



REVENUE OPERATIONS & KI

Die eine Zahl, die ein kommerzielles Team teilen sollte.

Alignment ist keine Einigung und kein Workshop. Es ist eine Kennzahl, die beide Seiten bewegen, an der beide gemessen werden und die keine allein bewegt.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. Juli 2026

LESEZEIT

12 Min.

WÖRTER

2.568

<https://isoglu.com/de/journal/die-eine-zahl-kommerzielles-team/>

Management Summary	2
Zuerst: Hören Sie auf, beide zum selben Denken bringen zu wollen	3
Was für die Kennzahl gelten muss	4
Der Einwand, und er ist ernst zu nehmen	6
Zahlt sich Zusammenarbeit überhaupt aus?	7
Was in Deutschland dazukommt	7
Für die nächste Pipeline-Besprechung	7
Quellen	10

MANAGEMENT SUMMARY

Der Reflex bei Alignment-Arbeit ist, Marketing und Vertrieb zu einer gemeinsamen Sicht zu bringen. Die Forschung sagt, dass das das falsche Ziel ist: Homburg und Jensen zeigen, dass bestimmte Unterschiede zwischen beiden Funktionen die Marktleistung sogar erhöhen: Eine Seite vertritt den Kunden, die andere das Produkt. Unterschiede in der Kompetenz dagegen richten den Schaden an. Eine gemeinsame Kennzahl beseitigt den Streit nicht, sie gibt ihm einen Schiedsrichter. Und in Deutschland ist die Zahl zu ändern kein einseitiger Akt: Entlohnungsgrundsätze sind mitbestimmungspflichtig.

Schlagwörter: Alignment von Marketing und Vertrieb · Gemeinsame Kennzahlen · Revenue Operations · Anreizsysteme · Mitbestimmung bei Entlohnungsgrundsätzen

Der Workshop dauert von neun bis siebzehn Uhr. Es gibt eine Moderation, es gibt zwei Abteilungen, die seit drei Quartalen übereinander reden statt miteinander, und gegen sechzehn Uhr steht eine abgestimmte Definition qualifizierter Leads auf dem Flipchart und wird beim Hinausgehen abfotografiert. Sechs Wochen später liegt die Definition in einem Dokument, und der Streit ist zurück.

An der Definition war nichts falsch. Das Problem ist, dass Alignment als Frage der Einigung behandelt wurde, obwohl es eine Frage der Messung ist; an der Bewertung der beiden Abteilungen hat sich an diesem Tag nichts geändert.

Ein kommerzielles Team ist dann ausgerichtet, wenn es eine Kennzahl gibt, die beide Seiten bewegen können, an der beide gemessen werden und die keine der beiden allein bewegt. Alles andere ist ein Workshop.

Zuerst: Hören Sie auf, beide zum selben Denken bringen zu wollen

Hinter Alignment-Arbeit steckt die Vorstellung, Marketing und Vertrieb sähen die Welt verschieden, und genau darin liege das Problem. Die beste verfügbare Evidenz sagt, dass der zweite Teil dieser Vorstellung falsch ist.

Christian Homburg und Ove Jensen haben genau diese Frage untersucht, nämlich welche Unterschiede zwischen den beiden Funktionen der Leistung tatsächlich schaden, und die Antwort im Journal of Marketing veröffentlicht. Ihr Befund ist brauchbarer als die Annahme, die er korrigiert:

It confirms that, in general, differences hamper the cooperation between marketing and sales, which leads to a lower market performance of the business unit. However, some facets of thought-world differences enhance the market performance of the business unit through a direct effect that outweighs the negative effect mediated by the quality of cooperation.

Auf Deutsch: Unterschiede erschweren die Zusammenarbeit im Allgemeinen und senken darüber die Marktleistung der Geschäftseinheit; einzelne Facetten dieser Unterschiede erhöhen sie jedoch über einen direkten Effekt, der den negativen überwiegt. Und dann konkret:

Market performance is enhanced if one side plays the customers' advocate while the other plays the products' advocate. Market performance is also enhanced if one side plays the advocate of short-term considerations while the other plays the advocate of long-term considerations. In contrast, differences between marketing and sales in regard to product knowledge and interpersonal skills are deleterious to market performance.

Frei übersetzt: Die Marktleistung steigt, wenn eine Seite den Kunden vertritt und die andere das Produkt, und ebenso, wenn eine Seite für die kurze und die andere für die lange Frist argumentiert. Unterschiede im Produktwissen und in den kommunikativen Fähigkeiten dagegen schaden.

Den letzten Satz sollte man zweimal lesen. Die Unterschiede in der Ausrichtung sind erhaltenswert. Die Unterschiede in der Kompetenz richten den Schaden an. Ein Team, in dem das Marketing für die

lange Frist und der Vertrieb für dieses Quartal argumentiert, tut etwas, das der Evidenz dieser Arbeit zufolge die Marktleistung erhöht. Ein Team, in dem beide Seiten das Produkt unterschiedlich tief kennen, trägt dagegen echte Kosten.

Die Alignment-Termine, in denen ich saß, griffen das Erste an und ließen das Zweite unberührt: ein Tag, an dem zwei Funktionen auf eine gemeinsame Sicht eingeschworen werden, womit die produktive Spannung verschwindet, und danach die Rückkehr zu einem Weiterbildungsbudget, um das es an diesem Tag nie ging.

Das verschiebt, wozu eine gemeinsame Kennzahl da ist. Sie soll den Streit ungefährlich machen, indem sie ihm einen Schiedsrichter gibt, den keine der beiden Seiten bestellt hat.

Was für die Kennzahl gelten muss

Der Gedanke einer einzigen geteilten Zahl ist alt, und er stammt von anderen. Philip Kotler, Neil Rackham und Suj Krishnaswamy haben ihn 2006 in der Harvard Business Review dargelegt, in dem Aufsatz, der das Thema bis heute rahmt, und sie benennen ihn genau so: „On a macro level, companies like General Electric have ‚the number‘ — the sales goal to which both Sales and Marketing commit.“ Sinngemäß: Es gibt die eine Zahl, auf die sich Vertrieb und Marketing gemeinsam verpflichten. Ihre Empfehlung lautet: gemeinsame Umsatzziele, gemeinsame Vergütungssysteme und eine Kultur, die sie „rise or fall together“ nennen.

Der Mechanismus darunter ist noch älter. Morton Deutsch beschrieb 1949 in seiner Theorie von Kooperation und Wettbewerb Zielstrukturen, in denen die Zielerreichung der Beteiligten positiv korreliert ist — was David und Roger Johnson später als positive Interdependenz systematisiert und so gefasst haben, dass Einzelne ihre Ziele „if and only if the other individuals with whom they are cooperatively linked attain their goals“ erreichen können. Sinngemäß: genau dann, wenn auch die anderen, mit denen sie kooperativ verbunden sind, ihre Ziele erreichen. Das ist Bedingung zwei, fünfundsiebzig Jahre früher, in einer sozialpsychologischen Zeitschrift.

Das Argument ist also entschieden, und zwar seit zwanzig Jahren. Nicht entschieden ist das, was eine kommerzielle Führungskraft am Montag braucht: Woran erkennt man bei einer konkreten Kandidatin, ob sie taugt? Kotler verordnet das gemeinsame Ziel, ohne zu sagen, welche Ziele es tragen können. Deutsch und die Johnsons definieren die Eigenschaft, ohne sie gegen einen Vergütungsplan operationalisierbar zu machen. Dazwischen liegt die Entscheidung, die tatsächlich jemand treffen muss — aufgebaute Pipeline oder qualifizierte Pipeline, die konvertiert? — und die beantwortet keiner von beiden.

Wenige Kennzahlen können das tragen. Fünf Bedingungen, und eine Kandidatin, die auch nur eine davon verfehlt, verschlechtert die Lage, statt sie zu verbessern.

- 1 Beide Seiten müssen sie bewegen können. Diese Bedingung scheidet die üblichen Kandidatinnen aus. Marketing-qualifizierte Leads bewegt das Marketing allein, womit sie ein Marketingziel mit gemeinsamem Etikett sind. Die Abschlussquote bewegt der Vertrieb allein, und der billigste Weg dorthin führt über das frühe Aussortieren schwieriger Fälle.
- 2 Keine Seite darf sie allein bewegen können. Die Umkehrung der ersten Bedingung, und die, auf die es ankommt — positive Interdependenz, so formuliert, dass sich ein Vergütungsplan daran prüfen lässt. Eine Zahl, die eine Funktion ohne die andere erreichen kann, wird ohne die andere erreicht.

- 3 Sie muss ein Kundenergebnis abbilden. Phasenzählungen, Aktivitätssummen und Datenqualitätswerte messen, ob das System gefüttert wurde. Sie können steigen, während im Markt nichts geschieht.
- 4 Wer sie manipulieren will, muss dafür die eigentliche Arbeit tun. Gute gemeinsame Kennzahlen haben diese Eigenschaft strukturell: Der kürzeste Weg, sie zu bewegen, ist genau das, was man ohnehin wollte.
- 5 Es muss eine Zahl sein, in beiden Räumen, auf derselben Folie. Zwei Zahlen sind zwei Abteilungen. Ein zusammengesetzter Index, der sich nicht zerlegen lässt, ist schlechter als beides, weil sich bei einer Bewegung nicht mehr sagen lässt, woher sie kommt.

Die dritte und die vierte Bedingung zusammen schließen mehr Kandidatinnen aus, als Teams erwarten.

Tabelle 1 Kandidatinnen für die gemeinsame Kennzahl – und woran sie scheitern

Kandidatin	Wer sie bewegen kann	Wie sie manipuliert wird	Urteil
Marketing-qualifizierte Leads	Marketing allein	Definition lockern	Verfehlt Bedingung 1 und 2
Abschlussquote	Vertrieb allein	Schwierige Fälle früh aussortieren	Verfehlt Bedingung 1 und 2
Aufgebaute Pipeline	Überwiegend Marketing	Pipeline aufbauen, die nicht abschließt	Verfehlt Bedingung 4
Aktivität je Vertriebsperson	Vertrieb allein	Mehr von der billigsten Aktivität	Verfehlt 1, 3 und 4
Vereinbarte Termine	Beide, aber schwach	Termine vereinbaren, die es nicht geben sollte	Verfehlt Bedingung 4
Umsatz	Beide, am Ende	Rabattieren, um abzuschließen	Verfehlt Bedingung 4, und zu spät zum Steuern
Qualifizierte Pipeline mit Abschluss, je Segment	Beide, wirklich	Nur über bessere Segmente und deren Bedienung	Tragfähig
Neukunden im Zielsegment, dieses Quartal	Beide, wirklich	Nur über eine Eini-gung, was das Ziel-segment ist	Tragfähig

Eigene Einschätzung, angewandt auf die fünf in diesem Beitrag gesetzten Bedingungen. Kein Erhebungsergebnis.

Der Einwand, und er ist ernst zu nehmen

Ein kommerzielles Team auf eine Zahl zu reduzieren ist genau das, wovor die Forschung zur Leistungsmessung warnt. Der Einwand ist alt genug, um grundlegend zu sein: Im ersten Band des Administrative Science Quarterly erschien 1956 ein Aufsatz von V. F. Ridgway unter dem Titel „Dysfunctional Consequences of Performance Measurements“. Donald Campbell hat der allgemeinen Form später seinen Namen gegeben: Je stärker ein quantitativer Indikator für Entscheidungen herangezogen wird, desto größer der Druck, ihn zu verzerren, und desto stärker verzerrt er das, was er beschreiben sollte.

Beides trifft zu, und beides ist kein Argument gegen eine gemeinsame Kennzahl. Es ist ein Argument darüber, wofür sie da ist.

Die eine Zahl ist die einzige gemeinsame Messgröße. Das Marketing behält seine eigenen Diagnosewerte, der Vertrieb behält seine, und beide behalten die Instrumente, die sie zur Steuerung der eigenen Funktion brauchen. Einzeln sein muss allein das, woran beide zusammen gemessen werden, denn nur dort kann der Anreiz zur Zusammenarbeit überhaupt wohnen. Ein Team mit fünfzehn gemeinsamen Kennzahlen hat keine gemeinsame Kennzahl; es hat ein Dashboard, und ein Dashboard ist ein Ort, an dem beide Funktionen Belege dafür finden, dass bei ihnen alles in Ordnung ist.

Das Manipulationsrisiko ist real, und beherrscht wird es über Bedingung vier. Führt der kürzeste Weg zur Zahl über die gewollte Arbeit, fallen Manipulieren und Arbeiten zusammen. Führt er nicht dorthin, rettet auch keine ergänzende Messung die Sache; sie verzögert nur den Moment, in dem es auffällt.

Ein zweiter Einwand hat eine gewachsene Praxis hinter sich. Das Service-Level-Agreement zwischen Marketing und Vertrieb löst dasselbe Problem mit zwei wechselseitigen Zahlen statt mit einer: Das Marketing verpflichtet sich auf Menge und Qualität, der Vertrieb auf Reaktionszeit und Nachverfolgung, und jede Seite wird an etwas gemessen, das die andere überprüfen kann.

Das funktioniert, und wo es funktioniert, sollte man es lassen. Nur: Es sind zwei Zahlen, jede im Besitz einer Funktion, jede mit einem Versprechen daran. Das macht die Übergabe prüfbar, was für sich genommen etwas wert ist. Was fehlt, ist Bedingung zwei: eine Größe, die keine Seite allein bewegen kann. Ein SLA beendet die gegenseitigen Schuldzuweisungen. Eine geteilte Zahl klärt, wer recht hatte.

Damit hängt ein zweiter Punkt zusammen, der an den Unterschied zwischen Arbeit, die sich aufbaut, und Arbeit, die wieder bei null anfängt, anschließt. Eine gut gewählte Zahl ist eine Bestandsgröße: Sie fragt, wozu das kommerzielle System jetzt in der Lage ist. Eine schlecht gewählte Zahl ist eine Stromgröße mit kundenklingendem Namen, und eine Stromgröße fällt mit dem Quartal zurück und nimmt die Aufmerksamkeit des Teams mit.

Zahlt sich Zusammenarbeit überhaupt aus?

Die Frage lohnt sich, weil die ganze Übung darauf ruht. Kenneth Le Meunier-FitzHugh und Nigel Piercy haben geprüft, ob sich Zusammenarbeit zwischen den beiden Funktionen in der Unternehmensleistung überhaupt niederschlägt, und berichten, dass „there is a direct and positive relationship between these two constructs“ – ein direkter und positiver Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten. Sie benennen fünf Voraussetzungen, und die Liste ist aufschlussreich durch das, was auf ihr steht, und durch das, was fehlt: eine positive Haltung der Geschäftsleitung zur Zusammenarbeit, weniger Konflikt zwischen den Abteilungen, bessere Kommunikation, organisationales Lernen und funktionierende Marktinformationssysteme.

Ein Workshop steht nicht darauf. Vier der fünf sind strukturelle Bedingungen, die die Führung setzt, und die erste ist schlicht die Frage, ob die Ebene über beiden Funktionen sich so verhält, als sei Zusammenarbeit wichtig. Eine gemeinsame Kennzahl ist der billigste Weg, dieses Verhalten sichtbar zu machen. Das ist zugleich das Feld meiner Promotion, in der die Integration von Vertrieb und Marketing einer der beiden Untersuchungsgegenstände ist; die allgemeine Aussage halte ich deshalb loser als die belegten.

Was in Deutschland dazukommt

Der praktische Rat dieses Beitrags lautet am Ende: Ändern Sie die Zahl, an der beide gemessen werden. In Deutschland ist das kein einseitiger Vorgang.

§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG stellt unter die Mitbestimmung des Betriebsrats, soweit keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht,

Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung.

Nummer 11 nennt zusätzlich ausdrücklich die „Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren“. Wer also die Bezugsgröße der variablen Vergütung austauscht – und genau darum geht es, wenn beide Funktionen künftig an derselben Zahl hängen sollen –, ändert eine Entlohnungsmethode. Besteht ein Betriebsrat, ist das mitbestimmungspflichtig.

Das ist keine Ausrede, sondern eine Planungsgröße, und sie hat eine angenehme Nebenwirkung. Eine Kennzahl, die eine Einigung mit dem Betriebsrat überstehen muss, wird zwangsläufig auf Nachvollziehbarkeit und Manipulationsfestigkeit geprüft, also genau auf die Bedingungen drei und vier. Der Vorgang, der die Einführung verlangsamt, ist derselbe, der die schlechten Kandidatinnen aussortiert.

Für die nächste Pipeline-Besprechung

Die Übung dauert zehn Minuten und ist unangenehm, und darauf kommt es an.

Bitten Sie die Leitung Marketing und die Leitung Vertrieb getrennt und schriftlich um die eine Zahl, von der sie glaubt, dass die jeweils andere Seite auf sie optimiert. Nicht die Zahl, die die andere Seite haben sollte, sondern die, an der sie nach Überzeugung der Befragten heute gemessen wird.

Vergleichen Sie anschließend die beiden Antworten miteinander und mit dem, was in den Vergütungsplänen tatsächlich steht.

Drei mögliche Ergebnisse, und jedes sagt etwas anderes:

- Die Antworten stimmen überein und decken sich mit den Plänen. Dann sind Sie ausgerichtet, und was auch immer schief läuft, ist kein Alignment-Problem. Hören Sie auf, dafür Geld auszugeben.
- Die Antworten stimmen überein, decken sich aber nicht mit den Plänen. Beide Führungskräfte verstehen die Lage, und beide wissen, dass die Anreize woanders hinzeigen. Das ist von den drei Fällen der am leichtesten zu behebende und der, den ich am längsten unberührt gesehen habe, weil die Behebung einen Vergütungsplan öffnet – und in Deutschland den Betriebsrat.
- Die Antworten stimmen nicht überein. Dann laufen die beiden Funktionen auf verschiedenen Vorstellungen davon, was die jeweils andere will. Keine Definition qualifizierter Leads übersteht das, und genau deshalb hat der letzte Workshop nicht gehalten.

Abbildung 1 Die Zwei-Umschläge-Probe

WER ANTWORTET	DIE GENANNT ZAHLE	WOFÜR DER PLAN ZAHLT	DECKUNG?
Marketing, Vertrieb, Plan.	Für die andere Funktion, nicht die eigene.	Wörtlich aus dem Vergütungsplan.	Untereinander und mit dem Plan.

Stimmen alle drei überein, ist das Problem kein Alignment-Problem. Stimmen die beiden Antworten überein, der Plan aber nicht, ist der Plan zu öffnen. Stimmen sie nicht überein, stimmt danach nichts mehr.

Eigenes Arbeitsblatt.

Wie das Ergebnis auch ausfällt: Das Alignment-Problem ist danach als etwas formuliert, worauf es eine Antwort gibt, und nicht mehr als das Gefühl, die beiden Abteilungen verstünden sich nicht.

Die Unannehmlichkeit lohnt sich, weil die Alternative weiterhin funktioniert – als Termin. Alignment-Veranstaltungen erzeugen im Raum echte Einigkeit, und die hält genau bis zur ersten Woche, in der eine Seite ihre eigene Zahl erreichen kann, indem sie etwas tut, das die andere ihre kostet. Ab da richten sich Menschen danach, woran sie gemessen werden. Das ist das System, das genau so arbeitet, wie es gebaut wurde.

Wählen Sie die Zahl. Setzen Sie sie auf beide Folien. Und finden Sie heraus, wie viel vom Streit des letzten Quartals je von der Leadqualität handelte.

QUELLEN

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), § 87 Abs. 1 Nr. 10 und Nr. 11. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_87.html

Campbell, D. T. (1979). Assessing the impact of planned social change. *Evaluation and Program Planning*, 2(1), 67–90.

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129–152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>

Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124>

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365–379. <https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7–8), 68–78.

Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2007). Does collaboration between sales and marketing affect business performance? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 207–220. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270301>

Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240–247. <https://doi.org/10.2307/2390989>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. Juli). Die eine Zahl, die ein kommerzielles Team teilen sollte.
Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/journal/die-eine-zahl-kommerzielles-team/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was KI in Revenue Operations wirklich verändert

<https://isoglu.com/de/journal/was-ki-wirklich-veraendert/>

Revenue Operations & KI

Der Funnel-Engpass, den niemand misst.

<https://isoglu.com/de/journal/der-funnel-engpass-den-niemand-misst/>

Wachstum, das sich potenziert

Warum Wachstum sich potenziert – und Aktivität nicht.

<https://isoglu.com/de/journal/warum-wachstum-sich-potenziert/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand