

Wie man Vertriebscontrolling richtig praktiziert

Verkäufer versus Controller: Diese Frontstellung ist üblich, muss aber nicht sein.

Es gibt Unternehmen, wo gelernte Controller mittlerweile auf Geschäftsführungsebene den professionellen Verkäufertyp ganz aus dem Unternehmen gedrängt haben. Dafür gab es oft gute Gründe. Wenn beispielsweise Produkte ohne Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Fakten am Markt „verschenkt“ wurden, dann haben diese Verkäufer im Moment vielleicht gegläntzt. Für den gesamten unternehmerischen Erfolg war das aber nicht besonders förderlich. Im Gegenzug haben die Controllertypen (auch auf Druck der Kapitalgeber) dann mit Hilfe von modernen EDV-Anwendungsprogrammen das total umfassende betriebswirtschaftliche Kontrollinstrument geschaffen. Auf Knopfdruck weiß dann jeder, der dazu berechtigt ist, überall, wo wann was gemacht wurde und auch was am Ende des Geschäftsjahres sein wird. Umsätze, Erlöse, Roherträge, Lieferquoten und viele andere wichtige Detailinformationen je Warengruppe und Gebiet sind ständig präsent und produzieren endlose Zahlenfriedhöfe, die jeden Kapitalgeber entzücken werden.

Nur wie diese Ergebnisse am POS zustande gekommen sind, weiß man leider nicht mehr. Und da liegt das Kernproblem. Man hat mittlerweile auf billigere Han-

delsvertreter und Importeure umgestellt bzw. diesen bedauerlichen Zustand festgezurr. Diese Leute lassen sich aus Controllersicht einfacher rechnen. Leider agieren diese (externen) Außendienstmitarbeiter nicht immer im Sinne des Unternehmens. Ihr Hauptziel ist es, sich nicht von einem Lieferanten abhängig zu machen. Die meisten schleppen deshalb einen „Bauchladen“ von Produkten und Lieferanten mit sich herum. Häufig sind diese Handelsvertreter „satt“ und der vertriebliche Biss der ersten Jahre ist auf der Strecke geblieben.

Leider sehen Controller diese negative Entwicklung durch sehr gefärbte Controllerbrillen. Eine Verkäuferbrille wollen und können sie nicht aufsetzen, um einen schärferen Blick für das Dilemma am POS zu bekommen. Dabei wäre es am Besten, ein intelligentes Miteinander zwischen Controller und Verkäufer herbeizuführen. Doch leider: Der Controller sieht in dem Verkäufer einen geldvernichtenden Draufgänger und der Verkäufer in dem Controller einen detailverliebten Zahlentypen mit Wadenbeißermentalität.

Vertriebscontrolling hat aber auch was mit VertriebsKONTROLLE am POS zu tun. Leider haben die Hersteller von EDV-An-

wendungsprogrammen dazu noch kein Modul entwickelt, was persönlich vor Ort am POS sicherstellt, dass unternehmerische Ziele dort auch vertrieblich umgesetzt werden. Das Unternehmen sollte daher alles unterstützen, was einen voll ausgelasteten und steuerbaren Außendienst im In- und Ausland finanziell rechtfertigt. Wenn man dazu Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen muss, um beispielsweise durch Sortimentsausweitungen Logistik, Innen- und Außendienst rund ums Jahr ausgelastet zu bekommen, ist das vollkommen in Ordnung. Wenn man die Gelegenheit dann noch nutzt, die gesamten vertrieblichen Außenaktivitäten in einer gemeinsamen ausgelagerten Firmenstruktur mit starker Neigung zur Dienstleistung zu bündeln, kann das nur gut für den vertrieblichen Erfolg sein. Dann sollte es auch finanzierbar sein, zweibeinige Controller einzustellen, die über eine echte Aufpassermentalität verfügen und mit Zuckerbrot und Peitsche vor Ort agieren – eine leider in der Vergangenheit häufig wegrationalisierte Verkäuferspezies. Früher nannte man diese Aufpassertypen „Außendienstleiter“. Sicher sind diese Aufpasser vor Ort die meistgehassten Typen im Außendienst. Aber sie be-



Ewald W. Schneider

wegen wenigstens was im Sinne des Unternehmens. So controllergesteuerte Unternehmen haben leider nicht selten erhebliche Außenstände bei ihren Kunden, die nicht eingetrieben werden können. Mit einem gut und extrem straff geführten Außendienst wäre das kein ernstes Thema. Die Außenstände würden erheblich geringer ausfallen. Aber ein Außendienstmitarbeiter braucht schon erheblichen Druck, um sich dieser unangenehmen Aufgabe überhaupt anzunehmen. Unkontrolliert besucht er eigentlich nur noch die Kunden, die nett zu ihm sind. Aber das ist nicht die Aufgabe eines Verkäufers. Er hat zu akquirieren und sich auf alle schwierigen Fälle zu stürzen. Diese Typen – ausgestattet mit dem Wissen eines Controllers und eines Verkäufers – müssen wieder mehr zum Einsatz kommen. ■

Ewald W. Schneider

www.ewald-w-schneider.de