



REVENUE OPERATIONS & KI

Vertriebssteuerung beginnt mit dem, was Manager beobachten können

Vertriebssteuerung beginnt vor dem Ergebnis: Definieren Sie beobachtbare Arbeit, Zeithorizont, Coachingzweck und Belohnungsrisiko.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.526

<https://isoglu.com/de/insights/journal/vertriebssteuerung-beginnt-mit-dem-was-manager-beobachten-koennen/>

Management Summary	2
Warum beginnt Vertriebssteuerung bei beobachtbarem Verhalten statt bei Ergebnissen?	3
Was die Studie mit 144 Organisationen beiträgt	4
Beobachtbar heißt nicht kontrollierbar	5
Coaching und Belohnung sind verschiedene Verwendungen	5
Synthetische Folge von Beobachtung zu Coaching	5
Wie gelingt der Übergang von Verhaltensbeobachtung zu gezieltem Coaching?	6
Drei Aussagen, denen Sie widerstehen sollten	6
Abgrenzung	7
Literatur	8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Vertriebsergebnis wird sichtbar, nachdem die Arbeit, die es erzeugt hat, oft schwer zu prüfen ist. Cravens, Ingram, LaForge und Young untersuchen verhaltens- und ergebnisbasierte Steuerung in 144 Vertriebsorganisationen und verbinden sie mit Merkmalen des Vertriebs, Leistungsdimensionen und Organisationseffektivität. Ihre Ergebnisse legen eine begrenzte Rolle der Anreizvergütung in einem breiteren Steuerungssystem nahe. Dieser Beitrag fokussiert die Grenze zwischen Beobachtung und Coaching: Was kann eine Führungskraft sehen, unterstützen und prüfen, bevor ein Ergebnis als vollständige Beschreibung der Vertriebsarbeit gilt? Die synthetische Beobachtungskarte ist weder Vergütungsempfehlung noch Prüfung eines privaten Vertriebsteams.

Schlagwörter: Vertriebssteuerung · Verhaltensbasierte Steuerung · Ergebnisbasierte Steuerung · Vertriebsmanagement

Ein Vertriebsergebnis wird sichtbar, nachdem die Arbeit, die es erzeugt hat, oft schwer zu prüfen ist.

Die kurze Antwort lautet: Vertriebssteuerung beginnt mit der Beobachtungsgrenze, nicht mit der Provisionshöhe. Eine Führungskraft muss wissen, welches Verhalten, welche Information oder welcher Prozess geprüft und gecoacht werden kann, bevor ein Ergebnis als vollständige Beschreibung der Vertriebsarbeit behandelt wird.

Cravens, Ingram, LaForge und Young untersuchen verhaltens- und ergebnisbasierte Steuerung in 144 Vertriebsorganisationen. Sie verbinden Steuerung mit Merkmalen des Vertriebs, Leistungsdimensionen und Organisationseffektivität. Ihre Ergebnisse legen eine begrenzte Rolle der Anreizvergütung in einem breiteren Steuerungssystem nahe und weisen auf eine Verbindung von Feldführung und Vergütungssteuerung hin.

Die Evidenz erweitert sich in zwei Richtungen. de Oliveira Santini et al. (2019) synthetisieren 104 Studien und berichten, dass verhaltens- und ergebnisbasierte Steuerung mit Produktkomplexität, Marktturbulenz, Finanzleistung und Innovation unterschiedlich zusammenhängt. Ghosh und John (2000) prüfen Vergütungshypothesen in drei Experimenten und zeigen, warum Anreizintensität zusammen mit Unsicherheit des Aufwand-Ergebnis-Zusammenhangs und Risikoaversion gelesen werden muss. Die Beobachtungsgrenze ist daher vor der Vergütungsregel relevant.

Dieser Beitrag nimmt ein engeres Objekt aus dieser Evidenz: Was kann früh genug beobachtet werden, um Management zu unterstützen, und was ist zu spät, zu verrauscht oder zu unvollständig, um ein Belohnungssignal zu tragen?

Warum beginnt Vertriebssteuerung bei beobachtbarem Verhalten statt bei Ergebnissen?

Umsatz ist ein Ergebnis. Es kann wichtig sein, entsteht aber am Ende eines Prozesses mit unterschiedlich hoher Sichtbarkeit. Wenn eine Führungskraft nur das Ergebnis sieht, kann das Steuerungssystem nicht erklären, welches Verhalten unterstützt werden sollte, welche Grenze sich verändert hat oder welcher Teil des Ergebnisses außerhalb der Kontrolle des Verkäufers lag.

Tabelle 1 Warum beginnt Vertriebssteuerung bei beobachtbarem Verhalten statt bei Ergebnissen?

Steuerungsobjekt	Frage	Risiko als einziges Signal
Verhalten	Welche Vertriebsaktivität kann beobachtet und gecoacht werden?	Aktivität wird belohnt, weil sie leicht zählbar ist
Information	Was wusste der Verkäufer zum Zeitpunkt der Handlung?	Rückschau wird zur Leistungsbewertung
Prozess	Welcher Schritt, Übergang oder welche Entscheidung ging dem Ergebnis voraus?	Ein spätes Ergebnis verbirgt den Fehlerort
Ergebnis	Welches Ergebnis trat in welchem Horizont ein?	Externe Bedingungen werden dem Verkäufer zugerechnet
Effektivität	Was verbesserte das Steuerungssystem für seinen erklärten Zweck?	Eine Zahl gilt als Beweis guter Steuerung

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

Die Tabelle ist keine Fallbeschreibung. Sie ist eine Trennregel. Eine beobachtbare Aktivität ist nicht allein deshalb wertvoll, weil sie sichtbar ist. Ein Umsatzergebnis ist nicht vollständig kontrollierbar, nur weil es messbar ist. Die Managementfrage lautet, was jedes Signal tun darf.

Abbildung 1 Die Beobachtungskarte der Vertriebssteuerung

Steuerungsfrage	Beobachtbares Objekt	Coaching-zweck	Ergebnis-grenze	Belohnungs-risiko	Offene Evidenz
Welche Arbeit fand statt?	Definiertes Vertriebsverhalten	Ablauf und Qualität prüfen	Verhalten ist kein Umsatz	Zählen ersetzt Urteil	Ist das Verhalten relevant?
Was war bekannt?	Verfügbare Information	Prozess oder Übergang korrigieren	Rückschau ist ausgeschlossen	Fehlende Information wird bestraft	War sie nutzbar?
Welches Ergebnis trat ein?	Ergebnis und Horizont	Bedingungen und Reaktion prüfen	Externe Treiber bleiben sichtbar	Das Ergebnis trägt alle Schuld	Welche Treiber waren kontrollierbar?
Was soll sich ändern?	Zweck der Effektivität	Unterstützung oder Führung anpassen	Veränderung wird später geprüft	Belohnung ändert sich zuerst	Was würde die Annahme widerlegen?

Synthetischer Rahmen des Autors auf Grundlage von Cravens, Ingram, LaForge und Young (1993), de Oliveira Santini et al. (2019) sowie Ghosh und John (2000). Die Zeilen sind illustrativ und beschreiben kein aktuelles Vertriebsteam.

Die Karte erzeugt kein Kennzahlensystem. Sie fragt, ob die Steuerungsfrage geklärt ist, bevor ein Signal eingesetzt wird. Wenn der Zweck Coaching ist, muss das Signal früh genug eintreffen, um die Arbeit zu verändern. Wenn der Zweck Ergebnisverantwortung ist, müssen Ergebnis und Horizont klar sein. Wenn der Zweck Vergütung ist, müssen Berechnungsbasis und Kontrollgrenze des Verkäufers sichtbar sein.

Was die Studie mit 144 Organisationen beiträgt

Cravens und Kollegen untersuchen Beziehungen zwischen verhaltensbasierter Steuerung, Merkmalen des Vertriebs, verschiedenen Leistungsdimensionen und Organisationseffektivität in 144 unterschiedlichen Vertriebsorganisationen. Die Quelle prüft eine begriffliche Unterscheidung zwischen verhaltens- und ergebnisbasierter Steuerung. Ihr Beitrag ist keine Regel, nach der eine Seite die andere ersetzen soll.

Die Ergebnisse legen eine begrenzte Rolle der Anreizvergütung in einem breiteren Vertriebssteuerungssystem nahe. Sie deuten außerdem auf eine angemessene Verbindung von Feldführung und Vergütungssteuerung hin. Das ist relevant, weil eine Zahlungsregel zwar ein Ergebnis signalisieren, aber nicht die Information, das Coaching, die Unterstützung oder die Autorität liefern kann, die zur Verbesserung des Prozesses nötig sind.

Die Quelle definiert keine optimale Beobachtungskennzahl für jede Vertriebsarbeit. Sie liefert einen Grund zu fragen, was das Steuerungssystem sehen soll. Ein komplexer Verkauf, eine kurze Transaktion, ein neues Gebiet und eine Verlängerung können unterschiedliche Verhaltensweisen und unterschiedliche Zeitverzögerungen zwischen Arbeit und Ergebnis haben. Die Studie macht daraus keinen übertragbaren Benchmark.

Beobachtbar heißt nicht kontrollierbar

Die am leichtesten zählbare Aktivität ist nicht zwingend die beste Steuerungsgröße. Ein Termin, ein Anruf, ein Update oder eine Stufenänderung kann sichtbar sein, während Qualität, Zeitpunkt und Relevanz unbekannt bleiben. Umgekehrt kann ein wertvoller Urteilsschritt schwer zu dokumentieren sein, obwohl er für das Ergebnis zählt.

Die Beobachtungsgrenze sollte deshalb einen Grund für jedes Signal enthalten:

Tabelle 3 Beobachtbar heißt nicht kontrollierbar

Signal	Erlaubter Zweck	Frage vor einer Eskalation
Aktivitätszahl	Prüfen, ob ein definierter Prozess stattfand	Erfasst die Zahl Qualität oder nur Volumen?
Prozessevidenz	Schritt, Übergang oder Entscheidung coachen	Ist sie vor dem Ergebnis sichtbar?
Ergebnis	Vereinbartes Ergebnis in einem benannten Horizont prüfen	Welche externen Treiber bleiben enthalten?
Ausnahmeprotokoll	Abweichung oder ungewöhnliche Bedingung untersuchen	Ist die Ausnahme Evidenz oder Entschuldigung?

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

Diese Unterscheidung schützt beide Seiten. Ein Verkäufer sollte nicht für einen Treiber verantwortlich gemacht werden, den das Design ausgeschlossen hat. Eine Führungskraft sollte ein Verhalten aber auch nicht als nützlich bezeichnen, ohne zu prüfen, ob es zum beabsichtigten Prozess gehört.

Coaching und Belohnung sind verschiedene Verwendungen

Dasselbe Signal kann für Coaching geeignet, aber für Vergütung ungeeignet sein. Ein Prozessfeld kann einer Führungskraft eine bessere Frage ermöglichen und dennoch zu verrauscht, zu leicht manipulierbar oder zu schwach mit dem Ergebnis verbunden sein, um Vergütung zu bestimmen.

Umgekehrt kann ein Ergebnis ein legitimes Verantwortungsobjekt sein, aber zu spät eintreffen, um alltägliche Unterstützung zu steuern. Das System braucht beide Rollen, ohne vorzutäuschen, dass eine Kennzahl beide perfekt erfüllt.

Das ist die Beobachtungsgrenze, die diesen Beitrag von einer Provisionsdiskussion unterscheidet. Ein Provisionsplan fragt, wie sich die Vergütung mit einem Ergebnis verändert. Eine Beobachtungskarte fragt, welche Arbeit vor der Interpretation des Ergebnisses sichtbar und coachbar ist. Beide Fragen können verbunden werden, aber keine ersetzt die andere.

Synthetische Folge von Beobachtung zu Coaching

Betrachten Sie einen synthetischen Vertriebsprozess mit langem Entscheidungshorizont. Eine Führungskraft möchte die Qualität der frühen Bedarfsklärung verbessern, erfasst aber nur Umsatz am Periodenende.

Der erste Schritt ist nicht ein stärkerer Anreiz. Er besteht darin, frühe Evidenz zu definieren: Was wurde dokumentiert, welche Information war verfügbar, welche Entscheidung folgte und wie kann eine Führungskraft das prüfen? Der zweite Schritt definiert Ergebnis-Horizont und externe Bedingungen. Der dritte prüft, ob die Beobachtung einen entscheidungsrelevanten Unterschied vorhersagt oder erklärt.

Erst dann kann die Organisation fragen, ob das Signal zu Coaching, Führung, Vergütung oder keiner dieser Kategorien gehört. Das Beispiel ist synthetisch. Es erzeugt keine valide Verhaltenskennzahl für ein reales Vertriebsteam.

Wie gelingt der Übergang von Verhaltensbeobachtung zu gezieltem Coaching?

Bevor ein Vertriebssignal eine Steuerungsentscheidung beeinflusst, halten Sie fest:

- 1 den Zweck: Coaching, Führung, Verantwortung, Vergütung oder Lernen;
- 2 das beobachtete Verhalten, die Information, den Prozess oder das Ergebnis;
- 3 den Zeitpunkt der Beobachtung relativ zu Entscheidung und Ergebnis;
- 4 die Autorität des Verkäufers und die externen Treiber im Ergebnisrahmen;
- 5 die Qualitätsprüfung für ein Aktivitätssignal;
- 6 Horizont und Zurechnungsregel für ein Ergebnissignal;
- 7 die Evidenz, die den Nutzen des Signals widerlegen würde;
- 8 die Handlung, die eine Führungskraft bei einer veränderten Beobachtung auslösen darf.

Die letzten beiden Felder fehlen oft. Ein Signal wird erst zum Steuerungsmechanismus, wenn es verändert, was jemand tun darf oder soll. Sonst kann es ein Dashboardfeld ohne Managementzweck bleiben.

Drei Aussagen, denen Sie widerstehen sollten

Erstens: Sagen Sie nicht „Messbar bedeutet kontrollierbar.“ Messbarkeit und Kontrollierbarkeit sind verschiedene Eigenschaften.

Zweitens: Sagen Sie nicht „Aktivitätskennzahlen verbessern den Vertrieb.“ Eine Aktivität kann sichtbar, aber irrelevant, schlecht getimt oder nicht mit dem Zielergebnis verbunden sein.

Drittens: Sagen Sie nicht „Das Vertriebsergebnis zeigt, was der Verkäufer getan hat.“ Das Ergebnis ist ein Resultat mit Horizont und Zurechnungsgrenze. Es ist kein vollständiger Beobachtungsplan.

Für angrenzende Entscheidungen können Sie das Abdeckungsproblem der Vergütung mit dem Reaktionsmodell der Vertriebsgröße vergleichen und prüfen, wie die Funktion ohne deutschen Namen operative Vertriebssteuerung von finanzieller Validierung trennt.

Abgrenzung

Cravens et al. liefern eine Studie von 144 Vertriebsorganisationen, die verhaltensbasierte Steuerung mit Vertriebsmerkmalen, Leistungsdimensionen und Organisationseffektivität verbindet. de Oliveira Santini et al. ergänzen eine metaanalytische Grenze aus 104 Studien, Ghosh und John eine konditionale experimentelle Evidenz zu Anreizintensität und Unsicherheit. Keine der Studien liefert eine universelle Verhaltenskennzahl oder die Diagnose eines aktuellen Vertriebsteams. Die Beobachtungskarte ist eine Autorensynthese. Sie fragt, was früh genug für Coaching sichtbar ist, was erst als Ergebnis eintrifft und welche Evidenz vor einer stärkeren Steuerungsaussage noch fehlt.

- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., und Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. DOI-Link
- de Oliveira Santini, F., Vieira, V. A., Ladeira, W. J., und Sampaio, C. H. (2019). Behaviour-based and outcome-based control systems: A meta-analytic study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(2), 149-162. DOI-Link
- Ghosh, M., und John, G. (2000). Experimental evidence for agency models of salesforce compensation. *Marketing Science*, 19(4), 348-365. DOI-Link

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Vertriebssteuerung beginnt mit dem, was Manager beobachten können. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/vertriebssteuerung-beginnt-mit-dem-was-manager-beobachten-koennen/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Vertriebssteuerung ist ein Mix, kein Provisionsplan

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

Revenue Operations & KI

Was ist Lead-Routing? Zuständigkeit ist eine Messgrenze

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

Revenue Operations & KI

Eine Win-Loss-Analyse braucht zuerst das Ergebnis

<https://isoglu.com/de/insights/journal/win-loss-analyse-braucht-ein-ergebnis/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand