

Supporting Strategic Shifts in the Sales Force with Innovative Incentives

Field Experimental Approaches

Martin Krämer

University of Houston – C. T. Bauer College of Business

mkramer@central.uh.edu

IMU Research for Practice Award 2023, Mannheim, 23.03.2023

Immer mehr Unternehmen führen dienstleistungszentrierte Geschäftsmodelle ein, um sich von ihrer Konkurrenz abzugrenzen.

Der Trend zur Servitization



Neue dienstleistungszentrierte Geschäftsmodelle

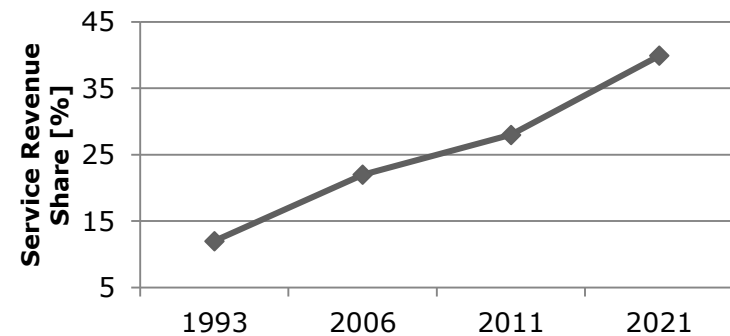


Prädiktive Wartung



Datenmanagement

Die Servitization ist in der Praxis allgegenwärtig, ...

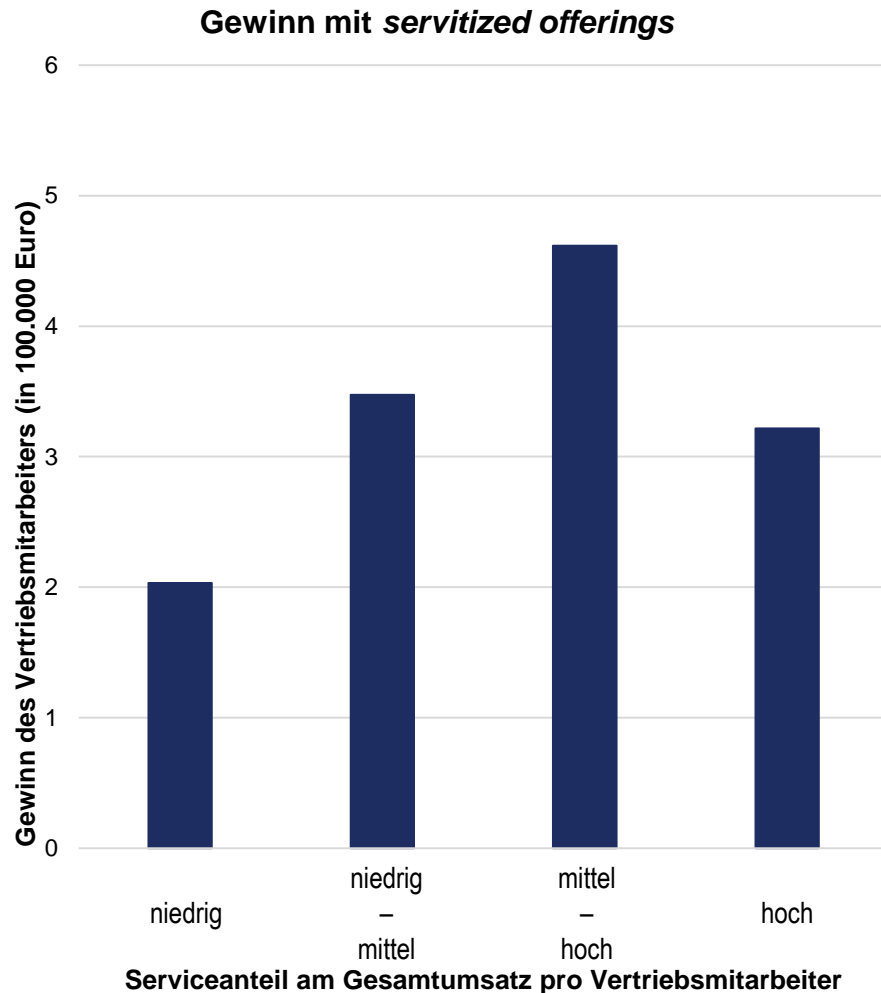


... stellt Vertriebsmitarbeiter aber vor große Herausforderungen.



Studie 1: The Role of Salespeople in Industrial Servitization

How to Manage Diminishing Profit Returns from Salespeople's Increasing Industrial Service Shares



Kernerkenntnis der Studie

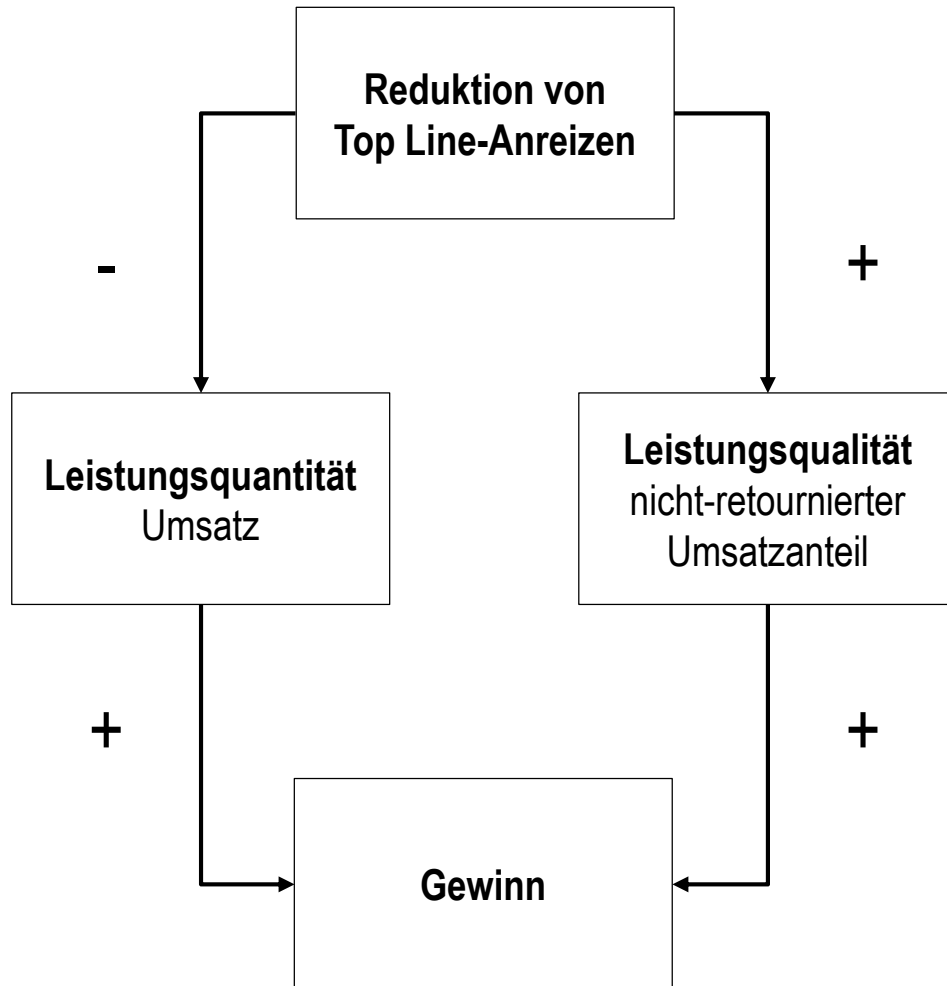
Mit steigendem Serviceanteil steigt der Gewinn, Zugewinne nehmen jedoch aufgrund **zunehmender Komplexität** und **mangelnder Fähigkeiten**, diese Komplexität zu bewältigen, ab.

Implikationen

1. Priorisierung von Kunden und Anpassung des Individualisierungsgrads
2. Priorisierung von Kundenbedürfnissen und Erfüllung essenzieller Bedürfnisse
3. Gleichgewicht zwischen modularisierten und individualisierten Dienstleistungsangeboten

Studie 2: When Does Reducing Sales Force Incentives Help or Harm?

The Trade-Off Between Performance Quantity and Quality



Kernerkenntnis der Studie

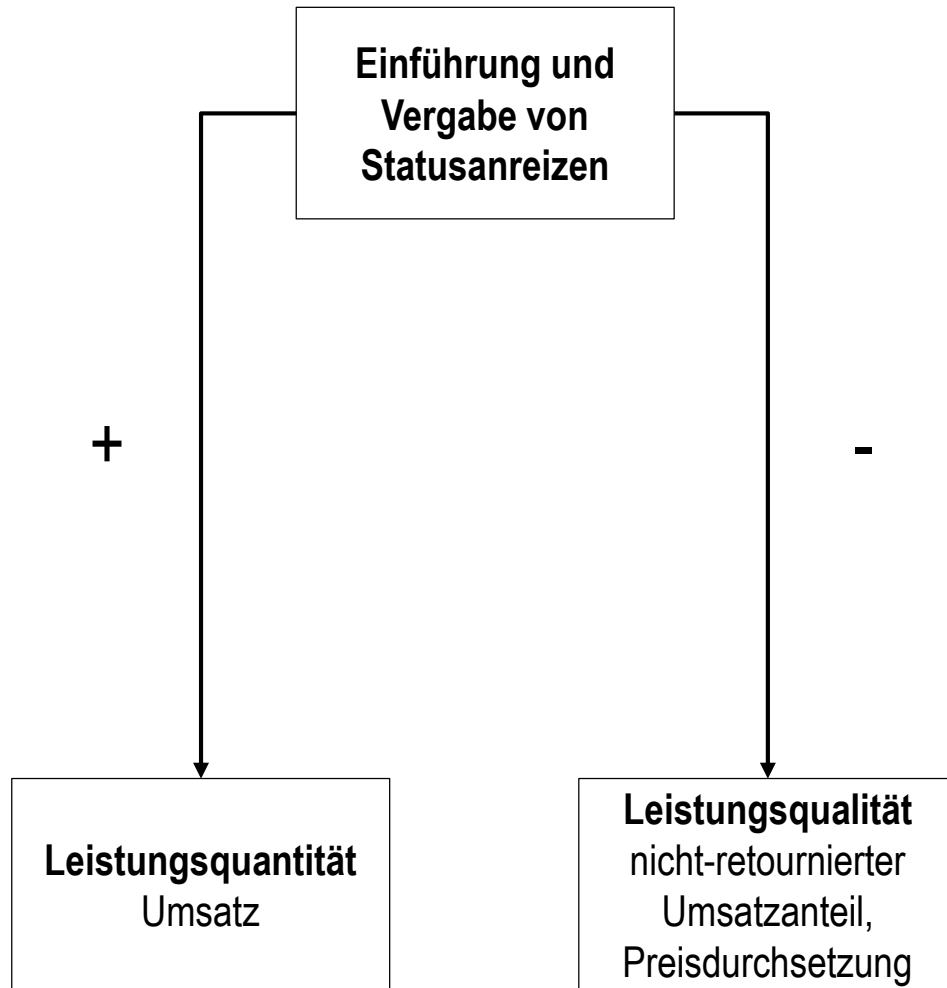
Anreizreduktionen sind ein vielversprechendes Werkzeug, um die **Leistungsqualität** von Vertriebsmitarbeitern **zu steigern**. Gleichzeitig bergen sie die **Gefahr**, dass die **Leistungsquantität und der Gewinn abnehmen**.

Implikationen

1. Moderate Anreizreduktionen steigern die Leistungsqualität mit nur geringfügigen Leistungsquantitätseinbußen
2. Die bisherige Leistung der Vertriebsmitarbeiter beeinflusst die Wirksamkeit von Anreizreduktionen:
 - High-Performer (Leistungsquantität) steigern ihre Leistungsqualität überdurchschnittlich stark
 - High-Performer (Leistungsqualität) senken ihre Leistungsqualität, erwirtschaften jedoch höheren Umsatz und Gewinn
3. Die Anreizreduktion sollte durch enge Mitarbeiterführung überwacht werden

Studie 3: Status Incentives in Sales

When and How do they Affect Performance?



Kernerkenntnis der Studie

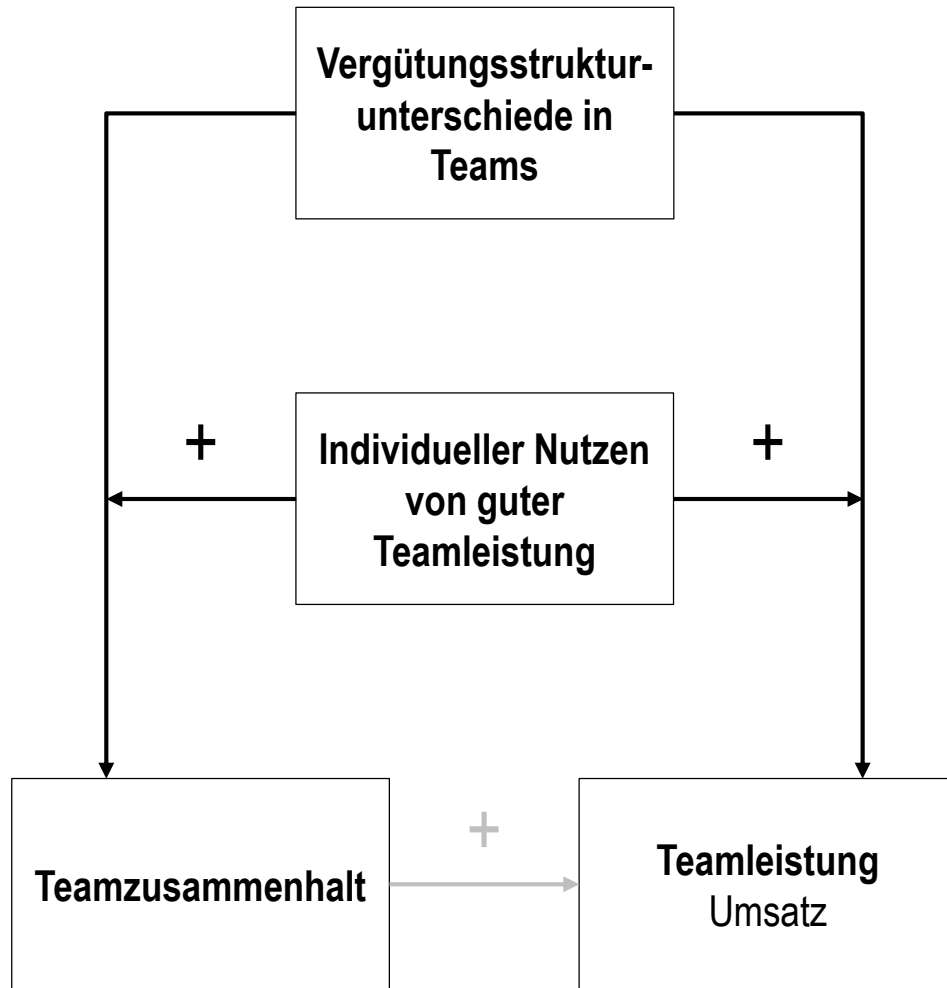
Statusanreize haben **ambivalente Auswirkungen** auf die **Leistungsquantität und –qualität** von Vertriebsmitarbeitern.

Implikationen

1. Der Wunsch nach Status motiviert Vertriebsmitarbeiter dazu, ihre Leistungsquantität zu steigern
2. Die Angst vor Statusverlust führt zu einem kurzsichtigen Fokus auf quantitative Leistung auf Kosten der Leistungsqualität
3. Vertriebsmitarbeiter, die bereits einen hohen Status innehaben, werden nicht durch Statusanreize motiviert
4. Vertriebsmitarbeiter, die keinen Status Award erhalten, steigern sowohl die Leistungsquantität und –qualität

Studie 4: Sales Team Reward Diversity in B2B Solution Selling

Ambivalent Effects on Operational and Relational Sales Team Performance



Kernerkenntnis der Studie

Vergütungsstrukturunterschiede steigern die Teamleistung und den Teamzusammenhalt, wenn alle Teammitglieder von guter Teamleistung profitieren.

Implikationen

Die Teammitglieder profitieren unter folgenden Umständen von guter Teamleistung:

1. Ein hoher durchschnittlicher variabler Vergütungsanteil ermöglicht allen Teammitgliedern, vom Erfolg des Teams zu profitieren
2. Die Teamzusammenstellung und die Aufgabenstellung schaffen Abhängigkeiten zwischen den Teammitgliedern
3. Eine Stärkung der Fähigkeit zur Lösungsentwicklung schafft ebenfalls Abhängigkeiten zwischen Teammitgliedern