

# Teamarbeit langfristig belohnen



*Anhauen, umhauen, abhauen – das ist ein weitverbreitetes Klischee, wenn es um die Arbeitsweise im Vertrieb geht. Doch Umsatz im Akkord passt nicht zum lauter werdenden Ruf nach mehr Kundenzentrierung und Nachhaltigkeit. Außerdem führt das ausbaufähige Image des Berufsstands zu Nachwuchssorgen. Könnten neue Vergütungsformen da eine Lösung sein? Über erste zaghafte Schritte des Wandels.*

Von Stefanie Hornung

● Eine hat's designt, einer hat's besorgt, eine hat's finanziert, einer hat's verkauft und die Kundin findet's toll – Teamwork eben. Das ist die Story eines aktuellen SAP-Werbevideos. Der Vertrieb – ein Teamplayer wie alle anderen auch? „Ohne Teamwork ist Softwarevertrieb nicht denkbar, insbesondere nicht im Direct Sales“, erklärt Cawa Younosi, Head of People Germany bei SAP. Es gebe viele Schnittstellen zur Produktentwicklung, zum Pre-Sales oder den Vertragsabteilungen. Entscheidend sind Kenntnisse der Kundenprozesse und langfristige Kundenbindung. „Verkaufen und dann wegrennen“, funktioniere in dem Bereich nicht.

„Heute kümmern sich nicht mehr nur einzelne Mitarbeitende um einen Kunden, sondern dieser hat ganz viele Touchpoints mit einem Unternehmen“, meint auch Christina Riess, Vorständin des Bundesverbands der Vertriebsmanager, einer Non-Profit-Organisation mit rund 1.200 Mitgliedern – alles Führungskräfte in vielfältigsten Vertriebsfunktionen. Doch während in anderen Tätigkeitsfeldern individuelle Anreize immer häufiger Team- und Unternehmenszielen weichen, um Teamwork statt Einzelkämpfertum zu fördern, tut sich im Vertrieb wenig. „Über 90 Prozent der Unternehmen incentivieren noch nach alten Vergütungsmodellen, mit Provisionen, die an individuelle Ziele geknüpft sind.“ In Großunternehmen seien die Einkommen dennoch relativ sicher. Je kleiner der Betrieb, desto häufig gingen Beschäftigte aber mit dem halben Gehalt nach Hause – also nur mit dem fixen Anteil. Sorgen bereitet ihr auch die Schlagzahl in der New Economy rund um Software-as-a-Service (SaaS). Oft würden hier monatliche Umsatzziele ausgegeben, um Geschäft zu generieren oder Investoren mit hohen Zuwächsen zufriedenzustellen.

## Monster macht agil

Doch es gibt sie, die anderen Ansätze. Bei Monster etwa, wo neue Services das klassische Geschäft mit Stellenanzeigen ergänzen. „Die Dynamik im Recruiting ist so groß, dass Arbeitgeber selbst kaum noch den Überblick behalten können“, meint Agile Sales Coach Maike Woitschach. Mehr als 13 Jahre ist sie im Unternehmen, hat als Vertrieblerin angefangen und ist zur Teamleiterin aufgestiegen. Vor gut zwei Jahren kam dann ihre Chefin Anja Freitag, die den Bereich Mittelstandskunden im DACH-Raum leitete, mit dieser Idee: agiler Vertrieb. Die Sales-Teams sollten fortan mit Scrum-Methoden in Selbstorganisation flexibel auf die Bedürfnisse der Kundschaft eingehen. Und selbst über Vorgehensweisen und Rabatte entscheiden – ohne Go von oben.

Heute sind nur die Rahmenbedingungen wie das CRM-System, das Umsatzziel oder die Produkte gesetzt. Es herrscht das Pull-Prinzip: Gemäß den eigenen Stärken nimmt sich jeder passende Arbeitspakete. „Das ist wie im Fußball: Das Spielfeld ist begrenzt, aber darauf können die Spieler frei agieren“, so Woitschach. „Der eine liebt die Recherche, andere die Neukundenakquise oder die Kundenbindung“, sagt die Ex-Teamleiterin zur neuen Arbeitsaufteilung. Für den Vertrieb, der normalerweise sehr hierarchisch organisiert und auf die Verkaufsstars fokussiert ist, ist das eine kleine Revolution. Die Messis ihres Metiers schießen aber laut Maike Woitschach die Tore auch nicht alleine. „Jemand, der vorne stürmt, braucht hinten die Abwehrspieler.“ Damit echter Teamspirit entsteht, stellte man die individuellen variablen Gehaltsanteile im gleichen Verhältnis auf Teamziele um. Das Fixum macht 65 Prozent aus, der variable Anteil 35. „Individualziele sind der Tod des agilen Vertriebs“, weiß Maike Woitschach.

Zunächst starteten 2019 zwei Vertriebsteams in einem agilen Piloten, bevor 2020 weitere Teams folgten. In einem mehrtägigen Barcamp beschäftigten sich die Mitarbeitenden mit wichtigen Steps und Begrifflichkeiten. Externe Coachs standen zur Seite und die ehemaligen Teamleitungen bekamen zweimal eine fünftägige Schulung und Video-Coaching zu ihrer neuen Rolle als Agile Sales Coaches. Hinzu kamen der Support der Geschäftsführung und offene Kommunikation. Die Stärken jedes Teammitglieds waren Thema und alle konnten ihre Ängste und Bedenken äußern. Doch der Lernprozess braucht Zeit. „Häufig wurde ich anfangs noch gefragt: ‚Kann ich das Angebot so an die Kunden rausschicken?‘“, erinnert sich Woitschach. Heute wüssten die agilen Vertriebler selbst einzuschätzen, was ihre Arbeit wert ist und wie weit sie den Kunden entgegenkommen können, ohne ihre Umsatzziele zu gefährden. Keiner sagt mehr: „Das ist mein Kunde“ oder „Ich habe heute Umsatz gemacht“. Wenn es zur Buchung kommt, jubeln alle gemeinsam. Ein Ausgleich für weniger Differenzierung über Provisionen bleiben klassische Gehaltsbänder fürs Fixgehalt, in die Beschäftigte je nach Verkaufsgeschick, Branchenkenntnis und Erfahrung eingruppiert werden.

## Freitag kombiniert Fixgehalt mit Gewinnbeteiligung

Bei der Züricher Freitag Lab AG, die Taschen und Accessoires aus Lkw-Planen herstellt, gibt es im Vertrieb nicht einmal Teamprovisionen. Der Fokus liegt auf dem Fixgehalt. Grundlage dafür sind vier Lohnstufen. „Die Gehaltsbänder richten sich nach der Komplexität der Aufgaben und den nötigen Fachkenntnissen, der Problemlösungskompetenz sowie der strategischen Verantwortung“, erklärt Creative Director Pascal Dulex, der auch für die Organisationsentwicklung verantwortlich ist. Das Unternehmen arbeitet nach holokratischen Prinzipien, sodass die Beschäftigten mehrere Rollen haben können. Um das System nicht zu kompliziert zu machen, richten sich die Fixgehälter jeweils nach derjenigen Lohnstufe, in der sich die meisten Rollen einer Person befinden.

**Jemand produziert die Ware, andere kommunizieren sie und wieder andere verkaufen sie. Warum sollte man nur im Verkauf von einer Lohnvariable profitieren?**



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und engagiert sich als Mitglied des „New Pay Collective“ für die Weiterentwicklung von Vergütungsmodellen.

Etwa 80 der rund 250 Beschäftigten arbeiten im Verkauf. Die meisten Sales-Mitarbeitenden bewegen sich in verschiedenen Lohnstufen. Denn es gibt wesentliche Rollenunterschiede im Kreis „Distribution & Place“, dem übergeordneten Sales-Kreis. Diese reichen vom einfachen Teilzeitverkauf bis zu strategischer Verantwortung. Bei den einen ist das Spielfeld begrenzt, etwa beim Verkauf in einem der Freitag-Stores. Bei anderen geht es um komplexere Fragen von Kanalmix, Markterschließung oder Reseller-Wahl und -Ansprache. In allen Ländern hat mindestens eine Person für die Marktstrategie den Hut auf.

Die Bewertung, wo jemand innerhalb des Gehaltsbands rangiert, nehmen die Lead Links, die in den thematischen Kreisen eine Führungsrolle haben, gemeinsam mit „Moneypenny“ vor, einer Person aus HR. In allen Bereichen – also auch im Vertrieb – soll die Einschätzung nicht im luftleeren Raum stehen. Deshalb wurde der „Circle Review“ eingeführt: Alle Mitglieder eines Kreises setzen sich zusammen und beurteilen sich nach einem wertschätzenden Feedback-Prozess gegenseitig. „Wir sind gerade dabei, die Methode Objectives and Key Results (OKRs) einzuführen. Die Kreise sollen dann aus übergeordneten mittelfristigen Zielen im Quartalsrhythmus kreisspezifische Ziele ableiten, die durch drei bis fünf messbare Resultate konkretisiert werden“, so „Culture Coach“ Pascal Dulex. On top zum Grundgehalt gibt es ab einer gewissen Zielmarke eine Ebit-basierte Erfolgsprämie. Die Ausschüttung ist zu 70 Prozent vom Grundgehalt abhängig, zu 20 Prozent für alle gleich, und für zehn Prozent bestimmen Personen in der Rolle „Non Profit Investor“, wofür Freitag diesen Anteil einsetzt oder spendet. Der Vertrieb hat da keine Sonderstellung: „Jemand produziert die Ware, andere kommunizieren sie und wieder andere verkaufen sie. Warum sollte man nur im Verkauf von einer Lohnvariable profitieren?“, fragt Pascal Dulex.

## SAP: Kein Veränderungsdruck

Bei SAP zeigt sich ein anderes Bild. Je nach Funktion und Rolle gibt es einen variablen Anteil – beim Direct Sales zwischen 35 und 50 Prozent Provisionsanteil am Jahreszieleinkommen, zum Großteil abhängig von Verkaufs- oder Account-Quoten je nach Region oder Kundensets. Üblich sind auch Sonderaktionen mit speziellem Fokus. Für entsprechende Ergebnisse zahlt SAP „SPIF-Boni“ (Special Performance Incentive Funds). Jede Führungskraft hat zudem, wie jenseits des Vertriebs auch, ein Budget für Aktien, das sie als Long Term Incentive vergeben kann, und eines für Spot-Boni, kleinere Prämien für besondere Leistungen jenseits der gesetzten Ziele.

„Die Leistung im Vertrieb lässt sich nicht nur an den Umsatzbeiträgen messen“, betont Cawa Younosi. Das sei nicht fair, da eine Zielverfehlung nicht immer an den Mitarbeitenden liege, sondern etwa am Produkt oder an den Kunden. Deshalb

müssten Führungskräfte ihre MbOs – die Zielvereinbarung im Management-by-Objectives-Prozess – umsichtig gestalten. Härtefälle oder Topleistung können Führungskräfte an ein „Compensation Committee“ geben, in dem CFO, HRD und COO der SAP Deutschland vertreten sind. Dass SAP mit dieser Praxis Forschungserkenntnissen teilweise zuwiderhandelt, ist dem HR-Manager durchaus bewusst. So hat zum Beispiel ein Feldexperiment von Professor Dirk Sliwka von der Universität zu Köln ergeben, dass persönliches Feedback der Vorgesetzten für den Umsatz mehr bringt als Boni und diese sogar die Wirkung der Feedback-Gespräche beeinträchtigen können (siehe Personalmagazin 11-2019). Der Head of People von SAP könnte sich zwar vorstellen, so wie in anderen Units auch in Teilen des Vertriebs individuelle, bonusrelevante Ziele zugunsten von Team- oder Unternehmensboni zu reduzieren oder ganz darauf zu verzichten. Er selbst hat in der SAP-Beratung einen Prozess begleitet, bei dem ein wichtiges individuelles Auslastungsziel, das regelmäßig übererfüllt wurde, von 80 auf 30 Prozent heruntergeschraubt wurde. Einige im Management hatten befürchtet, dass darunter die Performance der Einheit leiden würde. Nichts davon sei passiert, die Auslastung stieg sogar mit der Zeit. Dennoch hält Cawa Younosi die Vergütungspraxis von SAP aktuell für genau richtig. Individuelle Boni kannelisierten Teamwork nicht, solange die Führungskultur stimmt. „Wir achten darauf, dass sich Feedback-Gespräche nicht nur auf den Verkauf, sondern auf die gesamte Leistung beziehen.“ Eine Veränderung wäre laut Younosi angesichts wiederholter Rekordergebnisse wie zuletzt 2021 eine „unnötige Disruption“. Zumal sich Vertriebsmitarbeitende starke individuelle Anreize wünschten. „So tickt die Mehrheit im Vertrieb – ich wüsste nicht, wie wir davon wegkommen.“

## Pluspunkt neue Arbeitskultur

„Es gibt natürlich diese Alphatierchen, die den Wettbewerb suchen“, gibt auch Christina Riess vom Bundesverband der Personalmanager zu. Doch dieser Typus sei zunehmend in der Minderheit. Immer weniger Vertriebsmitarbeitende seien bereit, sich vom Geld oder einem Bonus antreiben zu lassen, vor allem wenn er nur quantitativ und nicht qualitativ gestaltet ist. „Das ist nicht zeitgemäß.“ Deshalb möchte der Verband in diesem Jahr ein Strategiepapier zur Vertriebsvergütung veröffentlichen. Viele Unternehmen seien in ihrem „Erfolgsmodell“ gefangen. „Solange Betriebe das Gefühl haben, es läuft doch und die Umsätze stimmen, sind sie wenig veränderungsbereit. Es braucht eine starke Unternehmensführung im Schulterschluss mit HR und Vertrieb“, so die Verbandspräsidentin.

Agilität im Vertrieb ist auch bei Monster eine Besonderheit. Doch die Erfolge sind ermutigend. Der neue Teambonus hat bisher laut Maike Woitschach nicht für Konflikte gesorgt – auch die Starverkäufer seien gut ins Team integriert und niemand habe seit der Umstellung gekündigt. Auch pandemiebedingte Umsatzeinbußen und damit weniger saftige Boni hätten die Entwicklung nicht stören können. Die neue Arbeitskultur scheint attraktiv zu sein. Für Agile Sales Coach Woitschach ist das ein angenehmeres Arbeiten, ein Miteinander. „Wenn mir jemand mehr Geld bietet, ist das nicht unbedingt eine Verbesserung.“ Damit sei oft Mehrarbeit und weniger Lebensqualität verbunden. „Ich möchte nicht mehr zurück.“ ■■■