

Revenue Operations & KI

Was ist ein Vergütungsplan im Vertrieb?

Ein Vergütungsplan macht Ergebnisse zu Vergütung: Fixgehalt, Provision, Quota-Bonus, Grenzen, Periode. Seine Form bestimmt auch, wann sich Aufwand lohnt.

Autor	Veröffentlicht	Lesezeit	Wörter
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)	18. Oktober 2026	17 Min.	3.571
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand			

Management Summary

Ein Vergütungsplan im Vertrieb ist die Regel, die die Vergütung eines Vertriebsmitarbeiters für eine Periode festlegt und bestimmt, wie viel davon von angerechneten Ergebnissen abhängt: Fixgehalt, Provision, Boni bei Erreichen der Quota, Begrenzungen wie Provisionsobergrenzen, die Periode und die Regel, nach der die nächste Quota festgelegt wird. Dieser Konzeptleitfaden trennt den Plan vom Anreiz und von der Quota, berichtet, was die Prinzipal-Agent-Theorie über die Aufteilung zwischen Fixgehalt und Provision sagt, erklärt, warum Quoten, Boni und Obergrenzen verändern, wann sich Aufwand lohnt, und stellt zwei Feldstudien nebeneinander, deren Urteile über Quoten auseinandergehen, was die Autoren der zweiten Studie auf Obergrenze und Quota-Anpassung der beiden Pläne zurückführen. Am Ende steht ein einseitiges Blatt, das einen Plan mit dem Verhalten festhält, das er auslösen kann.

Inhalt	§ 1	Was ist ein Vergütungsplan im Vertrieb?	3
	§ 2	Wie verbreitet sind Fixgehalt, Provision und Quota-Pläne?	4
	§ 3	Ist ein Vergütungsplan dasselbe wie ein Vertriebsanreiz?	4
	§ 4	Wie viel der Vergütung sollte variabel sein?	5
	§ 5	Warum verändern Quoten, Boni und Obergrenzen das Verhalten?	6
	§ 6	Was haben die Feldstudien gefunden?	7
	Abbildung 1	Simulierter Umsatz unter acht Alternativen zum Plan eines Unternehmens	10
	Abbildung 2	Was jedes Planmerkmal bewirkt und worauf zu achten ist	12
	§ 7	Wie hält man einen Vergütungsplan fest?	14

Abbildung 3	Blatt für einen Vergütungsplan	15
§ 8	Wo endet die Evidenz zu Vergütungsplänen im Vertrieb?	16
	Referenzen	17

Was ist ein Vergütungsplan im Vertrieb?

§ 1 von 8

Ein Vergütungsplan im Vertrieb ist die Regel, die die Vergütung eines Vertriebsmitarbeiters für eine Periode festlegt und bestimmt, wie viel davon von angerechneten Ergebnissen abhängt. Chung et al. (2014)² nennen die Bestandteile, die ein Plan haben kann: Fixgehalt, Provisionen und Boni für das Erreichen einer Leistungsschwelle, der Quota („A compensation plan can consist of many components: salary, commissions, and bonuses on achieving a certain threshold of performance called quotas.“). Basu et al. (1985)¹ ordnen Pläne danach, wovon die Vergütung abhängt, beginnend mit Plänen, die zumindest kurzfristig nicht von der Leistung abhängen („(I) Compensation plans which are independent (at least in the short term) of the salesperson’s performance (e.g., straight salary)“), und Plänen, die zumindest teilweise auf dem eigenen Ergebnis beruhen („(II) Compensation plans based at least in part on one’s own output (commissions, bonus, or any combination of the above with or without salary).“).

¹ Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, 4(4), 267-291.

² Chung, D. J., Steenburgh, T., & Sudhir, K. (2014). Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans. *Marketing Science*, 33(2), 165-187.

In diesem Leitfaden wird ein Plan in sechs Feldern festgehalten: das Fixgehalt; die angerechnete Größe und der Satz, der darauf gezahlt wird; die Schwellen (Quoten) und was ihr Erreichen auszahlt; die Grenzen, etwa eine Obergrenze für die Provision; die Periode, über die Ergebnisse gezählt werden; und die Regel, nach der die Schwelle der nächsten Periode festgelegt wird. Fehlt eines davon, können zwei Pläne, die auf dem Papier gleich aussehen, unterschiedliches Verhalten bezahlen.

Welche Ergebnisse zählen, für wen, und wie eine verfehlte Quota zu lesen ist, sind eigene Fragen. Der Essay über Vergütung und Abdeckung behandelt Anrechnung, Berechtigung und die Diagnose einer Verfehlung. Seine Planfelder (Objekt, Berechtigung, Gutschrift, Zeitpunkt und Prüfung) entscheiden, welche Ergebnisse für wen zählen; die sechs Felder hier entscheiden, wie gezählte Ergebnisse zu Vergütung werden. Diese Seite behandelt die Struktur der Vergütung und die Evidenz dazu, wie diese Struktur den Aufwand verändert.

Wie verbreitet sind Fixgehalt, Provision und Quota-Pläne?

§ 2 von 8

In den älteren Zahlen, die diese Arbeiten zitieren, wurden nur wenige Vertriebsorganisationen allein mit Fixgehalt oder allein mit Provision bezahlt. Basu et al. (1985)¹ berichten unter Berufung auf einen Bericht des Conference Board von Peck aus dem Jahr 1982, dass rund 18 % der Vertriebsorganisationen ein reines Fixgehalt zahlten, 9 % eine reine Provision und die übrigen 73 % eine Kombination aus Fixgehalt und variabler Vergütung. Chung et al. (2014)² schreiben unter Berufung auf einen Aufsatz von Joseph und Kalwani aus dem Jahr 1998, dass nur etwa 24 % der Unternehmen einen reinen Provisionsplan nutzen und die übrigen irgendeine Form von Quoten („only about 24% of firms use a pure commission-based plan; the rest used some form of quotas.“). Misra und Nair (2011)⁴ beschreiben, wie die Praxis aussieht: Pläne seien diskret und geknickt, mit Quoten, Boni und Obergrenzen („Actual schemes in practice tend to be discrete and kinked, featuring quotas, bonuses and ceilings.“). Diese Anteile sind Sekundärangaben aus den Jahren 1982 und 1998, die zugrunde liegenden Studien liegen hier nicht vor, und sie sind kein aktueller Vergleichswert.

⁴ Misra, S., & Nair, H. S. (2011). A structural model of sales-force compensation dynamics: Estimation and field implementation. *Quantitative Marketing and Economics*, 9, 211-257.

Ist ein Vergütungsplan dasselbe wie ein Vertriebsanreiz?

§ 3 von 8

Nein: Der Anreiz ist das, was der Plan lohnend macht, und der Plan ist die gesamte Regel, die ihn erzeugt. Die erste Kategorie bei Basu et al.¹, Vergütung, die zumindest kurzfristig nicht von der Leistung abhängt, enthält keinen kurzfristigen Anreiz und ist doch ein Plan. Auch Teile, die selbst nichts auszahlen, prägen den Anreiz: Die Periode entscheidet, wann er greift, und eine Regel, die die nächste Quota aus dem eigenen Ergebnis dieser Periode ableitet, schafft einen eigenen Anreiz, nämlich zurückzuhalten, wie die folgenden Abschnitte zeigen.

Zwei Nachbarbegriffe liegen nahe am Plan. Eine Quota ist eine Eingangsgröße des Plans; wie sie aus der Kapazität entsteht, behandelt der [Leitfaden zum Quota-Setting](#). Und ein Plan ist ein Teil der Vertriebssteuerung, neben Führung, Training und Überprüfung, wie der [Essay über Steuerungsmischungen](#) darlegt.

Wie viel der Vergütung sollte variabel sein?

§ 4 von 8

Nach der Prinzipal-Agent-Theorie hängt das von Unsicherheit, Risiko und den Alternativen des Vertriebsmitarbeiters ab. Basu et al. (1985)¹ modellieren ein Unternehmen, das die Vergütung für einen Vertriebsmitarbeiter festlegt, dessen Aufwand es nicht beobachten kann und dessen Umsatz auch vom Zufall abhängt. Zu ihren Folgerungen gehört, dass mehr Unsicherheit mit höheren Fixgehältern und niedrigeren Provisionssätzen einhergehen sollte („increases in uncertainty should be accompanied by increased salaries and decreased commission rates“) und niedrigere Betriebskosten mit höheren Provisionssätzen und niedrigeren Fixgehältern („Improvements in operating costs should be accompanied by higher commission rates and lower salaries“).

Lal und Srinivasan (1993)³ erweitern das Modell auf einen Vertriebsmitarbeiter, der seinen Aufwand innerhalb der Periode viele Male anpasst. In ihrer Analyse steigt der Provisionsanteil an der Vergütung mit der Wirksamkeit des Verkaufsaufwands und mit dem Basisumsatz, während der Anteil des Fixgehalts mit Unsicherheit, Risikoaversion, Grenzkosten der Produktion, den Kosten des Aufwands und besseren Stellenalternativen steigt. Sie berichten, dass frühere empirische Studien diese Richtungen stützen.

³ Lal, R., & Srinivasan, V. (1993). Compensation plans for single- and multi-product salesforces: An application of the Holmstrom-Milgrom model. *Management Science*, 39(7), 777-793.

Beide Arbeiten sagen, worauf ihre Antworten beruhen. Lal und Srinivasan³ nennen die zentralen Annahmen, die ihre Ergebnisse tragen („key assumptions that drive our results“): exponentiellen Nutzen, eine über die Zeit unveränderte Umsatzreaktion und normalverteilte Umsätze. Basu et al.¹ schreiben, dass die Beschränkung auf einen Vertriebsmitarbeiter und ein Produkt die Analyse erheblich beeinflusst haben könnte („could have affected the analysis presented earlier in a significant way“), verweisen auf Arbeiten, in denen reichere Modelle ähnliche Pläne ergeben, die zusätzlich die relative Leistung berücksichtigen, und fügen hinzu, dass die Annahmen hinter den komparativ-statischen Ergebnissen, also den oben berichteten, noch zahlreicher und womöglich einschränkender sind („even more numerous and potentially more limiting“). Sie fordern empirische Prüfungen und halten fest, dass die Empfehlungen vor ihnen, wie viel der Vergütung variabel sein sollte, auf gesundem Menschenverstand statt auf Prüfungen beruhten.

Die beiden Feldstudien weiter unten haben die Risikoaversion geschätzt, von der diese Modelle abhängen, und kommen zu gegensätzlichen Ergebnissen: Bei Misra und Nair⁴ war sie für 81 von 87 Vertriebsmitarbeitern signifikant von null verschieden („significantly different from zero“), bei Chung et al.² für keines der Segmente („The risk-aversion coefficients for all segments are insignificant“).

Warum verändern Quoten, Boni und Obergrenzen das Verhalten?

§ 5 von 8

Weil sie den Wert der nächsten Stunde Aufwand davon abhängig machen, wo der Vertriebsmitarbeiter in der Periode steht. Lal und Srinivasan (1993)³ beschreiben, dass Vertriebsmitarbeiter nach einem ungewöhnlich guten Start nachlassen und nach einem schwachen Start spät nachlegen können, wenn sich die Sätze eines Plans mit dem Umsatz ändern. In ihrem Modell vermeidet ein Plan, der linear im Gesamtumsatz der Periode ist, dieses Muster, weil er einen gleichmäßigen Aufwand bewirkt („induces the salesperson to put in a steady effort-rate“).

Das lineare Ergebnis ist nicht die ganze Theorie. Bei Basu et al. (1985)¹ ist der optimale Plan je nach Verlauf der Risikotoleranz eine konvexe oder konkave Funktion des Umsatzes, und Lal und Srinivasan³ warnen selbst, dass ihr Linearitätsergebnis nicht gelten muss, wo konstante absolute Risikoaversion keine tragfähige Annahme ist, etwa im Vertrieb von Industrieanlagen. Chung et al. (2014)² beschreiben eine erhebliche Kontroverse in Theorie und Empirie darüber, ob Quoten und Boni mehr leisten als eine lineare Provision („considerable controversy in both the theoretical and empirical literatures“).

Misra und Nair (2011)⁴ nennen zwei Mechanismen. Wer die Quota erreicht hat, kann einen Anreiz haben, weiteren Aufwand in die Zukunft zu verschieben, wo er auf die nächste Quota zählt („may have a perverse incentive to postpone additional effort to the future“); und Obergrenzen zerstören die erwünschte Konvexität des Plans („ceilings have the obvious disadvantage of destroying the desirable convexity of the plan“). In ihren Daten fanden sie Hinweise auf nachlassenden Aufwand im frühen Teil des Vergütungszyklus („evidence for shirking by agents in the early part of the compensation cycle“).

Misra und Nair⁴ halten auch fest, wozu das Unternehmen Quoten und Obergrenze nutzte und wozu Quota-Ratcheting allgemein dient: Quoten und Provisionen sollten starke Anreize setzen, wo Aufwand nicht vollständig beobachtet werden kann („for exerting effort in the absence of perfect monitoring“); die Obergrenze sollte vor Zahlungen

für Umsätze schützen, die nicht auf Aufwand beruhen („sales that were unrelated to effort“); und Quota-Ratcheting, also die Anhebung der nächsten Quota nach dem eigenen Ergebnis, kann Quoten an die tatsächliche Produktivität anpassen („can help the firm fine-tune quotas to the agent’s true productivity or territory potential“). Vor ihren Schätzungen behandelten sie die Nettowirkung eines Wegfalls von Quoten oder Obergrenzen als offene empirische Frage.

Der Zeiteffekt zeigt sich auch in aggregierten Daten. Oyer (1998)⁵ argumentiert anhand der Quartalsumsätze von 981 Herstellern in den Geschäftsjahren 1985 bis 1993, dass nichtlineare Vergütung Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften einen Anreiz gibt, Preise zu manipulieren, den Zeitpunkt von Kundenkäufen zu beeinflussen und den Aufwand über das Geschäftsjahr zu variieren („incentive to manipulate prices, influence the timing of customer purchases, and vary effort over their firms’ fiscal years“), und er begrenzt sein eigenes Ergebnis: Die Evidenz für den Zusammenhang zwischen Anreizverträgen und Geschäftsjahreseffekten beruhe, wie er schreibt, auf Indizien.

⁵ Oyer, P. (1998). Fiscal year ends and nonlinear incentive contracts: The effect on business seasonality. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 149-185.

Was haben die Feldstudien gefunden?

§ 6 von 8

Beim Kontaktlinsenhersteller folgten auf den Wegfall von Quoten und Obergrenze und die Umstellung auf eine monatliche Provision rund 9 % mehr Umsatz in zwei Quartalen; beim Büroproduktunternehmen schreibt ein Modell des bestehenden Plans den Boni und der Übererfüllungsprovision einen höheren Umsatz zu. Misra und Nair (2011) untersuchten die Vergütungsverträge eines Kontaktlinsenherstellers aus der Fortune-500-Liste („the sales-force contracts of a Fortune 500 contact lens manufacturer“), mit monatlichen Umsätzen auf Kundenebene je Vertriebsmitarbeiter über rund drei Jahre („monthly sales at the client-level for each of these sales-agents for a period of about 3 years (38 months)“). Der Plan zahlte ein Fixgehalt und eine Provision auf Umsätze oberhalb einer Quartalsquota und unterhalb einer Obergrenze, und die Quota konnte am Ende jedes Quartals nach der Leistung des Mitarbeiters angepasst werden („the quota may be updated at end of every quarter depending on the agent’s performance“).

Auf Empfehlung des Modells stellte das Unternehmen den Plan zum 1. Januar 2009 um: ohne Quoten und Obergrenzen, mit einer monatlichen

reinen Umsatzprovision („This plan featured no quotas or ceilings, and a monthly incentive based on a straight commission on sales.“). Individuelle Pläne schloss das Unternehmen aus, weil sie ein Gefühl von Ungerechtigkeit und Unzufriedenheit erzeugen könnten („a sense of inequity and discontent amongst salespeople“), und einfache Pläne wurden höher geschätzt, weil die Vertriebsmitarbeiter Komplexität in der Vergütung ablehnten („simple plans were valued more, as salespeople were clear about their dislike for complexity in compensation“).

Die Autoren berichten, der neue Plan habe den Umsatz um 9 % erhöht, rund 12 Millionen Dollar im Jahr („The new plan resulted in a 9% improvement in overall revenues, which translates to about \$12 million incremental revenues annually“). Der Vergleich ist ein Vorher-nachher-Vergleich mit Daten aus den ersten beiden Quartalen 2009 („data from the first two quarters of the 2009 calendar year“), den die Autoren wegen der Rezession vorsichtig als Untergrenze lesen („may be viewed conservatively as a lower bound on the effect of the new plan due to the recession in 2009–2010“). Eine Kontrollgruppe gab es nicht. Das Modell hatte etwas weniger vorhergesagt: rund 8,2 % mehr Umsatz und rund 5,1 % mehr Gewinn, gemessen als Umsatz abzüglich Vergütung („revenues would increase by about 8.2%, and profits, measured as revenues minus compensation payouts, would increase by about 5.1%“). Nach der Umstellung deuteten Zahlen des Unternehmens auf eine um mehr als 6 % höhere Profitabilität hin („numbers we have obtained from the firm suggest that overall profitability after the implementation of the plan has increased by over 6%“), eine Größe, die nach den Autoren schwerer festzumachen ist als der Umsatz („trickier to nail down“).

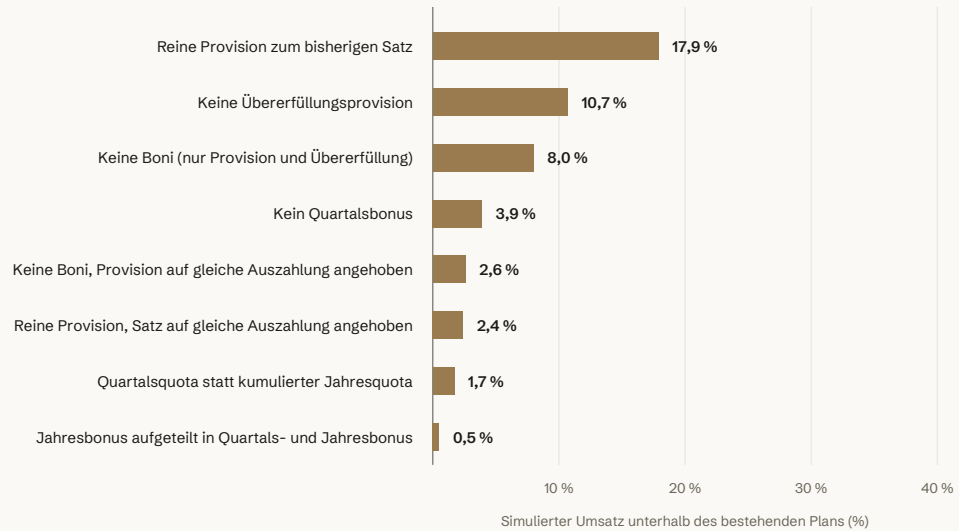
Chung et al. (2014)² untersuchten ein Unternehmen, das langlebige Büroprodukte vor allem über einen eigenen Direktvertrieb verkauft („sells durable office products primarily using its own direct sales force“), mit Leistungsdaten von 348 Vertriebsmitarbeitern aus den Jahren 1999 bis 2001 („sales performance data from 348 salespeople from the regular sales force during the three-year period 1999–2001“). Sein Plan zahlte ein monatliches Fixgehalt von durchschnittlich 3.585 Dollar und eine Provision von 1,5 % des Monatsumsatzes („a fixed monthly salary (on average, \$3,585) and a commission of 1.5% of the revenues generated in that month“), Quartals- und Jahresboni bei Erreichen der Quota sowie eine Übererfüllungsprovision von 3 % ohne Obergrenze („an overachievement commission of 3% is paid for any excess revenues beyond the annual quota. There are no caps on revenues“); die Sätze sind aus Vertraulichkeitsgründen nur ungefähr

angegeben. Um Quota-Ratcheting zu vermeiden, wurden die Quoten nur nach dem Gruppenergebnis angepasst („the quota adjustment year after year was done based only on group performance“).

Ihr Modell findet, dass Boni die Produktivität in allen Segmenten steigern, dass Übererfüllungsprovisionen die hohe Produktivität der Besten auch nach Erreichen der Quota halten und dass Quartalsboni den Schwächeren als Taktgeber helfen („(1) bonuses enhance productivity across all segments; (2) overachievement commissions help sustain the high productivity of the best performers, even after attaining quotas; and (3) quarterly bonuses help improve performance of the weak performers by serving as pacers“). In ihren Simulationen liegt der Umsatz mit dem bestehenden Plan um etwa 17,9 % über einem reinen Provisionsplan zum gleichen Satz („the revenues are about 17.9% greater with the current compensation plan compared with a pure commission plan“) und noch um 2,4 % darüber, wenn der Provisionssatz so angehoben wird, dass die Gesamtvergütung gleich bleibt. Ohne Übererfüllungsprovision sinkt der Umsatz um 10,7 % („When overachievement commissions are eliminated, not surprisingly, overall revenues drop by 10.7%.“). Nach den Autoren liegt auch der Gewinn ohne Übererfüllungsprovision niedriger, trotz der eingesparten Provision um etwa 2 % bei einer angenommenen Bruttomarge von 33 % („Even accounting for the additional commission costs, profits are lower by about 2% (assuming a gross margin of 33%).“); es ist die einzige Gewinnangabe unter ihren Simulationen.

Abbildung 1 Simulierter Umsatz unter acht Alternativen zum Plan eines Unternehmens

Der Wegfall von Boni und Übererfüllungsprovision kostete in der Simulation am meisten Umsatz. Ein höherer Grundprovisionssatz bei gleicher Gesamtvergütung holte den größten Teil der Lücke zurück.



Jeder Balken ist eine eigene simulierte Alternative zum Plan des Unternehmens, nicht der Anteil eines Plantteils: Der erste entfernt beide Boni und die Übererfüllungsprovision, zwei heben den Grundprovisionssatz an, damit die Gesamtvergütung gleich bleibt, und die Balken lassen sich nicht addieren. Tabelle 9 nennt jeden Wert als Umsatzänderung gegenüber dem bestehenden Plan; für den Quota-Balken beziffert der Text der Autoren den Effekt der kumulierten Jahresquota auf 1,3 %, gemessen ohne Übererfüllungsprovision in beiden Läufen. Die Werte sind Modellergebnisse für ein Unternehmen, keine Effekte, die anderswo zu erwarten wären.

Quelle Chung, Steenburgh und Sudhir (2014), Tabelle 9, S. 182, vom Seitenbild gelesen: kontrafaktische Simulationen aus einem dynamischen Strukturmodell von 348 Vertriebsmitarbeitern eines Fortune-500-Unternehmens für langlebige Büroprodukte, 1999 bis 2001; 25 repräsentative Mitarbeiter je Segment, je 1.000 Simulationspfade, gewichtet nach geschätzter Segmentgröße. Simulierte, keine beobachteten Veränderungen.

Es handelt sich um Simulationen, nicht um Änderungen im Feld: Die Autoren wählten je Segment 25 repräsentative Vertriebsmitarbeiter, insgesamt 75, und simulierten für jeden 1.000 Pfade („we randomly chose 25 representative sales agents from each segment (a total of 75 salespeople) and simulated 1,000 simulation paths“). Ihr Ergebnis stellen sie direkt neben das von Misra und Nair⁴. Über die frühere Studie schreiben sie, diese folgere, dass Quoten die Leistung senken („They conclude that quotas reduce performance.“), über ihre eigene,

dass Quoten mit Boni die Leistung steigern („quotas coupled with bonuses enhance performance“), und sie nennen beide Arbeiten einander ergänzend („Thus, these two papers offer complementary perspectives that enhance our understanding of how quotas impact performance.“).

Sie erklären den Unterschied auch. Über das Ergebnis von Misra und Nair⁴ schreiben sie, es liege an zwei Merkmalen ihrer Quoten („This is because of two characteristics of their quotas“), nämlich an der Obergrenze und an einer ausdrücklichen Praxis, Quoten nach der früheren Leistung anzuheben („explicit policy of ratcheting quotas based on past productivity“); ihr eigenes Unternehmen zahle eine Übererfüllungsprovision und passe Quoten nach dem Gruppenergebnis an („offers extra overachievement commissions for exceeding quotas and uses a group quota updating procedure that minimizes ratcheting effects“). Das Ergebnis von Misra und Nair kann die Teile nicht trennen, weil der neue Plan Quoten, Obergrenze und Quartalszyklus zugleich abschaffte. Die Lesart, dass Planmerkmale und nicht Quoten als solche den Unterschied erklären, stammt also von den Autoren der zweiten Studie, und zwei Unternehmen können sie nicht entscheiden.

Abbildung 2 Was jedes Planmerkmal bewirkt und worauf zu achten ist

Jedes Merkmal verändert, wann sich Aufwand lohnt. Die Evidenz zu jedem stammt aus einem Modell, aus einem Unternehmen oder aus einer Studie zu Herstellerumsätzen, und die Tabelle sagt das.

Merkmal	Was es bewirkt	Evidenz	Worauf zu achten ist
Anteil des Fixgehalts	Zahlt unabhängig von den Ergebnissen der Periode	Prinzipal-Agent-Modelle: höherer Fixanteil, wo der Umsatz unsicherer ist (Basu et al.; Lal und Srinivasan)	Wenig Anreiz zu zusätzlichem Verkaufsaufwand
Umsatzlineare Provision	Zahlt auf jede angerechnete Einheit denselben Satz	Lal und Srinivasan: gleichmäßiger Aufwand unter den Annahmen ihres Modells, die nach ihnen im Industriertrieb versagen können; bei Basu et al. ist das Optimum stattdessen konvex oder konkav	Satz auf der falschen Größe, etwa Umsatz, wo die Marge zählt
Quota mit Bonus	Zahlt bei einer Schwelle einen Pauschalbetrag	Chung et al.: in ihrem Modell steigerten Boni die Produktivität in jedem Segment eines Unternehmens	Nachlassen, sobald der Bonus sicher oder außer Reichweite ist

Merkmal	Was es bewirkt	Evidenz	Worauf zu achten ist
Übererfüllungsprovision	Zahlt oberhalb der Quota einen höheren Satz	Chung et al.: ohne sie simuliert 10,7 % weniger Umsatz, am meisten bei den Leistungsstärksten, und etwa 2 % weniger Gewinn bei angenommener Marge von 33 %	Kosten des höheren Satzes gegen den zusätzlichen Umsatz
Provisionsobergrenze	Zahlt oberhalb einer Grenze nichts mehr	Misra und Nair: weniger Grund für Aufwand bei hohem Ergebnis; nach dem Wegfall lagen die Umsätze über den alten Obergrenzen	Leistungsstarke, die Aufträge in die nächste Periode schieben
Quota-Ratcheting (Anhebung der Quota nach eigenem Ergebnis)	Knüpft die nächste Quota an das Ergebnis dieser Periode	Misra und Nair: heutiger Aufwand verändert künftige Quoten, was Mitarbeiter zum Zurückhalten verleiten kann; das Unternehmen bei Chung et al. passte Quoten nach Gruppenergebnis an, um das zu vermeiden	Zurückhalten, um die nächste Quota niedrig zu halten

Merkmal	Was es bewirkt	Evidenz	Worauf zu achten ist
Länge der Periode	Legt fest, wann Ergebnisse zurückgesetzt werden	Oyer: Umsatztiming nach Geschäftsjahr bei Herstellern; Misra und Nair: nach dem Wegfall der Quoten und der Umstellung auf monatliche Provision unterschieden sich die Umsätze zwischen den Monaten des Quartals nicht mehr signifikant	Aufträge, die in die Periode gezogen oder aus ihr geschoben werden

Ein Plan ist eine Kombination dieser Zeilen. Die letzte Spalte ist das, wonach eine Überprüfung des Plans in den Daten suchen sollte.

Quelle Zusammenfassung des Autors nach Basu, Lal, Srinivasan und Staelin (1985), S. 267, 269, 286; Lal und Srinivasan (1993), S. 777-778, 783; Oyer (1998), S. 149, 160; Misra und Nair (2011), S. 213-216, 218; Chung, Steenburgh und Sudhir (2014), S. 165, 167, 169, 182-183. Jede Zeile nennt die Studie, die den Effekt berichtet; keine Zeile ist eine allgemeine Regel.

Wie hält man einen Vergütungsplan fest?

§ 7 von 8

Als ein Blatt je Rolle, das die angerechnete Größe, Fixgehalt und variable Vergütung, Schwellen und Auszahlungen, Grenzen, Periode und Anpassungsregel nennt sowie das Verhalten, das der Plan auslösen kann, mit der Prüfung, die es sichtbar machen würde. Misra und Nair (2011)⁴ beschreiben einen Schritt beim Übergang des Unternehmens zum neuen Plan: Die Mitarbeiter erhielten detaillierte Arbeitsblätter, die ihre Vergütung unter dem neuen Plan bei verschiedenen Leistungsniveaus zeigten („detailed worksheets were provided which showed the compensation the agents would receive under the new plan at various points of performance“).

Abbildung 3 Blatt für einen Vergütungsplan

Rolle und angerechnete Größe, Fixgehalt und variable Vergütung, Schwellen und Auszahlungen mit ihrer Periode, Grenzen und Anpassungsregel sowie das zu beobachtende Verhalten in fünf Spalten festhalten.

Rolle und angerechnete Größe	Fix und variabel	Schwellen und Auszahlungen	Grenzen und Anpassungsregel	Zu beobachtendes Verhalten
Welche Rolle, vergütet auf welche Größe (Umsatz, Marge, Stück), angerechnet wann?	Wie hoch sind Fixgehalt und Satz, und welcher variable Anteil gilt bei Quota?	Welche Quoten, über welche Periode, zahlen bei Erreichen welchen Bonus oder höheren Satz?	Ober- oder Untergrenze? Folgt die nächste Quota dem eigenen Ergebnis, der Gruppe, der Kapazität?	Welches Zeit- oder Aufwandsmuster könnte der Plan auslösen, und welche Daten zeigen es?

Ein Plan ohne festgehaltene Anpassungsregel hat trotzdem eine. Sie gehört aufs Blatt, bevor die erste Quota neu gesetzt wird.

Eine Zeile je Rolle und Periode. Ist das Verhaltensfeld leer, hat die Überprüfung keinen Test, wenn die Ergebnisse vorliegen.

Quelle Entscheidungsblatt des Autors. Die Felder folgen den Planbestandteilen bei Chung, Steenburgh und Sudhir (2014), S. 165; das Feld für Grenzen und Anpassungsregel folgt Misra und Nair (2011), S. 212-214, 218; das Verhaltensfeld folgt den Mechanismen der zeitlichen Verlagerung des Aufwands bei Lal und Srinivasan (1993), S. 778, und Misra und Nair (2011), S. 215. Die Felder sind Eingaben der Lesenden; es werden keine Unternehmensdaten geliefert.

Das Verhaltensfeld hat kein Gegenstück in der Vergütungsberechnung und bleibt deshalb am leichtesten leer. Bei einem Plan mit Quartalsquoten kann die Prüfung so schlicht sein wie der Umsatz nach Monat im Quartal, vor und nach einer Änderung: Misra und Nair⁴ lasen nachlassenden Aufwand früh im Quartal nur deshalb aus diesem Muster, weil die Nachfrage nach ihrem Produkt kaum saisonal schwankte; ein saisonales Geschäft muss sein Saisonmuster zuerst herausrechnen. Bei einem Plan mit Übererfüllungssatz sind es Abschlüsse spät im Jahr bei denen, die die Quota schon übertroffen haben, der Gruppe, für die das Modell von Chung et al.² die größte Wirkung fand. Umsatzdaten zeigen, wann Ergebnisse eintreffen, nicht welcher Aufwand sie erzeugt hat: Nach Chung et al. lässt sich eine Verlagerung zwischen frühen Vertriebsphasen und Abschlussarbeit

aus Umsatzdaten allein nicht erkennen („cannot be identified merely from sales data“).

Wo endet die Evidenz zu Vergütungsplänen im Vertrieb?

§ 8 von 8

Bei zwei Modellen, zwei Unternehmen und einer Studie zu Herstellerumsätzen. Basu et al. (1985)¹ und Lal und Srinivasan (1993)³ sind analytische Modelle mit einem einzigen Vertriebsmitarbeiter und stilisierten Risikopräferenzen. Misra und Nair (2011) maßen eine einzige Planänderung im US-Vertrieb eines Kontaktlinsenherstellers über zwei Quartale im Vergleich zum Vorjahr. Chung et al. (2014)² simulierten Änderungen bei einem Büroproduktunternehmen mit Daten von 1999 bis 2001 und nennen ihre eigenen Grenzen, darunter, dass Vergütungsverträge auch die Auswahl der Mitarbeiter beeinflussen können, was sie nicht untersuchen („compensation contracts can serve to select the right type of salespeople. We do not address selection issues.“). Oyer (1998)⁵ liest Geschäftsjahresmuster in den Umsätzen von 981 Herstellern aus den Jahren 1985 bis 1993 und nennt den Zusammenhang mit der Vergütung indiziengestützt. Keine der zitierten Quellen betrifft B2B-Software, Abonnementumsätze oder die Mitbestimmung in Deutschland; ihre Ergebnisse dorthin zu übertragen, ist das Urteil der Lesenden, nicht das der Studien.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1 Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, 4(4), 267-291. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.4.267>
- 2 Chung, D. J., Steenburgh, T., & Sudhir, K. (2014). Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans. *Marketing Science*, 33(2), 165-187. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0815>
- 3 Lal, R., & Srinivasan, V. (1993). Compensation plans for single- and multi-product salesforces: An application of the Holmstrom-Milgrom model. *Management Science*, 39(7), 777-793. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.7.777>
- 4 Misra, S., & Nair, H. S. (2011). A structural model of sales-force compensation dynamics: Estimation and field implementation. *Quantitative Marketing and Economics*, 9, 211-257. <https://doi.org/10.1007/s11129-011-9096-1>
- 5 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/10.1162/0033553985555559>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was ist ein Vergütungsplan im Vertrieb? Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-verguetungsplan-im-vertrieb/>
Online-Fassung:
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-verguetungsplan-im-vertrieb/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten