Peter Mathias Fischer/Sven Reinecke

Dysfunktionales Verhalten von Vertriebsmitarbeitern als Folge imperfekter Steuerungssysteme

Einleitung

Mit Hilfe von Controllingsystemen werden zwei verschiedene, dennoch zueinander in Beziehung stehende Ziele verfolgt. Zum einen sollen diese den Mitarbeitern Informationen zur Verfügung stellen, welche es ermöglichen, aus Unternehmenssicht wünschenswerte und optimale Entscheidungen zu treffen. Zum anderen dienen Controllingsysteme auch dazu, die Interessen von Mitarbeitern und Unternehmenseignern dahingehend zu vereinen, dass die Anstrengungen und Tätig-

keiten der Mitarbeiter den Zielen der Unternehmenseigner entsprechen (vgl. Sprinkle 2003, S. 288). Demski/Feltham (1976) beschreiben diese beiden unterschiedlichen Rollen des Controllings als *Decision-Facilitating Role* (Entscheidungsunterstützung) sowie als *Decision-Influencing Role* (Verhaltenssteuerung). In der deutschsprachigen Literatur erfolgt eine ähnliche, wenn auch nicht identische Kategorisierung; gemäß Weber/Schäffer (2001) sollen Controllingsysteme einerseits zur Willensbildung (Entscheidungsunterstützung), andererseits zur Willensdurchsetzung (Verhaltenssteuerung) beitragen (vgl. Weber/Schäffer 2001, S. 32).

Während sich die Wissenschaft schon seit über 50 Jahren mit der Rolle der Entscheidungsunterstützung von Controllingsystemen auseinandersetzt, sind die Auswirkungen von Controllingsystemen auf das Verhalten von Mitarbeitern und vor allem auf deren psychologische Reaktionen allerdings lange vernachlässigt worden (vgl. Jaworski 1988, S. 23; Lopez/McMilan-Capehart 2009, S. 98; Baldauf/Cravens/Piercy 2005, S. 24). Auch wenn die verhaltenssteuernde Wirkung von Controllingsystemen und insbesondere Aspekte dysfunktionalen Verhaltens in den letzten 20 Jahren unter dem Begriff Behavioral Accounting zunehmend Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung geworden sind (vgl. Jaworski/Young 1992, S. 18), liefern Studien auf diesem Gebiet bestenfalls inkonsistente und auf den ersten Blick kaum zu vereinbarende Ergebnisse (vgl. Challagalla/Servani 1996; Joshi/Rendall 2001). Bereits der Begriff dysfunktionales Verhalten wird unterschiedlich interpretiert. Gemäß Agarwal (1996) beschreibt dysfunktionales Verhalten eine Situation, in welcher der Angestellte sich entsprechend dem vorhandenen Controllingsystem scheinbar konform verhält, dies aber vor allem

zu Lasten des langfristigen Unternehmenserfolgs geht (vgl. Agarwal 1996, S. 414). Jaworski/Young (1992) hingegen bezeichnen das Verhalten eines Angestellten dann als dysfunktional, wenn dieser wissentlich Vorgehensweisen und Regeln etablierter Controllingsysteme verletzt (vgl. Jaworski/Young 1992, S. 18). Ziel dieses Artikels ist es, die teils divergierenden Resultate zu erläutern, in einen Gesamtzusammenhang zu bringen und darauf aufbauend Management-Implikationen zur wirksamen Verhaltenssteuerung und zur Begrenzung dysfunktionalen Verhaltens bei Vertriebsmitarbeitern zu geben.

Autoren

Dipl.-Kfm. Peter Mathias Fischer

Doktorand am Institut für Marketing, Kompetenzzentrum

Marketing Performance Management der Universität St. Gallen (HSG), Dufourstraße 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel.: +41 (0) 71-224-2888
E-Mail: peter.fischer@unisg.ch

Prof. Dr. Sven Reinecke

Direktor des Instituts für Marketing sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management der Universität St. Gallen (HSG),

Dufourstraße 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel.: + 41 (0) 71-224-2872
E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

- Die Auswirkung von Controllingsystemen auf das Verhalten von Mitarbeitern wird sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft bisher eher vernachlässigt.
- Dabei wird insbesondere psychologischen Reaktionen auf Controllingsysteme zu wenig Beachtung geschenkt; die im Behavioral Accounting vorherrschende Principal-Agent-Theory kann solche Reaktionen nur unzureichend erklären.
- Eine wirksame Verhaltenssteuerung des Vertriebsmitarbeiters ist u. a. deswegen besonders schwierig, weil dieser einen Großteil seiner Arbeitszeit außerhalb des Unternehmens verbringt. Da der Vertriebsmitarbeiter das Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunde darstellt, ist die Begrenzung dysfunktionalen Verhaltens bei diesem allerdings von besonders hoher Bedeutung.
- Die Ausprägungen dysfunktionalen Verhaltens sind vielfältig; auch ist es häufig nicht möglich, alle Arten dysfunktionalen Verhaltens vollständig zu begrenzen.
- Informelle Steuerungssysteme sind zur Verhaltenssteuerung dann besonders geeignet, wenn Kennzahlen nicht genau gemessen werden können.

Die Entstehung dysfunktionalen Verhaltens

Um dysfunktionales Verhalten wirksam begrenzen zu können, ist es zunächst erforderlich, die Ursachen für dessen Auftreten zu verstehen. Hierfür wird in der Literatur oftmals die *Principal-Agent-Theory* aufgeführt (vgl. Bergen/Dutta/Walker 1992). In Anlehnung an diese wird dysfunktionales Verhalten bei Vertriebsmitarbeitern durch eine *hohe Informationsasymmetrie* zwischen Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter ermöglicht. Ausgehend von der zusätzlichen Annahme, dass sich die Interessen des Vertriebsmitarbeiters von jenen des Vertriebsleiters unterscheiden (vgl. Schneider 1995), besteht für den Vertriebsmitarbeiter nicht nur die Möglichkeit, sondern auch ein Anreiz, sich dysfunktional zu verhalten. Um dysfunktionales Verhalten zu vermeiden, plädieren Anhänger der Principal-Agent-Theory daher für ein stark formalisiertes Steuerungssystem, da dieses die Informationsasymmetrie verringern kann. Dass diese Strategie aber mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederum dysfunktionales Verhalten auslöst, zeigen die folgenden Überlegungen.

Zum einen ist es nicht oder nur unter prohibitiv hohen Kosten möglich, ein Steuerungssystem zu entwerfen, welches den Informationsvorsprung des Angestellten vollständig beseitigt (vgl. Anderson/Oliver 1987, S. 80; Mishra/Heide/Cort 1998). Folglich entstehen bei einem solchen Versuch meistens imperfekte Steuerungssysteme, welche durch *Index Inclusion*, *Index Exclusion* und *Index Deficiency* gekennzeichnet sind und es daher dem Angestellten weiterhin ermöglichen, sich dysfunktional zu verhalten. *Index Inclusion (Exclusion)* bezieht sich dabei auf Situationen, in denen die Einbeziehung (Nichteinbeziehung) einer Leistungskennzahl wie z. B. die Kundenzufriedenheit in das Steuerungssystem den Angestellten veranlasst (nicht veranlasst), diese Kennzahl zu verbessern. Somit konzentriert sich der Angestellte verstärkt darauf, einbezogene Kennzahlen zu verbessern und vernachlässigt dadurch möglicherweise wichtige Bereiche, die nicht durch Kennzahlen gesteuert werden. *Index Deficiency* bezieht sich auf das Problem, mit der Kennzahl überhaupt die Anstrengung, die Leistung und das Ergebnis messen zu können (vgl. Jaworski 1988, S. 34).

Abb. 1 | Wirkungszusammenhänge – Formale Steuerungssysteme und dysfunktionales Verhalten

Zum anderen ist es fraglich, ob Angestellter und Vorgesetzter tatsächlich immer über unvereinbare Interessen verfügen. Bei gut ausgebildeten Mitarbeitern, welche großen Wert auf eigenverantwortliche Aufgaben und persönliche Entwicklung legen, ist es im Gegenteil eher wahrscheinlich, dass die Interessen von Vorgesetzten und Angestellten auch ohne stark formalisierte Anreiz- und Steuerungssysteme kompatibel sind. Zudem geht die traditionelle Kontrolltheorie davon aus, dass stark formalisierte Steuerungssysteme generell zu negativen und abweisenden Reaktionen führen, da die Mitarbeiter diese als Zeichen des Misstrauens gegenüber ihren Fähigkeiten und ihrer Absicht, den Job adäquat und gewissenhaft auszuüben, interpretieren (vgl. Hammer 1990). Dieses Misstrauen kann wiederum dysfunktionales Verhalten auslösen.

Dass die Entstehung dysfunktionalen Verhaltens offensichtlich nur teilweise durch die Principal-Agent-Theory erklärt werden kann, zeigen auch die Ergebnisse von Jaworski/Young (1992). Während gemäß der Principal-Agent-Theory der Informationsvorsprung des Vertriebsmitarbeiters gegenüber dem Vertriebsleiter Grundvoraussetzung für ein dysfunktionales Verhalten des Vertriebsmitarbeiters ist, weisen Jaworski/Young (1992) nach, dass eine durch ausgeklügelte Steuerungssysteme verringerte Informationsasymmetrie zwischen Angestellten und Vorgesetzten die Arbeitsanspannung des Angestellten deutlich erhöht. Diese psychologische Auswirkung von Steuerungssystemen fördert wiederum das Auftreten dysfunktionalen Verhaltens.

Einen Kompromiss zwischen traditioneller Steuerungstheorie und Principal-Agent-Theory bietet die *Contingency Theory*. Zur Begrenzung dysfunktionalen Verhaltens favorisiert diese weder ein stark formalisiertes (Principal-Agent-Theory) noch ein wenig formalisiertes Steuerungssystem (traditionelle Steuerungstheorie). Vielmehr postulieren auf der Contingency Theory basierende Studien, dass die Ausgestaltung des Steuerungs- und Kontrollsystems von verschiedenen Kontextfaktoren abhängt. Besteht keine Übereinstimmung zwischen Kontextfaktoren und verwendetem Steuerungssystem, entsteht dysfunktionales Verhalten. Im Gegensatz zur Principal-Agent-Theory, welche auf einem sehr mechanistischen Menschenbild beruht, und zur traditionellen Kontrolltheorie, welche grundsätzlich negative Auswirkungen von Steuerungssystemen unterstellt, ist dieser Ansatz insofern vielversprechend, als er situative Handlungsempfehlungen gibt.

Offensichtlich kann die Principal-Agent-Theory nur einen Teil der Entstehung dysfunktionalen Verhaltens erklären (vgl. Abb. 1). Deren Forderung nach strikten formalen Steuerungssystemen kann zwar opportunistisches, dysfunktionales Verhalten begrenzen, löst aber infolge psychologischer Reaktionen der Mitarbeiter wieder dysfunktionales Verhalten aus. Um dies zu verhindern, besteht folglich die zentrale Herausforderung darin, ein Steuerungssystem zu entwerfen, welches den Informationsvorsprung des Vertriebsmitarbeiters begrenzt, dessen Leistung bestmöglich erfasst und dabei gleichzeitig negative psychologische Reaktionen

wie Anspannung verhindert. Hierzu liefern Studien basierend auf der Contingency Theory wertvolle Ergebnisse und Handlungsempfehlungen.

Ausprägungen dysfunktionalen Verhaltens

Um dysfunktionales Verhalten wirksam begrenzen zu können, ist es darüber hinaus notwendig, die zahlreichen und unterschiedlichen Ausprägungen zu identifizieren. Unter diesen treten dabei *Gaming*, *Short-Term-Orientiation*, *Smoothing*, *Focussing/Filtering*, *Invalid Reporting* und *Slack-Bildung* am häufigsten auf (vgl. Jaworski 1988).

Gaming, auch rigides bürokratisches Verhalten genannt, bezieht sich auf Situationen, in denen sich Mitarbeiter so verhalten, dass diese gut bei allen vom Steuerungssystem erfassten und gemessenen Kriterien abschneiden. Vom Controllingssystem nicht berücksichtigte Aspekte werden hingegen bewusst vernachlässigt (vgl. Birnberg/Turopolc/Young 1983; Otley 2003; Rosanas/Velilla 2005, S. 86). Hierbei wird im Sinne der Definition von Agarwal (1996) bereits deutlich, dass Verhalten selbst dann dysfunktional sein kann, wenn der Mitarbeiter sich entsprechend dem vorhandenen Kennzahlensystem konform verhält.

Short-Term-Orientiation (Kurzfristorientierung) steht in engem Zusammenhang mit *Gaming*. Wird beispielsweise ein Vertriebsmitarbeiter lediglich nach seinem Absatzvolumen beurteilt, besteht

ein Anreiz, dieses zu maximieren. Dabei wird die Gefährdung langfristiger und nachhaltiger Kundenbeziehungen billigend in Kauf genommen (vgl. Weitz 1981; siehe auch van der Stede 2000, S. 609 f.; Ramaswami 1996, S. 107).

Smoothing (Glättung) tritt dann auf, wenn der Angestellte das Steuerungssystem zu seinen Gunsten missbraucht, indem dieser den natürlichen Datenfluss verändert, ohne dass sich die eigentliche Aktivität des Unternehmens ändert (vgl. Birnberg/Turopolc/Young 1983). Ein klassisches Beispiel hierfür ist das Verschieben von Aufwand und Ertrag von einer Periode in die andere (vgl. Ronen/Sadan 1981). Ziel hierbei ist es, ein konsistentes oder gleichmäßiges Muster von Umsatzzahlen, Kosten oder Marktforschungsinformationen zu kreieren (vgl. Jaworski 1988, S. 34). Gemäß der Definition von Jaworski/Young (1992) werden in diesem Fall wissentlich Vorgehensweisen und Regeln etablierter Steuerungssysteme verletzt. Wie Merchant (1988) argumentiert, hat ein solches Verhalten allerdings nicht notwendigerweise negative Konsequenzen für das Unternehmen. Wenn im Rahmen der Bilanzierungsregeln diese geglätteten Informationen Banken bzw. Aktionären kommuniziert werden, wird dem Unternehmen zu Unrecht ein geringeres Risiko beigemessen (vgl. Merchant 1988, S. 43).

Focussing/Filtering bezeichnet das bewusste Ausblenden negativer Informationen (z. B. von Kundenabwanderungen) und die selektive Weitergabe von ausschließlich positiven Leistungskennzahlen

wie Kundenzufriedenheit oder Produkt-erfolgsraten (vgl. Jaworski 1988, S. 34). *Focussing/Filtering* sind sowohl im Marketing als auch im Vertrieb weit verbreitet (vgl. z. B. Larson/King 1996).

Invalid Reporting beschreibt die absichtliche Präsentation von inakkuraten Daten (vgl. Birnberg/Turopolc/Young 1983). Dabei wird *Slack-Bildung* in der Literatur oft als Teilbereich des Invalid Reporting gesehen (vgl. Jaworski 1988, S. 34). Das Verschaffen von Spielraum kann prinzipiell auf zwei Arten erfolgen: Zum einen kann der Manager seinem Vorgesetzten vortäuschen, für seine Vorhaben ein höheres als tatsächlich notwendiges Budget zu benötigen. Zum anderen kann dieser mit seinen eigenen Mitarbeitern anspruchsvollere Budgetziele vereinbaren als mit seinen Vorgesetzten (vgl. Schäffer/Künkele 2005, S. 30).

Besonderheiten der Verhaltenssteuerung bei Vertriebsmitarbeitern

Dadurch, dass Vertriebsmitarbeiter das Unternehmen gegenüber dem Kunden repräsentieren, kommt diesen eine tragende Rolle im Aufbau langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen zu (vgl. Weitz/Bradford 1999). Folglich ist die Begrenzung dysfunktionalen Verhaltens bei Vertriebsmitarbeitern besonders wichtig. Gleichzeitig stellt dies aber eine große Herausforderung dar. Die Gründe hierfür liegen in psychologischen Aspekten und in allgemeinen Kontrollproblemen.

Wie bereits angemerkt, sollten die psychologischen Aspekte nicht unterschätzt werden. Mehrfach vom Kunden abgewiesen zu werden, kann beim Vertriebsmitarbeiter zu Frustration und infolgedessen zu dysfunktionalem Verhalten führen (vgl. Anderson/Oliver 1987, S. 77). Weiterhin löst der oftmals seiner Bedeutung nicht angemessene soziale Status im Unternehmen Demotivation aus (vgl. Anderson/Oliver 1987, S. 77; Murphy 2004, S. 1268). Da sich Vertriebsmitarbeiter am Ende der Wertschöpfungskette befinden und beispielsweise kurzfristig die Bandbreite an Produktoptionen oder die Reputation des Unternehmens nicht aktiv verändern können, kommt es zudem häufig vor, dass Vertriebsmitarbeiter an Ergebnissen gemessen werden, die sie zumindest nur teilweise beeinflussen können. Dies kann zu negativen affektiven

Abb. 2 | Formelle vs. informelle Systeme der Verhaltenssteuerung

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jaworski 1998; Ramaswami 1996)

Reaktionen führen (vgl. Hirst 1981, 1983). Aus Sorge, für eine lediglich scheinbar schlechte Leistung zu Unrecht bestraft zu werden, verzerren Vertriebsmitarbeiter das existierende Steuerungssystem und verhalten sich folglich dysfunktional (vgl. Ramaswami 1996, S. 107).

Sowohl ein psychologisches Problem als auch ein Kontrollproblem ergibt sich vor allem aus der Tatsache, dass Vertriebsmitarbeiter einen Großteil ihrer Arbeitszeit außerhalb des Unternehmens verbringen. Dies kann zu einem dazu führen, dass sich diese aufgrund mangelnden Kontakts zum Unternehmen vernachlässigt fühlen und sich bezüglich ihrer Aufgabenstellung unsicher sind. Zum anderen erschwert die Abwesenheit vom Unternehmen die Beobachtung des Vertriebsmitarbeiters und daher die effiziente Gestaltung eines Steuerungssystems in erheblichem Maße. Dies ermöglicht wiederum opportunistisches, dysfunktionales Verhalten (vgl. Anderson/Oliver 1987, S. 77 ff.), welches sich beispielsweise darin äußert, dass Vertriebsmitarbeiter das Marktpotenzial bewusst unterschätzen, um niedrigere Umsatzziele zu erhalten (Slack-Bildung). Wird deren Leistung, wie in der Praxis immer noch häufig der Fall, größtenteils am Umsatz gemessen, verfolgen Vertriebsmitarbeiter oftmals suboptimale Strategien, welche lediglich zum kurzfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen (Gaming, Short-Term-Orientierung). Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Vertriebsmitarbeiter ihre Anstrengungen auf bestehende, leichter zu erreichende Kunden konzentrieren und dabei der aufwändigeren, langfristig Erfolg versprechenden Akquisition von Neukunden weniger Beachtung schenken (vgl. Ramaswami 1996, S. 107). Gleichzeitig werden notwendige Weiterbildungsangebote nicht genutzt, da deren Opportunitätskosten zu hoch sind (vgl. Kohli/Shervani/Challagalla 1998, S. 263).

Generell besteht vor allem bei der Vertriebssteuerung das zentrale Problem darin, den erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter zu spezifizieren und allgemeingültige Regeln aufzustellen, die diesen vom ineffektiven Vertriebsmitarbeiter unterscheiden (vgl. Belz/Müllner/Zupancic 2008; Weitz 1981). Die Entwicklung situationsabhängiger Strategien (Contingency-Ansatz) ist somit eine große Herausforderung, was auch die Gestaltung von Steuerungssystemen kompliziert.

Formelle vs. informelle Systeme der Verhaltenssteuerung

Wie **Abbildung 2** zeigt, kann dysfunktionales Verhalten durch formelle und informelle Steuerungssystemen begrenzt werden. Hauptunterschied beider Systeme ist, dass *formelle Steuerungssysteme* schriftlich fixierte und vom Management initiierte Mechanismen darstellen, während *informelle Steuerungssysteme* nicht schriftlich fixiert sind und typischerweise von den Mitarbeitern selbst gestaltet werden (vgl. Agarwal 1996, S. 412).

Zu den informellen Steuerungssystemen, welche sich hinsichtlich des Aggregationsgrades (individuell, kleine Gruppe oder ganze Unternehmenseinheit) unterscheiden, sind *Self Control*, *Social Control* sowie *Cultural Control* zu zählen. *Self Control* erfolgt dann, wenn der Mitarbeiter sich persönlich eigene Ziele setzt, deren Erreichung kritisch überprüft und bei Nichterreichung sein Verhalten zielkonform anpasst. *Social Control* bezieht sich auf die Verhaltenssteuerung durch die Arbeitskollegen. Beispielsweise ist es üblich, dass Vertriebsmitarbeiter untereinander Regeln für Ausgaben oder das gegenseitige Teilen von Informationen implizit festlegen. Werden diese Normen durch den einzelnen Vertriebsmitarbeiter wiederholt verletzt, so wird Gruppendruck auf diesen ausgeübt (vgl. Jaworski 1988, S. 27 ff.). *Cultural Control* hingegen umfasst nicht nur eine Abteilung oder direkte Kollegen, sondern das gesamte Unternehmen bzw. eine Unternehmenseinheit. Gewährleistet wird Cultural Control durch die langsame Akkumulierung von Unternehmensgeschichten, Ritualen, Erzählungen sowie Normen sozialer Interaktion (vgl. Bleicher 2008; Smith/Steadman 1981).

Trotz der offensichtlich hohen Bedeutung informeller Steuerungssysteme hat sich die bisherige Forschung weitestgehend auf die Verhaltenswirkung formeller Steuerungssysteme konzentriert (vgl. Sprinkle 2003, S. 294). Hierbei wird in der Mehrheit der Studien lediglich zwischen *Output Control* und *Process Control* unterschieden. Eine weitere Differenzierung erfolgt dabei meistens nicht. Bei *Output Control* wird der Vertriebsmitarbeiter an der Erreichung von Ergebnissen gemessen (i. d. R. Umsatz). Dabei ist es unerheblich, wie dieser die Ergebnisse erreicht hat. Der Vertriebsmitarbeiter wird gewissermaßen zum Unternehmer. Bei *Process Control* wird dem Vertriebsmitarbeiter hingegen

konkret vorgegeben, was dieser zu tun hat (z. B. Anzahl Kundenbesuche). Die Leistung wird somit anhand der Einhaltung dieser Vorgaben und nicht anhand von Ergebnissen beurteilt (vgl. Anderson/Oliver 1987, S. 76 ff.). Obwohl Process Control und Output Control isoliert betrachtet zwei völlig verschiedene Managementphilosophien widerspiegeln, ist anzumerken, dass in der Praxis zu Recht meistens beide Formen der Vertriebssteuerung gleichzeitig im Einsatz sind. Unternehmen haben letztlich zu entscheiden, wo sie sich entlang des Kontinuums Output Control – Process Control positionieren möchten (vgl. Oliver/Anderson 1994, S. 54).

Anders als in den bisherigen Studien nehmen Challagalla/Shervani (1996) erstmals eine Unterteilung von *Process Control* vor. Ausgehend von der Vermutung, dass eine Steuerung basierend auf der Vorgabe von Tätigkeiten andere Verhaltenswirkungen hat als eine Steuerung basierend auf der ständigen Verbesserung der Prozesse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, unterscheiden diese zwischen *Activity Control* und *Capability Control* (vgl. Challagalla/Shervani 1996, S. 90). Die von ihnen und in darauf aufbauenden Studien (vgl. Kohli/Shervani/Challagalla 1998; Choi/Dixon/Jung 2004) gewonnenen Erkenntnisse bestätigen diese Annahme und somit die Richtigkeit einer solchen Unterteilung. Weiterhin zeigen Challagalla/Shervani (1996), dass bei Output Control, Activity Control und Capability Control nochmals zwischen *Information Control*, *Reward Control* und *Punishment Control* differenziert werden muss, da es einen großen Unterschied darstellt, ob Mitarbeiter lediglich über ihre Leistung informiert werden oder auch an dieser durch Belohnung oder gar Bestrafung gemessen werden.

Gleichberechtigt neben Output Control und Process Control sieht Jaworski (1988) mit der *Input Control* eine weitere Möglichkeit zur Verhaltenssteuerung. Diese umfasst sämtliche vom Unternehmen ergriffene messbare Maßnahmen vor Aufnahme der eigentlichen Arbeit des Mitarbeiters. Hierzu zählen beispielsweise Kriterien zur Auswahl von Mitarbeitern (z. B. Empathie oder soziale Kompetenz) oder generell die Allokation von Unternehmensressourcen durch Budgetierung (vgl. Jaworski 1988, S. 26).

Berücksichtigt man die in der Literatur vorgenommenen unterschiedlichen Kategorisierungen, ist die vermeintliche In-

konsistenz der Ergebnisse nicht verwunderlich. Basierend auf den vorgestellten existierenden Steuerungssystemen und auf den Ausprägungen dysfunktionalen Verhaltens werden zum Abschluss konkrete Handlungsempfehlungen für eine wirkungsvolle Verhaltenssteuerung gegeben.

Handlungsempfehlungen zur Begrenzung von dysfunktionalem Verhalten bei Vertriebsmitarbeitern

Für die erfolgreiche Verhaltenssteuerung durch Output Control müssen im Wesentlichen drei Bedingungen erfüllt sein (vgl. Merchant/van der Stede 2003, S. 29). Erstens muss der Vorgesetzte wissen, welche Kenngrößen in dem von ihm zu verantwortenden Bereich erfolversprechend sind. Gerade in niedrigeren Hierarchieebenen, wie auf Vertriebsmitarbeiter- bzw. Außendienstmitarbeiterebene, bereitet die notwendige Disaggregation übergeordneter Unternehmensziele allerdings oftmals Schwierigkeiten. Zweitens muss der Vertriebsmitarbeiter auch die Möglichkeit haben, Kenngrößen, an denen seine Leistung gemessen wird, auch beeinflussen zu können (vgl. Merchant/van der Stede 2003, S. 30). Ist dies beispielsweise aufgrund einer hohen Umweltunsicherheit nicht der Fall, führt rigide Output Control zu einer erhöhten Datenmanipulation sowie zu Kurzfristorientierung (vgl. Merchant 1990). Folglich sollte Output Control, vor allem basierend auf Reward oder Punishment Control, bei hoher Umweltunsicherheit weitestgehend vermieden werden. Drittens muss es vor allem auch möglich sein, den Output mittels Kennzahlen effektiv messen zu können. In der englischsprachigen Literatur entspricht dies der Notwendigkeit einer hohen *Performance Documentation* (vgl. Agarwal 1996, S. 413). Problematisch ist hierbei vor allem, dass lediglich vorwiegend kurzfristige monetäre Kennzahlen wie Umsatz oder Absatz über eine hohe Performance Documentation verfügen. Wichtige langfristige Größen wie die Servicequalität sind bedeutend schwieriger zu erfassen und werden in einem ausschließlich auf Output Control basierenden Steuerungssystem tendenziell vernachlässigt (vgl. Moynahan 1983; siehe auch Agarwal 1996, S. 412 f.). Um die aufgezeigten negativen Auswirkungen imperfekter Steuerungs-

systeme zu vermeiden, sollte zur Vertriebssteuerung daher Output Control nie isoliert verwendet werden.

Activity Control ist hingegen nur dann möglich, wenn der Vorgesetzte genau weiß, welche Aufgaben seine Mitarbeiter durchführen müssen, damit die erwünschten Ergebnisse erzielt werden. Diese auch als *Procedural Knowledge* bezeichnete Voraussetzung ist im Vertriebskontext beispielsweise dann gegeben, wenn der Vorgesetzte überblickt, wie seine Mitarbeiter am besten lukrative Kunden identifizieren, diese zielgenau ansprechen, Verkaufspräsentationen gestalten sowie zum Kaufabschluss gelangen (vgl. Agarwal 1996, S. 413). Darüber hinaus ist es auch erforderlich, sicherzustellen, dass die gewünschten Handlungen auch tatsächlich erfolgen (vgl. Merchant/van der Stede 2003, S. 77). Wie bereits aufgeführt, ist dies im Vertriebskontext allerdings eine große Herausforderung. Darüber hinaus ergeben sich weitere Probleme. Gerade bei erfahrenen Vertriebsmitarbeitern besteht die Gefahr, dass diese Activity Control, welche an Belohnung oder Bestrafung geknüpft ist, als eine Art Bevormundung empfinden. Wie Studienergebnisse zeigen, kann selbst das Informieren über die erfolgten Tätigkeiten (Activity Information Control) dysfunktionale Verhaltensweisen bei erfahrenen Vertriebsmitarbeitern auslösen, da diese solche Hinweise als überflüssig empfinden (vgl. Choi/Dixon/Jung 2004). Während Activity Control folglich bei erfahrenen Vertriebsmitarbeitern weitestgehend vermieden werden sollte, kann dies bei Berufsanfängern hingegen dann erfolversprechend sein, wenn ein solches Steuerungssystem diesen die zumindest anfänglich benötigte Unterstützung bietet. Wichtig ist dabei allerdings, dass ein auf Activity Control basierendes Steuerungssystem als objektiv und fair empfunden wird (vgl. z. B. Anderson/Oliver 1987, S. 78). Darüber hinaus muss auch darauf geachtet werden, dass die Vorgabe von Aktivitäten die Lernorientierung der Vertriebsmitarbeiter nicht einschränkt (vgl. Kohli/Shervani/Challagalla 1998, S. 265).

Dass eine starke Fokussierung auf Capability Control hingegen die Lernorientierung fördert, zeigen ebenfalls Kohli/Shervani/Challagalla (1998). Generell ist eine starke Einbeziehung von Capability Control zu empfehlen, da dies beim Vertriebsmitarbeiter den Eindruck erweckt, dass sich sein Vorgesetzter wirklich um

die Belange des Mitarbeiters kümmert und auch an dessen Entwicklung interessiert ist. Zudem konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Capability Information Control das Vertrauen in den Vorgesetzten deutlich erhöht. Dieses gewonnene Vertrauen wiederum begrenzt dysfunktionales Verhalten (vgl. Choi/Dixon/Jung 2004, S. 185). Dass hingegen ein Steuerungssystem, welches auf der Förderung von Fähigkeiten beruht, nicht mit Bestrafungen vereinbar ist, ist offensichtlich. Wie Challagalla/Shervani (1996) zeigen, führt eine solche Vorgehensweise nicht nur zu einer geringeren Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, sondern auch zu schlechterer Leistung.

Im Allgemeinen sollte der Einsatz von Punishment Control bei Vertriebsmitarbeitern sehr sparsam erfolgen, da oftmals durch die Schaffung von Anreizen ein wünschenswerter Effekt generiert werden kann als dies durch Bestrafungen möglich wäre (vgl. Luft 1994). Zum Beispiel haben monetär gleichwertige Verträge, welche sich auf Belohnungen fokussieren, positivere Verhaltenswirkungen als Verträge, welche Bestrafungen in den Mittelpunkt stellen (vgl. Frederickson/Waller 2005, S. 730). Im Sinne einer wirkungsvollen Verhaltenssteuerung ist es daher besser, Anreize durch Belohnungen und weniger durch Bestrafungen zu schaffen.

Informelle Steuerungssysteme gewinnen vor allem dann an Bedeutung, wenn sowohl Procedural Knowledge als auch Performance Documentation niedrig sind (vgl. Agarwal 1996, S. 414). Jaworski/Young (1992) konnten zudem nachweisen, dass Cultural Control die Ziele von Vertriebsleiter und Vertriebsmitarbeiter effizient in Einklang bringen kann und folglich sowohl Anspannung als auch Rollenkonflikt reduziert. Dies wiederum begrenzt dysfunktionales Verhalten (vgl. Jaworski/Young 1992). Trotz der hohen Bedeutung informeller Steuerungssysteme sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf diesem Gebiet allerdings noch gering (vgl. Lopez/McMilan-Capehart 2009).

Zudem sollte man sich bewusst sein, dass es oft weder möglich noch wünschenswert ist, alle Ausprägungen dysfunktionalen Verhaltens zu begrenzen. Van der Stede (2000) konnte beispielsweise einen Spill-Over-Effekt zwischen Kurzfristorientierung und Slack-Bildung nachweisen. Gelingt es einem Unternehmen, Slack-Bildung vollkommen zu verhindern, besteht die Gefahr, dass der Vertriebsmit-

arbeiter sich dazu gezwungen fühlt, kurzfristig wirkende und günstige Maßnahmen zu ergreifen, die den nachhaltigen Geschäftserfolg gefährden. In Bezug auf die verschiedenen Produktstrategien gibt van der Stede (2000) unterschiedliche Handlungsempfehlungen. Er empfiehlt bei einer Strategie der Produktdifferenzierung ein gewisses Maß an Slack-Bildung in Kauf zu nehmen. Bei einer Strategie der Preisführerschaft sollte hingegen in Anbetracht einer benötigten effizienten Verwendung von Unternehmensressourcen der Spielraum hierfür möglichst begrenzt werden, selbst dann, wenn der Vertriebsmitarbeiter sich folglich auf kurzfristig erfolgswirksame Strategien fokussiert (vgl. van der Stede 2000, S. 619).

Literatur

1. Agarwal, S. (1996): Consequences of Marketing Controls Among Sales and Nonsales Marketing Personnel, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 (1996), S. 411 – 420.
2. Anderson, E./Oliver, R. L. (1987): Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51 (1987), No. 4, S. 76 – 88.
3. Baldauf, A./Cravens, D./Piercy, N. (2005): Sales Management Control Research-Synthesis and an Agenda for Future Research, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 (2005), No. 1, S. 7 – 26.
4. Belz, C./Müllner, M./Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Key Account Management: das St. Gallen KAM-Konzept, 2. Auflage, München 2008.
5. Bergen, M./Dutta, S./Walker Jr., O. C. (1992): Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theory, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), S. 1 – 24.
6. Birnberg, J. G./Turopolec, L./Young, S. M. (1983): The Organizational Context of Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 (1983), No. 2/3, S. 111 – 129.
7. Bleicher, K. (2008): Integration und Innovation als Ziele einer zukunfts führenden Unternehmensverfassung, in: Wunderer, R. (Hrsg.): *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension: 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis*, Köln 2008, S. 52 – 54.
8. Challagalla, G. N./Shervani, T. A. (1996): Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60 (1996), No. 1, S. 89 – 105.
9. Choi, N. H./Dixon, A. L./Jung, J. M. (2004): Dysfunctional Behavior Among Sales Representatives: The Effect of Supervisory Trust, Participation, and Information Controls, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24 (2004), No. 3, S. 181 – 198.
10. Demski, J. S./Feltham, G. A. (1976): Cost Determination: A Conceptual Approach, Ames 1976.
11. Frederickson, J. R./Waller, W. (2005): Carrot or Stick? Contract Frame and Use of Decision-Influencing Information in a Principal-Agent Setting, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 43 (2005), No. 5, S. 709 – 733.
12. Hammer, M. (1990): Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68 (1990), S. 104 – 112.
13. Hirst, M. K. (1981): Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach, in: *The Accounting Review*, Vol. 56 (1981), S. 771 – 784.
14. Hirst, M. K. (1983): Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behavior: Some Extensions, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 21 (1983), No. 2, S. 596 – 605.
15. Jaworski, B. J. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52 (1988), No. 3, S. 23 – 39.
16. Jaworski, B. J./Young, S. M. (1992): Dysfunctional Behavior and Management Control: An Empirical Study of Marketing Managers, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17 (1992), No. 1, S. 17 – 35.
17. Joshi, A. W./Randall, S. (2001): The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation, in: *Journal of Business Research*, Vol. 54 (2001), S. 1 – 9.
18. Kohli, A. K./Shervani, T. A./Challagalla, G. N. (1998): Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (1998), S. 263 – 274.
19. Larson, E. W./King, J. B. (1996): The Systemic Distortion of Information: An ongoing Challenge to Management, in: *organizational Dynamics*, Vol. 24 (1996), No. 3, S. 49 – 61.
20. Lopez, T./McMillan-Capehart, A. (2009): Elements of Salesperson Control: An Organization Theory Perspective, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 (2009), No. 2, S. 98 – 107.
21. Luft, J. L. (1994): Bonus and Penalty Incentives: Contract Choice by Employees, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18 (1994), S. 181 – 206.
22. Merchant, K. A. (1988): Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52 (1988), No. 3, S. 40 – 44.
23. Merchant, K. A. (1990): The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 (1990), No. 4, S. 297 – 313.
24. Merchant, K. A./Van der Stede, W. A. (2003): Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, Harlow 2003.
25. Mishra, D. P./Heide, J. B./Cort, S. G. (1998): Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (1998), No. 3, S. 277 – 295.
26. Moynahan, J. K. (1983): Salary Plus Commission, Despite its Drawbacks, Is Right for Some Situations, in: *Sales and Marketing Management*, Vol. 130 (1983), S. 106 – 108.
27. Murphy, W. (2004): In Pursuit of Short-Term Goals: Anticipating the Unintended Consequences of Using Special Incentives to Motivate the Sales Force, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57 (2004), No. 11, S. 1265 – 1275.
28. Oliver, R. L./Anderson, E. (1994): An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), No. 4, S. 53 – 67.
29. Otley, D. (2003): Management Control and Performance Management: Whence and Whither?, in: *British Accounting Review*, Vol. 35 (2003), No. 4, S. 309 – 326.
30. Ramaswami, S. N. (1996): Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60 (1996), No. 2, S. 105 – 120.
31. Ronen, J./Sadan, S. (1981): Smoothing Income Numbers – Objectives, Means and Implications, Reading 1981.
32. Rosanas, J./Velilla, M. (2005): The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 57 (2005), No. 1, S. 83 – 96.
33. Schäffer, U./Künkele, J. (2005): Zur erfolgreichen Gestaltung der Budgetkontrolle, European Business School Working Papers on Management Accounting & Control, Nr. 17, Oestrich-Winkel 2005.
34. Schneider, D. (1995): Informations- und Entscheidungstheorie, München 1995.
35. Smith, G. D./Steadman, L. E. (1981): Present Value of Corporate History, in: *Harvard Business Review*, Vol. 59 (1981), S. 164 – 173.
36. Sprinkle, G. B. (2003): Perspectives on Experimental Research in Managerial Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (2003), S. 287 – 318.
37. Van der Stede, W. A. (2000): The Relationship Between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-Term Orientation, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 (2000), S. 609 – 622.
38. Weber, J./Schäffer, U. (2001): Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer markt-orientierten Unternehmensführung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen/Wien 2001, S. 32 – 49.
39. Weitz, B. (1981): Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in: *Journal of Marketing*, Vol. 45 (1981), S. 85 – 103.
40. Weitz, B. A./Bradford, K. D. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (1999), No. 2, S. 241 – 254.