

Nippa, Michael; Wienhold, Doreen; Piezonka, Sascha

**Working Paper**

## Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft: Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb

Freiberger Arbeitspapiere, No. 2007/02

**Provided in Cooperation with:**

TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Nippa, Michael; Wienhold, Doreen; Piezonka, Sascha (2007) : Vom klassischen Produktgeschäft zum Lösungsgeschäft: Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2007/02, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/27115>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

TECHNICAL UNIVERSITY BERGAKADEMIE FREIBERG  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE FREIBERG

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION  
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN



Michael Nippa  
Doreen Wienhold  
Sascha Piezonka

Vom klassischen Produktgeschäft  
zum Lösungsgeschäft - Implikationen  
für eine Neugestaltung des Vergütungs-  
systems im Vertrieb

**FREIBERG WORKING PAPERS**  
**FREIBERGER ARBEITSPAPIERE**

**# 02**  
**2007**

The Faculty of Economics and Business Administration is an institution for teaching and research at the Technische Universität Bergakademie Freiberg (Saxony). For more detailed information about research and educational activities see our homepage in the World Wide Web (WWW): <http://www.wiwi.tu-freiberg.de/index.html>.

Addresses for correspondence:

Prof. Dr. Michael Nippa  
Dipl.-Kffr. Doreen Wienhold  
Dipl.-Ök. Sascha Piezonka  
Technische Bergakademie Freiberg  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Unternehmensführung und Personalwesen  
Lessingstr. 45, D-09596 Freiberg  
Telefon: + +49 / 3731 / 39 2573 (- 2057)  
Fax: + +49 / 3731 / 39 3313  
E-mail: [nippa@bwl.tu-freiberg.de](mailto:nippa@bwl.tu-freiberg.de)  
[doreen.wienhold@bwl.tu-freiberg.de](mailto:doreen.wienhold@bwl.tu-freiberg.de)  
[sascha.piezonka@bwl.tu-freiberg.de](mailto:sascha.piezonka@bwl.tu-freiberg.de)

Internet: <http://www.wiwi.tu-freiberg.de/up>

---

**ISSN 0949-9970**

The Freiberg Working Paper is a copyrighted publication. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, translating, or otherwise without prior permission of the publishers.

Coordinator: Prof. Dr. Michael Nippa

All rights reserved.

---

**Inhaltsverzeichnis**

Zusammenfassung / Abstract .....	II
1 Einführung.....	1
2 Charakterisierung hybrider Produkte .....	3
3 Anreizsysteme - eine kurze Synopse.....	6
4 Zur Notwendigkeit der Anpassung von Vergütungssystemen für die erfolgreiche Implementierung hybrider Produkte .....	8
4.1 Die Team-Problematik .....	8
4.2 Die Zeit-Problematik.....	13
5 Schlussfolgerungen .....	16
Literaturverzeichnis.....	18

## **Zusammenfassung**

Um dem steigenden Wettbewerbsdruck standhalten und den veränderten Kundenwünschen nachkommen zu können, wandeln sich viele Industrieunternehmen vom klassischen Produkt- zum umfassenden Lösungsanbieter, d.h. zum Erzeuger und Vermarkter so genannter hybrider Produkte.

In diesem Arbeitspapier stehen die Auswirkungen und Implikationen eines solchen Strategiewechsels für das Vergütungssystem von Vertriebsmitarbeitern im Mittelpunkt. Ausgehend von den spezifischen Merkmalen hybrider Produkte wird zum einen die Notwendigkeit eines teamorientierten Vergütungssystems und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Umsetzung diskutiert. Zum anderen werden Auswirkungen thematisiert, die aus der Ausdehnung des Leistungserbringungs- und Vermarktungsprozesses über den kompletten Kundenlebenszyklus resultieren. Hier wird auf Probleme der Bestimmung der Bemessungsgrundlage sowie des Ausschüttungszeitpunktes und der Ausschüttungsfrequenz variabler Vergütungsbestandteile eingegangen.

JEL Klassifikation: L10, L20, M31, M52

Schlagworte: Lösungsgeschäft, hybride Produkte, Vergütungssystem, Vertriebsmanagement, Personalmanagement.

## **Abstract**

*„From offering stand-alone products to creating solutions –  
Implications for sales force compensation plans“*

Companies which traditionally produce and sell “stand-alone products” are increasingly forced to offer solutions (so called “hybrid products”) that integrate products and services to meet customer needs in order to achieve competitive advantages. Such a strategic and structural change induces significant adaptations of organizational and human resource routines. Accordingly, this paper focuses on specific effects and implications for the sales force compensation system. Based on the typical characteristics of hybrid products we first discuss the need for and difficulties with team-oriented compensation systems. We further elaborate on new challenges, which result from an extension of the delivery process from handing over a product to operating business on behalf of the customer and respective longer and more complex sales cycles. We show how these changes may impact the choice of performance measures and pay-for-performance schemes especially with regard to sales force compensation

JEL classification: L10, L20, M31, M52

Keywords: product management, solution, hybrid product, sales force compensation, human resource management.

## 1 Einführung

Industrieunternehmen werden in zunehmendem Maße mit der Tatsache konfrontiert, dass ihre Kunden von ihnen eine umfassende Problemlösung erwarten, die weit über den vorher üblichen, isolierten Kauf einer industriellen Sach- oder Dienstleistung hinausgehen. An Stelle des reinen Transfers von Maschinen bzw. Anlagen, die traditionell den Kern industrieller Leistungen bilden, treten integrierte, kundenindividuelle Leistungsbündel, bestehend aus Hard- und Software sowie Dienstleistungen. Alle Unternehmen, die diesen nachfrageseitigen Wandel nicht oder zu langsam vollziehen, sehen sich einem deutlich erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Diffusion von technologischen Know-how im Zusammenhang mit der Globalisierung und die in diesem Fall immer geringer werdenden Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung führen nach Freiling/Busse/Estevao (2004) zu einer „Leistungs- und Kompetenzassimilation im Hardwarebereich“. Wesentliche Teile des materiellen Kernprodukts werden zu leicht imitierbaren, standardisierten und damit austauschbaren Gütern (Chase/Garvin 1989). In dem Maße, in dem sich Möglichkeiten zur Produkt- bzw. Anbieterdifferenzierung verringern, erhöht sich der Preiswettbewerb und damit konsequenterweise der Kostendruck.

Die Industrieunternehmen können sich diesem für viele nicht zu gewinnenden Preis- und Kostenwettbewerb nur durch technologische Innovationen sowie den Aufbau einer umfassenden Lösungskompetenz entziehen. Dementsprechend wird die entscheidende Möglichkeit zur Differenzierung vielfach in den immateriellen Bestandteilen komplexer Lösungen und Systeme gesehen (Kopp 2006; Spath/Demuß 2003, S. 473f). Neben technologischen Neuerungen und der Entwicklung von Dienstleistungselementen stellt in Zukunft insbesondere die Integration von Sach- und Dienstleistung zu einem hybriden Produkt (im Folgenden auch als *Lösung* bezeichnet) eine erfolgskritische Herausforderung dar (Scheer/Grieble/Klein 2006). Dies führt nach Hertweck (2002) zu einer „neuen Wettbewerbsarena der Industrieunternehmen“, in der sich diese in Zukunft behaupten müssen (S. 17).

Die strategische Neuausrichtung vom produktorientierten Hersteller einzelner Sach- bzw. Dienstleistungen hin zum kundenorientierten Lösungsanbieter macht enorme organisatorische Veränderungen erforderlich. Neben der Anpassung von Organisationsstrukturen und -prozessen ergeben sich vor allem Änderungen im Bereich des Personalmanagements, so insbesondere hinsichtlich des Anreiz- und Vergütungssystems sowie der Personalentwicklung (vgl. z.B. „The Star Model“ von Galbraith 2005, S. 15).

In der Praxis wird jedoch deutlich, dass sich zahlreiche Unternehmen aufgrund ihrer historischen Entwicklung mit der Bewältigung dieses komplexen strategischen und organisatorischen Wandels schwer tun (Freiling et al. 2004). Während im traditionellen Kerngeschäft, d.h. der Entwicklung, Produktion und Vermarktung industrieller Sachgüter, zumeist ausgeprägte Kompetenzen vorliegen, sind entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich industrieller Dienstleistungen oftmals noch unterentwickelt. Diese sind aber notwendig, um sich erfolgreich als Anbieter kundenspezifischer Problemlösungen in Form von hybriden Produkten am Markt zu etablieren. Aufgrund der mangelnden Dienstleistungsorientierung der deutschen Wirtschaft und Forschung wurde 1995 vom BMBF die Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ ins Leben gerufen (Kutzner 2005). Im Rahmen dieser Initiative trägt speziell der Förderschwerpunkt „Integration von Produktion und Dienstleistung“ des Programms „Innovation mit Dienstleistungen“ den Themen „produktionsnahe Dienstleistungen“ und „hybride Produkte“ besondere Rechnung (Bekanntmachung des BMBF vom 23.05.2005). Während so bereits zahlreiche Problemfelder dieser Thematik, u.a. die Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen (z.B. Bullinger/Scheer 2006, Abschnitt Service Engineering in Kreibisch/Oertel 2004), das Controlling produktbegleitender Dienstleistungen (Kinkel/Erceg/Lay 2003), das Marketing und Wissensmanagement aufgegriffen und untersucht wurden (siehe z.B. DLR 2006 - Literaturliste), fällt auf, dass insbesondere die Auswirkungen der Implementierung einer Servicestrategie bzw. hybrider Produkte auf das Personalmanagement noch zu wenig Beachtung finden (vgl. z.B. die Beiträge zum Thema „Qualifikation für produktbegleitende Dienstleistungen“ in Lay/Nippa 2005, S. 155-217). Dieses Defizit wird unter anderem von Homburg/Fassnacht/Günther (2003) im Rahmen ihrer Studie empirisch belegt. Demnach spielt das Personalmanagement bei der Implementierung einer Servicestrategie in industrielle Vertriebsgesellschaften eine kritische Rolle. Insbesondere sind Personalbeschaffung, -training und -bewertung bzw. -vergütung mit der Servicestrategie in Einklang zu bringen. Allerdings liefern bisherige Arbeiten nur wenige konkrete Hinweise oder Empfehlungen dahingehend, welche Einflüsse der Strategiewandel auf das Personalmanagement hat und wie z.B. das Vergütungssystem konform zur neuen Strategie gestaltet werden sollte.

Demzufolge widmet sich das vorliegende Arbeitspapier speziell den Anforderungen an die Neugestaltung von Vergütungssystemen für Vertriebsmitarbeiter im Lösungsgeschäft. Wir werden insbesondere die Auswirkungen diskutieren, die abgeleitet von den speziellen Merkmalen hybrider Produkte, für die Implementierung dieser relevant sind. Im Wesentlichen werden zwei Problembereiche bei der notwendigen Neugestaltung von Anreiz- und Vergü-

tungssystemen herausgearbeitet, deren Lösung auch Gegenstand zukünftiger Forschung sein muss. Damit soll erreicht werden, das Augenmerk der Forschung verstärkt auf diese Thematik im Bereich der Dienstleistungsforschung zu lenken, um in Zukunft auch hier wichtige Handlungsempfehlungen für praxisrelevante Fragen geben zu können.

Konkret verdeutlicht der Artikel, die Notwendigkeit und Schwierigkeit erstens einer stärker teamorientierten Anreizsetzung sowie zweitens die Implikationen veränderter Finanzströme, namentlich der zunehmenden Unsicherheit von geplanten Umsätzen und Deckungsbeiträgen für leistungsbezogene Prämiensysteme, die sich aus den Eigenschaften hybrider Produkte ergeben.

Dazu ist es notwendig, zunächst die Merkmale *hybrider Produkte* zu beschreiben, anhand derer die Bedeutung des Strategiewandels vom Produkt- zum Lösungsgeschäft für die Gestaltung des Vergütungssystems signifikant wird. Daran anschließend ist zum einen eine Grundvorstellung hinsichtlich des Konstrukts *Anreiz- und Vergütungssystem* zu liefern und zum anderen aktuell in der Forschung und Praxis diskutierte und angewendete Vergütungssysteme im Vertriebsbereich aufzuzeigen. Die kritische Diskussion der Team- und Zeitproblematik führt zu einer Reihe offener Fragen, deren Beantwortung Gegenstand zukünftiger Forschung ist.

## **2 Charakterisierung hybrider Produkte**

Hybride Produkte weisen materielle und immaterielle Ergebnisbestandteilen auf (Spath/Demuß 2003) und stellen eine Kombination verschiedener Sach- und Dienstleistungen dar (Scheer et al. 2006). Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993) weisen jedoch darauf hin, dass *stets* Bündel aus Sach- und Dienstleistungen vermarktet werden, weil der Absatz von Sachleistungen ohne die Inanspruchnahme von Dienstleistungen nicht vorstellbar ist. Zur weiteren Charakterisierung bzw. Abgrenzung betonen Scheer et al. (2006) daher die integrative Betrachtung von Sach- und Dienstleistungen, die über die bloße Verbindung derselben hinausgeht und in Zukunft zu einem kritischen Erfolgsfaktor sowohl für die Leistungserstellung (S. 26f) als auch für die Vermarktung wird. Der Grad der Integration ist gering, wenn die einzelnen Teilleistungen relativ unabhängig voneinander sind und der Kunde diese z.B. problemlos durch Teilleistungen anderer Anbieter substituieren kann (Galbraith 2005, S.29). Im anderen Extrem sind die einzelnen Komponenten funktional so stark verbunden, dass ihr Nutzen nur in Kombination voll ausgeschöpft werden kann. Darüber hinaus sehen insbesondere Kersten/Zink/Kern (2006) in der kundenspezifischen Problemlösung die zentra-

le Eigenschaft hybrider Produkte (S.8), so dass letztere in einem ersten Schritt als Leistungs-bündel definiert werden können, die eine kundenindividuelle Integration von Sach- und Dienstleistungsanteilen beinhalten (vgl. Burianek/Ihl/Bonnemeier/Reichwald 2007, Kersten et al. 2006). Gemäß einer solchen Definition wären jedoch die verschiedenartigsten Leistungs-bündel unter dem Begriff „hybrides Produkt“ zusammenzufassen. So wären beispielsweise sowohl eine Sachleistung mit ergänzenden produktbegleitenden Dienstleistungen (z.B. Sondermaschine mit vorherigen, kundenspezifischen Engineering-Leistungen oder Maschinen und Anlagen plus Installation, Wartung und Entsorgung) als auch Betreibermodelle als hybride Produkte zu bezeichnen. Aufgrund dieser Vielfältigkeit wurde in der Literatur ein erster Versuche unternommen, hybride Produkte zu typologisieren (Burianek et al. 2007). Da der Typologisierung ein Systemverständnis zugrunde liegt wird die Systemkomplexität als zentrales Unterscheidungskriterium herangezogen (vgl. zu dieser Vorgehensweise auch Benkenstein/Güthoff 1996). Demnach können die verschiedenen Erscheinungsformen hybrider Produkte auf einem Kontinuum von wenig bis sehr komplex eingeordnet werden. Zur Einordnung werden verschiedene Merkmale herangezogen, die Einfluss auf die Komplexität hybrider Produkte haben (vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1: Merkmale der Komplexität hybrider Produkte (Quelle: Burianek et al. 2007, S. 7)**

Im Folgenden sollen drei wesentliche Merkmale herausgegriffen werden, anhand derer die Auswirkungen der Implementierung hybrider Produkte auf die vorgenannte Anreizproblematik besonders deutlich werden.

- (1) *Anzahl und Heterogenität der Teilleistungen*: Hybride Produkte sind durch eine Kombination verschiedener Teilleistung gekennzeichnet. Je umfangreicher und verschiedenartiger diese einzelnen Teilleistungen sind, desto höher ist die Komplexität der Leistungserbringung (Burianek et al. 2007, S. 15) Folgt man Galbraith (2002), hat dieses Merkmal den größten „organizational impact“, denn „... the larger the scale and scope of the solution, the larger the number of organizational units, and the larger the number of different kinds of organizational units that must coordinate their efforts to create the solution“ (S. 197).
- (2) *Individualisierungsgrad*: Da ein hybrides Produkt eine auf den individuellen Kundennutzen ausgerichtete Problemlösung darstellt, ist es notwendig, die einzelnen Teilleistungen kundenspezifisch zu entwickeln, zusammenzustellen und zu implementieren. Ein geringer Individualisierungsgrad besteht, wenn nur eine kundenspezifische Konfiguration von Standardleistungen vorgenommen wird (vgl. Merkmale eines Systemguts bei Helm 2004, S. 17). Demgegenüber spricht man von einem hohen Individualisierungsgrad, wenn auch die Teilleistungen kundenspezifisch konzipiert und produziert werden. Die Anpassung des hybriden Produkts an die speziellen Wünsche des Kunden macht eine Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess erforderlich. Daraus folgt, dass hybride Produkte und Dienstleistungen dem gleichen Leistungserstellungsprinzip folgen (Spath/Demuß 2003, S. 476).
- (3) *Ausdehnung des Leistungserstellungszeitraums*: Teilleistungen einer gesamthaften Lösung von Kundenproblemen werden häufig entlang der gesamten „customer-activity chain“ (Sawhney/Balasubramanian/Krishnan 2004) bzw. „consumption chain“ (MacMillan/McGrath 1997) erbracht. Wenn also z.B. produktbegleitende Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus des Sachprodukts erbracht werden (Rainfurth 2003, S.1) oder ein umfassendes Betreibermodell an die Stelle des Verkaufs einer Industrieanlage tritt, dehnen sich die Hersteller-Kunden-Beziehungen aus. Die Leistungserbringung und Interaktion mit dem Kunden findet bei hybriden Produkten somit über einen längeren Zeitraum statt, als bei „stand-alone products“. Dies hat zur Folge, dass es im Laufe der Leistungserbringung zu Veränderungen und Anpassungen der Leistung kommen kann, was zu einer Erhöhung der Komplexität führt. Diese möglichen, aber selten deterministisch vorauszusagenden, zukünftigen Veränderungen haben durch ihre hohe Unsicherheit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Vertragsverhandlungen, vertraglichen Regelungen sowie die Incentivierung der beteiligten Mitarbeiter.

Die zunehmende Komplexität im Allgemeinen und speziell die drei Merkmale verursachen gravierende Veränderungen hinsichtlich des Vertriebsmanagements. So führt beispielsweise die erhöhte Komplexität von hybriden Produkte dazu, dass Vertriebsmitarbeiter ein umfassenderes Wissen über das Produkt- und Dienstleistungsspektrum sowohl des eigenen Unternehmens als auch von Kooperationspartnern verfügen müssen. Hier stellen sich vor allem hinsichtlich einer effizienten Informationsbeschaffung und -verarbeitung neue Herausforderungen an die Vertriebsmitarbeiter (Jones/Brown/Zoltners/Weitz 2005). Neben neuen Qualifikationsanforderungen impliziert der Übergang zum Lösungsgeschäft eine Veränderung der bestehenden Anreiz- und Vergütungssysteme im Vertrieb und Außendienst. Bevor diese Veränderungen in Kapitel 4 ausführlich diskutiert werden, erscheint aufgrund der umfangreichen wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur zur Thematik von Anreiz- und Vergütungssystemen eine kurze Darlegung der von uns verwendeten Terminologie notwendig.

### **3 Anreizsysteme - eine kurze Synopse**

Die Funktion von Anreizsystemen ist die ziel- bzw. zweckgerichtete Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter. Anreize beeinflussen die Entscheidungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern, insbesondere auch im Hinblick auf die Wahl ihres Anstrengungsniveaus. Anreizsysteme dienen daher aus Sicht der Organisation dazu, erwünschte Verhaltensweisen zu verstärken bzw. unerwünschte abzuschwächen (Hentze/Graf 2005). Unter anderem wird der Versuch unternommen, das Verhalten der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen mittels unterschiedlicher Konzepte auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens auszurichten (Lawler 1990).

Unter einem Anreizsystem soll die Summe aller bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Anreize verstanden werden (Wild 1973). Als Anreize werden Situationen oder Situationselemente bezeichnet, die individuelle Motive aktivieren bzw. Bedürfnisse ansprechen, dadurch eine Motivation erzeugen und folglich eine Handlung initiieren (v. Rosenstiel 1975; Weibler 2001; Wolff/Lucas 2006). Die unterschiedlichen Anreize, z.B. das Entgelt, die Arbeitsbedingungen, der Führungsstil des Vorgesetzten oder das Image der Organisation werden in der einschlägigen Literatur nach verschiedenen Kriterien systematisiert. Eine häufige Differenzierung stellt auf die materiellen und immateriellen Grundlagen von Anreizen ab (Clark/Wilson 1961; Hentze/Lindert 1998). Die materiellen Anreize werden wei-

ter in finanzielle Anreize, z.B. fixe und variable Entgeltbestandteile, Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen und nicht-finanzielle Anreize, z.B. Dienstwagen oder geldwerte Privilegien, unterteilt (Hentze/Graf 2005).

Neben der Vielzahl von Anreizen gehören die Kriterien bzw. Bemessungsgrundlagen, die der Gewährung der Anreize zugrunde liegen, zum Anreizsystem (Kossbiel 1994). Die Bemessungsgrundlage für den variablen Entgeltbestandteil kann z.B. die individuelle Leistung des Mitarbeiters, die Leistung des Teams oder der Unternehmenserfolg sein. Das Vergütungssystem, auf welches wir uns in diesem Arbeitspapier beschränken wollen, umfasst in unserem Begriffsverständnis als Subsystem des Anreizsystems alle materiellen Anreize mit ihren korrespondierenden Bemessungsgrundlagen.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit vertrieblichen Vergütungssystemen und speziell von Verkaufsaußendienstmitarbeitern wird in den letzten Jahrzehnten sehr stark durch die Prinzipal-Agenten Theorie geprägt (Erevelles/Dutta/Galantine 2004). Diese ökonomische Theorie wird unter anderem dazu verwendet, Normen für Verträge und Steuerungsmechanismen abzuleiten, die Agenten (hier: Vertriebs- bzw. Verkaufsaußendienstmitarbeiter) dazu motivieren, im Sinne des Prinzipals (hier: Vertriebsleiter bzw. Geschäftsführung) zu handeln. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Frage nach der Bestimmung des Anteils von fixer und variabler Entlohnung des Verkaufsaußendienstmitarbeiters erörtert (Backhaus 1997, S. 358f). So haben beispielsweise Basu/Lal/Srinivasan/Staelin (1985) in ihrem Grundmodell, unter Anwendung sehr strikter Annahmen (u.a. ein stets risikoaverser, nutzenmaximierender Verkäufer, der im Auftrag des grundsätzlich risikoneutralen Prinzipals ein Produkt verkauft), formal-theoretisch gezeigt, dass der optimale Entlohnungsplan eine Kombination aus Fixgehalt und variablen Entgeltbestandteilen darstellt. Nachfolgende Arbeiten haben dieses Grundmodell durch realitätsnähere und komplexere Annahmen erweitert und weitere Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich des Entlohnungsplans von Verkaufsaußendienstmitarbeitern vorgelegt (für einen Überblick siehe Coughlan/Sen 1989 sowie Krafft 2001, S. 221). Trotzdem wurden die Erweiterungen weitestgehend im Kontext des traditionellen Vergütungssystem, „ [which] apply primarily to autonomous salespeople [...] focused on maximizing product sales [...] to meet short-term sales goals“ (Brown/Evans/Mantrala/Challagalla 2005, S. 160f) vorgenommen. Dass dieses traditionelle Vergütungssystem auch in der Praxis weiter vorherrscht, wird in aktuellen empirischen Studien bestätigt. Der größte Teil der Mitarbeiter im Außendienst, insbesondere Verkäufer und Verkaufsleiter, erhalten zusätzlich zu ihrem Fixgehalt variable Entgeltbestandteile. Der Anteil der variablen Vergütung liegt je nach Position und betrachteter Studie zwischen 20 % und 30 % der Gesamtvergütung. Der variable Be-

standteil wird am häufigsten in Form von Provisionen und Prämien ausgezahlt, während die Bemessungsgrundlage für Provisionen bzw. die Zielgröße für Prämien am häufigsten der erzielte Umsatz des jeweiligen Mitarbeiters (gefolgt vom Deckungsbeitrag) ist. Provisionen werden in der Regel monatlich, Prämien hingegen meist jährlich ausgeschüttet. Nur 14 % aller Mitarbeiter im Außendienst haben vertraglich festgelegte Vergütungsbestandteile, die von einer Teamleistung abhängen. Bei der näheren Analyse zeigt sich, dass diese „Teamleistung“ aber eher selten die Leistung eines Vertriebsteam meint, sondern im Regelfall an der Performance des gesamten Vertriebsbereichs (50 %) oder des gesamten Unternehmens bzw. Geschäftsbereichs (30 %) festgemacht wird (Krafft 2002, Kienbaum 2006).

An zwei wesentlichen Problembereichen wollen wir im Folgenden zeigen, dass dieses traditionelle Vergütungssystem den Anforderungen des Strategiewechsels hin zum Anbieter hybrider Produkte, d.h. des Lösungsgeschäfts, nur unzureichend gerecht werden kann.

## **4 Zur Notwendigkeit der Anpassung von Vergütungssystemen für die erfolgreiche Implementierung hybrider Produkte**

### **4.1 Die Team-Problematik**

Durch die Implementierung hybrider Produkte tritt bei erfolgreichen Industrieunternehmen die Vermarktung einer bestimmten, vorher definierten Leistung im Sinne von weitgehend standardisierten Maschinen und Anlagen, das „over the counter“-Geschäft, zunehmend in den Hintergrund. Zur Erreichung einer effizienten Problemlösung für den jeweiligen Kunden ist es erforderlich, dessen konkretes Problem zu identifizieren, zu analysieren und im Sinne einer umfassenden Lösung die verschiedenen Teilleistungen des anbietenden Unternehmens kundenspezifisch zusammenzustellen bzw. neue Leistungen für den Kunden zu entwickeln. Um diese Individualisierung der Produkte zu realisieren und den durch die Integration von Teilleistungen entstehenden Zusatznutzen verwerten zu können, bedarf es einer integrierten Vermarktung der verschiedenen Teilleistungen. Dazu ist in umfassenderem Maße eine Beteiligung von Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionsbereichen, z.B. Service, Engineering, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Controlling notwendig.

So besteht z.B. bei einem Anbieter für Informations- und Kommunikationssysteme das Team in der Angebotsphase häufig aus mehr als fünf Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen. In diesem Fall bringt der „technical bid manager“ die technische Expertise zur Kundenlösung ein und ist dem Systemgeschäftsgebiet zugeordnet. Der „service bid manager“

definiert die Serviceseite der Kundenlösung, ist aber dem Servicegeschäftsgebiet zugeordnet. Der Vertriebsbereich ist mit dem Key-Account Manager im „Bid-Team“ vertreten und verantwortet federführend die Einberufung beziehungsweise Zusammenstellung dieses Teams sowie den direkten Kundenkontakt.

Es wird deutlich, dass der Verkauf eines hybriden Produktes - speziell aufgrund der in Kapitel 2 angesprochenen Komplexität und Heterogenität der Teilleistungen - eine Teamleistung darstellt (Moon/Armstrong 1994). Zum erfolgreichen Absatz hybrider Produkte ist häufig die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche in einem multifunktionalen selling team notwendig. Diese Teamleistung sollte u.a. durch ein adäquates Anreizsystem unterstützt werden. Wie im vorherigen Kapitel gezeigt, konzentriert sich das traditionelle Vergütungssystem jedoch auf den autonomen Verkäufer, da ihm die Annahme zugrunde liegt, dass der Verkaufserfolg, z.B. der erzielte Umsatz, hauptsächlich von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft des einzelnen Verkäufers beeinflusst wird (z.B. Automobil-Verkäufer). Werden Produkte im Team verkauft, ist der Arbeitseinsatz, die Anstrengung, jedes einzelnen Mitarbeiters Voraussetzung für den Erfolg des Teams. Konsequenterweise wird der Verkaufserfolg, der als Bemessungsgrundlage der variablen Entlohnung dient, nicht mehr allein von dem einzelnen Verkäufer determiniert. Somit wird aber auch ein Vergütungssystem, das den „lone wolf“ als Anreizempfänger in den Fokus stellt und darauf ausgerichtet ist, dessen Verhalten mit dem Ziel einer Umsatz- bzw. Deckungsbeitragmaximierung zu steuern, Wirkungsverluste aufweisen. Wird dieser veränderte Sachverhalt insbesondere im Lösungsgeschäft bei der (Neu-)Gestaltung des Vergütungssystems nicht ausreichend berücksichtigt, führt dies zu einer Fehlsteuerung des Mitarbeiterverhaltens. So könnte sich der Vertriebsmitarbeiter kontraproduktiv ausschließlich auf den separaten Verkauf der einzelnen Teilleistungen konzentrieren. Dieses Verhalten entspricht dem traditionellen Verkaufsumfeld, passt jedoch nicht mehr zu den strategischen Zielen eines Unternehmens, das erfolgreich eine Lösungsstrategie verfolgen möchte. Ziel muss es dementsprechend sein, ein teamorientiertes Vergütungssystem zu gestalten, welches jedes Teammitglied motiviert, einen optimalen Beitrag zur Teamleistung zu erbringen, den Leistungsbeiträgen der einzelnen Teammitglieder trotzdem gerecht wird und gleichzeitig keine übermäßigen Steuerungs- und Koordinationskosten aufweist.

Ein Blick in die einschlägige Fachliteratur zeigt, dass sowohl im Bereich der empirischen Forschung zu Teamarbeit im Vertrieb (vgl. Krafft/Frenzen 2001) als auch zu Vergütungssystemen von cross-functional selling teams (vgl. Brown et al. 2005) diesbezüglich ein beachtliches Forschungsdefizit besteht. Darüber hinaus bietet auch die wissenschaftliche Aus-

einandersetzung mit dem übergeordneten Thema „Teamentlohnung“ nur wenige Anhaltspunkte für die Gestaltung eines effizienten Vergütungssystems speziell für die an der Vermarktung hybrider Produkte beteiligten Mitarbeiter.

So zeigt sich, dass die diskutierten Formen der Teamentlohnung meist auf das gesamte Unternehmen bzw. den Geschäftsbereich ausgerichtet sind. Beispielsweise werden Gewinnbeteiligungen und Aktien bzw. Aktienoptionen als wesentliche Formen der Teamentlohnung betrachtet und thematisiert (z.B. Lazear 1998). Da die Bemessungsgrundlage von Gewinnbeteiligungen der wirtschaftliche Erfolg des gesamten Unternehmens bzw. der strategischen Geschäftseinheit ist, betrachten diese Arbeiten zur „Teamentlohnung“ die gesamte Belegschaft als „Team“. Weil keine unmittelbare Zusammenarbeit notwendig und die Gruppe sehr groß ist, sind die Anreizeffekte auf den ausführenden Organisationsebenen zumeist gering. Ähnliche Probleme treten bei Aktien bzw. Aktienoptionsplänen auf, die ohnehin meist nur dem Top-Management vorbehalten sind (Lazear 1998). Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, dass die Problembereiche, Erkenntnisse und Empfehlungen aus diesem Forschungsfeld nicht bzw. nur in einem sehr geringen Umfang auf das weiter oben dargestellte Problem übertragen werden können.

Als Team soll hier eine Gruppe von Personen bezeichnet werden, die das gleiche Ziel verfolgen, in einer gegenseitigen Wechselbeziehung stehen und komplementäre Fähigkeiten oder Wissen haben, wodurch eine Zusammenarbeit zur Zielerreichung notwendig wird (Katzenbach/Smith 1992, S. 5; Parker/McAdams/Zielinski 2000, S. 17). Insofern unterscheiden sich die Teams zur Vermarktung hybrider Produkte auch von „groups of salespeople“, die zwar ebenfalls ein gemeinsames Ziel verfolgen, z.B. Umsatzmaximierung in einem Verkaufsgebiet bzw. eines bestimmten Produkts bzw. Kundengruppe, deren Mitglieder aber weitgehend unabhängig voneinander zum Erreichen dieses gemeinschaftlichen Ziels beitragen (Robbins 2001, S. 310f). Die Leistung der einzelnen Mitglieder der Gruppe ist im Gegensatz zur Leistung in multifunktionalen Vermarktungsteams untereinander stärker substituierbar statt komplementär, was zu einer stärkeren Free-rider-Problematik und somit anders gelagerten Anreizproblematik führt (Brown et al. 2005). Wie im oberen Beispiel dargestellt, tragen ja gerade Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen mit ihrem komplementären Wissen und ihren Fähigkeiten zum Teamerfolg bei.

Parker et al. (2000) liefern erste Ideen zur Incentivierung solcher Teams. Sie bieten Anregungen, wie ein Projektteam für seine Leistung entlohnt werden kann. Beispielsweise kann nach der Erreichung von bedeutenden Meilensteinen oder nach erfolgreicher Beendigung des Pro-

jekts ein Bonus gezahlt werden. Auch eine Entlohnung auf Basis des „value added by a project“ wird vorgeschlagen. Da diese Ideen jedoch sehr stark auf Projektteams bezogen sind, wirft die deren Übertragung auf Vermarktungsteams noch einige Fragen auf. So ist, gerade auch im Hinblick auf Anreizprobleme im Zusammenhang mit der Dauer der Leistungserstellung, zu klären, welche sinnvollen Meilensteine im Vermarktungsprozess bzw. im Prozess der Leistungserstellung vereinbart werden können und wie der ‚value-added‘ des ‚Projekts‘ „Vermarktung von hybriden Produkten“ bestimmt werden kann. Darüber hinaus wirft die Problematik der Entlohnung von multifunktionalen selling-teams die weiteren, im Folgenden kurz skizzierten Fragen auf:

- Moon/Armstrong (1994) diskutieren in ihrem Beitrag verschiedene Konzepte zu Selling Teams. Vermarktungsteams können sich anhand verschiedener Merkmale unterscheiden. So können die Teams z.B. in fester oder variabler Besetzung, im Einzelfall oder regelmäßig, kundenfokussiert oder transaktionsfokussiert zusammenarbeiten. Weiterhin können sie sich anhand eines permanenten oder temporären Teameinsatzes, der Anzahl der Mitarbeiter sowie dem Autonomiegrad unterscheiden. Welches konkrete Teamkonzept letztendlich zur Anwendung kommt, ist von einer Reihe von Kontextfaktoren abhängig. So kommen Moon/Armstrong (1994) in ihrer qualitativen Untersuchung zu der Aussage, dass die Anzahl der Teammitglieder mit zunehmender technischer Komplexität der zu verkaufenden Produkte ansteigt (S. 27). Weitere bisher in der Literatur und in Gesprächen mit der Praxis erwähnte Kontextfaktoren, Merkmale und beteiligte Funktionsbereiche sind in Abbildung 2 zusammengestellt.

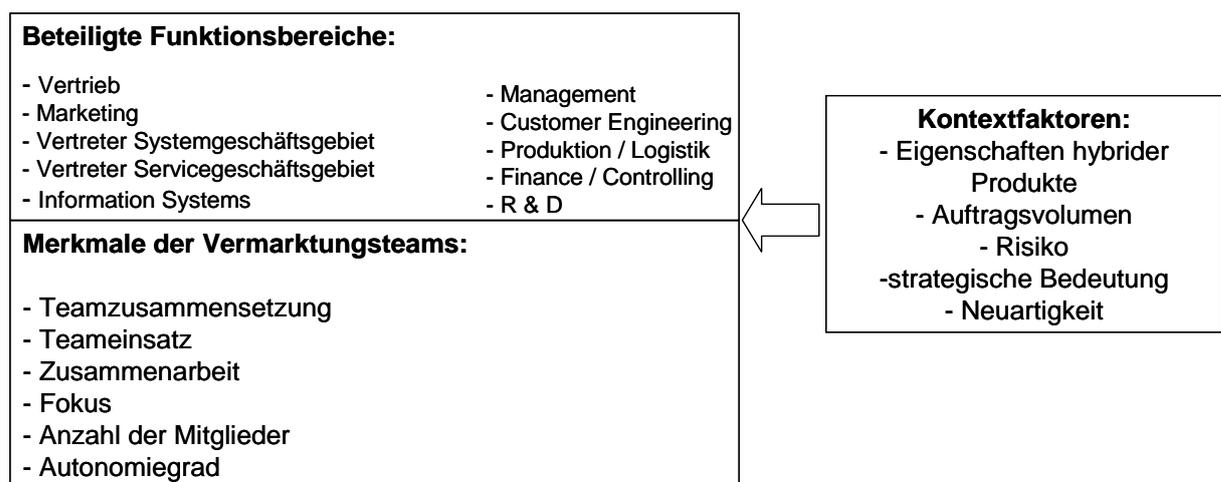


Abbildung 2: Einflussfaktoren für die Gestaltung von Vermarktungsteams

Zur effektiven Gestaltung eines teamorientierten Anreizsystems wird es also zunächst notwendig sein, weitere gesicherte Erkenntnisse über den Aufbau multifunktionaler Vertriebsteams zu generieren und die Einflüsse der Merkmale auf die verschiedenen Gestaltungsparameter des Vergütungssystems zu untersuchen.<sup>1</sup> Die folgenden Fragen verdeutlichen exemplarisch die damit verbundenen Problemkreise: Wie wird die Anreizwirkung eines Teambonus durch die verschiedenen Merkmale, insbesondere die Anzahl der Mitglieder beeinflusst? Wie lässt sich der Teambonus verteilen, wenn die Teammitglieder über die Zeit wechseln? Wie lässt sich die Leistung des Teams bei kunden- bzw. transaktionsfokussierten Teams messen? Wie lässt sich bei informeller Zusammenarbeit bestimmen, wer überhaupt zum Team gehört und ist auch in diesem Fall ein Teambonus geeignet, um die Mitarbeiter zur Kooperation im Sinne der Weitergabe wichtiger Informationen anzureizen?

- Aus der Multifunktionalität von Vertriebsteams ergibt sich ein weiteres Problem, wenn die einzelnen Teammitglieder auf Basis von Funktionsbereichszielen oder durch Beurteilung ihres Vorgesetzten des jeweiligen Funktionsbereichs variabel entlohnt werden. Konkurrieren die Ziele der einzelnen Funktionsbereiche, wird ein Wettbewerbsverhalten induziert, was zu dysfunktionalen Konflikten führen kann (Gibson/Ivancevich/Donnelly/Konopaske 2006). Wie wirkt sich dieses induzierte Wettbewerbsverhalten auf die Zusammenarbeit funktionenübergreifender Teams aus und wie kann Konflikten vorgebeugt werden? Welche Auswirkungen auf die jeweilige Anreizwirkung hat das zusätzliche Einführen einer Entlohnungskomponente auf Basis der Teamleistung?
- In der Praxis werden auch Vertriebsteams am häufigsten auf der Basis von Umsatz bzw. Gewinn entlohnt (Krafft et al. 2002). Es stellt sich die Frage, ob dies eine geeignete bzw. effiziente Bemessungsgrundlage für Teamleistungen im Zusammenhang mit einem komplexen Lösungsgeschäft sein kann.

Es ist zu vermuten, dass traditionelle Vergütungssysteme - insbesondere durch ihre überwiegende Fokussierung auf die Steuerung des Verhaltens einzelner Vertriebsmitarbeiter - den Herausforderungen der Vermarktung hybrider Produkte nicht mehr gerecht werden. Es erscheint vor allem notwendig, neue Konzepte für eine zielkompatible Vergütung von Team-

---

<sup>1</sup> Zu ersten empirischen Aussagen kommen Krafft/Frenzen (2001) in einer Studie über Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams. Wobei hier anzumerken ist, dass die Autoren nicht explizit zwischen Gruppen von Verkäufern und Vertriebsteams im oben genannten Sinne unterscheiden. Daher ist auch eine Übertragung der Erkenntnisse auf multifunktionale Vertriebsteams im Kontext der Vermarktung hybrider Produkte nicht problemlos möglich.

leistungen zu entwickeln, da auf diesem Gebiet unseres Erachtens ein eklatantes Forschungsdefizit existiert.

## 4.2 Die Zeit-Problematik

Neben der notwendigen Intensivierung der Entwicklung teamorientierter Anreizsysteme stellt sich dem Personalmanagement mit der zeitlichen Ausdehnung des Wertschöpfungsprozesses bzw. des Leistungserbringungszeitraums hybrider Produkte eine weitere Herausforderung mit signifikanten Implikationen für das betriebliche Anreizsystem.

Der Wertschöpfungsprozess umfasst alle Vorgänge, die zur Erfüllung des Kundenwunsches notwendig sind (Hanewinkel 1994). Bedingt durch die verschiedenen Teilleistungen des hybriden Produkts, die sowohl vor als auch nach dem eigentlichen Kaufakt erbracht werden, kann der Wertschöpfungsprozess nicht mehr als eine sequentielle Abfolge verschiedener Teilprozesse (z.B. Entwicklung, Fertigung, Vertrieb) betrachtet werden. Vielmehr laufen die verschiedenen Teilvorgänge der einzelnen Teilleistungen vernetzt und parallel ab. Dieser Effekt wird durch den Dienstleistungsanteil (vgl. Downar 2003, S. 214f) und die Integration der einzelnen Teilleistungen noch verstärkt.

So ist es z.B. denkbar, dass eine Engineering-Leistung oder die Entwicklung eines kundenspezifischen Designs für eine Maschine vom Anbieter vor der eigentlichen Vertragsunterzeichnung erfolgt und nachträglich ‚verrechnet‘ wird. Nach dem Verkauf der Maschine werden dann beispielsweise Leistungen wie Montage und Schulung sowie Wartungsleistungen und technologische „Up-dates“ erbracht. In späteren Phasen des Wertschöpfungsprozesses gehört eventuell auch die Teilleistung „Entsorgung“ der Maschine zur angebotenen Problemlösung des Anbieters, welche zum Verkaufszeitpunkt unter Umständen noch nicht einmal spezifiziert ist. Diese exemplarische Darstellung macht deutlich, dass der eigentliche Kaufakt nicht mehr als fixierter Schlusspunkt der Kundenbeziehung betrachtet werden kann (Kieffer 2002). An die Stelle einer umfassenden Kaufentscheidung auf der Basis weitgehend determinierter Leistungsmerkmale zu einem bestimmten Zeitpunkt, tritt in vielen Fällen eine Art Rahmenvereinbarung, die weitreichende Spielräume für die Ausgestaltung der konkreten Leistungsbeziehungen in einem Zeitraum lässt. In dem oben genannten Beispiel wäre es somit möglich, dass der Kunde sich erst nach mehreren Jahren für die Entsorgung der Maschine entscheidet. Es wird deutlich, dass der „sales cycle“, d.h. der Zeitraum vom ersten Kunden-

kontakt bis zum endgültigen Kauf (Coughlan/Sen 1989, S. 333), mit zunehmender Komplexität der hybriden Produkte zunimmt.

Die mit der Erweiterung des Zeitraums des Wertschöpfungsprozesses einhergehende Dynamik, d.h. Veränderlichkeit der Leistungsbeziehungen, kann zu Anpassungen während der Vertragslaufzeit und damit seitens des Anbieters zu Unsicherheiten bezüglich zukünftig zu erzielender Umsätze und Deckungsbeiträge führen.

Des Weiteren zeichnen sich hybride Produkte durch eine intensivere Mitwirkung des Kunden bei der Leistungserstellung aus. Dies führt zum einen zu einer höheren Beschaffungsunsicherheit seitens des Nachfragers und zum anderen zu geringeren Standardisierungsmöglichkeiten seitens des Anbieters (Engelhardt et al. 1993).

Die zeitliche Ausdehnung und die Überlagerung des interdependenten Leistungserstellungs- und Vertriebsprozesses, die Unsicherheit über zukünftige Anpassungen sowie die damit verbundene Erhöhung der Komplexität der Hersteller-Kunden-Beziehungen hat signifikante Auswirkungen auf die Verkaufsstrategie, die Verhandlungstaktik, die Preisgestaltung sowie die Bestimmung der Umsätze und Deckungsbeiträge. Daraus resultieren letztendlich die folgenden Implikationen für das Vergütungssystem von Vertriebsmitarbeitern:

- (1) Durch die langfristige Interaktion zwischen Kunden und Anbieter gewinnt das Thema Kundenzufriedenheit an Bedeutung (Rudolph 1998, S. 65). Neben dem Erzielen von möglichst hohen Umsätzen bzw. Deckungsbeiträgen wird mit zunehmender Komplexität der hybriden Produkte das Etablieren und Aufrechterhalten einer langfristigen, dauerhaften Kundenbeziehung noch erfolgskritischer. Daraus folgt für das Vergütungssystem zum einen die Berücksichtigung multipler Ziele bei der Wahl der Bemessungsgrundlage für Prämien bzw. Bonuszahlungen (Brown et al. 2005, S. 156f). Zum anderen muss es der Langfristigkeit des „sales cycles“ gerecht werden (Coughlan/Sen 1989, S. 333). Coughlan/Sen (1989) schlagen dafür eine Anpassung der Ausschüttungsperiode an den „sales cycle“ vor. Die Umsetzung dieser Forderung ist bei hybriden Produkten nicht ohne Probleme realisierbar, da z.B. das Ende des „sales cycles“ unbestimmt ist.
- (2) Die exakte Bestimmung tatsächlich generierter Deckungsbeiträge über die Zeit ist zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung bei hybriden Produkten nur in einer sehr unzureichenden und fehleranfälligen Art und Weise möglich. War es bei Sachprodukten relativ einfach, die Kosten für die Erstellung im Vorfeld zu bestimmen und den Umsätzen zur Gewinnermittlung gegenüberzustellen, gestaltet sich dies bei hybriden Produkten schwie-

rig. Gründe hierfür sind zum einen die Unsicherheit über die zukünftige Leistungserstellung. Durch eine ex ante eventuell ungenaue Definition der notwendigen Leistungen und Gegenleistungen bzw. nachträgliche Anpassungsspielräume lassen sich die entstehenden Gesamtkosten im Vorfeld nur sehr schwer bestimmen. Erschwert wird eine eindeutige, der Incentivierung von Verkaufsmitarbeitern zugrunde zu legende Kalkulation durch offenkundige Defizite in der Praxis beim Kosten- und Erlöscontrolling produktbegleitender Dienstleistungen (z.B. Kinkel/Fath 2004, S. 387f). Des Weiteren stellt die Bepreisung der Dienstleistungskomponenten ein Problem dar, weil im Vorfeld nur ungenau bestimmt werden kann, wie viel z.B. ein 24-Stunden Reparaturservice den Anbieter wirklich kostet. Die Kundenspezifität hybrider Produkte führt schließlich dazu, dass diesbezüglich nicht auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit zurückgegriffen werden kann.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten bei der Bestimmung des Deckungsbeitrages bzw. des Umsatzes stellt sich die Frage nach der Eignung dieser Größen als Bemessungsgrundlage der variablen Entlohnung. Diese Unsicherheit bezüglich der Bemessungsgrößen führt zu einer Fehlsteuerung der Vertriebsmitarbeiter. Diese können den zukünftigen Deckungsbeitrag eines heute generierten Auftrages auch nur bedingt abschätzen. Infolge dessen werden sie versuchen diese Unsicherheit abzubauen, indem sie ihre Verkaufsaktivitäten weiterhin auf Produkte mit sicheren, kurzfristig erzielbaren Umsätzen bzw. Deckungsbeiträgen ausrichten. Damit entgeht dem Unternehmen die Chance, möglicherweise höhere Renditen bzw. Wettbewerbsvorteile hybrider Produkten zu generieren.

- (3) Wengleich das Kostenproblem bei einer Verwendung der Bemessungsgrundlage ‚Umsatz‘ vordergründig eliminiert werden könnte, ergibt sich selbst unter der Annahme sicherer, d.h. mit Vertragsabschluss exakt bestimmbarer, zukünftiger Erlöszahlungen, ein generelles Problem aus der Tatsache, dass diese Umsätze über die Zeit eingehen können. Verkauft beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter ein Betreibermodell<sup>2</sup>, so stellt sich die Frage, wann dieser seine Provision ausgezahlt bekommen soll. Nach Vertragsunterzeichnung, was zur Folge hätte, dass das Unternehmen in Vorkasse gehen müsste oder jeweils nach Eingang der Zahlungen im Zeitablauf, woraus sich bei entsprechender Laufzeit jahrelange Provisionszahlungen an den Vertriebsmitarbeiter ergeben. Letzteres widerspricht jedoch der Forderung nach einer zeitnahen Anreizsetzung (Lawler 1990, S. 19). Als eine mögliche Lösung dieses Problems können gesplittete Prämienzahlungen zum

---

<sup>2</sup> Betreibermodelle kennzeichnen Projekte, in denen Teilbereiche bzw. die gesamte Produktion und Instandhaltung für einen definierten Zeitraum auf einen Betreiber übertragen werden und der eigentliche Produzent somit als Kunde gegenüber des Betreiberunternehmens auftritt (vgl. beispielsweise Meier 2003 sowie Freiling 2003).

einen nach erfolgreichem Vertragsabschluss und zum anderen nach Beendigung des Projektes, wie z.B. in Beratungsunternehmen üblich, gelten. Hier stellt sich für die zukünftige Forschung die Frage, inwiefern diese Praktik auf den Vertrieb von hybriden Produkten übertragbar ist und wie die Höhe der Prämien bestimmt werden kann? Bedarf es der Einführung von Provisionskonten analog zu den Zeitkonten von Mitarbeitern?

Es lässt sich somit festhalten, dass im industriellen Lösungsgeschäft zunehmend eine langfristige, prozessorientierte Anreizgestaltung notwendig wird. Die aufgezeigten Probleme verdeutlichen, dass insbesondere eine fallabhängige Prüfung der Einbeziehung der Kundenzufriedenheit als Leistungsbemessungsgrundlage sowie der Eignung des Umsatzes bzw. des Deckungsbeitrags als Basis variabler Vergütung erforderlich ist. Des Weiteren sollten der Zeitpunkt der Zahlung variabler Entgeltbestandteile und die Ausschüttungsperiode den jeweiligen Laufzeiten der Projekte angepasst werden. Diese Forderungen sind zwar notwendig, aber, wie oben dargestellt mit Problemen behaftet. Jedoch fehlt es bis heute in der wissenschaftlichen Diskussion an Empfehlungen und Konzepten zur konkreten Umsetzung dieser Forderungen und zur Modellierung weniger problembehafteter Vergütungssysteme. So sind aus unserer Sicht insbesondere die folgenden Fragen von besonderem Forschungsinteresse: Wie kann der Einsatz des Mitarbeiters bezüglich seines Anstrengungsniveaus so gesteuert werden, dass er seine Verkaufsaktivitäten auf langfristig erfolgreiche hybride Produkte richtet? Welche Leistungsbemessungsgrundlagen für Vertriebsmitarbeiter bzw. -teams hybrider Produkte sind hierfür geeignet? Wie kann eine Entlohnung auf Basis späterer Rückflüsse realisiert werden?

## **5 Schlussfolgerungen**

Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, aufzuzeigen, dass traditionelle Vergütungssysteme, die den einzelnen Vertriebsmitarbeiter auf Basis kurzfristig erzielter Umsätze incentivieren, den aus der Implementierung hybrider Produkte resultierenden Anforderungen, nicht mehr gerecht werden. Die Fokussierung auf vertriebliche „lone wolf“-Konzepte und die Vernachlässigung der Langfristigkeit hybrider Produkte können zu einer Fehlsteuerung des Mitarbeiterverhaltens führen, so dass Verhalten und Entscheidungen der Mitarbeiter nicht mehr den Unternehmenszielen entsprechen. Es wird deutlich, dass ein Übergang zu einer teamorientierten Vergütung zu empfehlen ist, welche alle am Vermarktungsprozess beteiligten Mitarbeiter auf Grundlage ihrer gemeinsamen Vermarktungsleistung entlohnt. Darüber hinaus wird argumen-

tiert, dass eine Entlohnung auf Grundlage kurzfristig erzielter Umsätze bzw. Deckungsbeiträge aufgrund der Dauer der hybriden Leistungserstellung in vielen Fällen problembehaftet und somit teilweise nicht mehr ökonomisch sinnvoll ist. Des Weiteren machen wir deutlich, dass diese Problembereiche, die in der Praxis zunehmend an Relevanz gewinnen, in der wissenschaftlichen Diskussion ausgesprochen stiefmütterlich behandelt werden.

Folglich ist es ein weiteres Anliegen dieses Arbeitspapiers, das Forschungsinteresse auf die Probleme im Zusammenhang mit der Gestaltung von Vergütungssystemen für Vertriebsmitarbeiter im Lösungsgeschäft zu lenken. Diesbezüglich werden korrespondierende Probleme aufgezeigt, diskutiert und konkrete Fragen für weitere Forschungsaktivitäten abgeleitet. Im Bereich der Entlohnung von Vermarktungsteams sind insbesondere Fragen nach der konkreten Gestaltung von teamorientierten Entlohnungsbestandteilen vor dem Hintergrund verschiedener Formen von Vermarktungsteams, der geeigneten Bemessungsgrundlage der Teamleistung sowie zu potenziellen Konflikten mit der Anreizwirkung funktionsbereichsorientierter Vergütungsbestandteile von Interesse. Im Zusammenhang mit der langfristigen Leistungserstellung stellen sich insbesondere Fragen zur Eignung von Deckungsbeitrag, Umsatz und Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage sowie zum Zeitpunkt der Auszahlung variabler Entgeltbestandteile.

## Literaturverzeichnis

- Basu, A. K. / Lal, R. / Srinivasan, V. / Staelin, R. (1985): Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. In: *Marketing Science* 4 (Fall), S. 267-291.
- Backhaus, K. (1997): *Industriegütermarketing*. 5. Auflage. München: Vahlen.
- Benkenstein, M. / Güthoff, J. (1996): Typologisierung von Dienstleistungen. Ein Ansatz auf der Grundlage system- und käuferverhaltenstheoretischer Überlegungen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 12, S. 1493-1510.
- BMBF Bekanntmachung vom 23.05.2005. <http://www.bmbf.de/foerderungen/4453.php>. Abruf am 04.06.2007.
- Brown, S. P. / Evans, K. R. / Mantrala, M. K. / Challagalla, G. (2005): Adapting Motivation, Control, and Compensation Research to a New Environment. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (2), S. 156-167.
- Bullinger, H.-J. / Scheer, A.-W. (Hrsg.) (2006): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Burianek, F./ Ihl, C. / Bonnemeier, S. / Reichwald, R. (2007): Typologisierung hybrider Produkte - Ein Ansatz basierend auf der Komplexität der Leistungserbringung. Arbeitsbericht Nr. 01/2007 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre - Information, Organisation und Management der TU München. <http://www.hyprico.de/publikationen/AP%20Typologisierung%20hybrider%20Produkte.pdf>, Abruf am 08.06.2007.
- Chase, R. B. / Garvin, D. A. (1989): The Service Factory. In: *Harvard Business Review* 67 (4), S. 61-69.
- Clark, P. B. / Wilson, J. Q. (1961): Incentive Systems: A Theory of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 6 (2), S. 129-166.
- Coughlan, A. T. / Sen, S. K. (1989): Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications. In: *Marketing Science* 8 (4), S. 324-342.
- DLR (2006): Literatur aus Vorhaben des Programms "Innovationen mit Dienstleistungen". <http://www.dl2100.de/publicationdetail.php?PHPSESSID=31c42e1cd61c82ca97f7c21721c79b5c&publicationid=1135>. Abruf am 03.01.2007.
- Downar, P. (2003): *Vermarktung industrieller Dienstleistungen*. Wiesbaden: DUV.
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 5, S. 395-426.

- Erevelles, S. / Dutta, I. / Galantine, C. (2004): Sales Force Compensation Plans Incorporating Multidimensional Sales Effort and Salesperson Efficiency. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24 (2), S. 101-112.
- Freiling, J. / Buse, C. / Weißenfels, S. (2003): Strategische Grundfragen der Etablierung von Betreibermodellen. In: Meier, H. (Hrsg.): *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau*. Heidelberg: Springer, S. 63-83.
- Freiling, J. / Busse, B. / Estevao, M.-J. (2004): Black Box Engineering - Ein strategischer Koordinationsansatz zur Entwicklung neuer Dienstleistungen? In: Bruhn, M. / Strauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsinnovationen*. Wiesbaden: Gabler, S. 151-172.
- Galbraith, J. R. (2002): Organizing to Deliver Solutions. In: *Organizational Dynamics* 31(2), S. 194-207.
- Galbraith, J. R. (2005): *Designing the customer-centric organizations a guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, J. L. / Ivancevich, J. M. / Donnelly, J. H. / Konopaske, R. (2006): *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: McGraw-Hill.
- Hanewinkel, F. (1994): Entwicklung einer Methode zur Bewertung von Geschäftsprozessen. *Fortschritts-Berichte VDI* (16/71). Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Helm, R. (2004): *Vertrieb im Systemgütergeschäft*. Wiesbaden: DUV.
- Hentze, J. / Graf, A. (2005): *Personalwirtschaftslehre* 2. 7. Auflage. Bern usw.: Haupt.
- Hentze, J. / Lindert, K. (1998): Motivations- und Anreizsysteme in Dienstleistungsunternehmen. In: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1010-1030.
- Hertweck, A. (2002): *Strategische Erneuerung durch integriertes Management industrieller Dienstleistungen*. Frankfurt am Main usw.: Lang.
- Homburg, C. / Fassnacht, M. / Guenther, C. (2003): The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. In: *Journal of business-to-business marketing* 10 (2), S. 23-51.
- Jones, E. / Brown, S. P. / Zoltners, A. A. / Weitz, B. A. (2005): The Changing Environment of Selling and Sales Management. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (2), S.105-111.
- Katzenbach, J. R. / Smith, D. K. (1992): Why teams matter. In: *McKinsey Quarterly* 3, S. 3-27.
- Kersten, W. / Zink, T. / Kern, E.-M. (2006): Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf. In: Blecker, T. / Gemünden, H.G. (Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke*. Berlin: Schmidt Erich Verlag, S. 189-202.

- Kieffer, S. (2002): *Kundenzufriedenheit durch additive Dienstleistungen - ein kaufphasenspezifischer Operationalisierungs- und Messansatz für industrielle Märkte*. Wiesbaden: Gabler.
- Kienbaum (2006): *Vergütungsstudie 2006: Führungs- und Fachkräfte im Außendienst*. 26. Auflage. Gummersbach: Kienbaum Management Consultants GmbH.
- Kinkel, S. / Fath, M. (2004): Controlling produktbegleitender Dienstleistungen - Herausforderungen und innovative Lösungsansätze. In: Kreibich R. / Oertel, B. (Hrsg.): *Erfolg mit Dienstleistungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 385-394.
- Kinkel, S. / Jung Erceg, P. / Lay, G. (Hrsg.) (2003): *Controlling produktbegleitender Dienstleistungen*. Heidelberg: Physica.
- Kopp, H. (2006): Studie: Trends im Service des Maschinenbaus 2011. <http://www.dl2100.de/newsdetails.php?&setchannelid=1&newsid=1058>, Stand November 2006. Abruf am 28.03.2007.
- Kossbiel, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. In: *Die Betriebswirtschaft (DBW) 54 (1)*, S. 75-93.
- Krafft, M. (2001): Marketing. In: Jost, P.-J. (Hrsg.): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 217-240.
- Krafft, M. / Frenzen, H. (2001): Erfolgsfaktoren für Vertriebsteams. In: *Science Factory 3*, S. 19-22.
- Krafft, M. / Frenzen, H. / Jeck, M. S. (2002): Wissen: Team Selling. In: *Absatzwirtschaft 09*, S. 40.
- Kreibich R. / Oertel, B. (Hrsg.) (2004): *Erfolg mit Dienstleistungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kutzner, E. (2005): Bestandsaufnahme und Bilanzierung von Dienstleistungsinitiativen des Bundes und der Länder. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://www.sfs-dortmund.de/docs/aktuelles/kutzner.pdf>. Abruf am 23.05.2006.
- Lawler, E. E. (1990): *Strategic pay aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco usw.: Jossey-Bass.
- Lay, G. / Nippa, M. (Hrsg.) (2005): *Management produktbegleitender Dienstleistungen*. Heidelberg: Physica.
- Lazear, E. P. (1998): *Personnel economics for managers*. New York usw.: Wiley.
- MacMillan, I. C. / McGrath, R. G. (1997): Discovering New Points of Differentiation. In: *Harvard Business Review 75 (4)*, S. 133-145.
- Meier, H. (2003): Service im globalen Umfeld - Innovative Ansätze einer zukunftsorientierten Dienstleistungsgestaltung. In: Meier, H. (Hrsg.): *Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau*. Heidelberg: Springer, S. 3-13.

- Moon, M. A. / Armstrong, G. M. (1994): Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (1), S. 17-30.
- Parker, G. / McAdams, J. / Zielinski, D. (2000): *Rewarding teams: lessons from the trenches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainfurth, C. (2003): Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure - Am Beispiel von KMU des Maschinenbaus. Dissertation Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften, TU Darmstadt. [http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=967403413&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=967403413.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=967403413&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=967403413.pdf). Abruf am 09.10.2006.
- Robbins, S. P. (2001): *Organisation der Unternehmung*. 9.Auflage. München: Pearson Studium.
- Rosenstiel, L. v. (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen Leistung und Zufriedenheit. *Wirtschaftspsychologische Schriften*. Band 2. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rudolph, B. (1998): *Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich*. Wiesbaden: Gabler.
- Sawhney, M. / Balasubramanian, S. / Krishnan, V. V. (2004): Creating Growth with Services. In: *MIT Sloan Management Review* 45 (2), S. 34-43.
- Scheer A.-W. / Griebel O. / Klein R. (2006): Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement. In: Bullinger, H-J. / Scheer, A-W. (Hrsg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 19-51.
- Spath, D. / Demuß, L. ( 2003): Entwicklung hybrider Produkte - Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel. In: Bullinger, H-J. / Scheer, A-W. (Hrsg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 467-505.
- Weibler, J. (2001): *Personalführung*. München: Vahlen.
- Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie. In: *Zeitschrift für Organisation und Führung* 42 (1), S. 45-55.
- Wolff, B. / Lucas, S. (2006): Stichwort: Anreizsysteme. *Wirtschafts-Lexikon das Wissen der Betriebswirtschaftslehre; [BWL von A bis Z] Handelsblatt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**List of Working Papers of the Faculty of Economics and Business Administration,  
Technische Universität Bergakademie Freiberg.**

**2005**

- 05/1 Michael Fritsch, Pamela Mueller, The Persistence of Regional New Business Formation-Activity over Time – Assessing the Potential of Policy Promotion Programs, Januar.
- 05/2 Dieter Jacob, Tilo Uhlig, Constanze Stuhr, Bewertung der Immobilien von Akutkrankenhäusern der Regelversorgung unter Beachtung des neuen DRG-orientierten Vergütungssystems für stationäre Leistungen, Januar.
- 05/3 Alexander Eickelpasch, Michael Fritsch, Contests for Cooperation – A New Approach in German Innovation Policy, April.
- 05/4 Fabiana Rossaro, Jan Körnert, Bernd Nolte, Entwicklung und Perspektiven der Genossenschaftsbanken Italiens, in: Bank-Archiv (ÖBA), Springer-Verlag, Berlin u. a., ISSN 1015-1516, Jg. 53 (2005), Heft 7, 466-472.
- 05/5 Pamela Mueller, Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs? Mai.
- 05/6 Margit Enke, Larissa Greschuchna, Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch Instrumente der Kommunikationspolitik – dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen, Mai.
- 05/7 Bruno Schönfelder, The Puzzling Underuse of Arbitration in Post-Communism – A Law and Economics Analysis. Juni.
- 05/8 Andreas Knabe, Ursula Walther, Zur Unterscheidung von Eigenkapital und Fremdkapital – Überlegungen zu alternativen Klassifikationsansätzen der Außenfinanzierung, Juli.
- 05/9 Andreas Ehrhardt, Michael Nippa, Far better than nothing at all - Towards a contingency-based evaluation of management consulting services, Juli
- 05/10 Loet Leydesdorff, Michael Fritsch, Measuring the Knowledge Base of Regional Innovation Systems in Germany in terms of a Triple Helix Dynamics, Juli.
- 05/11 Margit Enke, Steffi Poznanski, Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen, Juli.
- 05/12 Olga Minuk, Fabiana Rossaro, Ursula Walther, Zur Reform der Einlagensicherung in Weißrussland - Kritische Analyse und Vergleich mit dem Deutschen Einlagensicherungssystem, August.
- 05/13 Brit Arnold, Larissa Greschuchna, Hochschulen als Dienstleistungsmarken – Besonderheiten beim Aufbau einer Markenidentität, August.
- 05/14 Bruno Schönfelder, The Impact of the War 1991 – 1995 on the Croatian Economy – A Contribution to the Analysis of War Economies, August.
- 05/15 Michael Fritsch, Viktor Slavtchev, The Role of Regional Knowledge Sources for Innovation – An Empirical Assessment, August.
- 05/16 Pamela Mueller, Exploiting Entrepreneurial Opportunities: The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth, August.
- 05/17 Pamela Mueller, Exploring the Knowledge Filter: How Entrepreneurship and University-Industry Relations Drive Economic Growth, September.
- 05/18 Marc Rodt, Klaus Schäfer, Absicherung von Strompreisisrisiken mit Futures: Theorie und Empirie, September.
- 05/19 Klaus Schäfer, Johannes Pohn-Weidinger, Exposures and Exposure Hedging in Exchange Rate Risk Management, September.

**2006**

- 06/1 Michael Nippa, Jens Grigoleit, Corporate Governance ohne Vertrauen? Ökonomische Konsequenzen der Agency-Theorie, Januar.
- 06/2 Tobias Henning, Pamela Mueller, Michael Niese, Das Gründungsgeschehen in Dresden, Rostock und Karlsruhe: Eine Betrachtung des regionalen Gründungspotenzials, Januar.
- 06/3 Dorothea Schäfer, Dirk Schilder, Informed Capital in a Hostile Environment – The Case of Relational Investors in Germany, Januar.
- 06/4 Oleg Badunenko, Michael Fritsch, Andreas Stephan, Allocative Efficiency Measurement Revisited – Do We Really Need Input Prices? Januar.

- 06/5 Diana Grosse, Robert Ullmann, Enrico Weyh, Die Führung innovativer Teams unter Berücksichtigung rechtlicher und psychologischer Aspekte, März.
- 06/6 Silvia Rogler, Vergleichbarkeit von Gesamt- und Umsatzkostenverfahren – Auswirkungen auf die Jahresabschlussanalyse, März.
- 06/7 Michael Fritsch, Dirk Schilder, Does Venture Capital Investment Really Require Spatial Proximity? An Empirical Investigation, März.
- 06/8 Michael Fritsch, Viktor Slavtchev, Measuring the Efficiency of Regional Innovation Systems – An Empirical Assessment, März.
- 06/9 Michael Fritsch, Dirk Schilder, Is Venture Capital a Regional Business? The Role of Syndication, Mai.
- 06/10 Carsten Felden, Heiko Bock, André Gräning, Lana Molotowa, Jan Saat, Rebecca Schäfer, Bernhard Schneider, Jenny Steinborn, Jochen Voecks, Christopher Woerle, Evaluation von Algorithmen zur Textklassifikation, Mai.
- 06/11 Michael Fritsch, Michael Stützer, Die Geografie der Kreativen Klasse in Deutschland, Juni.
- 06/12 Dirk Schilder, Public Venture Capital in Germany – Task Force or Forced Task?, Juni.
- 06/13 Michael Fritsch, Pamela Müller, The Effect of New Business Formation on Regional Development over Time: The Case of Germany, Juli.
- 06/14 Tobias Henning, Holger Graf, Public Research in Regional Networks of Innovators: A Comparative Study of Four East-German Regions, August.
- 06/15 Michael Fritsch, Viktor Slavtchev, Universities and Innovation in Space, August.
- 06/16 Christiane Laumann, Could Languages of the same Language Families Reflect a Similar Culture?, August.
- 06/17 Francisco Caudillo Sanchez, Is Information and Communication Technology (ICT) the Right Strategy for Growth in Mexico?, November.

**2007**

- 07/1 Dieter Jacob, Conny Berger, Vorschläge für den Einstieg in einen umsatzsteuerlichen Refund bei PPP-Inhabermodellen, Januar.