

## Customer Lifetime Value-Based Sales Force Control in the Financial Services Industry - An Incentive-Compatible Remuneration Model

by

Julia Heidemann, Marcus Kaiser<sup>1</sup>, Mathias Klier<sup>2</sup>, Florian Probst



Europäische Union  
„Investition in Ihre Zukunft“  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung

May 2012

in: Journal of Management Control 23 (2012) 1, p. 27-51

<sup>1</sup> Senacor Technologies AG

<sup>2</sup> Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Regensburg

## **Kundenwertorientierte Vertriebssteuerung in der Finanzdienstleistungsbranche – Ein anreizkompatibles Entlohnungsmodell**

### **Zusammenfassung**

In der Finanzdienstleistungsbranche ist bereits seit einigen Jahren eine Verschiebung weg von produkt- hin zu kundenorientierten Geschäftsmodellen zu beobachten. Um sicherzustellen, dass sich selbstständige Vertriebsmitarbeiter im Sinne der langfristigen Unternehmenszielsetzung verhalten, benötigen Finanzdienstleister entsprechende Steuerungskonzepte. Wissenschaft und Praxis sind sich dabei weitgehend darüber einig, dass die Steuerung selbstständiger Vertriebsmitarbeiter primär über finanzielle Anreize zu erfolgen hat. Allerdings finden sich bisher nur wenige konkrete Ansätze und entsprechende Analysen, wie kundenwertorientierte Komponenten in die Entlohnung von selbstständigen Vertriebsmitarbeitern zu integrieren sind. Zielsetzung dieses Beitrags ist es daher, mit Fokus auf die Finanzdienstleistungsbranche ein Entlohnungsmodell zu entwickeln, das eine kundenwertorientierte und unternehmenswertsteigernde Ausrichtung honoriert. Hierzu wird ein anreizkompatibles Entlohnungsmodell auf Provisionsbasis vorgeschlagen, das sowohl das Kalkül der selbstständigen Vertriebsmitarbeiter, d. h. die (kurzfristige) Maximierung des Einkommens, als auch das Kalkül des Finanzdienstleisters, d. h. die (langfristige) Maximierung des Unternehmenswertes, berücksichtigt. Zur Ableitung allgemeiner Ergebnisse wird auf eine Simulationsstudie zurückgegriffen, da – aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeiten der beiden Kalküle – eine Analyse und Interpretation algebraischer Lösungen nur sehr bedingt möglich ist. Neben der Entwicklung des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells werden so allgemeine Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer kundenwertorientierten Entlohnung gegeben. Dabei wird deutlich, dass auf Basis des vorgeschlagenen anreizkompatiblen Entlohnungsmodells sowohl das Unternehmen als auch die selbstständigen Vertriebsmitarbeiter im Vergleich zur Situation ohne kundenwertorientierte Steuerung besser gestellt werden können (Win-Win-Potenzial). Die praktische Anwendbarkeit sowie die zur Operationalisierung notwendige Erhebung der Modellparameter werden am Beispiel eines deutschen Finanzdienstleisters illustriert.

## **Customer Value-Based Sales Force Control in the Financial Services Industry – An Incentive-Compatible Compensation Model**

### **Summary**

In the financial services industry a shift from product- to customer-oriented business models can be noticed since several years. To ensure that independent sales representatives act in accordance to the long-term oriented business objectives, financial service providers need appropriate control systems. In this context, science and practice agree to a large extent that sales force control of independent sales representatives has to be primarily based on financial incentives. However, only few approaches and corresponding analyses on the integration of customer value-oriented components into the compensation of independent sales representatives can be found. Therefore, the objective of this paper is to develop a compensation model focusing on the financial service industry that rewards a customer value-oriented and corporate value-enhancing orientation. For this purpose an incentive-compatible compensation model that is based on commission is proposed. It accounts for both the calculus of the independent sales representatives, i.e. the (short-term) maximization of the income, and of the financial service provider, i.e. the (long-term) maximization of the corporate value. General results are derived by using a simulation study, since – due to the

interdependencies between the two calculi – the analysis and interpretation of algebraic solutions is only possible to a very limited extent. Besides the development of the incentive-compatible compensation model, this allows to provide general recommendations regarding the design of a customer value-oriented compensation. Thus it becomes apparent that based on the suggested incentive-compatible compensation model both the company and the sales representatives can be better off (win win potential). The practical applicability and the collection of the parameters that are needed for the operationalization of the model are illustrated by using the example of a German financial services provider.

**Key Words:** Kundenwertorientierte Vertriebssteuerung, Entlohnungsmodell, Anreizsetzung, Finanzdienstleister

**JEL:** M00

## 1 Einleitung

Ein erfolgskritischer Faktor im Hinblick auf eine langfristige Unternehmenswertsteigerung ist gerade bei Finanzdienstleistern (FDL) ein unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten optimiertes Kundenportfolio (vgl. z. B. Buhl und Heinrich 2008; Dhar und Glazer 2003; Tarasi et al. 2011). Somit sind Kundenbeziehungen verstärkt in den Fokus vieler Unternehmensaktivitäten gerückt, wobei sich insbesondere FDL auf aus ihrer Sicht profitable Kundengruppen fokussieren wollen. Um das Potenzial einzelner Kundengruppen gezielt ausschöpfen zu können, benötigen FDL v. a. bei selbstständigen Vertriebsmitarbeitern Steuerungskonzepte, damit sich diese im Sinne der langfristigen Unternehmenszielsetzung verhalten. Eine wertorientierte Vertriebssteuerung hat sich dabei nicht mehr nur (wie oftmals in der Praxis üblich) an kurzfristig ausgerichteten Erfolgsgrößen – wie beispielsweise dem Periodengewinn (vgl. Jensen 2003, S. 315; Kieser 2003, S. 14) – zu orientieren. Vielmehr ist es notwendig, den Erfolg der Vertriebsmitarbeiter an langfristig ausgerichteten Größen wie dem Kundenwert zu messen (vgl. Gupta et al. 2004; Ulaga 2001), der den Wertbeitrag eines Kunden zum Unternehmenswert darstellt (vgl. Heidemann et al. 2009).

Die Kenntnis kundenwertsteigernder Aktivitäten führt für ein Unternehmen allerdings nur dann zum gewünschten Erfolg, wenn auch die betroffenen Vertriebsmitarbeiter einen Anreiz haben, entsprechend der kundenwertorientierten Maßnahmenbeurteilung zu handeln (Homburg et al. 2011, S. 69). Aus diesem Grund ist es notwendig, eine kundenwertorientierte Anreizsetzung, die auf eine langfristige Unternehmenswertsteigerung abzielt, im Entlohnungsmodell zur Vertriebssteuerung zu verankern (Buhl et al. 2010a, S. 501). Obwohl in der Wissenschaft zahlreiche Beiträge zur monetären Anreizsetzung (vgl. z. B. Basu et al. 1985; Laux 2006) sowie zur Kundenorientierung von Vertriebsmitarbeitern (vgl. z. B. Franke und Park 2006; Hartline et al. 2000; Schwepker 2003) vorhanden sind und in der betrieblichen Praxis eine Vielzahl an Konzepten zur Entlohnung beobachtbar ist, existieren nach Kenntnis der Autoren bisher nur wenige Ansätze (z. B. Buhl et al. 2010a), welche den Kundenwert bei der anreizkompatiblen Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter berücksichtigen. Zielsetzung dieses Beitrags ist es deshalb, mit Fokus auf die FDL-Branche ein anreizkompatibles Entlohnungsmodell zu entwickeln, das kundenwertorientiertes Verhalten der Vertriebsmitarbeiter entlohnt. Auf Basis des entwickelten Entlohnungsmodells, das eine finanzielle Honorierung kundenwertorientierten Verhaltens und damit eine extrinsische Anreizsetzung festlegt (vgl. Bosse 2000, S. 233 f.), wird dabei insbesondere untersucht, in welchem (monetären) Umfang kundenwertorientiertes Verhalten der Vertriebsmitarbeiter zu entlohnen ist und welche Konsequenzen sich daraus für Unternehmen und Vertriebsmitarbeiter ergeben.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Nach einem einführenden Literaturüberblick in Kapitel 2, wird in Kapitel 3 ein zweistufiges Optimierungsmodell zur anreizkompatiblen Entlohnung von Vertriebsmitarbeitern in der FDL-Branche entwickelt, um die optimale Höhe einer kundenwertorientierten Anreizsetzung zu ermitteln. Eine algebraische Lösung des zweistufigen Optimierungsmodells ist grundsätzlich ermittelbar. Allerdings bewirkt die berücksichtigte wechselseitige Abhängigkeit der Kalküle des FDL und der Vertriebsmitarbeiter, dass deren Analyse und Interpretation aufgrund ihres Umfangs nur sehr bedingt möglich ist. Vor diesem Hintergrund werden die in Kapitel 4 dargestellten allgemeinen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer kundenwertorientierten und anreizkompatiblen Entlohnung auf Basis einer Simulationsstudie abgeleitet. Die praktische Anwendbarkeit des Entlohnungsmodells sowie die zur Operationalisierung notwendige Erhe-

bung der Modellparameter werden in Kapitel 5 am Beispiel eines deutschen FDL illustriert. Das letzte Kapitel fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen, würdigt diese kritisch und zeigt Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten auf.

## 2 Stand der Forschung

Vertriebsmitarbeiter haben insbesondere bei FDL mittels vielfältiger Möglichkeiten, kundenindividuelle Aktivitäten zu ergreifen, großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Weitz und Bradford 1999, S. 241). Neben festangestellten Vertriebsmitarbeitern kommt dabei im Rahmen der Vertriebssteuerung besonders selbstständigen Vertriebsmitarbeitern eine große Bedeutung zu. Grund ist, dass es sich bei selbstständigen Vertriebsmitarbeitern (im Folgenden Berater genannt) rechtlich gesehen i. d. R. um Handelsvertreter (HGB 2007, § 84) handelt und es daher nicht möglich ist, eine unternehmenskonforme Ausrichtung der Berater mit denselben Mitteln wie zur Steuerung von festangestellten Vertriebsmitarbeitern (z. B. Besuchspläne, Ziel- bzw. Quotenvorgaben und Kontrollen) sicherzustellen (Krafft 1995, S. 57). So hat deren Steuerung hauptsächlich mittels finanzieller Anreize, insbesondere Provisionszahlungen, zu erfolgen.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund ist eine geeignete anreizkompatible Entlohnung der Berater auf Provisionsbasis für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung unabdingbar.

In der Praxis sind zahlreiche Konzepte zur Entlohnung auf Provisionsbasis beobachtbar, die Berater zu einem zur Unternehmenszielsetzung konformen Verhalten motivieren sollen. Üblich sind Provisionen pro Produktabschluss (z. B. pro verkaufter Versicherung), Provisionen in Abhängigkeit des Bestands an Produkten (z. B. in Abhängigkeit eines Kreditvolumens), Provisionen in Abhängigkeit der Produktgruppe, Zielvereinbarungen für Abschlüsse in kommenden Perioden in Verbindung mit besonderen Gratifikationen beim Übertreffen der Ziele und viele andere (Buhl et al. 2010a, S. 503 f.). Bei den zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten einer erfolgsabhängigen Entlohnung der Berater ist gerade eine „richtige“ Festlegung der Provisionen erfolgsentscheidend (Homburg et al. 2011, S. 68). Da Kundenbeziehungen besonders bei FDL zumeist nicht durch einmalige Transaktionen gekennzeichnet sind, sondern eine zeitliche Abfolge von Interaktionen zwischen Kunde und Berater darstellen, ergeben sich z. B. folgende Fragestellungen (vgl. Buhl et al. 2010a, S. 504): Wie lässt sich ein Berater motivieren, einen Akademiker (Berufseinsteiger) über Produkte zum Karrierestart zu beraten, obwohl lukrativere Produktverkäufe erst in einigen Jahren zu erwarten sind? Wie kann verhindert werden, dass ein Berater die Anfrage nach einem wenig rentablen Firmenkredit ablehnt, obwohl später ein hochprofitables Investmentgeschäft in Aussicht steht? Oder allgemein formuliert: Wie muss die Entlohnung der Berater ausgestaltet werden, damit diese im Hinblick auf das Ziel der Unternehmenswertmaximierung möglichst bei jeder kundenbezogenen Aktivität „richtig“ entscheiden?

Derartige Fragestellungen werden in der Wissenschaft im Rahmen der Principal-Agent-Theorie intensiv diskutiert (vgl. z. B. Akerlof 1970; Coughlan und Narasimhan 1992; Holmström 1979; Jensen und Meckling 1976). Nach Jensen und Meckling (1976, S. 308) ist eine Agency-Beziehung definiert als „a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person

---

<sup>1</sup> Laut HGB (2007) §§ 87, 87a, 87c haben Berater für alle abgeschlossenen Geschäfte Anspruch auf Provisionszahlungen. Auf welche Bemessungsgrundlage eines Geschäftsabschlusses (z. B. Umsatz, Gewinn, Kundenwert) diese Provisionen zu zahlen sind, wird dagegen gesetzlich nicht näher spezifiziert.

(the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent“. Unter der Annahme, dass sowohl der FDL („principal“) als auch der Berater („agent“) jeweils den eigenen Nutzen maximieren möchten, wird der Berater nicht immer im Sinne des FDL handeln (vgl. Elschen 1991, S. 1004). So zielt der FDL idealtypisch darauf ab, langfristig profitable Kundenbeziehungen zu generieren, während der Berater tendenziell bestrebt ist, sein kurzfristiges Einkommen bei beschränkter Arbeitskapazität zu maximieren (Krafft 1995, S. 19; Laux 2006, S. 198 ff.). Dies kann dazu führen, dass Berater schnell generierbare Abschlüsse den Bemühungen um langfristig wertgenerierende Kundenbeziehungen vorziehen (divergierende Fristigkeit der Ziele, vgl. Krafft 1995, S. 19). In derartigen Konstellationen wird in der Principal-Agent-Theorie versucht, durch die explizite Gewährung von Anreizen und die Gestaltung von Anreizsystemen ein gewünschtes Verhalten zu induzieren (Demski und Sappington 1999, S. 21). Unter einem Anreizsystem wird dabei in Anlehnung an Winter (1997, S. 616 ff.) eine Menge von Anreizen (Belohnungen, Bestrafungen), eine Menge von Kriterien (Leistungsmaße, Bemessungsgrundlagen) und die zwischen diesen Mengen definierten Relationen verstanden. Zu deren Gestaltung sollen mittels mathematischer Modelle Empfehlungen gegeben werden (vgl. Elschen 1991, S. 1006). Im hier betrachteten Fall besteht dabei jedoch die Schwierigkeit, dass die getroffenen Entscheidungen des Beraters nicht vollständig durch den FDL beobachtbar sind und auch auf Basis der Resultate nicht vollständig auf die ursprünglichen Entscheidungen geschlussfolgert werden kann (vgl. Holmström 1979). Eine anreizkompatible Entlohnung der Berater auf Provisionsbasis ist deshalb so zu gestalten, dass Effizienzverluste, die z. B. aus asymmetrischer Information und partiellen Interessen resultieren, minimiert werden.

Dabei erfordert insbesondere das *Kriterium der Anreizkompatibilität*, dass der Berater aus dem Entlohnungsmodell genau dann einen Vorteil erzielt, wenn er so agiert, dass auch der FDL einen Vorteil (nach Abzug der Entlohnung) erzielt (Laux 2006, S. 28). So sollte der Berater nur dann ein (höheres) Einkommen erzielen, wenn auch gleichzeitig für den FDL ein tatsächlicher Wertzuwachs resultiert (et vice versa). Allgemeine Erkenntnisse hierzu wurden in der Literatur zum einen zu asymmetrischer Informationsverteilung (z. B.; Spence 1976; Spremann 1990; Stigler 1961) und zum anderen zu Anreizsystemen (z. B. Holmström 1979; Ross 1973; Shavell 1979) erlangt. Zudem finden sich im Bereich des Investitionsmanagements Arbeiten, die sich auf den Einsatz von Anreizsystemen zur Reduzierung von Zielkonflikten bei asymmetrischer Information zwischen Gesamtunternehmen und einzelnen Unternehmensbereichen fokussieren (vgl. Bosse 2000, S. 227 ff.; Husmann 1996). Darüber hinaus existiert zur Fragestellung, wie beim Vorliegen von Informationsasymmetrie geeignete Anreizfunktionen zu Produktverkäufen in einer Periode gestaltet werden können, in der Literatur eine Vielzahl an Beiträgen (z. B. Basu et al. 1985; Laux 2006, S. 197 ff.). Auch finden sich Arbeiten, die sich mit der konkreten Gestaltung eines Entlohnungsmodells auf Provisionsbasis auseinandersetzen. So analysieren beispielsweise Albers (1984) unter anderem eine Differenzierung der Höhe der Provisionen in Abhängigkeit von der Bemessungsgrundlage sowie der Produkt- und Kundengruppe und Albers (1995) das optimale Verhältnis von Festgehalt zu erfolgsabhängiger Entlohnung. Diese bereits existierenden Ansätze orientieren sich jedoch nicht am (einzelnen) Kunden und dessen langfristigem Wert. Die Kundenorientierung stellt jedoch einen wichtigen Aspekt bei der Vertriebssteuerung dar (vgl. z. B. Homburg et al. 2011; Kumar et al. 2008; Schwepker 2003). So haben z. B. Kumar et al. (2008) gezeigt, dass Kundenorientierung im Vertrieb im Vergleich zur Produktorientierung zu höheren Wiederkaufs- und Emp-

fehlungsraten und letztendlich zu höheren Umsätzen führt. Wie wichtig kundenorientierte Entlohnungssysteme besonders im Dienstleistungsvertrieb sind, zeigen z. B. Homburg und Jensen (2000, S. 61), auch wenn diese die Kundenzufriedenheit – und nicht wie in diesem Beitrag den Kundenwert – fokussieren.

Gerade der Kundenwert hat in den vergangenen Jahren in vielfacher Hinsicht als zentrale Beurteilungs- und Steuerungsgröße enorm an Bedeutung gewonnen. Hintergrund ist, dass eine wertorientierte Unternehmensführung eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensteile und -aktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswertes als zentrale Zielsetzung erachtet (Bruhn et al. 2000; Burmann 2003; Strack und Villis 2000). Dabei wird die wertorientierte Unternehmensführung als Konkretisierung und Weiterentwicklung des Shareholder-Value-Konzepts verstanden, das auf die grundlegenden Veröffentlichungen von Rappaport zurückgeht (Rappaport 1998; Rappaport 1981). So sind alle Unternehmensaktivitäten und Entscheidungen auf Basis definierter, ökonomischer Zielgrößen zu treffen und der Unternehmenswert durch Investitionen in die entscheidenden Werttreiber langfristig zu steigern (Copeland et al. 2000; Doyle 2000). Diese umfassen nicht nur in der FDL-Branche auch die (profitablen) Kundenbeziehungen, die für viele Unternehmen mitunter den wichtigsten Vermögenswert darstellen (vgl. Kumar et al. 2004; Mellewig und Nothnagel 2004). Daher fordert ein modernes wertorientiertes Kundenmanagement, welches die Beziehung zum Kunden als Investitionsobjekt versteht, dass kundenbezogene Aktivitäten (z. B. Vertriebsmaßnahmen) der Berater entsprechend dem Kundenwert gesteuert werden (Gupta und Zeithaml 2006, S. 730). Unter dem Kundenwert wird im vorliegenden Beitrag die Summe der diskontierten, zukünftigen Ein- und Auszahlungen (Cashflows) einer Kundenbeziehung verstanden (vgl. Berger et al. 2002; Gupta und Lehmann 2003). Durch Verwendung einer solchen monetären, dynamischen und zukunftsorientierten Größe, ist ein Zusammenhang zwischen Steuerungsgröße und Unternehmenswert gegeben (Buhl et al. 2010b, S. 177). So erlaubt der Kundenwert im Gegensatz zu periodenbezogenen Erfolgsgrößen (wie z. B. dem Umsatz), eine zukunftsorientierte und z. B. auf Grund der Berücksichtigung des Lebenszyklus eines Kunden deutlich umfassendere Betrachtung (Meyer und Shaffu 2007, S. 54). Vor diesem Hintergrund sollte auch die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter am Kundenwert ausgerichtet werden (vgl. Gupta et al. 2004; Ulaga 2001). Für die Umsetzung bedeutet dies konkret, dass der Kundenwert als Komponente im Entlohnungsmodell der Berater zu verankern ist, um kundenwertorientierte Aktivitäten zu fördern.

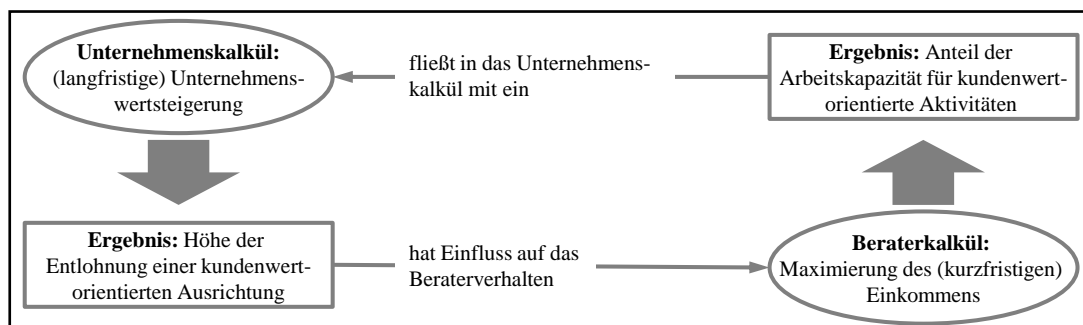
Unter einer kundenwertorientierten Aktivität wird dabei im Folgenden eine Aktivität verstanden, deren Durchführung im Hinblick auf den Kundenwert besonders vorteilhaft ist. Dabei wird die im Beitrag von Saxe und Weitz (1982) verwendete Definition von Kundenorientierung als Ausgangsbasis zugrunde gelegt. Diese unterscheiden zwischen einem kundenorientierten bzw. nicht kundenorientierten Verhalten von Vertriebsmitarbeitern auf Basis des „degree to which salespeople practice the marketing concept by trying to help their customers make purchase decisions that will satisfy customer needs“ (Saxe und Weitz 1982, S. 344). Kundenorientierte Berater versuchen folglich, die langfristige Zufriedenheit der Kunden zu steigern und werten diese höher, als einen kurzfristigen Vertragsabschluss (Saxe und Weitz 1982; Schwepker 2003). Saxe und Weitz (1982) schlagen zur Einordnung des Verhaltens von Vertriebsmitarbeitern daher ein Kontinuum zwischen „high customer orientation (i.e., customer-oriented selling)“ und „low customer orientation (i.e., selling orientation)“ vor (Schwepker 2003, S. 152). Analog tragen auch kundenwertorientierte Aktivitäten nicht zwingend dazu bei, kurzfristig periodenbezogene Erfolgsgrößen zu verbessern,

sondern orientieren sich vielmehr am langfristigen Wert des Kunden zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine kundenwertorientierte Aktivität liegt demnach beispielsweise vor, wenn ein Berater einen Akademiker (Berufseinsteiger) mit hohem Potenzial über Produkte zum Karrierestart informiert. Hierzu ist zwar zunächst ein relativ hoher Aufwand an Beratungsleistung gemessen an der geringen kurzfristig zu erwartenden Provision (z. B. Abschluss einer Haftpflichtversicherung) nötig. Allerdings kann bei einer umfassenden Beratung davon ausgegangen werden, dass das Vertrauen und die Loyalität des Kunden wachsen und die Chancen für den Berater steigen, künftig lukrative Produkte (z. B. Vorsorgeverträge) abschließen zu können. In der Literatur wurden erste konzeptionelle Überlegungen zur Notwendigkeit kundenwertorientierter Anreizsysteme bereits von Hamel (2006, S. 477 ff.) beschrieben, der das Potenzial einer deutlichen Unternehmenswertsteigerung betont. Dieser stützt sich dabei jedoch auf den Kundenwert als allgemeine strategische Größe und hat im Gegensatz zum vorliegenden Beitrag nicht zum Ziel, modelltheoretisch Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich in der Literatur im Hinblick auf ein anreizkompatibles und kundenwertorientiertes Entlohnungsmodell auf Provisionsbasis zwar erste Ansatzpunkte sowohl im Bereich der Anreizsetzung als auch im Bereich des Kundenwerts finden lassen. Allerdings sind bereits existierenden Ansätze entweder nicht am Kunden und dessen langfristigem Wert ausgerichtet oder gehen nicht auf konkrete Handlungsempfehlungen zur Entlohnung von Vertriebsmitarbeitern ein. Daher reichen diese bisherigen Erkenntnisse insbesondere für FDL noch nicht aus, die ein anreizkompatibles Entlohnungsmodell anstreben, das eine kundenwertorientierte und damit unternehmenswertsteigernde Ausrichtung der Berater honoriert. Im Folgenden soll deshalb mit Hilfe eines Optimierungsmodells analysiert werden, wie ein solches anreizkompatibles Entlohnungsmodell abgeleitet werden kann. Das Modell ermöglicht es, die – ökonomisch betrachtet – optimale Höhe einer zusätzlichen Entlohnung für eine kundenwertorientierte Ausrichtung des Beraters zu bestimmen. Dabei handelt es sich um eine vereinfachende modelltheoretische Analyse, die erste grundlegende Ansatzpunkte aufzeigen soll. So soll unter anderem verdeutlicht werden, inwieweit solche anreizkompatiblen Entlohnungsmodelle für Unternehmen und Berater Nutzen stiften können und wie diese entsprechend auszugestalten sind.

### 3 Entwicklung eines anreizkompatiblen Entlohnungsmodells

Um ein anreizkompatibles Entlohnungsmodell zu entwickeln, das FDL eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung ermöglicht und dabei das Verhalten des Beraters direkt berücksichtigt, werden zwei voneinander abhängige Optimierungsprobleme betrachtet (vgl. Abb. 1), die im Folgenden als Unternehmens- und Beraterkalkül bezeichnet werden.



**Abb. 1** Zusammenwirken von Unternehmens- und Beraterkalkül



Durch die an Produktverkäufen orientierte Entlohnung des Beraters ist dieser besonders daran interessiert, sein (kurzfristiges) Einkommen zu maximieren, das aus Provisionszahlungen (vgl. Kapitel 2) besteht (Beraterkalkül) (vgl. z. B. Schwepker 2003). Dabei hat der Anteil der in der aktuellen Periode für kundenwertorientierte Aktivitäten eingesetzten Arbeitskapazität des Beraters Einfluss auf die Höhe seines aktuellen und künftigen Einkommens. Zudem stellt die investierte Arbeitskapazität die Basis für die Cashflows (d. h. Einzahlungsüberschüsse) des Unternehmens dar, die sich aus den Provisionseinzahlungen der (i. d. R. externen) Produktgeber auf die generierten Abschlüsse und den entsprechenden Provisionsauszahlungen an den Berater errechnen.<sup>2</sup> Das Unternehmen verfolgt die Zielsetzung der (langfristigen) Unternehmenswertsteigerung, wobei eine Ausrichtung am Kundenwert im Fokus steht (Unternehmenskalkül) (vgl. z. B. Buhl et al. 2010a). Somit liegt die Herausforderung darin, zielkongruentes Verhalten des Beraters zu fördern, indem eine kundenwertorientierte Ausrichtung in der aktuellen Periode höher entlohnt wird. So kann es, wie in Kapitel 5 am Beispiel eines FDL verdeutlicht, mit Hilfe des im Folgenden vorgeschlagenen anreizkompatiblen Entlohnungsmodells auf Provisionsbasis durchaus gelingen, sowohl das Unternehmen als auch den Berater im Vergleich zur Situation ohne kundenwertorientierte Steuerung besser zu stellen.

### 3.1 Optimierungskalkül des Beraters

Entsprechend des Grundmodells aus der Principal-Agent-Theorie hat der Entscheidungsträger (hier: Berater) nur eine explizite Entscheidungsvariable, seinen Arbeitseinsatz (Laux 2006, S. 198). Zudem wird im Weiteren sowohl für den Berater als auch das Unternehmen rationales Verhalten unterstellt, das sich am Erwartungswert des jeweiligen Nutzens orientiert (vgl. Laux 2006, S. 198 f.). Für das Beraterkalkül gelten die folgenden Annahmen und Definitionen:

- A.1 **[Zielsetzung des Beraters]** Ziel des Beraters ist es, den Barwert seiner Provisionen  $E_B$  (Planungshorizont  $t_B \in \mathbb{N}$  Perioden) bei einer beschränkten Arbeitskapazität von  $K=1$  in der betrachteten Periode zu maximieren.
- A.2 **[Zusammensetzung des Beraterereinkommens]** Einen Teil  $k_{kw} \in [0; 1]$  seiner Arbeitskapazität  $K$  setzt der Berater für kundenwertorientierte Aktivitäten ein, den Rest  $k_{-kw} \in [0; 1]$  für nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten ( $K=k_{kw}+k_{-kw}=1$ ). Die Provisionen des Beraters ergeben sich aus dem Beraterprovisionsatz  $p_B \in ]0; 1[$  multipliziert mit der erzielten Bemessungsgrundlage für die Provisionen (z. B. Wertungssumme). Aus in der betrachteten Periode durchgeführten kundenwertorientierten Aktivitäten resultieren höhere erzielte Bemessungsgrundlagen für die Provisionen in den Folgeperioden als aus nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten.
- A.3 **[Anreizkomponente aus Beratersicht]** Die erzielte Bemessungsgrundlage für Provisionen, die aus kundenwertorientierten Aktivitäten resultiert, wird vom Unternehmen mit einem konstanten Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma \in \mathbb{R}^+$  zusätzlich vergütet. Aus Sicht des Beraters ist dieser exogen vorgegeben und nicht beeinflussbar.

Unter diesen Annahmen maximiert der Berater durch gezielten Einsatz seiner Arbeitskapazität in der betrachteten Periode den Barwert seiner Provisionen  $E_B$  im Planungshorizont  $t_B$ . Dieser resul-

---

<sup>2</sup> Für den Fall, dass es sich um den Vertrieb interner Produkte handelt, kann beispielsweise alternativ der Barwert der erwarteten Produkt-Cashflows angesetzt werden.

tiert aus der Aufteilung seiner Arbeitskapazität auf *kundenwertorientierte* und *nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten* (vgl. Saxe und Weitz 1982; Schwepker 2003).

Für *nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten* kann in der betrachteten Periode ein konkaver Verlauf der erzielten Bemessungsgrundlage für die Provisionen in Abhängigkeit von der investierten Arbeitskapazität des Beraters argumentiert werden. So ist die Anzahl der Kunden, die aktuell und künftig durch einen geringen Bedarf (und damit geringen Kundenwert) charakterisiert sind, mit denen ein Berater jedoch kurzfristig eine verhältnismäßig hohe Bemessungsgrundlage erzielen kann, begrenzt. Die dem Berater zur Verfügung stehenden nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten priorisiert dieser abhängig von der erzielbaren Bemessungsgrundlage für die Provisionen im Verhältnis zur zu investierenden Arbeitskapazität. Diese abnehmende Grenzwirkung wird im Modell durch einen logarithmischen Zusammenhang repräsentiert.<sup>3</sup> Sollte der Berater in der betrachteten Periode seine komplette Arbeitskapazität für nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten einsetzen (d. h.  $k_{-kw}=1$ ), erzielt der Berater in dieser Periode eine Bemessungsgrundlage in Höhe von  $G_{-kw}^{\max}$ , die mit dem Beraterprovisionsatz  $p_B$  zu multiplizieren ist. Allgemein (d. h. für  $k_{kw} \in [0; 1]$ ) errechnet sich der Einkommensbestandteil des Beraters aufgrund seiner nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten in dieser Periode wie folgt:

$$\left( G_{-kw}^{\max} \cdot \frac{\ln(k_{-kw} + \alpha) - \ln(\alpha)}{\ln(1 + \alpha) - \ln(\alpha)} \right) \cdot p_B \cdot \quad (1)$$

Hierbei wird die erzielte Bemessungsgrundlage als Anteil (vgl. logarithmischer Zusammenhang) von  $G_{-kw}^{\max}$  mit dem Beraterprovisionsatz  $p_B$  multipliziert. Durch den Homogenitätsparameter  $\alpha \in ]0; 1]$  kann dabei den spezifischen Charakteristika der Aktivitäten eines Beraters hinsichtlich des Verhältnisses von erzielter Bemessungsgrundlage zu investierter Arbeitskapazität im Rahmen eines konkreten Anwendungsfalls Rechnung getragen werden.<sup>4</sup>

Dagegen kann für *kundenwertorientierte Aktivitäten* in der betrachteten Periode ein linearer Verlauf der erzielten Bemessungsgrundlage für die Provisionen in Abhängigkeit von der investierten Arbeitskapazität des Beraters argumentiert werden.<sup>5</sup> So ist die Anzahl (potenzieller) Kunden, die durch einen höheren Bedarf (und damit höheren Kundenwert) charakterisiert sind (z. B. Akademiker), für den Berater nicht direkt begrenzt. Die ihm zur Verfügung stehenden kundenwertorientierten Aktivitäten bilden somit im Gegensatz zu nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten eine homogene Menge bezüglich des Verhältnisses aus erzielbarer Bemessungsgrundlage für die Provisi-

<sup>3</sup> Alternativ könnte ein entsprechender Verlauf auch durch andere Funktionen (z. B. durch einen Wurzelzusammenhang) dargestellt werden, wodurch sich die Modellergebnisse in ihrer Aussage jedoch nicht grundlegend verändern würden.

<sup>4</sup> Existiert für den Berater eine sehr heterogene Menge an Aktivitäten, die sich hinsichtlich des Verhältnisses von erzielter Bemessungsgrundlage zu investierter Arbeitskapazität stark unterscheiden, so liegt  $\alpha$  nahe 0. In diesem Fall ist es für den Berater bei entsprechender Priorisierung der Aktivitäten möglich, bereits mit einem geringen Anteil seiner Arbeitskapazität einen verhältnismäßig großen Anteil der maximal mit nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten erzielbaren Bemessungsgrundlage  $G_{-kw}^{\max}$  zu erreichen. Im Gegensatz dazu ist bei relativ homogenen Aktivitäten  $\alpha$  mit einem Wert nahe 1 zu belegen. In diesem Fall kann der Berater kaum von einer entsprechenden Priorisierung der Aktivitäten profitieren, was sich in einem relativ konstanten Verhältnis von erzielter Bemessungsgrundlage zu investierter Arbeitskapazität niederschlägt.

<sup>5</sup> Alternativ könnte ein konkaver Verlauf argumentiert werden, wodurch sich die Modellergebnisse in ihrer Aussage jedoch nicht grundlegend verändern würden.

onen und zu investierender Arbeitskapazität. Diese konstante Grenzwirkung zieht im Modell einen linearen Zusammenhang nach sich. Wird die erzielte Bemessungsgrundlage im Fall, dass der Berater seine komplette Arbeitskapazität für kundenwertorientierte Aktivitäten einsetzt (d. h.  $k_{kw}=1$ ), durch  $G_{kw}^{\max}$  repräsentiert, errechnet sich der Einkommensbestandteil des Beraters in der betrachteten Periode aufgrund seiner kundenwertorientierten Aktivitäten in dieser Periode wie folgt:

$$\left(G_{kw}^{\max} \cdot k_{kw}\right) \cdot p_B \cdot (1 + \gamma). \quad (2)$$

Hierbei wird die maximal erzielbare Bemessungsgrundlage  $G_{kw}^{\max}$  neben dem Anteil kundenwertorientierter Aktivitäten  $k_{kw}$  und dem Beraterprovisionsatz  $p_B$  noch mit dem Faktor  $(1+\gamma)$  multipliziert. Letzterer trägt gemäß Annahme A.3 der Tatsache Rechnung, dass kundenwertorientierte Aktivitäten mit dem Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma$  zusätzlich vergütet werden.

Gemäß Annahme A.2 resultieren aus in der betrachteten Periode (entspricht Periode 1) durchgeführten kundenwertorientierten Aktivitäten höhere erzielte Bemessungsgrundlagen für die Provisionen in den Folgeperioden als aus nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten. Im Folgenden wird hierbei zunächst die zusätzliche Bemessungsgrundlage für die erste Folgeperiode (entspricht Periode 2) betrachtet. Wie viel der Berater an zusätzlicher Bemessungsgrundlage für diese Periode erzielt, hängt vom Grad der Kundenwertorientierung in Periode 1 ab. Bei voller Konzentration auf kundenwertorientierte Aktivitäten (d. h.  $k_{kw}=1$ ) ist dieser Beitrag maximal. Dagegen kann bei ausschließlicher Durchführung nicht-kundenwertorientierter Aktivitäten (d. h.  $k_{kw}=0$ ) nur eine geringere zusätzliche Bemessungsgrundlage für die Folgeperioden erzielt werden. Die Differenz der zusätzlich erzielbaren Bemessungsgrundlagen für Periode 2 bei voller Konzentration auf kundenwertorientierte versus nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten in Periode 1 wird im Folgenden mit  $\Delta G_2^{\max}$  bezeichnet.

Da in späteren Folgeperioden immer geringere Einzahlungen der in der betrachteten Periode 1 investierten Arbeitskapazität zuzurechnen sind, unterliegt die zusätzlich erzielte Bemessungsgrundlage bei kundenwertorientierten Aktivitäten einem degressiven Verlauf. Im Modell lässt sich dies durch einen Verfallsfaktor  $\theta \in [0; 1]$  abbilden, der den Beitrag aus Periode 2 (ab Periode 3) reduziert. Werden die zusätzlich in den Folgeperioden erzielten Bemessungsgrundlagen (abhängig vom Planungshorizont  $t_B$ ) jeweils mit dem Beraterprovisionsatz  $p_B$  und dem Faktor  $(1+\gamma)$  multipliziert, im Sinne einer barwertigen Betrachtung mit dem Kalkulationszinssatz des Beraters  $i_B$  diskontiert und aufsummiert, so ergibt sich der durch Kundenwertorientierung in den Folgeperioden zusätzlich erzielte, barwertige Einkommensbestandteil:

$$\sum_{t=2}^{t_B} \frac{\left(\Delta G_2^{\max} \cdot k_{kw} \cdot (1 - \theta)^{t-2}\right) \cdot p_B \cdot (1 + \gamma)}{(1 + i_B)^{t-1}} \quad (3)$$

Die Zielfunktion zur Maximierung des barwertigen Beratereinkommens  $E_B$  als Resultat seiner Aktivitäten in Periode 1 setzt sich somit aus den Einkommensteilen der aktuellen Periode (Formeln (1) und (2)) sowie dem (barwertigen) zusätzlichen Einkommensbestandteil durch Kundenwertorientierung in den Folgeperioden (Formel (3)) zusammen.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Provisionen, die grundsätzlich – also auch bei nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten in den Folgeperioden – erwirtschaftet werden, sind bei der Maximierung nicht entscheidungsrelevant und werden daher in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt.

$$\begin{aligned}
\text{maximiere}_{k_{kw}} \quad E_B &= \left( G_{-kw}^{max} \cdot \frac{\ln((1-k_{kw})+\alpha) - \ln(\alpha)}{\ln(1+\alpha) - \ln(\alpha)} \right) \cdot p_B + (G_{kw}^{max} \cdot k_{kw}) \cdot p_B \cdot (1+\gamma) + \\
&\quad \sum_{t=2}^{t_B} \frac{(\Delta G_2^{max} \cdot k_{kw} \cdot (1-\theta)^{t-2}) \cdot p_B \cdot (1+\gamma)}{(1+i_B)^{t-1}} \quad (4) \\
\text{unter der Nebenbedingung} \quad & \\
k_{kw} &\in [0; 1]
\end{aligned}$$

Dabei ergibt sich für den optimalen Grad der Kundenwertorientierung folgende Lösung, wobei der Term

$$1 + \alpha - \frac{G_{-kw}^{max} \cdot (1-\theta) \cdot (i_B + \theta)}{(1+\gamma) \cdot \left( (1-\theta) \cdot (\Delta G_2^{max} + G_{kw}^{max} \cdot (i_B + \theta)) - \Delta G_2^{max} \cdot (1+i_B) \cdot \left( \frac{1-\theta}{1+i_B} \right)^{t_B} \right) \cdot (\ln(1+\alpha) - \ln(\alpha))}$$

im Weiteren durch  $\varphi$  ersetzt wird:

$$k_{kw}^{opt} = \begin{cases} 0, & \text{falls } \varphi < 0 \\ 1, & \text{falls } \varphi > 1 \\ \varphi, & \text{sonst} \end{cases} \quad (5)$$

Dieses Optimum des Beraterkalküls  $k_{kw}^{opt}$  – im Folgenden optimaler Kundenwertorientierungsgrad genannt – beschreibt das Verhalten des Beraters, der bestrebt ist, den Barwert seiner Provisionen  $E_B$  im Planungshorizont  $t_B$  zu maximieren. Dabei spiegelt  $k_{kw}^{opt}$  den Anteil an Arbeitskapazität wider, die der Berater in kundenwertorientierte Aktivitäten investiert. Den Rest seiner Arbeitskapazität, d. h.  $1 - k_{kw}^{opt}$ , wendet er für nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten auf. Die Höhe des Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma$ , mit dem das Unternehmen auf die Entscheidung des Beraters Einfluss nehmen kann, spielt wie sich an der Lösung  $k_{kw}^{opt}$  erkennen lässt eine maßgebliche Rolle. Bei der Bestimmung des optimalen Provisionserhöhungsfaktors stützt sich das Unternehmen auf das hier entwickelte Beraterkalkül. Somit wird angenommen, dass Informationssymmetrie, d. h. vollständige Information bezüglich der durch das Unternehmen nicht direkt beobachtbaren Modellparameter, z. B. bezüglich des Homogenitätsparameters und des Planungshorizonts des Beraters, vorliegt. Auf die Quantifizierung der Modellparameter wird in Kapitel 5.2 detailliert eingegangen, während in Kapitel 5.3 eine kritische Diskussion der Modellergebnisse unter Berücksichtigung von Fehleinschätzungen bezüglich der zum Teil durch das Unternehmen nicht direkt beobachtbaren Modellparameter erfolgt.

### 3.2 Optimierungskalkül des Unternehmens unter Einbezug des Beraterverhaltens

Die Kalküle des Beraters und des Unternehmens sind stark interdependent und die Unternehmens-Cashflows resultieren aus dem Verhalten des Beraters. Deshalb besteht die Herausforderung für das Unternehmen darin, den Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma$  so zu setzen, dass Anreize entstehen, die zu einem höheren Grad an Kundenwertorientierung und damit zu einer langfristigen Unternehmenswertsteigerung führen. Dabei sind zugleich die für das Unternehmen anfallenden, höheren Provisionsauszahlungen an den Berater zu berücksichtigen. Für das Unternehmenskalkül gelten folgende Annahmen und Definitionen:

- A.4 [**Zielsetzung des Unternehmens**] Das Unternehmen verfolgt das Ziel der (langfristigen) Unternehmenswertsteigerung.<sup>7</sup> Die Anzahl der Planungsperioden des Unternehmens ist höher als die des Beraters ( $t_U > t_B$ ).
- A.5 [**Zusammensetzung der Unternehmens-Cashflows**] Auf Basis des optimalen Grads an Kundenwertorientierung  $k_{kw}^{opt}$  aus dem Beraterkalkül realisiert der Berater sowohl in der aktuellen als auch in den Folgeperioden eine bestimmte Bemessungsgrundlage. Die Unternehmens-Cashflows ergeben sich aus den Provisionseinzahlungen – die sich aus dem Unternehmensprovisionsatz  $p_U$  und dieser Bemessungsgrundlage errechnen – abzüglich der entsprechenden Provisionsauszahlungen an den Berater.<sup>8</sup>
- A.6 [**Anreizkomponente seitens des Unternehmens**] Das Unternehmen kennt die Zielfunktion des Beraters, dessen Planungshorizont  $t_B$  sowie dessen Kalkulationszinssatz  $i_B$ . Damit ermittelt es zum Zeitpunkt der Einführung des Entlohnungsmodells die Höhe des Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma$ .

Unter diesen Annahmen gilt es für das Unternehmen  $\gamma$  so zu bestimmen, dass sich eine anreizkompatible und unternehmenswertsteigernde Entlohnung des Beraters ergibt. Dazu ist die barwertige Summe der Unternehmens-Cashflows zu maximieren. Entsprechend dem Beraterkalkül setzt sich auch die Zielfunktion des Unternehmens aus drei Bestandteilen zusammen, die auf die Aufteilung der Arbeitskapazität des Beraters auf kundenwertorientierte und nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten in der betrachteten Periode 1 zurückzuführen sind.

Aufgrund der nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten des Beraters in Periode 1 (Anteil:  $(1 - k_{kw}^{opt})$ ) resultieren gemäß Annahme A.5 für das Unternehmen Cashflows in Höhe der Differenz aus den Provisionseinzahlungen des Unternehmens und den Provisionsauszahlungen an den Berater (zur Ermittlung der Bemessungsgrundlage vgl. Formel (1)):

$$\left( G_{-kw}^{max} \cdot \frac{\ln \left( (1 - k_{kw}^{opt}) + \alpha \right) - \ln(\alpha)}{\ln(1 + \alpha) - \ln(\alpha)} \right) \cdot (p_U - p_B). \quad (6)$$

Analog gilt es auch die kundenwertorientierten Aktivitäten betreffend, die Provisionsauszahlungen an den Berater von den Provisionseinzahlungen für das Unternehmen zu subtrahieren, um die Unternehmens-Cashflows zu erhalten (vgl. Annahme A.5). Für Periode 1 ergibt sich dabei auf Basis der erzielten Bemessungsgrundlage ( $G_{kw}^{max} \cdot k_{kw}^{opt}$ ) unter Berücksichtigung des Beraterverhaltens folgender Cashflow (vgl. Formel (2)):

$$\left( G_{kw}^{max} \cdot k_{kw}^{opt} \right) \cdot (p_U - p_B \cdot (1 + \gamma)). \quad (7)$$

Der Barwert der Unternehmens-Cashflows in den Folgeperioden (ab Periode 2), die aufgrund der in Periode 1 durchgeführten kundenwertorientierten Aktivitäten zusätzlich resultieren (vgl. Annahme 2), lässt sich ebenfalls auf Basis des entsprechenden Zusammenhangs im Beraterkalkül

<sup>7</sup> Zur Ermittlung einer Messgröße für den Unternehmenswert wird die Methode der Discounted-Cashflows (DCF) (vgl. Rappaport 1998) verwendet. Als Cashflows des Unternehmens werden dabei die innerhalb einer Periode erzielten Provisionseinzahlungen abzüglich der geleisteten Provisionsauszahlungen an den Berater betrachtet.

<sup>8</sup> Die Abbildung des Vertriebs interner Produkte kann im Modell einfach abgebildet werden, da beispielsweise anstatt der Provisionseinzahlungen die Barwerte der erwarteten Produkt-Cashflows angesetzt werden können.

(vgl. Formel (3)) ermitteln. Dabei hat die Diskontierung mit dem Kalkulationszinssatz des Unternehmens  $i_U$  zu erfolgen:

$$\sum_{t=2}^{t_U} \frac{\left( \Delta G_2^{\max} \cdot k_{kw}^{opt} \cdot (1-\theta)^{t-2} \right) \cdot (p_U - p_B (1+\gamma))}{(1+i_U)^{t-1}}. \quad (8)$$

Das Unternehmenskalkül zur Bestimmung des optimalen Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma^{opt}$  im Sinne einer langfristigen Unternehmenswertsteigerung unter Berücksichtigung des Beraterverhaltens basiert somit auf den Bestandteilen (6), (7) und (8). Daraus ergibt sich die Zielfunktion zur Maximierung des barwertigen Unternehmenswerts  $E_U$ , wobei  $\varphi$  den Term repräsentiert, der sich ergibt, wenn die Zielfunktion des Beraterkalküls maximiert wird (vgl. Kapitel 3.2):

$$\begin{aligned} \underset{\gamma}{\text{maximiere}} \quad E_U = & \left( G_{-kw}^{\max} \cdot \frac{\ln\left(\frac{(1-k_{kw}^{opt})+\alpha}{1+\alpha}\right) - \ln(\alpha)}{\ln(1+\alpha) - \ln(\alpha)} \right) \cdot (p_U - p_B) + \\ & \left( G_{kw}^{\max} \cdot k_{kw}^{opt} \right) \cdot (p_U - p_B \cdot (1+\gamma)) + \\ & \sum_{t=2}^{t_U} \frac{\left( \Delta G_2^{\max} \cdot k_{kw}^{opt} \cdot (1-\theta)^{t-2} \right) \cdot (p_U - p_B (1+\gamma))}{(1+i_U)^{t-1}} \end{aligned} \quad (9)$$

unter den Nebenbedingungen

$$k_{kw}^{opt} = \begin{cases} 0, & \text{falls } \varphi < 0 \\ 1, & \text{falls } \varphi > 1 \\ \varphi, & \text{sonst} \end{cases}$$

$$\gamma \geq 0$$

Die erste Nebenbedingung spiegelt die Tatsache wider, dass das Unternehmen die Zielfunktion des Beraters – sein (barwertiges) Einkommen im Sinne des Beraterkalküls zu maximieren – kennt (vgl. Annahme A.6) und in seine Entscheidung einbezieht. Die zweite Nebenbedingung schließt einen negativen Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma$  aus (vgl. Annahme A.3).

Bevor in Kapitel 5 die praktische Anwendung und Operationalisierung des vorgeschlagenen Entlohnungsmodells am Beispiel eines FDL illustriert werden, sollen zunächst allgemeine Ergebnisse abgeleitet und interpretiert werden.

#### 4 Darstellung der Ergebnisse des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells

Die wechselseitige Abhängigkeit der beiden Optimierungskalküle bewirkt, dass die resultierende algebraische Lösung aufgrund ihres Umfangs nur sehr eingeschränkt interpretierbar ist. Um allgemeine Ergebnisse ableiten zu können, wird daher auf eine Simulationsstudie zurückgegriffen (vgl. hierzu aus methodologischer Sicht auch Bertrand und Fransoo 2002; ein analoges Vorgehen wird z. B. in Heinrich und Klier 2006 zugrunde gelegt). Ziel der Simulationsstudie war es, zu untersuchen, welchen Einfluss systematische Veränderungen der jeweiligen Analysevariable auf die Höhe des optimalen Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma^{opt}$ , des optimalen Kundenwertorientierungsgrads  $k_{kw}^{opt}$  sowie auf die resultierenden Zielfunktionswerte des Beraters  $E_B^{opt}$  und des Unternehmens  $E_U^{opt}$  haben. Hierzu erfolgte eine Sensitivitätsanalyse mit mehreren Parametern (vgl. Heinrich und Klier 2006, S. 569 f.). Indem die Definitionsbereiche der elf Modellparameter herangezogen wurden, ließen sich verschiedene Unternehmenssituationen abbilden und jeweils der Einfluss einzelner Modellparameter in diesen Situationen auf das Verhalten und damit das Ergebnis von Berater und Unternehmen analysieren. Im Rahmen der Simulationsstudie wurden die Definitions-

bereiche jedes Modellparameters in Intervalle unterteilt. Dabei ergaben sich insgesamt 51 Intervalle für die weiteren Untersuchungen. Anschließend konnte jeweils ein Parameter betrachtet (im Folgenden Analysevariable genannt) und systematisch variiert werden. Für jede Variation einer Analysevariable erfolgten 50 separate Simulationsläufe. Um den Einfluss der restlichen Modellparameter zu analysieren, wurden für jeden Simulationslauf mittels Zufallsoperator einzelne Werte für die Parameter aus den festgelegten Intervallen bestimmt und aufgezeichnet. Die sich dabei ergebende Vielzahl von unterschiedlichen Kombinationen an Intervallen wurde jeweils getrennt untersucht, d. h. es wurden automatisiert eigene Simulationsläufe durchgeführt (vgl. Heinrich und Klier 2006, S. 570). Tab. 1 fasst zusammen, wie sich die vier zentralen Größen  $\gamma^{opt}$ ,  $k_{kw}^{opt}$ ,  $E_B^{opt}$  und  $E_U^{opt}$  entwickeln, wenn die entsprechende Analysevariable ansteigt.

<b>Ein steigender ... hat folgende Konsequenzen:</b>	$\gamma^{opt}$	$k_{kw}^{opt}$	$E_B^{opt}$	$E_U^{opt}$
Beraterprovisionsatz $p_B$	↓	↓	↑	↓
Unternehmensprovisionsatz $p_U$ (mit $p_U > p_B$ )	↑	↑	↑	↑
Kalkulationszinssatz des Unternehmens $i_U$	↓	↓	↓	↓
Kalkulationszinssatz des Beraters $i_B$	↑	↓	↓	↓
Verfallsparameter $\theta$	↓	↓	↓	↓
Planungshorizont des Beraters $t_B$	↓	↑	↑	↑
Planungshorizont des Unternehmens $t_U$	↑	↑	↑	↑

**Tab. 1** Ergebnisse der Simulationsstudie

Steigt beispielsweise der Beraterprovisionsatz  $p_B$  an, so führt dies auf Basis des Modells ceteris paribus zu einem geringeren optimalen Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma^{opt}$  und einem niedrigeren optimalen Grad an Kundenwertorientierung  $k_{kw}^{opt}$ . Außerdem steigt der Barwert der Provisionen des Beraters  $E_B^{opt}$  an, wohingegen der Wertbeitrag für das Unternehmen  $E_U^{opt}$  sinkt. Analog sind auch die übrigen in Tab. 1 dargestellten Zusammenhänge zu verstehen.

Die Interpretation der Auswirkungen der bisher noch nicht betrachteten Größen  $\alpha$ ,  $G_{kw}^{max}$ ,  $G_{kw}^{max}$  und  $\Delta G_2^{max}$  erweist sich demgegenüber als schwieriger, da wechselseitige Abhängigkeiten der Modellparameter die Ergebnisse beeinflussen. Hier lassen sich für (ausgewählte) besonders relevante Szenarien allgemeine Handlungsempfehlungen in Abhängigkeit von den Ausprägungen der genannten Größen identifizieren, die nachfolgend beschrieben sind:

- [I] [Steuerung durch hohen Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma^{opt}$ ] Umfangreiche kundenwertorientierte Anreize sind zu setzen, wenn ein geringer Beraterprovisionsatz  $p_B$  vorliegt, die erzielbare Bemessungsgrundlage  $G_{kw}^{max}$  bei kundenwertorientierten Aktivitäten deutlich unter der erzielbaren Bemessungsgrundlage  $G_{-kw}^{max}$  bei nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten liegt und gleichzeitig  $\Delta G_2^{max}$  einen hohen Wert aufweist. Dabei führen insbesondere homogene nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten ( $\alpha$  nahe 1) zu einem besonders hohen optimalen Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma^{opt}$ . Gleiches gilt im Falle von Unternehmen, die langfristig planen wogegen der Planungshorizont der Berater sehr kurz ist (z. B. eine Periode).
- [II] [Steuerung durch mittleren Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma^{opt}$ ] Kundenwertorientierte Anreize mittleren Ausmaßes sind zum einen einzuführen, wenn die in [I] vorliegende Parameter-

konstellation nur in abgeschwächter Form auftritt (d. h. ein mittlerer Beraterprovisionsatz  $p_B$  vorliegt, der Unterschied zwischen den Bemessungsgrundlagen  $G_{-kw}^{\max}$  und  $G_{kw}^{\max}$  kleiner ausfällt oder der Planungshorizont des Unternehmens nur wenig über dem des Beraters liegt). Zum anderen sollten Unternehmen ebenso verfahren, wenn der Planungshorizont der Berater mehrere Perioden beträgt, die zusätzlich erzielbaren Folgeprovisionen aufgrund eines geringen  $\Delta G_2^{\max}$  jedoch eine kundenwertorientierte Anreizsetzung erfordern.

- [III] [*Keine Steuerung bzw. Steuerung durch sehr geringen Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma^{opt}$* ] Von einer kundenwertorientierten Anreizsetzung ist einerseits abzusehen, wenn  $\Delta G_2^{\max}$  sehr gering ist bzw. der Unternehmensprovisionsatz  $p_U$  kaum über dem Beraterprovisionsatz  $p_B$  liegt, so dass das Unternehmen aus Kostengesichtspunkten auf eine kundenwertorientierte Anreizsetzung verzichten muss. Andererseits führen hohe erzielbare Bemessungsgrundlagen bei kundenwertorientierten Aktivitäten  $G_{kw}^{\max} > G_{-kw}^{\max}$  bzw. ein langer Planungshorizont des Beraters dazu, dass sich die Berater ohnehin kundenwertorientiert verhalten und hierzu keine bzw. nur eine sehr geringe zusätzliche Entlohnung durch das Unternehmen nötig ist.

Die Handlungsempfehlungen [I], [II] und [III] liefern wichtige Anhaltspunkte, in welchen Situationen und in welcher Höhe eine kundenwertorientierte Anreizsetzung erfolgen sollte. Dabei ist besonders zu betonen, dass das entwickelte Entlohnungsmodell das Kriterium der Anreizkompatibilität erfüllt, weil die Berater aus dem Entlohnungsmodell genau dann einen Vorteil erzielen, wenn sie so agieren, dass auch das Unternehmen daraus einen Vorteil nach Abzug der Entlohnung erzielt. Auch ist im Falle einer Einführung des Entlohnungsmodells unter Beibehaltung des bisherigen Beraterprovisionssatzes  $p_B$  sichergestellt, dass weder die Berater noch das Unternehmen dadurch schlechter gestellt werden. So wird einerseits das Unternehmen gemäß dem Unternehmenskalkül (vgl. Formel (9)) genau dann einen positiven Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma > 0$  festsetzen, wenn es dadurch im Vergleich zu  $\gamma = 0$  (entspricht einer Beibehaltung des Status quo) einen Vorteil erzielt. Andererseits kommt die Einführung eines Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma > 0$  für die Berater im Vergleich zum Status quo einer zusätzlichen Entlohnung gleich ( $p_B + \gamma \geq p_B$ ). Folglich lässt sich festhalten, dass das entwickelte Entlohnungsmodell Win-Win-Potenzial für Berater und Unternehmen bietet.

Im folgenden Kapitel wird ausführlich auf die Operationalisierung des entwickelten Entlohnungsmodells und die hierzu erforderliche Quantifizierung der Modellparameter eingegangen.

## **5 Operationalisierung des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells am Beispiel eines Finanzdienstleisters**

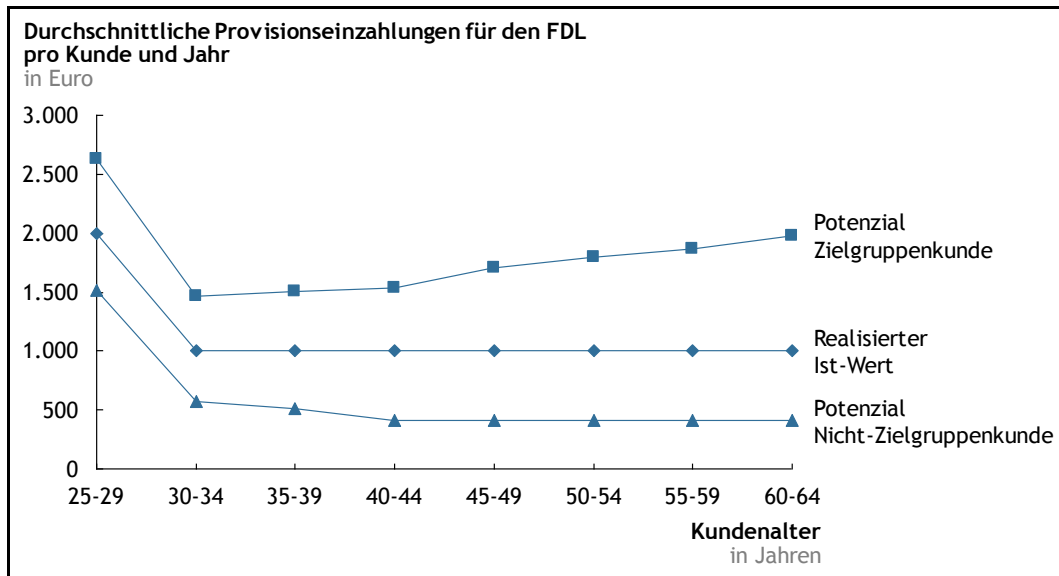
Die konkrete Anwendung des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells wird im Folgenden am Beispiel eines FDL illustriert. Die verwendeten Zahlen sowie die Berechnungen und Ergebnisse wurden stark vereinfacht, um eine anonymisierte Darstellung zu gewährleisten.

### **5.1 Ausgangssituation des Finanzdienstleisters**

Das Geschäftsmodell des FDL ist dadurch charakterisiert, dass selbstständige Berater Finanzprodukte externer Produktgeber innerhalb einer klar definierten Zielgruppe vermitteln. Im Rahmen eines Projekts zur Analyse des Kundenpotenzials und Kundenwerts wurden für sämtliche Alterskohorten die mit einem durchschnittlichen Zielgruppenkunden sowie einem durchschnittlichen



Nicht-Zielgruppenkunden idealtypisch erzielbaren Provisionseinzahlungen geschätzt (vgl. Klier et al. 2010, S. 53). In einem zweiten Schritt konnten die resultierenden Werte mit den aktuell vom FDL tatsächlich durchschnittlich realisierten Provisionseinzahlungen pro Kunde in der entsprechenden Alterskohorte verglichen werden (vgl. Abb. 2).



**Abb. 2** Provisionseinzahlungen aus Unternehmenssicht pro Kunde und Jahr nach Alterskohorten (vgl. Klier et al. 2010, S. 53)

Die Ergebnisse dieser Analyse belegen, dass der Zielgruppenfokus des FDL positiv zu beurteilen ist, da mit den aktuell betreuten Kunden durchschnittlich mehr Provisionseinzahlungen erzielt werden, als es mit durchschnittlichen Nicht-Zielgruppenkunden idealtypisch möglich wäre. Allerdings kann offensichtlich das Potenzial der fokussierten Kundengruppe bei Weitem noch nicht ausgeschöpft werden (vgl. Abb. 2). Eine konsequentere Umsetzung der Zielgruppenstrategie würde die Erschließung dieses noch nicht realisierten Potenzials ermöglichen. Da eine kundenwertorientierte Ausrichtung des Vertriebs im Sinne einer Fokussierung auf Zielgruppenkunden bisher nur unzureichend erfolgte, war zu hinterfragen, ob die bisher rein umsatzorientierte Entlohnung im Hinblick auf eine kundenwertorientierte Steuerung der selbstständigen Berater adäquat ist.

Problematisch an einer rein umsatzorientierten Entlohnung ist, dass Berater v. a. zu Beginn einer Kundenbeziehung – insbesondere bei Zielgruppenkunden – viel Arbeitskapazität in die Beratung investieren müssen, ohne dass sich dies sofort in entsprechendem Umfang auf die Provisionen auswirkt. Deshalb besteht die Gefahr, dass sich Berater zu sehr auf kurzfristig ertragreiche Geschäfte – mit Nicht-Zielgruppenkunden – konzentrieren (vgl. Kapitel 2). Da „*letztlich geschieht, was honoriert wird*“ (Homburg und Werner 1998, S. 200), gilt es für den FDL, durch eine entsprechende Gestaltung der Entlohnung – in Form der Anwendung des in Kapitel 3 vorgestellten anreizkompatiblen Entlohnungsmodells – dem entgegenzuwirken und den Berater hinsichtlich einer langfristig ertragreichen, zielgruppenorientierten Beratung zu fördern.

## 5.2 Quantifizierung der Modellparameter

Wie in Kapitel 3 beschrieben, setzt das vorgeschlagene anreizkompatible Entlohnungsmodell zur kundenwertorientierten Vertriebssteuerung insbesondere eine Unterscheidung von kundenwertori-

entierten und nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten des Beraters voraus. Hierzu wurden gemäß des strategischen Fokus des FDL kundenwertorientierte Aktivitäten mit der Betreuung von Zielgruppenkunden und nicht-kundenwertorientierte Aktivitäten mit der Beratung von Nicht-Zielgruppenkunden gleichgesetzt.<sup>9</sup> Um abgrenzen zu können, welche Kunden dem Segment der Zielgruppenkunden zuzuordnen sind, wurden Kriterien festgelegt und Regeln definiert. So gilt ein Kunde als Zielgruppenkunde, wenn dieser entweder einen bestimmten Bildungsstand besitzt und ein gewisses Alter noch nicht überschritten hat (z. B. Bildungsstand = Akademiker und Alter < 35 Jahre) oder eine festgelegte Einkommensgrenze übertrifft (z. B. Einkommen > 60.000 € p. a.). Damit soll sichergestellt werden, dass diese Kunden das überdurchschnittliche Potenzial haben, das kundenwertorientierte Aktivitäten rechtfertigt. Gleichzeitig erlaubt dieses Vorgehen, dass der Berater relativ leicht die Zugehörigkeit des (potenziellen) Kunden zur Zielgruppe feststellen und somit die Errechnung seiner (potenziellen) Provisionen nachzuvollziehen kann. Der Vorteil aus Sicht des FDL besteht zudem darin, dass bereits auf Basis der zu Beginn der Kundenbeziehung erfassten Kundendaten eine entsprechende Zuordnung des Kunden in der Datenbank getroffen werden kann.<sup>10</sup> Damit ist es möglich, bei jedem Produktabschluss die Zielgruppenzugehörigkeit des Kunden zu prüfen, um sicherzustellen, dass dem Berater bei Abschluss eines Geschäfts im Segment der Zielgruppenkunden der – vom FDL im Vorfeld ermittelte – Provisionserhöhungsfaktor gewährt werden kann (vgl. Annahmen A.3 und A.6 in Kapitel 3).

Tab. 2 fasst die zur Berechnung des optimalen Provisionserhöhungsfaktors (vgl. Formel 9 in Kapitel 3) notwendigen Modellparameter und die jeweils ermittelten Werte zusammen. Da insbesondere die Bestimmung der erzielbaren Bemessungsgrundlagen  $G_{-kw}^{\max}$ ,  $G_{kw}^{\max}$  und  $\Delta G_2^{\max}$  sowie des Verfallsfaktors  $\theta$  auf Schätzungen und Prognosen beruht, basiert die Operationalisierung des Modells insbesondere hinsichtlich dieser Größen auf Intervallen, die eine gewisse Fehlertoleranz ermöglichen sollen.

Die *maximal mit nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten erzielbare Bemessungsgrundlage*  $G_{-kw}^{\max}$  errechnet sich aus der pro Nicht-Zielgruppenkunde und Jahr idealtypisch erzielbaren Bemessungsgrundlage (diese geht direkt aus den Ergebnissen des Projekts zur Analyse des Kundenpotenzials und Kundenwerts hervor) sowie der maximalen Anzahl betreubarer Nicht-Zielgruppenkunden pro Berater und Jahr (z. B. durchschnittlich 18.000 € erzielbare Bemessungsgrundlage pro Nicht-Zielgruppenkunde und Jahr multipliziert mit 200 Nicht-Zielgruppenkunden pro Jahr=3,6 Mio. €).<sup>11</sup> Für den Anwendungsfall wurde für  $G_{-kw}^{\max}$  ein Intervall von 3,58 bis 3,62 Mio. € angenommen.

Die *maximal mit kundenwertorientierten Aktivitäten erzielbare Bemessungsgrundlage*  $G_{kw}^{\max}$  konnte analog ermittelt werden (z. B. durchschnittlich 40.000 € erzielbare Bemessungsgrundlage pro

<sup>9</sup> Um dieses Verfahren auf andere Unternehmen übertragen zu können, besteht die Möglichkeit alternative Kundensegmentierungsansätze heranzuziehen (vgl. z. B. Homburg et al. 2006, S. 34-41; Krafft und Albers, 2000; Krafft und Albers 2002; Pauluhn 1999).

<sup>10</sup> Berater sind verpflichtet, wahrheitsgemäße Kundendaten anzugeben. Dies wird durch die Dokumentationspflicht im Rahmen der EU-Vermittlerrichtlinie (2002) und der MiFID (2005) zusätzlich gefördert.

<sup>11</sup> Die Berechnung der Bemessungsgrundlage ist beispielhaft illustriert. Konkret wurden auf Basis der Dauer der Zugehörigkeit des Beraters und dem durchschnittlichen Kundenalter innerhalb des entsprechenden Kundenportfolios differenziertere Bemessungsgrundlagen ermittelt.

Zielgruppenkunde und Jahr multipliziert mit 70 Zielgruppenkunden pro Jahr=2,8 Mio. €). Hier wurde ein Intervall von durchschnittlich 2,78 bis 2,82 Mio. € zugrunde gelegt.

Der höhere Bedarf an zu investierender Arbeitskapazität bei kundenwertorientierten Aktivitäten führt im Vergleich zu nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten dazu, dass die maximal erzielbare Bemessungsgrundlage in der aktuellen Periode (Periode 1) geringer ausfällt, da deutlich weniger Zielgruppenkunden pro Berater und Jahr betreut werden können (z. B. 70 Zielgruppenkunden statt 200 Nicht-Zielgruppenkunden). Allerdings resultiert aus durchgeführten kundenwertorientierten Aktivitäten eine *höhere zusätzliche Bemessungsgrundlage*  $\Delta G_2^{\max}$  in der Folgeperiode (Periode 2). Diese konnte durch Expertenbefragungen auf einen Wert zwischen 1,7 und 1,75 Mio. € beziffert werden. Auch konnte dieser Wert durch eine Auswertung historischer Daten belegt werden. So führen die zusätzlichen Bemessungsgrundlagen in den Folgeperioden dazu, dass Berater, die 70 Zielgruppenkunden umfassend betreuen und damit kundenwertorientiert agieren, meist langfristig erfolgreich sind und ein attraktives, kontinuierlich steigendes Einkommen erzielen. Demgegenüber schaffen es Berater, die 150 und mehr Nicht-Zielgruppenkunden betreuen, trotz des größeren Kundenstamms häufig nicht, die erhofften Einkommenssteigerungen in den Folgeperioden zu erreichen.

Auf Basis historischer Daten und unter Einbezug der Kundenbindungsrate sowie der Zufriedenheitsquote konnte zudem ermittelt werden, dass in den späteren Folgeperioden (ab Periode 3) jeweils noch ein um 20 % verringerter Wert bezogen auf die zusätzliche Bemessungsgrundlage der Vorperiode den kundenwertorientierten Aktivitäten in Periode 1 zuzurechnen ist. Aus Gründen der Fehlertoleranz wurde für den *Verfallsfaktor*  $\theta$  das Intervall von 0,18 bis 0,22 verwendet.

Zudem war zu untersuchen, inwiefern sich die verfügbaren nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten hinsichtlich des Verhältnisses von erzielter Bemessungsgrundlage zu investierter Arbeitskapazität unterscheiden. Hierzu wurde aus historischen Daten ein durchschnittliches Nicht-Zielgruppenkundenportfolio ermittelt, das Kunden aus dem Verwandten- und Bekanntenkreis (Nicht-Zielgruppenkunden), Empfehlungskunden (Nicht-Zielgruppenkunden) und sonstige Nicht-Zielgruppenkunden beinhaltet. Unter Einbezug von Erfahrungswerten für die jeweils zu erbringenden Arbeitskapazitäten konnte so eine Abschätzung für den *Homogenitätsparameter*  $\alpha$  von 0,6 vorgenommen werden. Um eine gewisse Fehlertoleranz zuzulassen, wurde ein Intervall von 0,58 bis 0,62 verwendet.

Der *Kalkulationszinssatz des Beraters*  $i_B$  wurde auf Basis von Expertengesprächen mit 5,0 %, der *Kalkulationszinssatz des FDL*  $i_V$  mit 12,0 % angenommen. Um die Berater im neuen Entlohnungsmodell keinesfalls schlechter zu stellen (vgl. die Diskussion in Kapitel 4), wurde der bisherige *Beraterprovisionssatz*  $p_B$  von 2,0 % beibehalten. Kundenwertorientierte Aktivitäten sollen dagegen zukünftig mit dem Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma$  zusätzlich honoriert werden. Der *Unternehmensprovisionssatz*  $p_U$  wurde auf Basis historischer Daten zu durchschnittlich 6,0 % ermittelt.

Mit Hilfe einer Simulation sollen auf Basis dieser Grundlage praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet und eine sinnvolle Höhe für den Provisionserhöhungsfaktor ermittelt werden. Viele Berater verhalten sich bisher eher kurzfristig. Dies spiegelte sich einerseits in den Ergebnissen des Projekts zur Analyse des Kundenpotenzials und Kundenwerts wider. Andererseits wurde dies auch auf Basis von Untersuchungen der Einkommensentwicklung von Beratern transparent. So führt ein kurzer Planungshorizont eines Beraters dazu, dass sich dieser nicht kundenwertorientiert verhält

und kein entsprechendes Portfolio aus Zielgruppenkunden aufbaut, das ihm langfristig ein attraktives, kontinuierlich steigendes Einkommen (auf Grund des Potenzials der Kunden und der zusätzlichen Bemessungsgrundlagen in den Folgeperioden) ermöglicht. Für die weiteren Analysen wurde als *Planungshorizont des Beraters*  $t_B$  ein Jahr zugrunde gelegt.

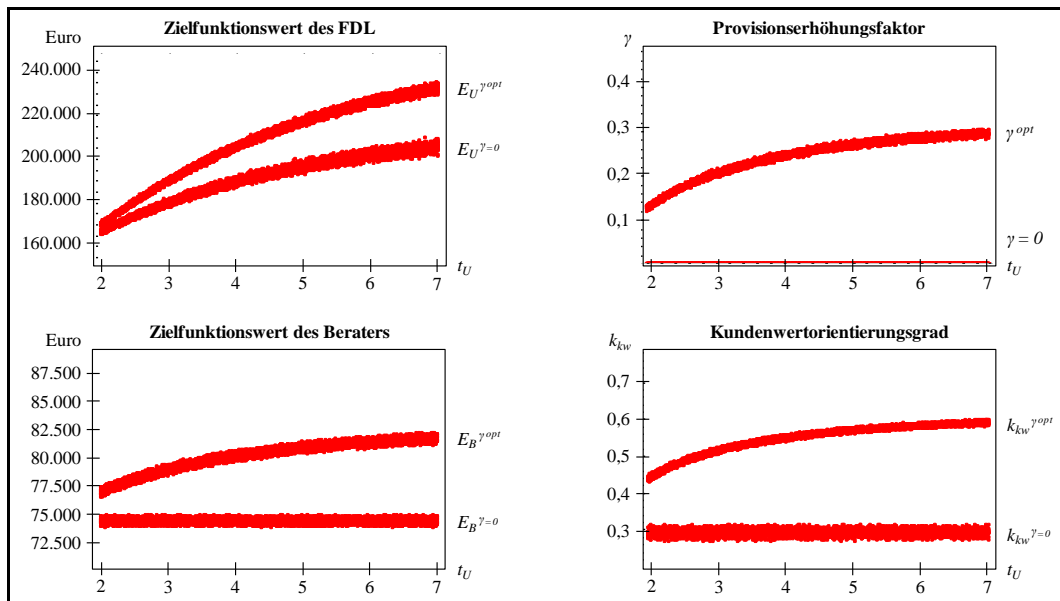
Wie bereits bei der Darstellung der allgemeinen Ergebnisse in Kapitel 4 deutlich wurde, ist für langfristig orientierte Unternehmen ein höherer Grad an Kundenwertorientierung sinnvoll (vgl. Tab. 1). Um diese Aussage im Anwendungsfall zu überprüfen und den Unterschied in der Entwicklung der Zielfunktionswerte mit und ohne kundenwertorientierte Steuerung darzustellen, fand in der im Folgenden dargestellten Simulation eine systematische Variation des *Planungshorizonts des FDL*  $t_U$  im Bereich von 2 bis 7 Jahren statt (Analysevariable). Tab. 2 fasst die verwendeten Werte bzw. Intervalle zusammen.

Modellparameter		Werte bzw. Intervall
Maximal mit nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten erzielbare Bemessungsgrundlage in der aktuellen Periode	$G_{-kw}^{\max}$	[3,58; 3,62] (in Mio. €)
Maximal mit kundenwertorientierten Aktivitäten erzielbare Bemessungsgrundlage in der aktuellen Periode	$G_{kw}^{\max}$	[2,78; 2,82] (in Mio. €)
Maximale zusätzliche Bemessungsgrundlage in der Folgeperiode aufgrund kundenwertorientierter Aktivitäten	$\Delta G_2^{\max}$	[1,7; 1,75] (in Mio. €)
Verfallsparameter	$\theta$	[0,18; 0,22]
Homogenitätsparameter	$\alpha$	[0,58; 0,62]
Kalkulationszinssatz des Beraters	$i_B$	0,05
Kalkulationszinssatz des Unternehmens	$i_U$	0,12
Beraterprovisionssatz	$p_B$	0,02
Unternehmensprovisionssatz	$p_U$	0,06
Planungshorizont des Beraters	$t_B$	1 (in Jahren)
Planungshorizont des Unternehmens (Analysevariable)	$t_U$	[2; 7] (in Jahren)

**Tab. 2** Werte der Modellparameter im Anwendungsfall des FDL

### 5.3 Ergebnisse der Anwendung des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells

Abb. 3 zeigt die Ergebnisse der für den Anwendungsfall durchgeführten Simulation. Dabei wurde der Planungshorizont des FDL  $t_U$  (Analysevariable) bei gegebenen Intervallen der übrigen Modellparameter (vgl. Tab. 2) systematisch von zwei bis auf sieben Perioden erhöht (vgl. Abszisse in den Grafiken). In den einzelnen Grafiken sind jeweils auf der Ordinate der optimale Provisionserhöhungsfaktor  $\gamma^{opt}$ , der optimale Grad an Kundenwertorientierung  $k_{kw}^{opt}$  sowie die zugehörigen Zielfunktionswerte des Beraters  $E_B^{\gamma^{opt}}$  und des FDL  $E_U^{\gamma^{opt}}$  angetragen. Um diese Ergebnisse bei Anwendung des entwickelten anreizkompatiblen Entlohnungsmodells mit dem Status quo ohne kundenwertorientierte Steuerung vergleichen zu können, zeigen die Grafiken darüber hinaus auch die entsprechenden Werte bei Wahl eines Provisionserhöhungsfaktor von  $\gamma=0$ .



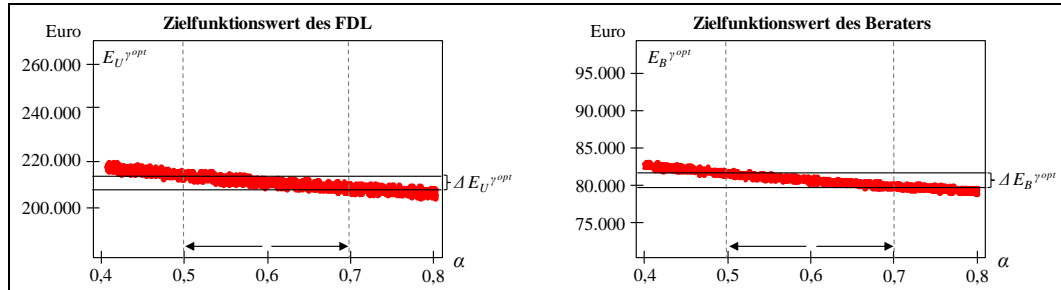
**Abb. 3** Vergleich der Entwicklung der Größen mit und ohne kundenwertorientierte Steuerung

Der Vergleich der Entwicklung der Größen mit und ohne kundenwertorientierte Steuerung macht deutlich, dass die zusätzliche Entlohnung mit einem Provisionserhöhungsfaktor für kundenwertorientierte Aktivitäten sowohl den Zielfunktionswert des Beraters als auch den des FDL positiv beeinflusst. Somit werden bei Einführung des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells nicht nur beide Akteure im Vergleich zum Status quo nicht schlechter gestellt. Vielmehr birgt das entwickelte Entlohnungsmodell erhebliches Win-Win-Potenzial für Berater und FDL (siehe hierzu auch die Erläuterungen in Kapitel 4).

Abb. 3 verdeutlicht die Chancen, die für den FDL mit einer Einführung des entwickelten Entlohnungsmodells einhergehen. Allerdings ist es für Entscheidungsträger von großer Bedeutung, inwiefern Fehleinschätzungen bezüglich der zum Teil durch den FDL nicht direkt beobachtbaren Modellparameter das Ergebnis beeinflussen (vgl. Annahme der Informationssymmetrie in Kapitel 3.1). Daher wurden insbesondere Abweichungen des *Homogenitätsparameter*  $\alpha$  und des *Beraterplanungszeitraums*  $t_B$  und deren Auswirkungen auf die Zielfunktionswerte untersucht. Unter Einbezug der obigen Ergebnisse wurde hierfür ein Planungszeitraum des FDL von fünf Jahren festgelegt (d. h.  $t_U = 5$ ), so dass die Abweichungsanalysen auf dieser Basis durchgeführt wurden. Für die anderen Modellparameter galten weiterhin die Werte bzw. Intervalle aus Tab. 2.

Für den FDL ist nicht direkt ersichtlich, wie heterogen der Berater die einzelnen nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten im Hinblick auf das Verhältnis aus erzielbarer Bemessungsgrundlage und zu investierender Arbeitskapazität tatsächlich wahrnimmt. Um die Auswirkungen möglicher Fehleinschätzungen des FDL hinsichtlich dieses Modellparameters zu analysieren, wurde der Wert für  $\alpha$  nach Ermittlung des optimalen Provisionserhöhungsfaktors  $\gamma^{opt}$  im Beraterkalkül systematisch variiert (Analysevariable). Die Entscheidung des FDL beruht dabei weiterhin (auch hinsichtlich des einkalkulierten Beraterverhaltens) auf der obigen Schätzung für  $\alpha$  (vgl. Tab. 2). Dabei wurde deutlich, dass eine Unterschätzung (Überschätzung) von  $\alpha$  zu nur minimal geringeren (höheren) Zielfunktionswerten für FDL und Berater führt (vgl. Abb. 4). Folglich erwies sich das vorgeschlagene anreizkompatible Entlohnungsmodell hinsichtlich des Homogenitätspa-

rameters  $\alpha$  als robust, auch wenn der FDL ohne die entsprechende Fehleinschätzung, d. h. bei tatsächlicher vollständiger Information, natürlich noch besser hätte steuern können.



**Abb. 4** Auswirkungen von Fehleinschätzungen des FDL hinsichtlich des Modellparameters  $\alpha$

Des Weiteren wurden auch die Auswirkungen einer Fehleinschätzung des FDL hinsichtlich des Planungshorizonts des Beraters  $t_B$  untersucht. Dabei wurden zwei Fälle betrachtet: (1) *Überschätzung des Beraterplanungshorizonts*, d. h. es liegt ein tatsächlicher Beraterplanungshorizont von  $t_B = 1$  vor, der FDL schätzt diesen aber auf zwei Perioden. (2) *Unterschätzung des Beraterplanungshorizonts*, d. h. es besteht ein tatsächlicher Beraterplanungshorizont von  $t_B = 2$ , der FDL kalkuliert diesen aber mit einer Periode. Analog zu obiger Abweichungsanalyse wurde der Planungshorizont des FDL auf fünf Jahre festgelegt (d. h.  $t_U = 5$ ). Für die übrigen Modellparameter galten erneut die Werte bzw. Intervalle aus Tab. 2. Auf dieser Basis ergibt sich für  $t_B = 1$  ein moderater optimaler Provisionserhöhungsfaktor ( $\gamma^{opt} \approx 0,27$ ). Bei  $t_B = 2$  ist eine Steuerung hingegen nicht lohnend ( $\gamma^{opt} = 0$ ). Im Fall (1), der Überschätzung des Beraterplanungshorizonts, fehlt somit der Steuerungsimpuls, wodurch der Grad an Kundenwertorientierung im Vergleich zur richtigen Schätzung deutlich niedriger ausfällt (statt  $k_{kw}^{opt} \approx 0,78$  für  $t_B = 1$  und  $\gamma^{opt} \approx 0,27$  nur noch  $k_{kw}^{opt} \approx 0,30$  für  $t_B = 1$  und  $\gamma = 0$ ). Dadurch leiden die Zielfunktionswerte beider Akteure: Für den FDL verursacht dies im Vergleich zur richtigen Schätzung eine negative Abweichung von rund 15.000 € (Zielfunktionswert ca. 200.000 € statt 215.000 €), den Berater kostet dies ca. 8.000 € (Zielfunktionswert ca. 74.000 € statt 82.000 €). Im Fall (2), einer Unterschätzung des Planungshorizonts, zahlt der FDL einen moderaten Provisionserhöhungsfaktor ( $\gamma^{opt} \approx 0,27$ ), obwohl diese zusätzliche Entlohnung bei Informationssymmetrie bzw. einer richtigen Schätzung nicht nötig wäre. Der Grad an Kundenwertorientierung fällt folglich im Vergleich zur richtigen Schätzung deutlich höher aus (statt  $k_{kw}^{opt} \approx 0,58$  für  $t_B = 2$  und  $\gamma^{opt} = 0$  nun  $k_{kw}^{opt} \approx 0,94$  für  $t_B = 2$  und  $\gamma \approx 0,27$ ). Dadurch steigt der Zielfunktionswert des Beraters um rund 20.000 € (ca. 114.000 € statt 94.000 €). Der FDL verliert durch die Abweichung ungefähr 25.000 € (ca. 235.000 € statt 260.000 €). Aus der vorgenommenen Analyse ließ sich die Empfehlung ableiten, dass der FDL den Planungshorizont des Beraters eher kürzer einschätzen sollte. Wird dieser überschätzt, folgen daraus im Vergleich zum Optimum sowohl für den FDL als auch für den Berater Verluste. Wird der Planungshorizont des Beraters dagegen vom FDL zu kurz eingeschätzt, dann resultiert daraus zwar ebenfalls ein Verlust für das Unternehmen, jedoch ist der Berater dadurch besser gestellt. Somit obliegt es dem FDL zu bewerten, inwieweit der höhere Verlust für das Unternehmen durch zusätzliche Effekte aufgewogen wird. Berücksichtigt man z. B. die positiven Effekte einer höheren Attraktivität der Entlohnung auf die Chancen überdurchschnittlich qualifizierte Berater zu binden bzw. zu gewinnen, so können die Folgen einer Unterschätzung des Planungshorizonts aus einer Gesamtperspektive weniger gravierend sein als die einer Überschätzung.

## 6 Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick

Im Beitrag wurde ein anreizkompatibles Entlohnungsmodell auf Provisionsbasis zur kundenwertorientierten Steuerung von Beratern entwickelt, das sowohl das Kalkül der Berater, d. h. die (kurzfristige) Maximierung des Einkommens, als auch das Kalkül des Unternehmens, d. h. die (langfristige) Maximierung des Unternehmenswertes, berücksichtigt. Dabei konnte gezeigt werden, dass bei Einführung des vorgeschlagenen Entlohnungsmodells im Vergleich zur Situation ohne kundenwertorientierte Steuerung nicht nur sicher gestellt werden kann, dass weder die Berater noch das Unternehmen dadurch einen Nachteil erleiden. Vielmehr birgt das entwickelte Entlohnungsmodell und damit eine kundenwertorientierte Anreizsetzung erhebliches Win-Win-Potenzial für Berater und Unternehmen. Dies wurde auch ausführlich am Fallbeispiel des FDL verdeutlicht. Darüber hinaus lassen sich zusammenfassend folgende Ergebnisse festhalten:

- Neben dem FDL-Branche erscheint eine Anwendung des entwickelten anreizkompatiblen Entlohnungsmodells auch in Unternehmen anderer Branchen mit selbstständigen Vertriebsmitarbeitern (z. B. Vertrieb von Konsumgütern etc.) aussichtsreich. Auf Basis des vorgeschlagenen Modells ist es dabei möglich, die aus Unternehmenssicht ökonomisch optimale Höhe einer kundenwertorientierten Anreizsetzung zu ermitteln und deren Auswirkungen auf die Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter und den Unternehmenswert zu prüfen.
- Auf Basis der Ergebnisse der durchgeführten Simulationsstudie konnten neben allgemeinen Zusammenhängen insbesondere auch drei Handlungsempfehlungen im Hinblick auf eine optimale kundenwertorientierte Anreizsetzung identifiziert werden (vgl. Kapitel 4). Diese liefern wichtige erste Anhaltspunkte nicht nur für FDL, sondern auch für Unternehmen anderer Branchen, in welchen Situationen und in welcher Höhe Anreize zur kundenwertorientierten Steuerung im Entlohnungsmodell verankert werden sollten (z. B.: Wie hoch ist der Beraterprovisionssatz im Vergleich zum Unternehmensprovisionssatz? Wie sind die Planungshorizonte der Akteure einzuschätzen?).
- Dass eine praktische Anwendung des entwickelten anreizkompatiblen Entlohnungsmodells durchaus gelingen kann, wurde am Fallbeispiel eines deutschen FDL illustriert (vgl. Kapitel 5). In diesem Zuge wurde insbesondere auch erläutert, wie die notwendigen Modellparameter erhoben werden können und wie sich Abweichungen der nicht direkt beobachtbaren Modellparameter auf das Ergebnis auswirken.

Dennoch stellt die Sicherstellung der Akzeptanz und der Verständlichkeit des Entlohnungsmodells in der Praxis eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. So ist eine transparente und nachvollziehbare Darstellung der ermittelten Ergebnisse (insbesondere des optimalen Provisionserhöhungsfaktors) erfolgskritisch. Darüber hinaus sind die Schätzung der Modellparameter sowie die hinsichtlich einzelner Modellparameter vorliegende Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und Berater kritische Faktoren bei der Anwendung des anreizkompatiblen Entlohnungsmodells. Allerdings besteht die Möglichkeit – wie in Kapitel 5 veranschaulicht – die Berechnung nicht anhand von Einzelwerten, sondern auf Basis von Intervallen für die besonders kritischen Modellparameter durchzuführen. Zudem belegen Sensitivitätsanalysen, dass die Ergebnisse für die verwendeten Intervalle relativ stabil sind. Natürlich gehen auch die im Rahmen der Modellierung getroffenen Annahmen mit entsprechenden Limitationen einher. Hier sind insbesondere die auf Basis der Principal-Agent-Theorie getroffenen Annahmen zur beschränkten Arbeitskapazität der

Berater sowie zum rationalen Entscheidungsverhalten anzuführen. Darüber hinaus wurde bisher im Modell nicht berücksichtigt, dass sich einzelne Berater sowohl hinsichtlich des Planungshorizonts  $t_B$  und des Kalkulationszinssatzes  $i_B$  als auch hinsichtlich der Einschätzung ihrer aktuellen und künftigen Verdienstmöglichkeiten (z. B.  $G_{-kw}^{\max}$ ,  $G_{kw}^{\max}$ ,  $\Delta G_2^{\max}$ ,  $\alpha$  oder  $\theta$ ) durchaus unterscheiden können. Um dieser Heterogenität der Berater in zukünftigen Arbeiten Rechnung zu tragen, könnte auf alternative Modellierungsansätze, wie z. B. Multi-Agenten-Systeme, zurückgegriffen werden. Zudem ist auch die Homogenität des Kundenstamms und der kundenwertorientierten Aktivitäten sowie die unterstellte Unbegrenztheit der potentiell zu gewinnenden Kunden kritisch anzuführen, die vor allem bei einer langfristigen Anwendung des vorgeschlagenen Modells zum Tragen kommt. Allerdings konnten für den im Beitrag betrachteten FDL die getroffenen Annahmen näherungsweise bestätigt werden. Für zukünftige Arbeiten scheinen eine stärkere Differenzierung bezüglich der Ausprägungen der Modellparameter und eine weiterführende Diskussion alternativer Funktionsverläufe jedoch durchaus sinnvoll. Auch die vorgenommene Trennung von kundenwertorientierten und nicht-kundenwertorientierten Aktivitäten, die in der Praxis nicht immer völlig trennscharf möglich sein dürfte, bietet Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten, die z. B. verschiedene Stufen und Arten der Kundenorientierung berücksichtigen. Des Weiteren können unterschiedliche Provisionssätze für verschiedene Produkte ebenso Eingang finden wie Nebenbindungen, die z. B. für die Berater ein bestimmtes Mindesteinkommen sicherstellen. Trotz der bisher vorgenommenen Vereinfachungen stellt das vorgeschlagene anreizkompatible Entlohnungsmodell einen ersten Ansatz dar, der eine kundenwertorientierte und unternehmenswertsteigernde Entlohnung von selbstständigen Vertriebsmitarbeitern ermöglicht.

## Literatur

- Akerlof GA (1970) The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *Q J Econ* 84:488-500
- Albers S (1984) Zum Einsatz von umsatzabhängigen Provisionssätzen bei der Steuerung von Handelsvertretern. *Mark Z Forsch Praxis* 1:21-30
- Albers S (1995) Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern. *Z betriebswirt Forsch* 47:124-142
- Basu AK, Lal R, Srinivasan V, Staelin R (1985) Salesforce compensation plans: an agency theoretic perspective. *Mark Sci* 4:267-291
- Bayón T, Gutsche J, Bauer H (2002) Customer equity marketing: touching the intangible. *Eur Manag J* 20:213-222
- Berger PD, Bolton RN, Bowman D, Briggs E, Kumar V, Parasuraman A, Terry C (2002) Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. *J Service Res* 5:39-54
- Bertrand JWM, Fransoo JC (2002) Modelling and simulation: operations management research methodologies using quantitative modeling. *Int J Oper Prod Manag* 22:241-264
- Bosse C (2000) Investitionsmanagement in divisionalen Unternehmen: Strategiebestimmung, Koordination von Investitionsentscheidungen und Anreizsystemen, GUC, Chemnitz
- Bruhn M, Georgi T, Treyer M, Leumann S (2000) Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. *Unternehm* 54:167-187
- Buhl HU, Dzienziol J, Heidemann J (2010a) Vertriebssteuerung auf Basis des Customer Lifetime Value am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche. *Kred Kap* 43:501-532
- Buhl HU, Gneiser M, Heidemann J (2010b) Ein modelltheoretischer Ansatz zur Planung von Investitionen in Kundenbeziehungen. *Z Plan Unternehmenssteuerung* 20:175-195



- Buhl HU, Heinrich B (2008) Valuing customer portfolios under risk-return-aspects: a model-based approach and its application in the financial service industry. *Acad Mark Sci Rev* 12:1-32
- Burmann C (2003) „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung. *Z Betriebswirtsch* 73:113-138
- Copeland T, Koller T, Murrin J (2000) *Valuation. Measuring and managing the value of companies*. Wiley, New York
- Coughlan AT, Narasimhan C (1992) An empirical analysis of sales-force compensation plans. *J Bus* 65:93-121
- Demski JS, Sappington D (1999) Summarization with errors. A perspective on empirical investigations of agency relationships. *Manag Account Res* 10:21-37
- Dhar R, Glazer R (2003) Hedging customers. *Harv Bus Rev* 81:86-92
- Doyle P (2000) *Value-based marketing. Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Wiley, West Sussex
- Elschen R (1991) Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. *Z betriebswirtsch Forsch* 43:1002-1012
- EU-Vermittlerrichtlinie (2002) RICHTLINIE 2002/92/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 9. Dezember 2002 über Versicherungsvermittlung
- Franke GS, Park J-E (2006) Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *J Mark Res* 43:693-702
- Gupta S, Lehmann DR (2003) Customers as assets. *J Interact Mark* 17:9-24
- Gupta S, Lehmann DR, Stuart JA (2004) Valuing customers. *J Mark Res* 41:7-18
- Gupta S, Zeithaml V (2006) Customer metrics and their impact on financial performance. *Mark Sci* 25:718-739
- Hamel W (2006) Kundenwertorientierte Anreizsysteme. In: Günter B, Helm S (Hrsg): *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S 461-482
- Hartline MD, Maxham III JG, McKee DO (2000) Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *J Mark* 64:35-50
- Heidemann J, Kamprath N, Görz Q (2009) Customer Lifetime Value - Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und Herausforderungen. *J Betriebswirtsch* 59:183-199
- Heinrich B, Klier M (2006) Ein Optimierungsansatz für ein fortlaufendes Datenqualitätsmanagement und seine praktische Anwendung bei Kundenkampagnen. *Z Betriebswirtsch* 76:559-587
- HGB (2007) Handelsgesetzbuch vom 10.5.1897 (RGBl. S 219) mit allen späteren Änderungen einschließlich der Änderung über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz – VorstOG) sowie die Änderungen im WpHG durch das Gesetz zur Neuordnung des Pfandbriefrechts vom 05.01.2007. In: *BGB I. I, S 10*
- Holmström BR (1979) Moral hazard and observability. *Bell J Econ* 10:74-91
- Homburg C, Jensen O (2000) Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten. *Z Betriebswirtsch* 70:55-74
- Homburg C, Müller M, Klarmann M (2011) When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *J Mark* 75:55-74
- Homburg C, Schäfer H, Schneider J (2006) *Sales excellence*. Gabler, Wiesbaden
- Homburg C, Werner H (1998) *Kundenorientierung mit System – Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum*. Campus Fachbuch, Frankfurt/Main
- Husmann C (1996) *Investitions-Controlling - Ansätze zur Überwindung von Informationsasymmetrien im Entscheidungsprozeß über Investitionen in dezentralisierten Industrieunternehmen*. Eul, Bergisch Gladbach
- Jensen MC, Meckling WH (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *J Fin Econ* 3:305-360

- Jensen O (2003) Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg C (Hrsg.) Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S 313-326
- Kieser H-P (2003) Moderne Vergütung im Verkauf. Leistungsorientiert entlohnen mit Deckungsbeiträgen und Zielprämien, Wissenschaft & Praxis, Eschborn
- Klier M, Heidemann J, Günther B (2010) Die Ermittlung des Kundenpotenzials im Controlling. *Control Manag* 54:48-54
- Krafft M (1995) Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre. Gabler, Wiesbaden
- Krafft M, Albers S (2000) Ansätze zur Segmentierung von Kunden: Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? *Z betriebswirt Forsch* 52:515-536
- Krafft M, Albers S (2002) Optimale Segmentierung von Kunden: Verfahren, Bewertung, Umsetzung. In: Albers S (Hrsg.) Verkaufsaußendienst. Planung – Steuerung – Kontrolle, Symposium, Düsseldorf, S 197-221
- Kumar V, Ramani G, Bohling T (2004) Customer lifetime value approaches and best practice applications. *J Interact Mark* 18:60-72
- Kumar V, Venkatesan R, Reinartz W (2008) Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. *J Mark* 72:50-68
- Laux H (2006) Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle, Springer, Berlin
- Mellewigt T, Nothnagel K (2004) Kunden als Strategische Ressourcen von Großbanken – eine empirische Studie auf der Basis des Resource-based View. *Unternehm* 58:219-239
- Meyer M, Shaffu N (2007) Unternehmenswertorientiertes Kundenmanagement auf Basis des Customer Lifetime Value. *Control Manag* 51:54-62
- MiFID (2005) RICHTLINIE 2004/39/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 21. April 2004 über Märkte für Finanzinstrumente, zur Änderung der Richtlinien 85/611/EWG und 93/6/EWG des Rates und der Richtlinie 2000/12/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie 93/22/EWG des Rates (AB I. L 145 vom 30.04.2004, S 1) Berichtigt durch: Berichtigung, AB I. L 45 vom 16.02.2005, S 18
- Pauluhn B (1999) Kundensegmentierung und differenzierter Vertrieb im Privatkundengeschäft. In: Eichhorn F-J, Hein M (Hrsg.) Neue Vertriebsformen für Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft, Shaker, Stuttgart, S 133-162
- Rappaport A (1981) Selecting strategies that create shareholder value. *Harv Bus Rev* 59:139-149
- Rappaport A (1998) Creating shareholder value. Free press, New York
- Ross SA (1973) The economic theory of agency: the principal's problem. *Am Econ Rev* 63:134-139
- Saxe R, Weitz BA (1982) The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *J Mark Res* 19:343-351
- Schwepker Jr CH (2003) Customer-oriented selling: a review, extension, and directions for future research. *J Pers Sell Sales Manag* 23:151-171
- Shavell S (1979) Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell J Econ* 10:55-73
- Spence M (1976) Informational aspects of market structure: an introduction. *Q J Econ* 90:591-597
- Spremann K (1990) Asymmetrische Information. *Z Betriebswirtsch* 60:561-586
- Stigler GJ (1961) The economics of information. *J Polit Econ* 69:213-225
- Strack R, Villis U (2001) RAVETM: Die nächste Generation im Shareholder Value Management. *Z Betriebswirtsch* 71:67-83
- Tarasi CO, Bolton RN, Hutt MD, Walker BA (2011) Balancing risk and return in a customer portfolio. *J Mark* 75:1-17
- Uлага W (2001) Customer value in business markets: An agenda for inquiry. *Indust Mark Manag* 30:315-319

- Weitz BA, Bradford KD (1999) Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *J Acad Mark Sci* 27:241-254
- Winter S (1997) Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte. *Betriebswirtsch* 57:615-629