



# Management schlägt Measurement

Innovative Vergütungssysteme im Spannungsfeld monetärer Anreize

Monetäre Anreizsysteme wie Boni oder Provisionen bieten einen intuitiven und logischen Ansatz zur Motivation von Arbeitnehmern. Sie stehen in Zusammenhang mit erhöhter Leistung, prägen die moderne Arbeitswelt und sind seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Praxis.

DGFP // Jahrestagung  
Comp & Ben  
13.09./15.09./20.09./  
22.09.2022  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

Schätzungen aus den USA legen nahe, dass circa die Hälfte der industriellen Vertriebsmannschaften durch variable Vergütungssysteme incentiviert wird, wodurch Kosten in Höhe von 800 Milliarden US-Dollar entstehen (Steenburgh / Ahearne 2012). Mit bis zu 40 Prozent der gesamten Vergütung eines Vertriebsmitarbeiters stellen sie somit einen beachtlichen Teil des individuellen Einkommens dar (WorldatWork 2016). In der Rolle des „Boundary Spanner“ – gemeint sind erfolgsentscheidende Arbeitnehmer an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde – umfasst die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter jedoch immer häufiger intensive Beratung und das Maßschneidern komplexer Lösungen, bestehend aus Produkten, Services und digitalen Komponenten (Habel et al. 2021; Chung et al. 2020). Das bedingt Veränderungen im Anforderungs- und Aufgabenprofil sowie höhere und multidimensionale Leistungen. Der Grundgedanke monetärer Anreizsysteme, nämlich effektive Motivation sowie Syn-

erer Wirksamkeit. Demnach verursachen Incentives im Vertrieb Stress und Leistungsdruck und können auch die Leistungsqualität negativ beeinflussen – es entsteht ein Spannungsfeld monetärer Anreize. In Kombination mit der Transformation im Vertrieb sowie innovativen Technologien im Zeitalter von Big Data und künstlicher Intelligenz stellt sich folgende Frage: Sind klassische Systeme weiterhin ausreichend, oder bedarf es innovativer Vergütungsmodelle, die in der heutigen, durch stetige Veränderungen geprägten Zeit als Wegweiser agieren?

### INTUITIVE VERBINDUNG ZWISCHEN MOTIVATION UND LEISTUNG

Klassische, monetäre Vergütungssysteme sind seit Dekaden auf dem Vormarsch. Als „klassisch“ gelten standardisierte Ansätze, zum Beispiel einheitliche Bonuspläne oder Provisionen, die auf der Erreichung festgelegter Ziele basieren und überproportionale Auszahlungen beziehungsweise linear steigende

Vergütungsverläufe erzeugen. Basierend auf der intuitiven Logik – höheres Gehalt für mehr Leistung – bieten sie eine Möglichkeit, die Vertriebsmannschaft zu führen und zu motivieren, ohne schwerwiegende Strukturveränderungen vorauszusetzen.

Aus zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen geht hervor, dass variable, leistungsorientierte Vergütungssysteme ein zentrales Werkzeug sind, um die Performance zu steigern (Chung et al. 2014). In einem der 500 umsatzstärksten, international agierenden Unternehmen wurde über drei Jahre hinweg nachgewiesen, dass

Bonuspläne zu einem signifikanten Anstieg der Produktivität führen können (Chung et al. 2014). Eine andere Studie zeigte wiederum, dass die Umstellung auf einen provisionsbasierten Vergütungsplan mit einer Produktivitätssteigerung von bis zu 24 Prozent einhergeht (Kishore et al. 2013). Die Gemeinsamkeit dieser empirischen Erkennt-

nisse ist, dass sie quantitative Aspekte der Performance hervorheben, wie Produktivität oder Umsatz. Die motivationale Wirkung wird zu häufig positiv betrachtet. Einige aktuelle Forschungsergebnisse sowie Entscheidungen aus der Praxis zeigen jedoch ein kritischeres Bild auf: Sowohl das qualitative Leistungsverhalten als auch die Gesundheit können leiden.

### VERSTECKTE KOSTEN DER LEISTUNG

Das britische Pharmaunternehmen GlaxoSmithKline hat bereits vor Jahren in den USA eine leistungsorientierte Vergütung abgeschafft, um aggressivem, teilweise sogar illegalem Vertriebsverhalten entgegenzuwirken und stattdessen einen ethischen und wertgetriebenen Ansatz fortzuführen (Reuters 2019). JCPenny, ein US-amerikanisches Einzelhandelsunternehmen, fasste einen ähnlichen Entschluss und ersetzte die variable Vergütung durch einen rein auf Absatzzahlen bezogenen Leistungsfokus. Anstatt nur zu erhöhter Leistungsquantität zu motivieren und reine Ergebnisse zu vergüten, soll nachhaltiges Vertriebsverhalten angeregt werden, welches positive Effekte auf die Gesamtpformance mit sich bringt (Bhasin 2012). Motivieren variable Vergütungssysteme lediglich zu kurzfristiger Leistung und Zielerreichung, wirken sie zu einseitig, resultieren in einem myopischen Vertriebsfokus und in eingeschränkter Kreativität – insgesamt verringert sich die Kundenorientierung (Zoltners et al. 2012; Ariely et al. 2009).

Eine Studie des Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum aus dem Jahr 2021 liefert in diesem Zusammenhang tiefgehende Einblicke (Alavi et al. 2021). Die Analysen kombinierten Daten zu 294 Vertriebsmitarbeitern mit Unternehmensdaten eines internationalen Baulieferanten, der Produkte und Dienstleistungen für die Bauindustrie anbietet. Aus dieser Studie geht hervor, dass die Höhe des Anteils variabler Vergütung einen in-

#### DIE AUTOREN



**PROF. DR. SASCHA ALAVI** ▶  
Universitätsprofessor für  
Vertriebsmanagement und  
Lehrstuhlinhaber am Sales  
Management Department  
der Ruhr-Universität Bochum



**MARCEL KEEN** ▶  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
und Doktorand am Sales  
Management Department  
der Ruhr-Universität Bochum  
▶ marcel.keen@  
ruhr-uni-bochum.de

chronisation von Vertriebsaktivitäten und Unternehmenszielen, erscheint dadurch schwerer umsetzbar.

Während positive Effekte von monetären Anreizsystemen auf die quantitative Arbeitsleistung über Jahre intensiv untersucht wurden, wecken aktuelle Studien Zweifel an ih-



versen, u-förmigen Verlauf bewirkt, und zwar in Bezug auf das problemlösende Verhalten der Vertriebsmitarbeiter. Dieses Verhalten nahm mit der Höhe der variablen Vergütung zu, jedoch nur bis zu einem gewissen Punkt. Überschreitet man den moderaten Anteil – im betrachteten Unternehmen circa 50 Prozent –, sind drastische Einbrüche in diesem essenziellen Vertriebsverhalten festzustellen.

Um die Auswirkungen variabler Vergütungssysteme auf Arbeitsleistung und Mitarbeitergesundheit zu untersuchen, führte das Sales Management Department der Ruhr-Universität Bochum eine Reihe von Studien durch, in die Daten von mehr als 1 400 Vertriebsmitarbeitern einfließen (Habel et al. 2021). Konkret wurde die Umstellung eines Anreizsystems in einem Industrieunternehmen mit mehr als 800 Vertriebsmitarbeitern beobachtet. Zusätzlich wurden Daten von Vertriebsmitarbeitern aus diversen Schlüsselbranchen in Deutschland erhoben. Zwar bestätigen die Ergebnisse die positive Wirkung der Leistungsanreize auf die Arbeitsleistung, dieser Leistungszuwachs scheint jedoch einen „Preis“ zu haben: Die erhöhte mentale Belastung und die reduzierte Gesundheit können als versteckte Kosten der Leistung bezeichnet werden. Diese gesundheitsschädliche Wirkung tritt allerdings erst ab einem Anteil variabler Vergütung von 30 Prozent auf. Ab diesem Schwellenwert sind signifikante Zunahmen bei Leistungsdruck, Stress und emotionaler Erschöpfung zu verzeichnen.

