

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Was dieses Buch nicht ist | 1 |
| 1.2 | Was Sie von dem Buch erwarten dürfen | 2 |
| 2. | Grundlegendes | 3 |
| 2.1 | Das Controlling | 3 |
| 2.1.1 | Der Regelkreis | 4 |
| 2.1.2 | Der Regelkreis des Controllings | 5 |
| 2.1.3 | Die Verankerung des Controllings im Unternehmen | 6 |
| 2.1.4 | Controlling – Big Brother? | 7 |
| 2.2 | Der Vertrieb – das unbekannte Wesen? | 8 |
| 2.2.1 | Die verschiedenen Arten des Vertriebs | 9 |
| 2.2.2 | Die Organisationsformen des Vertriebs | 9 |
| 2.2.3 | Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess | 11 |
| 2.3 | Das Vertriebscontrolling | 12 |
| 2.3.1 | Das VC als Beobachter | 13 |
| 2.3.2 | Der Vertrieb in der Analyse | 14 |
| 2.3.3 | Die planerische Funktion des VC | 15 |
| 2.3.4 | Die steuernde Funktion des VC | 15 |
| 2.3.5 | Die kontrollierende Funktion des VC | 16 |
| 2.3.6 | Die Zielsetzung des Vertriebscontrollings | 17 |
| 3. | Der Vertrieb als Teil der betrieblichen Leistungserzeugung | 19 |
| 3.1 | Die betriebliche Wertschöpfung als Produktionsprozess | 19 |
| 3.1.1 | Der Produktionsprozess aus technischer Sicht | 20 |
| 3.1.2 | Die Wahl der richtigen Technologie | 20 |
| 3.1.3 | Was ist Effizienz? | 20 |
| 3.1.4 | Das Ertragsgesetz | 22 |
| 3.1.5 | Effizienz – eine Frage der Mischung | 23 |
| 3.2 | Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess | 25 |
| 3.2.1 | Der Input - Die Zutaten für einen erfolgreichen Vertrieb | 26 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.2.2 | Die Technologie - Der Vertrieb als angewandte Technik | 27 |
| 3.2.3 | Der Output – Das Ergebnis des Vertriebsprozesses?..... | 27 |
| 3.2.4 | Der Nutzen – Der wirkliche Gradmesser für Erfolg | 28 |
| 3.2.5 | Keine Entscheidung ohne Information..... | 38 |
| 3.3 | Die Effizienz im Vertrieb | 43 |
| 3.3.1 | Die Relevanz | 44 |
| 3.3.2 | Die Verlässlichkeit..... | 48 |
| 4. | Zwischenbemerkung - Was tut ein Vertriebscontroller? | 51 |
| 4.1 | Effizienz um jeden Preis?..... | 52 |
| 4.2 | Nicht gleichzeitig an beiden Enden ziehen..... | 54 |
| 5. | Methoden – Beobachten | 55 |
| 5.1 | Datenstrukturen im Vertrieb | 55 |
| 5.2 | Multiple-Choice statt Prosa..... | 56 |
| 5.3 | Die heiße Phase | 61 |
| 5.4 | Der Misserfolg – Win-Loss-Analyse, Teil 1 | 63 |
| 5.5 | Eine Frage der Visualisierung | 67 |
| 5.6 | Die Rolle des Reportings | 67 |
| 5.7 | Prozesskosten – Controllers Liebling | 68 |
| 5.7.1 | Die Prozesskostenrechnung..... | 68 |
| 5.7.2 | Vertriebseinzelkosten – Individueller Erfolg richtig erfasst | 70 |
| 6. | Methoden – Analysieren | 73 |
| 6.1 | Abweichungsanalyse..... | 73 |
| 6.2 | Benchmarking | 74 |
| 6.3 | Zeitreihenanalyse | 74 |
| 6.4 | Prozessanalyse | 82 |
| 6.5 | Win-Loss-Analyse, Teil 2 | 86 |
| 6.6 | Conjoint-Analyse einmal andersherum..... | 89 |
| 7. | Methoden – Planen | 93 |
| 7.1 | Der Einfluss des Ziels auf den Plan | 94 |
| 7.2 | Vom Umgang mit der Unsicherheit | 95 |
| 7.2.1 | Kopf oder Zahl | 96 |
| 7.2.2 | Menschliches Verhalten ist selten zufällig | 97 |
| 7.3 | Wie entstehen verlässliche Forecasts? | 97 |
| 7.3.1 | Die Dreiecksverteilung | 99 |
| 7.3.2 | Einfache Prognoseverfahren..... | 101 |
| 7.3.3 | Die hypergeometrische Verteilung | 103 |
| 7.3.4 | Monte Carlo verheißt Gewinn | 104 |
| 7.3.5 | Im Netz der Neuronen | 114 |
| 8. | Methoden – Steuern | 125 |
| 8.1 | Steuerung mittels Sollgrößen | 126 |
| 8.2 | Ziel: Gewinnmaximierung | 127 |
| 8.3 | Welche Rolle spielt der Preis? | 127 |
| 8.3.1 | Mehr Kunden oder mehr Aufträge?..... | 128 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.3.2 | Die Preis-Absatz-Funktion | 129 |
| 8.3.3 | Der gewinnmaximierende Preis | 130 |
| 8.3.4 | Wie reagiert der Wettbewerb? | 138 |
| 8.3.5 | Weshalb Rabatte gewährt werden | 138 |
| 8.4 | Produktivitätssteigerung | 140 |
| 8.4.1 | Produktivitätssteigerung durch Synergie..... | 140 |
| 8.4.2 | Engagement immer dort, wo es sich lohnt | 143 |
| 8.4.3 | Controlling-Leistung als knappe Ressource..... | 144 |
| 8.4.4 | Einer für alles oder alle für einen? | 145 |
| 8.4.5 | Zeitmanagement | 148 |
| 8.4.6 | Vertrieb aus der verkürzten Distanz | 149 |
| 8.5 | Kosten aufgrund von Fehlentscheidungen minimieren | 150 |
| 8.5.1 | Chance und Risiko – zwei Seiten derselben Medaille?..... | 150 |
| 8.5.2 | Kopf oder Bauch - Einführung in die Entscheidungstheorie | 152 |
| 8.5.3 | Von Banken den Umgang mit Risiko lernen | 153 |
| 8.5.4 | Risikosteuerung | 158 |
| 8.6 | Gemeinsame Ziele erreichen..... | 159 |
| 8.6.1 | Steuern mittels Budgets..... | 159 |
| 8.6.2 | Steuerung mittels variabler Gehaltsanteile..... | 160 |
| 8.6.3 | Steuern mittels gemeinsamer Ziele | 163 |
| 9. | Methoden – Kontrollieren | 167 |
| 9.1 | Bestimmung von Beobachtungsmerkmalen | 168 |
| 9.2 | Soll-Ist-Vergleich | 169 |
| 9.3 | Ermittlung von Vertriebskennzahlen..... | 169 |
| 9.3.1 | Return-on-Investment und Produktivität..... | 171 |
| 9.3.2 | Übernahmequote vs. relative Häufigkeit | 171 |
| 9.4 | Exponentialverteilung – Laufzeitmessung..... | 172 |
| 9.5 | Bestimmung der Trefferquote | 180 |
| 9.6 | Value-at-Risk..... | 181 |
| 9.7 | Sich selbst kontrollieren..... | 182 |
| 10. | Optimierte Vertriebscontrolling | 185 |
| 11. | Kritische Betrachtung | 187 |
| 11.1 | Zieldivergenz | 187 |
| 11.2 | Transparenz bis zur Unsichtbarkeit..... | 188 |
| 11.3 | Wenn der Vertrieb verbotene Wege geht | 189 |
| 11.4 | Informationsasymmetrie | 189 |
| 12. | Fazit | 191 |
| | Nachwort | 195 |
| | Literatur | 197 |