# Sales Performance Management: Begriff, Ansätze und Messung

Mario Pufahl | 04.11.2026

Sachlicher Überblick über Führungsansatz und Softwarebegriff, mit Quellen, Anwendungsbeispiel und Grenzen der Erfolgsmessung.

## Begriff und unterschiedliche Verwendungen

Sales Performance Management (SPM) wird für die abgestimmte Gestaltung von Vertriebsaktivitäten, Prozessen und Systemen verwendet. Ventana Research beschreibt diese Verbindung im Forschungsprospekt von 2020. Das Dokument skizziert ein Forschungsprogramm, nicht dessen abschließende Ergebnisse. [1]

## Führungsansatz und Softwarebegriff

SPM kann sowohl einen Führungsansatz als auch unterstützende Software bezeichnen. Zum Softwarekontext gehören etwa Gebiets-, Ziel- und Vergütungsplanung. [1] Eine Anwendung allein legt jedoch keine tragfähige Vertriebsstrategie fest. Horváths Publikationsbeschreibung von 2020 betont das Setzen, Messen und Erreichen von Vertriebszielen; sie stammt aus einer Beratungs- und Anbieterperspektive. [2] Aussagen über einen allgemein garantierten Nutzen lassen sich daraus nicht ableiten.

## Ergebnisse und Verhalten als Steuerungsgrößen

Anderson und Oliver unterscheiden in ihrer theoretischen Arbeit von 1987 ergebnis- und verhaltensbezogene Vertriebssteuerung. [3] Als eigene Veranschaulichung lassen sich Umsatz oder Marge einerseits und die Durchführung einer fachlich definierten Bedarfsanalyse andererseits betrachten. Eine bloße Zählung von Gesprächen belegt noch keine Gesprächsqualität. Die Auswahl einer Messgröße muss deshalb zu der Entscheidung passen, die unterstützt werden soll.

## Ein umfassender Managementansatz

Pufahls Fachbuch behandelt Strategie, Organisation, Controlling und Personal als zusammenhängende Gestaltungsfelder. [4] Das ist ein konkreter Managementansatz, kein allgemeingültiger Standard. In einer eigenen Anwendungssystematik stehen dazu vier Fragen nebeneinander: Welche Kunden und Bedürfnisse werden adressiert? Wer übernimmt welche Entscheidungen und Übergaben? Welche Daten machen Fortschritt nachvollziehbar? Welche Fähigkeiten benötigen die beteiligten Personen? Die Antworten können je nach Vertriebskanal und Geschäftsmodell unterschiedlich ausfallen.

## Anwendungsbeispiel: Angebotsprozess untersuchen

Eigenes, fiktives Beispiel: Ein B2B-Team beobachtet viele Angebote ohne verbindliche Rückmeldung. Für ein abgegrenztes Segment wird eine Routine getestet: Vor Angebotsversand werden Entscheidungskriterien, beteiligte Rollen und ein gemeinsamer Besprechungstermin dokumentiert. Gemessen werden zunächst die Anwendung der Routine und die Rückmeldungen der Kunden. Erst später werden genügend abgeschlossene Fälle für einen Ergebnisvergleich betrachtet. Der Versuch illustriert einen Lernprozess; er belegt keine allgemeine Umsatzwirkung.

## Erfolgsmessung und Grenzen

Vor einem Vergleich sind Zielgröße, Zeitraum, Fallauswahl und Datenerfassung festzulegen. Eine höhere Abschlussquote kann etwa durch leichter gewinnbare Kunden statt durch die neue Routine entstehen. Veränderungen von Preisen, Personal oder Nachfrage sind mögliche alternative Erklärungen. Werden ausschließlich abgeschlossene Geschäfte analysiert, bleiben lange offene Fälle unsichtbar. Bei Vergütungsmodellen ist außerdem zu prüfen, ob eine Kennzahl erwünschte Entscheidungen unterstützt oder lediglich ihre eigene Optimierung belohnt. Diese Prüffragen sind methodische Hinweise, keine Ergebnisse der zitierten Studien.

## Abgrenzung zu CRM und Vertriebscontrolling

CRM unterstützt die Gestaltung und Dokumentation von Kundenbeziehungen. Vertriebscontrolling stellt insbesondere Planungs- und Steuerungsinformationen bereit. SPM kann diese Elemente mit Organisations- und Personalentscheidungen verbinden. Die Begriffe schließen einander nicht aus; ihre praktische Verwendung variiert. Eine begriffliche Zuordnung sollte daher den betrachteten Aufgabenbereich nennen, statt aus einer Produktbezeichnung auf den vollständigen Managementansatz zu schließen.

## Quellenverzeichnis

[1] Ventana Research (2020): Sales Performance Management. Benchmark Research Program, Prospectus, S. 3. Forschungsprogramm, kein Ergebnisbericht. Frei zugängliches PDF.

[2] Äckerle, M.; Lips, T.; Teufel, M. (2020): Sales Performance Management – Vertriebsziele setzen, messen und erreichen. Horváth / Anaplan, Point of View. Publikationsbeschreibung; Beratungs- und Anbieterperspektive.

[3] Anderson, Erin; Oliver, Richard L. (1987): Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. Journal of Marketing, 51(4). DOI: 10.1177/002224298705100407. Abstract frei, Volltext zugangsbeschränkt.

[4] Pufahl, Mario (2018): Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten. 2. Auflage, Springer Gabler. Verlagsseite; Buch kostenpflichtig.

## Autorenschaft und Transparenz

Veröffentlicht auf der eigenen Website des Autors. Mario Pufahl bietet kommerzielle Beratungsleistungen an und ist Autor der hier aufgeführten eigenen Bücher. Dieser Überblick ist keine unabhängige Bewertung seiner Arbeit. Eigene Beispiele sind von belegten Aussagen getrennt gekennzeichnet. Quellen geprüft am 4. November 2026; Zugangsbeschränkungen sind vermerkt.

Onlinefassung