## QUALITÄT VS. QUANTITÄT

Wie beugt man diesen versteckten Kosten der Leistung vor? Ein möglicher Ansatz für die Gestaltung innovativer variabler Vergütungssysteme bezieht sich auf die Wahl der vergütungsrelevanten Performance-Metriken (Rao et al. 2021; Chung et al. 2020). Damit Incentives nachhaltig motivieren und nicht in myopischen Vertriebstaktiken münden, müssen sie explizit an gewünschtes Verhalten geknüpft sein.

Die Messung der Performance kann einerseits das reine Ergebnis beziehungsweise den Output umschließen, zum Beispiel die Anzahl verkaufter Produkte. Diese Quantität der Leistung spiegelt den Aufwand wider und beantwortet die Frage: „Wie hart arbeitet der Vertriebsmitarbeiter?“ Andererseits kann sich die Messung auf das tatsächliche Vertriebsverhalten beziehungsweise den Input beziehen, welcher zum Beispiel mit einer intensiven Kundenbetreuung einhergeht. Diese Qualität der Leistung schlägt sich in der Exzellenz oder Genauigkeit nieder, mit der Aufgaben erledigt werden, und beantwortet die Frage: „Wie gut arbeitet der Vertriebsmitarbeiter?“



Der Gedanke, dass monetäre Anreize die Leistung fördern, ist immer noch ein Kernelement von Vergütungssystemen.

ter?“ Statt um „Measurement“ geht es bei letzterer Betrachtung um Management und Monitoring als Schlüssel zum Erfolg (Chung et al. 2021).

Die in der Praxis noch weitverbreiteten outputfokussierten Systeme stellen oft eine suboptimale Lösung dar. Da Kundenberatung und Maßschneidern mehrwertstiftender Lösungen in vielen Branchen zentral sind, reicht die reine Betrachtung von Vertragsabschlüssen nicht mehr aus. Diese kann sogar diskretionäres Vertriebsverhalten – Zielerreichung geht über alles; Führungskräfte werden hintergangen – hervorrufen, wenn das Incentive die motivationale Hauptrolle einnimmt (Rao et al. 2021).

Eine Studie aus dem Jahr 2021 untersuchte vor diesem Hintergrund die Wirkung eines inputfokussierten variablen Systems, welches über Vertriebsreportings zielbezogene Aktivitäten bewertet und vergütet (Rao et al. 2021). Die Forscher betrachteten über einen Zeitraum von drei Jahren ein Pharmaunternehmen mit 305 Vertriebsregionen. Durch die Einführung des inputfokussierten variablen Systems stieg die Produktivität um sieben bis neun Prozent. Die Vertriebsmitarbeiter wurden zu jenen Aktivitäten motiviert, die langfristigen Erfolg sicherstellen. Die incentivierte Zeitallokation von Vertriebsmitarbeitern auf solche Aktivitäten ist der Schlüssel für die Ver-

triebswirksamkeit. Darüber hinaus wurden durch den Einbezug von Vorgesetzten in dieses Anreizsystem die Delegation und Betreuung der Vertriebsmitarbeiter intensiviert.

## NUTZEN VON HETEROGENEN VERTRIEBSMANNSCHAFTEN

Eine weitere Herangehensweise an die Gestaltung variabler Vergütungssysteme bezieht sich auf das Verständnis für und die Nutzung von Heterogenität in der Vertriebsorganisation. Die Philosophie einer intensiven und individuellen Auseinandersetzung mit der Segmentierung heterogener Kundencluster sollte auch auf die ei-

gene Vertriebsorganisation übertragen werden – und zwar im Hinblick auf die Anreizsteuerung über variable Vergütung (Bommaraju / Hohenberg 2018). Da Vertriebsmitarbeiter jedoch häufig als homogene Cluster verstanden werden, blendet man seitens des Managements Diversitäten in Präferenzen oder Fähigkeiten aus (Bommaraju / Hohenberg 2018; Daljord et al. 2016).

