

„Weiter so!“ ist keine Option!

Liebe Leserinnen und Leser,

vor fünf Jahren haben wir uns in der Controlling & Management Review zum letzten Mal intensiver mit dem Thema Vertrieb beschäftigt. Seitdem hat sich viel getan! Online und Mobile marschieren in vielen Branchen langsam, aber sicher an die Spitze der Vertriebskanäle. Konnte man vielleicht eine Zeit lang meinen, dass Online-Vertrieb primär ein Thema für ausgewählte Produkte im Einzelhandel darstellt, sollte mittlerweile deutlich geworden sein, dass das Potenzial viel größer ist. Und ein Blick nach China lässt das immense Potenzial mobiler Kanäle nicht nur erahnen, sondern führt es auch vielfach schon konkret vor Augen.

Was heißt das für das Vertriebs-Controlling? Der traditionelle Vertriebler, der seine Tätigkeit eher als Kunst denn als Handwerk sieht, war lange Zeit der Counterpart des Controllers, an dem sich dieser genauso gerieben hat wie die Profession der Hochschullehrer für Controlling. Die gute Nachricht aus der Sicht des Controllings: In den meisten Geschäftsmodellen wird dieser traditionelle Verkäufer zunehmend seine Daseinsberechtigung verlieren. Entweder weil ihn automatisierte Vertriebsprozesse in Online und Mobile ersetzen – man denke nur an den Vertrieb in onlinebasierten Start-ups und die Entwicklung im Privatkundengeschäft von etablierten Versicherungen und Banken – oder weil er in viel größerem Umfang als bislang durch Analytik unterstützt wird. Mit anderen Worten: Der Vertrieb wird keinesfalls zu einer menschenfreien Zone. Nein, in vielen Geschäftsmodellen wird die enge persönliche Beziehung zu den Kunden im Zusammenspiel mit der primär intuitiven Einschätzung von deren Präferenzen und deren Handlungsweisen noch für eine lange Zeit eine wichtige Rolle spielen. Es ist aber immer schwerer vorstellbar, dass persönliche Beziehung und Intuition allein stehen und nicht durch Analytik ergänzt werden.

Nun die – aus der Sicht des Controllings – schlechte Nachricht: Es ist bei Weitem nicht klar, wie die Rationalitätssicherung des Vertriebs in einem digitalen Kontext organisiert wird und welche Rolle der Controller dabei spielen wird. Macht es Sinn, die analytische Vertriebsunterstützung aus der Finanzfunktion heraus zu steuern oder besser aus dem Vertrieb



Utz Schäffer



Jürgen Weber

selbst? Wer hat den Lead bei der Integration von Prozessen und Daten? Letztlich sind das alles keine neuen Fragestellungen, im Kontext der Digitalisierung stellen sie sich aber dringlicher denn je!

Was ist zu tun? Controllern wird in immer mehr Bereichen des Vertriebs der Zukunft immer dann eine wichtige Rolle zukommen, wenn sie ihre Hausaufgaben gemacht haben und dem Vertriebler überzeugende Berichtslösungen und analytischen Support im Self-Service anbieten, wenn sie sein Geschäft verstehen und kompetent die Analyse von Big Data mit einer finanziellen Steuerungslogik verbinden. Schließlich sollten sie nicht den Mindset eines risikominimierenden Kontrolleurs versprühen, sondern als Business Partner gemeinsam mit dem Vertrieb lernen und Dinge einfach mal ausprobieren.

In der Konsequenz muss sich das Controlling nicht zuletzt mehr mit Vertriebsprozessen und digitalen Geschäftsmodellen auseinandersetzen. Letztlich gilt auch im Vertriebs-Controlling: Ein „Weiter so!“ ist keine Option! Dass die Realität noch oft anders aussieht, ist uns bewusst.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber