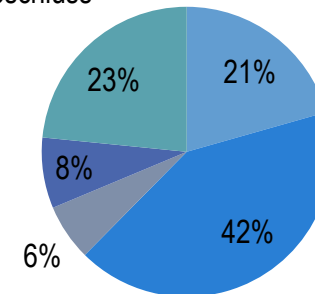
### Fachlicher Hintergrund

- Naturwissenschaften
- Wi-Ing.
- Mathematik
- BWL
- Ingenieurwesen
- Andere Fächer (Medizin, Jura...)

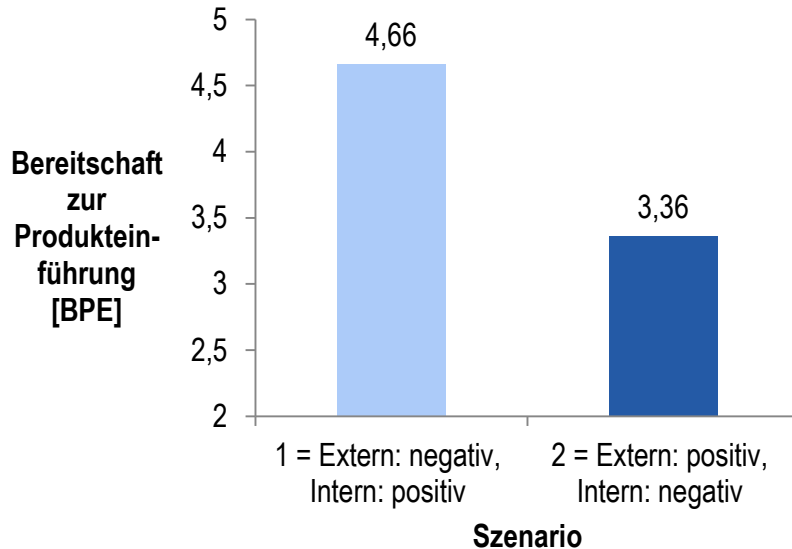


### Abschluss

- Bachelor
- MBA
- Prakt. Abschluss
- Master/Dipl.
- Dr.



### Ergebnisse



#### Messung:

Bereitschaft zur Produkteinführung [BPE] =

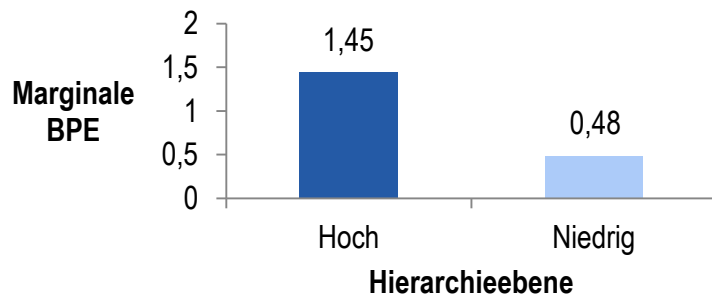
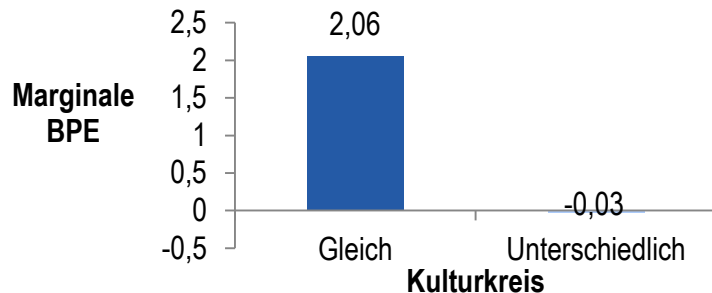
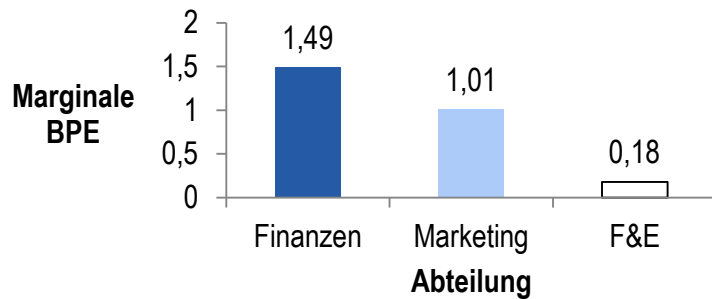
„Ich würde das Produkt nicht einführen (1)...Ich würde das Produkt einführen (7)“.

### Erläuterungen

- In einer ersten Experimentalstudie wurde die Prognose der externen Dienstleister einer firmeninternen Prognose gegenübergestellt.
- 69 Manager wurden **zufällig** auf zwei Szenarien aufgeteilt:
  - (1) eine negative externe Prognose steht einer positiven internen gegenüber,
  - (2) eine positive externe Prognose wird durch eine negative interne Prognose konterkariert.
- Die **Ergebnisse** zeigen deutlich, dass die Bereitschaft, ein Produkt einzuführen, der internen Prognose folgt.
- **Validierungen** zeigen,
  - ...dass die Manager die internen Quelle (im Gegensatz zu externen Quelle) als besser auf die Geschäftsziele ausgerichtet wahrnehmen.
  - ...dass das spezifische Wissen der internen Quelle als nützlicher für die Produkteinführung bewertet wird (im Gegensatz zum eher allgemeinen Marktwissen der externen Quelle).
- Eine **Mediationsanalyse** lässt darauf schließen, dass die interne Quelle eher in der Lage ist, Unsicherheit in Bezug auf die Performance des Neuproduktes abzubauen.



### Ergebnisse



### Erläuterungen

- In einer zweiten Experimentalstudie wurde untersucht, wie stark die Prognosen unterschiedlicher interner Quellen die Neuproduktentscheidungen beeinflussen.
- Die Auswahl der internen Quellen basiert dabei auf **organisationalen Dimensionen** (Galbraith 2005): Abteilungen (Finanzen, Marketing, F&E), Länder (Kulturen – gleich vs. unterschiedlich) und Hierarchieebenen (hoch/niedrig).
- 457 Manager wurden auf die Quellen aufgeteilt, die wiederum mit **beiden** Szenarien (d.h. Szenario 1 = extern: negativ & intern: positiv sowie Szenario 2 = extern: positiv & intern: negativ) getestet wurden.
- Den **Einfluss der internen Quelle** kann man aus der Differenz der Mittelwerte der Einführungsbereitschaft zwischen beiden Szenarien abschätzen (= marginale BPE) (Edwards 2001). Ein großer (kleiner) Unterschied zwischen den beiden Szenarien drückt dabei eine hohe (niedrige) Gefolgschaft ggü. der internen Quelle aus.
- Die **Ergebnisse** zeigen, dass
  - ...Manager am ehesten den Prognosen der Finanzabteilung folgen, gefolgt von Marketing, mit F&E als Schlusslicht.
  - ...Manager den Prognosen aus dem eigenen Kulturkreis stärker folgen, als denen aus einem fremden.
  - ...Manager ihre Entscheidung stärker an den Prognosen höherer Hierarchielevel ausrichten.

### 1 Einbezug externer Quellen

Manager sollten generell ermutigt werden, Prognosen externer Quellen (z.B. Marktforscher) stärker in Entscheidungen über Produkteinführungen mit einzubeziehen, u.a. wegen deren allgemeinem Marktwissen (Glueckler & Armbruester 2003; Moorman, Deshpandé, & Zaltmann 1993).

### 2 Entscheidungsunterstützung & Monitoring

Manager sollten auf mögliche Wahrnehmungsunterschiede bezüglich der Prognosen aus verschiedenen Quellen hingewiesen werden und ggf. in ihren Entscheidungen hinterfragt werden. Des Weiteren sollte die Erfolgsquote der Prognosen einzelner Quellen (und ggf. entgangene Gewinne) über die Zeit gemessen werden.

### 3 Ungleichgewichte zwischen internen Quellen

#### Abteilungen

Marketing und F&E verfügen über wichtiges Markt- und Produktwissen (Fischer & Henkel 2012; Nerkar & Roberts 2004), deshalb sollten deren Perspektiven (Prognosen) ausgewogen in der Einführungsentscheidung berücksichtigt werden.

#### Kulturkreise

Wissen aus fremden Kulturen (z.B. über lokale Besonderheiten) ist für globale Produkteinführungen erfolgskritisch (Nakata & Sivakumar 1996). Manager sollten durch Trainings sensibilisiert und befähigt werden, dieses Wissen in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

#### Hierarchieebenen

Quellen aus niedrigen Hierarchieebenen sind meist gut über Details informiert (Madhavan & Grover 1998), wohingegen Netzwerke und damit politischer Einfluss fehlen (Courpasson 2000). Daher macht z. B. eine Verschleierung der Hierarchieebenen der Quelle Sinn, um Entscheidungen zu verbessern.

- Castellion G., Markham SK. 2013. Perspective: new product failure rates: influence of argumentum ad populum and self-interest, *Journal of Product Innovation Management* **30**(5): 976-79.
- Chandy RK, Tellis GJ. 2000. The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation. *Journal of Marketing* **64**(3): 1-17.
- Courpasson D. 2000. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies* **21**(1): 141-161.
- Dewhurst M, Harris J, Heywood S. 2012. The global company's challenge. *McKinsey Quarterly* **48**(2): 1-5.
- Galbraith JR. 2005. *Designing the Customer-Centric Organization: a Guide to Strategy, Structure, and Process*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.
- Glueckler J, Armbruester T. 2003. Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies* **24**(2): 269-297.
- Edwards JR. 2001. Ten difference score myths. *Organizational Research Methods* **4**(3): 265-284.
- Fischer T, Henkel J. 2012. Capturing value from innovation – diverging views of R&D and Marketing managers. *IEEE Transactions on Engineering Management* **59**(4): 572-584.
- Kahn KB. 2009. Identifying the biases in new product forecasting. *Journal of Business Forecasting* **28**(1):34-37.
- Madhavan R, Grover R. 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management. *Journal of Marketing* **62**(4): 1-12.
- Moorman C, Deshpandé R, Zaltman G. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* **57**(1): 81-101.
- Nakata C, Sivakumar K. 1996. National culture and new product development: an integrative review. *Journal of Marketing* **60**(1): 61-72.
- Nerkar A, Roberts PW. 2004. Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* **25**(8/9): 779-799.
- Oliva R, Watson N. 2009. Managing functional biases in organizational forecasts: a case study of consensus forecasting in supply chain planning. *Production and Operations Management* **18**(2): 138-151.

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 / 181-1546  
E-Mail: [alexander.weeth@bwl.uni-mannheim.de](mailto:alexander.weeth@bwl.uni-mannheim.de)

Besuchen Sie unsere Webseite: [www.imu-mannheim.de](http://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.

**Alexander Weeth, M. Sc.**, ist Doktorand am Lehrstuhl für für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.

**Dr. Jana-Kristin Prigge, MBA**, ist Habilitandin am Lehrstuhl für für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.