In einer Studie, in die mehr als 14 000 monatliche Transaktionen einfließen, wurde die Umstellung von einem Bonus- auf ein Provisionssystem untersucht (Kishore et al. 2013). Neben signifikanten Produktivitätssteigerungen ergab sich, dass die positiven Effekte massiv zwischen heterogenen Mitarbeitergruppen variierten. Während der provisionsbasierte Vergütungsplan vor allem bei Vertriebsmitarbeitern mit schwächer ausgeprägten Fähigkeiten zu Produktivitätszuwächsen führte, erschien der Bonusplan bei High Performern zielführender.

In einem Feldexperiment führte ein System, das drei festgelegte, selbst wählbare Ziele mit Vergütungskomponenten verknüpfte, zu substanziellen Leistungssteigerungen (Bommaraju / Hohenberg 2018). Dieser positive Effekt fiel bei jenen Mitarbeitern höher aus, deren Leistung in ver-

gangenen Perioden stark variierte oder gering war. Einerseits sind Arbeitnehmer mit hoher Leistungsvarianz oft unsicher bezüglich ihrer zukünftigen Ergebnisse. Andererseits werden Arbeitnehmer mit geringeren Leistungsprofilen häufig mit Zielen konfrontiert, die sie nur schwer erreichen können. Motivation sowie Leistung gehen bei ihnen zurück.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass es vorteilhaft ist, die Heterogenität der Vertriebsorganisation bei der Gestaltung variabler Vergütungssysteme zu berücksichtigen. Natürlich muss die Komplexität solcher Ansätze für das Management handhabbar bleiben.

Die Philosophie von Involvement und Partizipation der Mitarbeiter ist jedoch wegweisend.

### FREQUENZ DER ANREIZE

Auf Verdrängungsmärkten, die sich durch ein Überangebot an Produkten und Services auszeichnen, benötigen Kunden mehr Zeit für die Anbieterauswahl, was in einen längeren Sales Cycle mündet. Die Vertriebsmitarbeiter

müssen sich stärker und über einen längeren Zeitraum zur Leistungserbringung motivieren. Hier erscheint zum Beispiel eine Staffelung von variablen Vergütungsplänen sinnvoll, die den laufenden Prozess als Bezugspunkt für Incentives nutzt (McKinsey 2018). Statt einmaliger Bewertungs- und Auszahlungsperioden geht es um die Incentivierung von Meilensteinen. Geduld und stetiger Aufwand werden belohnt, sodass die Motivation für den gesamten Prozess aufrechterhalten bleibt.

Da der Anteil beziehungsweise die Höhe der variablen Vergütung die Risikobehaftung des persönlichen Einkommens bestimmt, muss auch diese betrachtet wer-

den (Chung et al. 2020). Während sich bei einem höheren Anteil mehr Leistung erwarten lässt, induziert Risikobehaftung Stress und Druck. Deshalb wird empfohlen, die variable Vergütung zu reduzieren und fixe Löhne stärker zu gewichten, wenn Verkaufszyklen lang sind und sich Ergebnisse nur schwer periodischen Aktivitäten zuordnen lassen. Bei kürzeren Zeiträumen und offensichtlicher Verbindung zwischen Aktivitäten und Performance erscheinen höhere variable Anteile sinnvoller.

Ein aktueller Forschungsbeitrag behandelt die Umstellung von einem Monatsziel- zu einem Tageszielplan in einem schwedischen Handelsunternehmen (Chung et al. 2020). Die Erhöhung der Zielfrequenz hob besonders die Performance leistungsschwächerer Arbeitnehmer stark an. Obwohl der myopische Fokus kurzfristig aufeinanderfolgender Incentives kritisiert wird, erzeugen sie stetige Motivationsschübe. High Performer hingegen erbringen für umfangreiche Ziele eine höhere Leistung, was gering frequentierte, jedoch überproportionale Zahlungen rechtfertigt. Die Motivationswirkung ist hier so groß, dass die Produktivität auch nach Erreichen der Ziele steigt. Eine zu hohe Frequenz hat aber negative Effekte, unter anderem weil sich die Mitarbeiter auf den Vertrieb von schnell verkäuflichen Produkten mit geringem Umsatz konzentrieren könnten – zulasten der Wertschöpfung (Chung et al. 2020; Chung et al. 2014).

### DIGITALISIERUNG ALS „MÖGLICHMACHER“

Viele der wegweisenden Ansätze, die heute in der Praxis entstehen und von der Forschung untersucht werden, gehen mit einer granularen Sichtweise auf die Vertriebsorganisation, die kompetitive Umgebung und die Märkte einher. Die Digitalisierung erscheint in diesem Kontext als „Möglichmacher“ der Implementierung innovativer Vergütungssysteme. Predictive Sales Analytics und Machine-Learning-An-



sätze ermöglichen es, den Vertriebs Erfolg auf individuelle Vertriebsaktivitäten herunterzubrechen (McKinsey 2018). Die Verfügbarkeit und Analyse von Daten sowohl aus externen Quellen (z.B. Marktdaten) als auch aus internen Quellen (z.B. Performancedaten) machen Erfolgstreiber sichtbar. Es sind nicht nur Zahlen, Texte, Bilder, Sprache und Videos, die für die Analyse taugen, sondern auch unstrukturierte Daten (Chung et al. 2021). Vergangene und aktuelle Vertriebsreportings lassen sich mit den Performancedaten verknüpfen, um vielversprechende Aktivitäten zu identifizieren – je nach Branche, Kundensegment oder Produktkategorie (Yan et al. 2015). Diese Aktivitäten können dann in ein aktivitätsbasiertes, variables Vergütungssystem eingehen.

Darüber hinaus helfen neue Prognosemöglichkeiten von Kundennachfrage und -verhalten, realistische, faire und nachhaltige Ziele zu setzen. Anstatt sich auf vergangene Ziele, zum Beispiel eine Umsatzsteigerung von fünf Prozent aus dem Vorjahr, zu beziehen, können Algorithmen branchenspezifische und makroökonomische Informationen verdichten und so zukünftige Ziele valider prognostizieren (Chung et al. 2021; McKinsey 2018). Wer versteht, welche Rahmenbedingungen und welches Kundenverhalten den Verkaufsabschluss fördern, ist auf dem besten Weg zu einem smarten, innovativen Vergütungssystem.

## FAZIT

Vertriebsorganisationen müssen sich an neue komplexe Geschäftsmodelle und Marktsituationen anpassen, um weiter bestehen zu können. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Struktur oder die Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter, sondern ebenfalls auf ihre Motivation und Vergütung. Die Transformation im Vertrieb ist geprägt von mobilen Netzwerken, cloudbasierten Services, „Smart Offices“, dem Internet der Dinge, Vernetztheit in Echtzeit und der Aufhebung physischer Barrieren (Chung et al. 2021). Im Zentrum stehen Schlüsselbegriffe wie Flexibilität, Mobilität, Dynamik und Innovation.

Es gibt nicht nur die eine optimale Lösung für innovative Vergütungssysteme. Der Grundgedanke, dass monetäre Anreize die Leistung fördern, hat immer noch Tragkraft. Jedoch machen die eingeschränkte Perspektive klassischer Ansätze und die „Nebenkosten“ vieler Leistungssteigerungen sowie das Vertriebsumfeld im digitalen Zeitalter ein Um- und Weiterdenken notwendig. Wichtige Aspekte sind die Leistungsart und -qualität als Gegenstand der variablen Vergütung, die Reduktion von Qualitätsmängeln, die Heterogenität der Vertriebsorganisation sowie die Terminierung monetärer Anreize. „Management“ schlägt „Measurement“, heißt die Devise. ●

