

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.	Optimiertes Vertriebscontrolling	185
11.	Kritische Betrachtung	187
11.1	Zielfdivergenz	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