



REVENUE OPERATIONS & KI

Ein Vergütungsplan kann das Abdeckungsproblem belohnen, das er erzeugt hat

Ein Quotenfehler ist keine Rep-Diagnose, bevor Plan, Chancenlast, Gebietsabdeckung, Mix, Timing und Ergebnis getrennt geprüft sind.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. August 2026

LESEZEIT

9 Min.

WÖRTER

1.801

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-verguetungsplan-kann-das-abdeckungsproblem-belohnen/>

Management Summary	2
Warum ist eine Vertriebsquote ein Ergebnis und kein Steuerungsmechanismus?	3
Was die Lead-Studie tatsächlich gemessen hat	3
Vergütung kann den Zeitpunkt des Ergebnisses verändern	4
Die Schnittstelle verändert die Bedeutung der Zahl	4
Was würde die Diagnose verändern?	6
Das faire Gegenbeispiel	6
Grenze	6
Quellen	8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Quotenfehler ist ein beobachtetes Ergebnis, aber noch keine Erklärung. Die Forschung zur Nachverfolgung von Vertriebsleads zeigt, wie Vorqualifizierung, Führungskontrolle, Lead-Volumen, Erfahrung und frühere Leistung die Zeitverteilung von Vertriebsmitarbeitenden beeinflussen. Eine Studie zu Geschäftsjahresenden zeigt zudem, warum nichtlineare Vergütung mit dem Zeitpunkt von Transaktionen zusammenwirken kann. Daraus folgt keine universelle Vergütungsregel. Es folgt ein Diagnoseweg, der Planmechanik von Chancenlast, Gebietsabdeckung, Deal-Mix, Timing, Schnittstelle und dem tatsächlich gewünschten Ergebnis trennt.

Schlagwörter: Vertriebsvergütung · Quotenerreichung · Vertriebskapazität · Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing

Ein verfehltes Umsatzziel sieht wie ein Ergebnis auf Personenebene aus, weil die Zahl einer Person zugeordnet ist. Die Zahl erklärt aber noch nicht, wie sie entstanden ist.

Bevor man fragt, ob eine Vertriebsmitarbeiterin oder ein Vertriebsmitarbeiter genug gearbeitet hat, sollte man prüfen, was der Plan wertvoll gemacht hat, welche Chancen tatsächlich verfügbar waren, welche Accounts abgedeckt wurden, welcher Mix einging, was an der Periodengrenze geschah und ob die Übergabe zwischen Marketing und Vertrieb verwertbare Arbeit erzeugte. Das ist kein Ausweichen vor Verantwortung. Es ist die Voraussetzung dafür, das richtige Objekt verantwortlich zu machen.

Warum ist eine Vertriebsquote ein Ergebnis und kein Steuerungsmechanismus?

Ein Vergütungsplan kann Umsatz, Bookings, Marge, Neukunden, Bindung oder eine Kombination daraus belohnen. Jede Wahl verändert das Verhalten, das der Plan sichtbar macht, und das Verhalten, das im Hintergrund bleibt. Eine Prozentzahl für Quotenerreichung komprimiert diese Entscheidungen in ein einziges Ergebnis.

Genau diese Kompression erzeugt einen typischen Diagnosefehler. Das Team sieht 72 Prozent Quotenerreichung und fragt sofort, welche Person die Zahl verfehlt hat. Die bessere erste Frage lautet: Was musste gegeben sein, damit das Ziel erreichbar war, und welche dieser Bedingungen hat der Plan tatsächlich gesteuert?

Die Antwort steht selten allein in der Auszahlungskurve. Ein Plan kann bei einer gesunden Chancenmenge angemessen und bei einem dünnen Gebiet unangemessen sein. Ein Lead kann im CRM vorhanden sein und trotzdem nicht verwertbar sein, weil er schlecht qualifiziert, bereits einer anderen Route zugeordnet oder für das Kaufzeitfenster zu spät ist. Ein starkes Quartal kann vorgezogene Abschlüsse enthalten, die das Folgequartal schwach aussehen lassen. Ein Fehlbetrag kann deshalb ein Plansignal, ein Abdeckungssignal, ein Timing-Signal, ein Ausführungssignal oder mehrere davon zugleich sein.