## Literatur

- Alavi, S. et al. (2021): The ambivalent role of monetary sales incentives in service innovation selling, in: *Journal of Product Innovation Management*; [www.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpim.12600?casa\\_token=XQSATCWDFcAAAAA%3Ay2SdRy\\_GrId80Mk\\_Ry47dwwgqieD9z9P4B8xzQ5F-OFv1CHsmY\\_EKcVTBqa7aphj11H8mXZ46RdICy1GA](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpim.12600?casa_token=XQSATCWDFcAAAAA%3Ay2SdRy_GrId80Mk_Ry47dwwgqieD9z9P4B8xzQ5F-OFv1CHsmY_EKcVTBqa7aphj11H8mXZ46RdICy1GA)
- Ariely, D. / Bracha, A. / Meier, S. (2009): Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially, in: *The American Economic Review*, 99 (1), 544-555
- Bhasin, K. (2012): Here's how the big "no more commission" announcement at JCPenney went down, in: *Business Insider*; [www.businessinsider.com/heres-how-the-big-no-more-commission-announcement-at-jcpenney-went-down-2012-5?r=DE&IR=](http://www.businessinsider.com/heres-how-the-big-no-more-commission-announcement-at-jcpenney-went-down-2012-5?r=DE&IR=)
- Bommaraju, R. / Hohenberg, S. (2018): Self-selected sales incentives: Evidence of their effectiveness, persistence, durability, and underlying mechanisms, in: *Journal of Marketing*, 82 (5), 106-124
- Chung, D. J. / Byungyeon, K. / Park, B. G. (2021): The comprehensive effects of sales force management: A dynamic structural analysis of selection, compensation, and training, in: *Management Science*, 67 (11), 7046-7074
- Chung, D. J. / Byungyeon, K. / Syam, N. B. (2020): A practical approach to sales compensation: What do we know now? What should we know in the future?, in: *Foundations and Trends® in Marketing*, 14 (1), 1-52
- Chung, D. J. / Narayandas, D. / Chang, D. (2021): The effects of quota frequency: Sales performance and product focus, in: *Management Science*, 67 (4), 2151-2170
- Chung, D. J. / Steenburgh T. J. / Sudhir, K. (2014): Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans, in: *Marketing Science*, 33 (2), 165-187
- Daljord, Ø. / Misra, S. / Nair, H. S. (2016): Homogeneous contracts for heterogeneous agents: Aligning sales force composition and compensation, in: *Journal of Marketing Research*, 53 (2), 161-182
- Habel, J. / Alavi, S. / Linsemayer, K. (2021): Variable compensation and salesperson health, in: *Journal of Marketing*, 85 (3), 130-159
- Kishore, S. / Rao, R. / Narasimhan, O. / John, G. (2013): Bonuses versus commissions: A field study, in: *Journal of Marketing Research*, 50 (3), 317-333
- McKinsey (2018): Sales incentives that boost growth; [www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-incentives-that-boost-growth](http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/sales-incentives-that-boost-growth)
- Rao, R. et al. (2021): Do activity-based incentive plans work? Evidence from a large-scale field intervention, in: *Journal of Marketing Research*, 20 (10), 1-19
- Reuters (2019): GSK brings back bonuses for some sales reps; [www.reuters.com/article/uk-gsk-salary/gsk-brings-back-bonuses-for-some-sales-reps-idUKKCN1ST1TD](http://www.reuters.com/article/uk-gsk-salary/gsk-brings-back-bonuses-for-some-sales-reps-idUKKCN1ST1TD)
- Steenburgh, T. J. / Ahearne, M. (2012): Motivating salespeople: what really works, in: *Harvard Business Review*, 90 (7-8), 70-75
- WorldatWork (2016): Sales compensation programs and practices. A report by WorldatWork
- Yan, J. et al. (2015): On machine learning towards predictive sales pipeline analytics, in: *Proceedings of the Twenty-Ninth AAAI Conference on Artificial Intelligence, Association for the Advancement of Artificial Intelligence*, 29 (1), 1945-1951
- Zoltners, A. A. / Sinha, P. / Lorimer, S. E. (2012): Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (2), 171-186