



REVENUE OPERATIONS & KI

Variable Vergütung ist Risikodesign bei unsichtbarem Aufwand

Wenn Aufwand verborgen und Ergebnis unsicher ist, bleibt
Anreizintensität konditional: Trennen Sie Beobachtbarkeit, Risiko,
Unsicherheit und Steuerung.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.228

<https://isoglu.com/de/insights/journal/variable-verguetung-ist-risikodesign-bei-unsichtbarem-aufwand/>

Management Summary	2
Warum ist variable Vergütung ein Risikovertrag bei schwer beobachtbarem Aufwand?	3
Was die drei Experimente prüfen	4
Beobachtbarkeit und Unsicherheit sind verschiedene Risiken	5
Vergütung liegt in einem breiteren Steuerungssystem	5
Ein synthetisches Vergütungsreview	5
Wie balanciert die Vertriebsvergütung Risiko und Anreizintensität?	6
Was diese Notiz nicht empfiehlt	6
Quellen	7

MANAGEMENT SUMMARY

Variable Vergütung wird oft als universelle Antwort auf unsichere Leistung behandelt. Ghosh und John prüfen drei Agency-Prognosen in drei Experimenten und finden bedingte Unterstützung für flachere Löhne bei bestimmten überprüfbaren Aufwandsbedingungen sowie für geringere Anreizintensität, wenn risikoaverse Personen nicht überprüfbaren Aufwand bei wachsender Unsicherheit des Aufwand-Ergebnis-Zusammenhangs leisten. Die Befunde unterscheiden sich nach Experiment. Cravens, Ingram, LaForge und Young liefern die Grenze: Vergütung ist ein Teil eines umfassenderen Vertriebssteuerungssystems. Der Beitrag baut daraus eine Risikokarte. Er empfiehlt keinen Provisionssatz und behauptet nicht, dass Fixlöhne immer überlegen sind.

Schlagwörter: Variable Vergütung · Anreizintensität · Vertriebsvergütung · Agency-Modelle

Variable Vergütung ist ein Risikodesign, wenn Aufwand schwer beobachtbar ist.

Die kurze Antwort ist konditional: Je unsicherer der Zusammenhang von Aufwand und Ergebnis, desto weniger hilfreich ist es, Anreizintensität als automatische Verbesserung zu behandeln. Ghosh und John prüfen drei Agency-Prognosen in drei Experimenten. Ihre Ergebnisse unterstützen unter bestimmten Bedingungen flachere Löhne bei überprüfbarem Aufwand und geringere Anreizintensität, wenn risikoaverse Personen nicht überprüfbaren Aufwand bei wachsender Unsicherheit des Aufwand-Ergebnis-Zusammenhangs leisten. Die Befunde variieren nach Experiment.

Cravens, Ingram, LaForge und Young liefern die benachbarte Managementgrenze. Vergütung ist ein Teil eines umfassenderen Vertriebssteuerungssystems. Die Frage lautet daher nicht nur „Wie viel Provision sollen wir zahlen?“, sondern: „Was ist beobachtbar, was unsicher, wer trägt das Risiko und welcher Steuerungsmix unterstützt die Arbeit?“

Warum ist variable Vergütung ein Risikovertrag bei schwer beobachtbarem Aufwand?

Agency-Überlegungen werden unklar, wenn Variablen verschmelzen. Halten Sie sie getrennt:

Tabelle 1 Warum ist variable Vergütung ein Risikovertrag bei schwer beobachtbarem Aufwand?

Variable	Frage	Fehler, wenn sie verborgen bleibt
Beobachtbarkeit des Aufwands	Kann die relevante Anstrengung durch die Prinzipalrolle geprüft werden?	Verborgener Aufwand wird als gemessen behandelt.
Unsicherheit des Aufwand-Ergebnisses	Wie vorhersehbar ist der Zusammenhang von Aufwand und Ergebnis?	Ein verrauschtes Ergebnis wird als sauberes Signal gelesen.
Risiko der handelnden Person	Wie teuer ist Ergebnisrisiko für die Person?	Risikotransfer wird als kostenlos behandelt.
Anreizintensität	Wie stark verändert sich Vergütung mit dem Ergebnis?	Mehr Schwankung gilt automatisch als mehr Aufwand.
Breitere Steuerung	Welche Führung, Information oder welches Coaching existiert?	Vergütung soll jede Managementaufgabe übernehmen.

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Diese Felder berechnen keinen Plan. Sie zeigen, welche Annahmen ein Plan braucht.

Abbildung 1 Die Risikokarte der variablen Vergütung

Risikofeld	Erforderliche Eingabe	Zulässiger Satz	Abbruchsignal
Aufwand	Welche Anstrengung zählt und kann sie geprüft werden?	„Dieser Aufwand ist beobachtbar oder bleibt verborgen.“	Ergebnis ersetzt alle Aufwandsinformationen.
Unsicherheit	Wie unsicher ist der Aufwand-Ergebnis-Zusammenhang?	„Das Ergebnis ist unter diesem Kontext ein rauschendes oder berechenbareres Signal.“	Ein rauschendes Ergebnis wird als sauberes Maß behandelt.
Risiko	Wer trägt Ergebnisrisiko und was ist darüber bekannt?	„Die Regel überträgt dieses benannte Risiko.“	Risikoaversion wird einfach angenommen.
Alternativen	Welche Führung, Information, Unterstützung oder Steuerung gibt es?	„Vergütung ist ein Teil des Steuerungsmixes.“	Vergütung soll jedes Prozessproblem reparieren.
Intensität	Wie stark verändert sich die Vergütung mit dem Ergebnis?	„Dies ist die geprüfte Anreizintensität.“	Ein höherer Prozentsatz gilt universell als besser.
Evidenz	Welche Studie oder welcher lokale Test stützt die Wahl?	„Die Entscheidung ist an diese Evidenz gebunden.“	Experiment wird zur aktuellen Vorschrift.

Diagnoserahmen des Autors auf Grundlage von Ghosh und John (2000) sowie Cravens, Ingram, LaForge und Young (1993). Das Arbeitsblatt ist synthetisch und berechnet keine Vergütung.

Was die drei Experimente prüfen

Ghosh und John prüfen drei Agency-Prognosen in drei Experimenten. Die Experimente machen den Mechanismus konkret, weil sie Bedingungen verändern, die ein Slogan über variable Vergütung meist verbirgt. Ihre Ergebnisse verbinden mehr Unsicherheit des Aufwand-Ergebnis-Zusammenhangs mit weniger anreizintensiver Vergütung, wenn Personen risikoavers sind und Aufwand nicht verifiziert werden kann. Die berichtete Unterstützung für Fixlöhne bei überprüfbarem Aufwand und für geringere Anreizintensität bei risikoaverseren Personen variiert nach Experiment.

Die richtige Lesart ist konditional. Die Studien sagen nicht, dass ein Fixlohn immer besser ist. Sie sagen nicht, dass jede Vertriebsmitarbeiterin gleich risikoavers ist. Sie sagen nicht, dass Ergebnisunsicherheit und unsichtbarer Aufwand dasselbe sind. Sie zeigen, warum diese Variablen vor der Vergütungsregel in die Entscheidung gehören.

Ein Experiment wird auch nicht durch einen plausiblen Mechanismus zu einer aktuellen Vergütungsbewertung. Einheit, Aufgabe, Risiko, Beobachtbarkeit und Ergebnis im Experiment begrenzen seine Evidenz.

Beobachtbarkeit und Unsicherheit sind verschiedene Risiken

Stellen Sie sich zwei Rollen vor. In der ersten ist Aufwand sichtbar und Ergebnis relativ vorhersehbar. In der zweiten umfasst der Aufwand Beziehungsarbeit, Lernen, Koordination oder Vorbereitung über einen langen Zyklus, während das Ergebnis von Zeitpunkt und externen Bedingungen abhängt. Die zweite Rolle kann verborgenen Aufwand und ein rauschendes Ergebnis haben. Die Variablen müssen trotzdem getrennt geprüft werden.

Ist Aufwand beobachtbar, kann die Führung direkt steuern oder coachen. Ist er nicht beobachtbar, wird Ergebnisvergütung zum Ersatzsignal. Ist das Ergebnis unsicher, wird das Ersatzsignal verrauschter. Trägt die handelnde Person das Risiko, kann Anreizintensität Risiko übertragen, statt nützliche Information über Aufwand zu schaffen.

Das ist die Logik der Karte. Sie prognostiziert keine individuelle Reaktion. Sie fragt, welches Teilproblem der Agency-Situation eine Vergütungsänderung lösen soll.

Vergütung liegt in einem breiteren Steuerungssystem

Cravens und Kollegen untersuchen in 144 Vertriebsorganisationen verhaltens- und ergebnisbasierte Steuerung und behandeln Vergütung als Element einer breiteren Feldführung und Steuerung. Diese Grenze ist auch in einer Agency-Diskussion wichtig. Eine Vergütungsregel liefert kein fehlendes Produktwissen, repariert kein schlechtes Gebiet, klärt keine Befugnis und lehrt keine neue Tätigkeit.

Das breitere System kann Führung, Information, Training, Gebietsdesign, Feedback und Ergebnismessung umfassen. Variable Vergütung kann ein benanntes Ergebnis signalisieren. Das Ergebnis braucht aber eine Verbindung zur Arbeit und eine Prüfung dessen, was der Vertrieb beeinflussen kann.

Das ist kein Argument gegen Anreize. Es ist ein Argument dafür, das Steuerungsobjekt zu benennen. Ist das Problem nicht beobachtbarer Aufwand, kann ein höherer Prozentsatz eine schwache Reaktion sein, wenn die Arbeit weiterhin nicht unterstützt wird. Liegt ein klares, überprüfbares Ergebnis und eine passende Risikoverteilung vor, kann die Vergütungsregel eine andere Rolle haben. Ohne Bedingungen entscheidet die Evidenz nicht zwischen beiden Fällen.

Ein synthetisches Vergütungsreview

Ein Team erwägt mehr variable Vergütung für eine Vertriebsrolle mit langem Zyklus. Vor einer Änderung kann es festhalten:

- 1 welcher Aufwand zählt und ob er prüfbar ist;
- 2 wie lange das Ergebnis braucht;
- 3 welche externen Faktoren das Ergebnis beeinflussen;
- 4 wer Ergebnisrisiko trägt;
- 5 welche Führung und Information bereits bestehen;
- 6 wie viel Anreizintensität die Regel hinzufügt;
- 7 welches Ergebnis zeigen würde, dass die Regel das benannte Steuerungsproblem verbessert.

Das Beispiel ist synthetisch. Es bedeutet weder, dass die Rolle einen Fixlohn noch eine höhere Provision braucht. Es zwingt das Team, Information, Risikoverteilung und Verhaltensunterstützung vor der Wahl eines Vergütungssignals zu trennen.

Wie balanciert die Vertriebsvergütung Risiko und Anreizintensität?

Halten Sie vor der Überarbeitung variabler Vergütung fest:

- 1 Aufgabe und relevante Anstrengung;
- 2 Beobachtbarkeit oder Überprüfbarkeit dieser Anstrengung;
- 3 Unsicherheit des Aufwand-Ergebnis-Zusammenhangs;
- 4 Ergebnis, Horizont und externe Treiber;
- 5 Risiko von handelnder Person und Prinzipal;
- 6 verfügbare Alternativen der Steuerung;
- 7 Vergütungsbasis, Zeitpunkt und Intensität;
- 8 die Quelle oder den lokalen Test, der die Entscheidung stützt;
- 9 das Ergebnis, das die Regel stoppt oder verändert.

Die Sequenz macht die Vergütungsfrage kleiner und ehrlicher. Sie kann zeigen, dass das Problem Vergütung ist. Sie kann ebenso zeigen, dass das Problem Beobachtbarkeit, Information, Befugnis oder Prozess ist. Ein gutes Design lässt diese Möglichkeiten offen.

Was diese Notiz nicht empfiehlt

Ghosh und John liefern keine universelle Regel für variable Vergütung. Ihre experimentelle Unterstützung variiert nach Bedingung und Experiment. Cravens und Kollegen machen aus dem breiteren Steuerungssystem keinen aktuellen Plan. Der Beitrag schätzt keine Risikoaversion und empfiehlt keinen Provisionsprozentsatz.

Die Abbruchregel ist konkret. Reagieren Sie auf unsichtbaren Aufwand und unsicheres Ergebnis nicht mit einem stärkeren Anreizsignal, bevor Beobachtbarkeit, Risiko, breitere Steuerung, Intensität und Evidenz gemeinsam notiert sind. Sind die Felder unbekannt, kann der Plan trotzdem verändert werden. Die Aussage, er sei dadurch besser, ist noch nicht bereit.

Die Anreizgrenze verbindet sich mit dem Vergütungsplan, der Abdeckung belohnen kann und Vertriebssteuerung als Mix.

Cravens, D. W., T. N. Ingram, R. W. LaForge und C. E. Young. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. DOI

Ghosh, M., und G. John. (2000). Experimental Evidence for Agency Models of Salesforce Compensation. *Marketing Science*, 19(4), 348-365. DOI

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Variable Vergütung ist Risikodesign bei unsichtbarem Aufwand. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/variable-verguetung-ist-risikodesign-bei-unsichtbarem-aufwand/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Vertriebssteuerung ist ein Mix, kein Provisionsplan

<https://isoglu.com/de/insights/journal/vertriebssteuerung-ist-ein-mix-kein-provisionsplan/>

Revenue Operations & KI

Ein Vergütungsplan kann das Abdeckungsproblem belohnen, das er erzeugt hat

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

Revenue Operations & KI

Was ist Quota-Setting? Kapazität kommt vor dem Ziel

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand