

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>   | <b>9</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>   | <b>11</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis.....</b>   | <b>15</b>  |
| <b>1 Wem nutzt dieses Buch?.....</b>  | <b>19</b>  |
| <b>2 Was ist Vertriebscontrolling?.....</b>                                   | <b>21</b>  |
| 2.1 Die Aufgabe des Vertriebscontrollings im Unternehmen .....                | 21         |
| 2.2 Das Anforderungsprofil eines Vertriebscontrollings.....                   | 24         |
| 2.3 Die Entwicklung des Vertriebscontrollings im Unternehmen.....             | 28         |
| 2.4 Strategisches und operatives Vertriebscontrolling.....                    | 36         |
| <b>3 Quantitativen Methoden als Grundlage des Vertriebscontrollings .....</b> | <b>39</b>  |
| 3.1 Erwartungen an und Grenzen von quantitativen Methoden.....                | 40         |
| 3.2 Methodische Grundlagen des Vertriebscontrollings .....                    | 42         |
| 3.2.1 Kostenrechnung als Basis des Vertriebscontrollings .....                | 42         |
| 3.2.2 Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung.....                            | 43         |
| 3.2.3 Elastizitäten als Maß zur Darstellung von Zusammenhängen .....          | 50         |
| 3.3 Kennzahlensysteme als Rückgrat des Vertriebscontrollings .....            | 52         |
| 3.3.1 Kennzahlenkonstruktion.....   | 53         |
| 3.3.2 Kennzahlen im Vertriebscontrolling.....                                 | 56         |
| 3.3.3 Kennzahlensysteme.....  | 60         |
| 3.3.4 Balanced Scorecard.....   | 62         |
| 3.3.5 Benchmarkanalysen.....  | 75         |
| 3.3.6 Frühwarnsysteme.....  | 79         |
| 3.4 Cluster-Analysen .....  | 84         |
| 3.5 Nutzwertanalysen bzw. Scoring-Modelle .....                               | 87         |
| 3.6 Abweichungs- bzw. Gap-Analysen .....                                      | 104        |
| <b>4 Markt- und Wettbewerbsanalysen für den Vertrieb.....</b>                 | <b>111</b> |
| 4.1 Marktvolumen, Marktpotential und Marktanteil .....                        | 111        |
| 4.2 Abschätzung der Marktentwicklung .....                                    | 113        |
| 4.2.1 Vergangenheitsorientierte Verfahren .....                               | 113        |
| 4.2.2 Analogiemethode .....   | 118        |
| 4.2.3 Kreative Verfahren .....  | 119        |
| 4.2.4 Delphi-Methode.....   | 123        |
| 4.2.5 Szenariotechnik.....  | 125        |
| 4.3 Zielmarktanalysen.....  | 127        |
| 4.4 Konkurrenzanalyse .....   | 131        |
| 4.5 Portfoliomodelle .....  | 134        |
| 4.5.1 Methodische Tücken der Portfoliomodelle .....                           | 134        |
| 4.5.2 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteilsanalyse .....                   | 135        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.5.3    | Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio .....   | 138        |
| <b>5</b> | <b>Verkaufsinstanzenenerfolgsrechnung .....</b>  | <b>141</b> |
| 5.1      | Arten von Verkaufsinstanzen und deren Anforderungen an ein Controlling .....             | 142        |
| 5.2      | Auswahl von Vertriebsinstanzen .....   | 153        |
| 5.3      | Vertriebsinstanzen-SWOT .....  | 161        |
| 5.4      | Vertriebseffizienz und Vertriebseffektivität .....                                       | 163        |
| 5.4.1    | Vertriebserfolgsrechnung .....   | 163        |
| 5.4.2    | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung als Instrument<br>der Verkaufserfolgsrechnung ..... | 171        |
| 5.4.3    | Messung der Wirkung von Maßnahmen zur<br>Steigerung der Vertriebseffizienz .....         | 174        |
| 5.5      | Steuerung des indirekten Vertriebs .....   | 183        |
| 5.5.1    | Handlungsrechte des Unternehmens bei Nutzung des indirekten Vertriebs .....              | 184        |
| 5.5.2    | Vertragsgestaltung für ein zielführendes Controlling des indirekten Vertriebs ..         | 185        |
| 5.5.3    | Kennzahlen und Methoden zur Steuerung der Vertriebspartnerbetreuer .....                 | 195        |
| 5.5.4    | Kennzahlen und Methoden zur Steuerung der Vertriebspartner .....                         | 199        |
| 5.6      | Steuerung des personalgestützten Direktvertriebs .....                                   | 201        |
| 5.6.1    | Verhaltens- vs. ergebnisorientierte Vertriebssteuerung .....                             | 202        |
| 5.6.2    | Aufteilung der Zielklientel auf Verkaufsinstanzen .....                                  | 206        |
| 5.6.3    | Kennzahlen zur Steuerung des personalgestützten Direktvertriebs .....                    | 210        |
| 5.6.4    | Provisionssysteme .....  | 216        |
| 5.7      | Steuerung des nicht-personalgestützten Direktvertriebs .....                             | 225        |
| 5.8      | Steuerung paralleler Vertriebskanäle .....   | 228        |
| 5.8.1    | Vertriebskanalanalyse .....  | 229        |
| 5.8.2    | Controlling des Vertriebskanalmix .....  | 239        |
| 5.8.3    | Vertriebskanalhygiene .....  | 246        |
| <b>6</b> | <b>Kundenerfolgsrechnung .....</b>   | <b>251</b> |
| 6.1      | Kundenstrukturanalyse .....  | 251        |
| 6.1.1    | Kunden-ABC- sowie ABC/XYZ-Analyse .....  | 253        |
| 6.1.2    | Darstellung des Kundenportfolios .....   | 256        |
| 6.1.3    | Kunden-Ranking auf Basis von Scoring-Modellen .....                                      | 259        |
| 6.2      | Kundenwertanalyse .....  | 261        |
| 6.2.1    | Kundendeckungsbeitragsrechnung .....   | 262        |
| 6.2.2    | Kundenbindungsanalyse .....  | 267        |
| 6.2.3    | „Knowledge of Customer“-Index .....  | 270        |
| 6.3      | Kundenpotentialanalyse .....   | 279        |
| 6.3.1    | Produktpenetrationsanalyse .....   | 280        |
| 6.3.2    | Customer Lifetime Value .....  | 282        |
| 6.3.3    | Net Promoter Score .....   | 287        |
| 6.4      | Bewertung kundenbezogener verkaufsfördernder Maßnahmen .....                             | 289        |
| <b>7</b> | <b>Produkterfolgsrechnung .....</b>  | <b>295</b> |
| 7.1      | Bewertung des Erfolgs von Produkten .....  | 295        |
| 7.1.1    | Ein- und mehrstufige Produktdeckungsbeitragsrechnung .....                               | 296        |
| 7.1.2    | Direkte Produktrentabilität .....  | 304        |
| 7.1.3    | Break-Even-Analyse .....   | 306        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 7.2      | Produktbezogene Gewinn- und Verlustrechnung .....                                      | 309        |
| 7.3      | Preiskalkulation.....  | 311        |
| 7.3.1    | Aspekte der Preiskalkulation.....  | 311        |
| 7.3.2    | Ermittlung der kurz- und langfristigen Preisuntergrenze .....                          | 314        |
| 7.3.3    | Preis-Absatz-Funktion und Preiselastizität.....  | 317        |
| 7.4      | Preisnachlass-Entscheidungen.....  | 320        |
| <b>8</b> | <b>Vertriebsprozesscontrolling.....</b>  | <b>331</b> |
| 8.1      | Prozesskostenrechnung bzw. Activity Based Costing .....                                | 332        |
| 8.2      | Istanalyse von Vertriebsprozessen .....  | 334        |
| 8.3      | Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Vertriebsprozesscontrolling.....                   | 341        |
| 8.4      | Typische Maßnahmen zur Optimierung von Vertriebsprozessen .....                        | 344        |
| 8.4.1    | Das „Meer der Verschwendung“ .....   | 344        |
| 8.4.2    | Werteorientierung zur Formalisierung der Prozesse .....                                | 346        |
| 8.4.3    | Analyse der Nützlichkeiten von Tätigkeiten durch<br>Prozessschrittfragmentierung ..... | 348        |
| 8.4.4    | Sales Process Automation .....   | 353        |
| 8.4.5    | Total Quality Management im Verkauf.....   | 357        |
| 8.4.6    | Lean Management im Verkauf .....   | 359        |
| 8.5      | Interessenmanagement .....   | 360        |
| 8.5.1    | Prozessschritte Interessentenidentifikation und -qualifikation.....                    | 361        |
| 8.5.2    | Prozessschritt Interessentenkontakt .....  | 367        |
| 8.5.3    | Prozessschritt Angebotserstellung .....  | 369        |
| 8.5.4    | Prozessschritt Angebotsverhandlung.....  | 372        |
| 8.5.5    | Loss-Order-Reports .....   | 376        |
| 8.6      | Kundenmanagement .....   | 380        |
| 8.7      | Vertriebs-Forecasts.....   | 382        |
| 8.7.1    | Bedeutung des Forecasts .....  | 383        |
| 8.7.2    | Methodische Anforderungen an einen Forecast .....                                      | 386        |
| 8.7.3    | Arten von Vertriebsforecasts.....  | 392        |
| 8.7.4    | Optimierung von Forecasts .....  | 408        |
| <b>9</b> | <b>Schlussbetrachtung .....</b>  | <b>413</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>415</b> |
|          | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>  | <b>425</b> |