Was die Lead-Studie tatsächlich gemessen hat

Sabnis, Chatterjee, Grewal und Lilien untersuchten, wie Vertriebsmitarbeitende ihre Zeit auf Marketing-Leads, selbst erzeugte Leads und andere Tätigkeiten verteilen. Die Studie verschickte 2.666 Fragebögen an Vertriebsmitarbeitende in vier B2B-Unternehmen. Es gingen 562 Antworten ein, nach der Prüfung blieben 500 Antworten übrig. Für die Analyse wurden 461 Beobachtungen verwendet, nachdem Personen ohne Zeit für die Nachverfolgung von Marketing-Leads ausgeschlossen worden waren. Die Analyse ist also nicht nur eine Zahl. Sie hat einen Stichprobenweg, eine Ausschlussregel und ein klar definiertes Objekt der Zeitverteilung.

Die Vergütungssysteme der vier Unternehmen basierten vor allem auf Quotenerreichung, Provisionen und Boni für Topline-Umsatz. Keine der Firmen belohnte die Nachverfolgung von Marketing-Leads ausdrücklich. Diese Einzelheit ist für die Diagnose wichtig. Wenn ein Unternehmen ein Verhalten erwartet, das der Plan nicht belohnt, ist eine niedrige Nachverfolgungsquote nicht automatisch ein Motivationsproblem. Sie kann aus den Zielkonflikten entstehen, die der Plan den Mitarbeitenden überlässt.

Das Modell trennt drei Arten von Bedingungen:

- Motivation: wahrgenommene Qualität der Lead-Vorqualifizierung und Führungskontrolle.
- Gelegenheit: die Menge der verfügbaren Marketing-Leads.
- Fähigkeit: Erfahrung und frühere Leistung der Vertriebsmitarbeitenden.

Die Ergebnisse erlauben keine einfache Empfehlung, einfach mehr Leads zu erzeugen. Die wahrgenommene Qualität der Vorqualifizierung stand positiv mit der Nachverfolgung von Marketing-Leads in Verbindung. Die Führungskontrolle hatte im berichteten Modell einen negativen Koeffizienten. Das Lead-Volumen zeigte keinen statistisch signifikanten einfachen Haupteffekt. Seine Beziehung zur Nachverfolgung veränderte sich mit Erfahrung und früherer Leistung.

Die praktische Lehre lautet nicht, dass Kontrolle immer schädlich oder Lead-Volumen unwichtig ist. Sie lautet, dass eine Lead-Zahl nicht dasselbe ist wie nutzbare Vertriebskapazität. Verfügbare Zeit, wahrgenommene Qualität, bestehende Beziehungen und konkurrierende Aufgaben verändern die Bedeutung der Zahl.

Vergütung kann den Zeitpunkt des Ergebnisses verändern

Oyers Studie zu Geschäftsjahresenden liefert eine andere Warnung. Sie verwendet 31.936 Quartalsbeobachtungen von 981 produzierenden Unternehmen und Geschäftsjahren von 1985 bis 1993. Die Studie berichtet, dass der Umsatz von Herstellern am Ende des Geschäftsjahres höher und am Anfang niedriger ist als in der Mitte. Der vorgeschlagene Mechanismus ist, dass nichtlineare Vergütung einen Anreiz geben kann, Preise, den Zeitpunkt von Kundenkäufen und den Arbeitseinsatz über das Geschäftsjahr hinweg zu beeinflussen.

Das ist für die Vergütungsdiagnose nützlich, aber keine universelle Regel für jedes Quartalsende. Die Stichprobe betrifft die Industrie. Das Design trennt Geschäftsjahres- von Kalenderzeiteffekten, und die Studie beschreibt die Ergebnisse als mit Anreizreaktionen vereinbar. Sie sagt zugleich, dass die Analyse weder einen zweifelsfreien Kausalzusammenhang noch einen optimalen Vergütungsplan beweist.

Diese Grenze muss mit dem Ergebnis weitergegeben werden. Ein Ausschlag am Periodenende ist ein Grund, Timing, Preis, Deal-Phase, Freigabeweg und spätere Realisierung zu prüfen. Er ist kein Beweis dafür, dass jeder Abschluss vorgezogen wurde oder jeder Plan fehlerhaft ist. Wenn die nächste Periode das Ergebnis wieder umkehrt, wird die Timing-Hypothese stärker. Wenn das Ergebnis bei stabilen Konditionen und ohne Grenzänderung anhält, ist ein anderer Mechanismus plausibler.

Die Schnittstelle verändert die Bedeutung der Zahl

Vergütung ist auch ein Design der Schnittstelle. Vertrieb und Marketing können ein gemeinsames Umsatzziel haben und trotzdem unterschiedliche Vorstellungen von einer nutzbaren Chance, einem angemessenen Zeithorizont und einem guten Ergebnis vertreten.

Malshe, Johnson und Viio untersuchten 42 Personen in 21 Vertriebs-Marketing-Dyaden aus 17 B2B- Unternehmen und 10 Branchen. Die qualitative Studie zeigte, dass dieselbe Störung an der Schnittstelle von Vertrieb und Marketing unterschiedlich interpretiert werden kann. Die daraus folgenden Reaktionen konnten die Störung teilweise verstärken. Das Muster war bidirektional oder kreisförmig und keine saubere Sequenz, in der eine Funktion einfach das Versagen der anderen auslöst.

Biemans, Malshe und Johnson werteten 73 Artikel zur Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing aus, die zwischen 1990 und 2021 veröffentlicht wurden. Ihre Synthese hält strukturelle Verbindungen, Rollenverbindungen, Interaktionen und Wahrnehmungen auseinander und ordnet die Literatur fünf großen Themen zu. Das ist eine wichtige Begrenzung für die Vergütungsdiskussion. Der Plan ist eine strukturelle Verbindung. Er steht in einem größeren System aus Rollen, Interaktionen und Interpretationen.

Wenn Marketing nach Lead-Volumen und Vertrieb nach kurzfristigen Bookings belohnt wird, kann derselbe Lead-Strom gleichzeitig ein Erfolg der Nachfragegenerierung und ein Kapazitätsproblem sein. Keine der beiden Zahlen entscheidet die Frage. Die Übergabe braucht eine eigene Beobachtung: Qualifikations- status, Zuständigkeit, Reaktionszeit, Kaufzeitfenster und späteres Ergebnis.

Tabelle 1 Die Vergütungsdiagnose

Diagnosezeile	Zu prüfendes Objekt	Beobachtung, die die Diagnose stützen würde	Ohne diese Beobachtung bleibt offen
Plan	Quotenbasis, Gutschriften, Schwellen, Accelerators, Caps, Clawbacks und Auszahlungszeitpunkt	Der schriftliche Plan und eine Auszahlungssimulation zeigen, welches Verhalten belohnt wird	Dass der Plan erreichbar war oder das beobachtete Verhalten irrational war
Chancenlast	Nutzbare Leads, aktive Chancen, Kaufzeitfenster und verfügbare Verkaufszeit	Ein datierter Chancenbestand trennt Menge von Qualifikation und verfügbarer Zeit	Dass mehr CRM-Datensätze mehr Kapazität erzeugten
Abdeckung	Gebiet, Account-Zuständigkeit, White Space, Reiseaufwand, Service-Last und Routen-Konflikte	Dieselbe Abgrenzung und Abdeckungsregel sind vor und nach der Periode sichtbar	Dass ein dünnes Gebiet ein Ausführungsproblem der Person ist
Mix	Segment, Deal-Größe, Marge, Lead-Quelle, Neu- oder Bestandskunde und Gewinnbedingungen	Eine Mix-Brücke zeigt, ob sich die Zusammensetzung der Chancen verändert hat	Dass die Erreichung zwischen Perioden oder Personen vergleichbar ist
Timing	Geschäftsjahresgrenze, Freigabebeweg, Booking gegenüber Umsatzrealisierung und Folgeperiodenwert	Aktuelle und folgende Periode zeigen Vorziehen, Verschieben oder Bestand des Ergebnisses	Dass ein Ausschlag am Periodenende durch Plan-Gaming verursacht wurde
Schnittstelle	Qualifikation, Übergabe, Zuständigkeit, Reaktionszeit und Ergebnisstatus	Vertriebs- und Marketingdaten lassen sich verbinden, ohne die Definition unterwegs zu ändern	Dass Lead-Volumen oder Nachverfolgung nur einer Funktion zuzurechnen ist
Ergebnis	Quotenerreichung plus Bookings, Marge, Bindung und Kundenergebnis	Das Ergebnis ist benannt, datiert und mit einer plausiblen Basis verglichen	Dass die Quote allein den kommerziellen Wert misst

Eigene Darstellung auf Grundlage von Sabnis et al. (2013), Oyer (1998), Malshe et al. (2017) und Biemans et al. (2022). Die Tabelle ist weder eine gemessene Scorecard noch eine universelle Vergütungsformel.

Was würde die Diagnose verändern?

Die Tabelle ist nur dann nützlich, wenn sie eine Entscheidung verändert. Eine Vergütungsprüfung kann deshalb mit wenigen Fragen beginnen:

- 1 Hätte eine Person mit demselben Plan das Ziel bei einer anderen, beobachtbar unterschiedlichen Chancenmenge erreichen können? Wenn ja, gehört der Plan oder die Abdeckung zur Erklärung.
- 2 Hat der Plan den Wert von Timing, Rabattierung oder Deal-Gutschrift an der Periodengrenze verändert? Dann müssen aktuelle Bookings mit späterer Realisierung verglichen werden.
- 3 Hat sich die Chancenmenge nach Volumen, Qualifikation, Zuständigkeit oder Mix verändert? Dann ist die Quotenerreichung kein sauberer Periodenvergleich.
- 4 Erzeugte die Übergabe verwertbare Arbeit? Ein qualifizierter Lead ohne erreichbares Kaufzeitfenster ist ein anderes Objekt als ein qualifizierter Lead mit realer Kaufchance.
- 5 Ist das gemessene Ergebnis das Ergebnis, das das Unternehmen tatsächlich braucht? Wenn der Plan Topline-Bookings belohnt, die Entscheidung aber Marge oder gebundenen Wert betrifft, kann der Fehler im Messdesign liegen.

Diese Fragen erfordern kein perfektes Kausalmodell, bevor eine Führungskraft handelt. Sie verlangen aber genug Struktur, um nicht die falsche Variable zu verändern. Ein Plan kann repariert, ein Gebiet kann neu geschnitten und eine Übergabe kann neu gestaltet werden. Eine Person kann Coaching brauchen. Das sind unterschiedliche Interventionen. Eine einzige Prozentzahl für Quotenerreichung kann nicht zwischen ihnen wählen.

Das faire Gegenbeispiel

Es gibt ein starkes Gegenbeispiel zu dieser Diagnose. Angenommen, der Plan ist stabil, das Gebiet gut abgedeckt, die Chancenmenge qualifiziert, der Mix vergleichbar, das Timing unauffällig und das Kundenergebnis klar definiert. Die Person verfehlt das Ziel trotzdem. Dann ist Ausführung eine plausible Erklärung und sollte direkt untersucht werden.

Der Rahmen unterstellt nicht, dass das System immer schuld ist. Er verweigert nur das Urteil über die Person, bevor die Systemvariablen geprüft wurden, die das Ergebnis definieren. Es geht nicht darum, jeden Fehlbetrag zu entschuldigen. Es geht darum, den Mechanismus zu benennen, bevor die Abhilfe verordnet wird.

Grenze

Die Evidenz stützt eine Diagnose, keine Vergütungsformel. Sabnis et al. zeigen in einem B2B-Setting mit vier Unternehmen, wie Vorqualifizierung, Führungskontrolle, Lead-Volumen, Erfahrung und frühere Leistung mit der Zeitverteilung von Vertriebsmitarbeitenden zusammenhängen. Oyer zeigt ein Geschäftsjahresmuster im produzierenden Gewerbe und erklärt, warum nichtlineare Vergütung ein plausibler Mechanismus ist, während die Kausalität begrenzt bleibt. Die Schnittstellenliteratur zeigt, dass Planmechanik in ein System aus Rollen und Interpretationen eingebettet ist.

Keine dieser Quellen sagt einem Unternehmen, wie hoch seine Quote sein sollte. Sie zeigt, was geprüft werden muss, bevor ein Quotenfehler als Urteil verwendet wird. Vergütung ist ein Eingriff in die Messung. Wer sie als neutrale Anzeigetafel behandelt, kann am Ende genau das Abdeckungsproblem belohnen, das der Plan erzeugt hat.

Die Übergabestelle wird in dem Funnel-Engpass, den niemand misst sichtbar. Die breitere Messdisziplin steht in Evidenz statt Anekdote. Für die Mehrdimensionalität von Zielen siehe, warum Quotenerreichung mehr als eine Ursache hat.

- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R. & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52–67. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0047>
- Oyer, P. (1998). Fiscal year ends and nonlinear incentive contracts: The effect on business seasonality. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 149–185. <https://doi.org/10.1162/003355398555559>
- Malshe, A., Johnson, J. S. & Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 63, 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.014>
- Biemans, W., Malshe, A. & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. August). Ein Vergütungsplan kann das Abdeckungsproblem belohnen, das er erzeugt hat. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-verguetungsplan-kann-das-abdeckungsproblem-belohnen/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Quotenerreichung hat mehr als eine Ursache

<https://isoglu.com/de/insights/journal/quotenerreichung-hat-mehr-als-eine-ursache/>

Revenue Operations & KI

Was ist Quota-Setting? Kapazität kommt vor dem Ziel

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-quota-setting/>

Revenue Operations & KI

Was ist Vertriebsproduktivität? Aktivität ist keine produktive Verkaufszeit

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-vertriebsproduktivitaet/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand