

Michael Buttkus  
Altfrid Neugebauer  
Anna Kaland *Hrsg.*

# Controlling im Handel

Innovative Ansätze und Praxisbeispiele

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Controlling im Handel

---

Michael Buttkus · Alfrid Neugebauer  
Anna Kaland  
(Hrsg.)

# Controlling im Handel

Innovative Ansätze und Praxisbeispiele

2. Auflage

 Springer Gabler

*Herausgeber*  
Michael Buttkus  
Horváth & Partner GmbH  
Berlin, Deutschland

Anna Kaland  
Horváth & Partner GmbH  
Hamburg, Deutschland

Alfrid Neugebauer  
Horváth & Partner GmbH  
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-13878-3      ISBN 978-3-658-13879-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13879-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort

Die Führung von Handelsunternehmen in Zeiten turbulenter Veränderungen und eines drastischen Preiswettbewerbs ist eine große Herausforderung. Um ihr gerecht zu werden, benötigen alle Unternehmensbereiche zahlreiche Daten, Informationen und Analysen, um zielführende Entscheidungen treffen zu können. Das Controlling von Handelsunternehmen steht bei dieser Aufgabe vor sehr spezifischen Problemen und Komplexitäten und muss seine eigenen Antworten auf die Fragestellungen finden.

Traditionell haben sich Controllingabteilungen in vielen Handelsunternehmen aus der „Statistik“ entwickelt, ein spezifisches Controlling im Sinne einer umfassenden und transparenten Entscheidungsunterstützung ist nicht flächendeckend etabliert.

Handelscontrolling ist ein noch recht unerforschtes Themengebiet, was sich auch an dem geringen Umfang an Literatur zeigt. Infolgedessen müssen Steuerungs-, Planungs- und Berichtskonzepte entwickelt werden, die den spezifischen Ansprüchen des Handels gerecht werden und gleichzeitig die kundenspezifischen Marketingaktivitäten berücksichtigen.

„Controlling im Handel“ stellt eine Erweiterung der bereits bestehenden Literatur dar und ergänzt diese um eine spannende Perspektive. Neben theoretischen Grundlagen werden auch erfolgreiche Praxisansätze des Controllings im Handel vorgestellt und erstrebenswerte Lösungsansätze konzipiert. Der Sammelband verknüpft theoretisch fundierte Ansätze mit praktischen Erfahrungen der Autoren und setzt so wichtige Akzente zu innovativen Handlungsoptionen für die Branche.

Wir hoffen, dass das vorliegende Werk möglichst vielen Lesern zu einem Einstieg und zur Weiterentwicklung des Handelscontrollings verhilft und viel Freude beim Lesen bereitet. In diesem Sinne wünschen wir eine weite Verbreitung, um das Bewusstsein und die Diskussion über neue Steuerungsinstrumente und -modelle im Handel zu fördern, und den Unternehmen Mut und Erfolg bei der Anwendung der beschriebenen Konzepte.

Stuttgart  
im September 2011

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Dr. Uwe Michel

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Die Nachfrage nach dem Buch „Controlling im Handel“ und die resultierende erneute Auflage innerhalb weniger Jahre, zeigen, dass die angesprochenen Themen und Beiträge den Handel nach wie vor bewegen und der Bedarf an fundiertem Handelswissen weiterhin besteht. Die Verbindung innovativer, theoretischer Ansätze mit der praktischen Erfahrungen der Autoren legen einen Grundstein zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen des Handelscontrollings.

Um diesen Anforderungen weiterhin gerecht zu werden, hat das Buch nicht nur umfangreiche Aktualisierungen erfahren. Vielmehr erlebt es durch zwei neue Beiträge eine wertvolle und interessante Erweiterung.

Im zweiten Teil des Buches zum Thema Steuerungsmodelle wird durch einen neuen Beitrag der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung Rechnung getragen. Klassische Geschäftsmodelle sind im Wandel, mit ihnen verändern sich die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung und stellen Unternehmer vor neue Herausforderungen. Der Beitrag zum „Controlling von Multichannel Geschäftsmodellen“ greift diese Herausforderungen auf und entwickelt Lösungskonzepte für das Controlling von Geschäftsmodellen, welche einer Multichannel Strategie folgen.

Das Thema Planung & Forecasting im dritten Teil des Buches wird um einen weiteren Praxisbericht erweitert: Der Beitrag „Planung 2.0 in der REWE Group - Effizienzpotenziale identifizieren, Planungsprozesse optimieren“ verdeutlicht, dass auch im komplexen Umfeld eines der größten Lebensmitteleinzelhändler Deutschlands, ein schlanker und integrierter Planungsprozess möglich, vor allem aber notwendig ist.

Unser herzlicher Dank geht an alle Autoren, die auch in der zweiten Auflage an diesem Buch durch Ergänzungen und Aktualisierungen mitgewirkt haben. Weiterhin lebt die Authentizität dieses Buches durch ihre Offenheit zur Veröffentlichung ihrer Praxisbeispiele.

Berlin  
im März 2016

Michael Buttkus  
Alfريد Neugebauer  
Anna Kaland

---

## Vorwort

Seit einigen Jahren wird die Handelsbranche mit einer Vielzahl von außerordentlichen Entwicklungen konfrontiert. Preiskriege, hybrides Kaufverhalten, Flächenexplosion und schnelle Marktdynamiken führen zu starken Veränderungen des Unternehmensumfeldes. Folgen dieser Entwicklungen sind stagnierende oder rückläufige Umsätze, steigende Kosten, ein erhöhter Preis- und Margendruck sowie eine verschärfte Wettbewerbssituation. Die Kernaufgabe des Handels, die richtige Ware zum richtigen Preis am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen, wird so immer schwieriger.

Ein anhaltender Verdrängungswettbewerb führt dazu, dass viele traditionelle, kleinere Einzelhändler aber auch vereinzelt große Unternehmen ohne eine perspektivische Unternehmenssteuerung unter Druck geraten. Dies liegt auch in den fehlenden Absicherungsmöglichkeiten funktionierender und etablierter Konzepte und in der permanenten Gefahr der Nachahmung durch den Wettbewerb begründet; der Handel muss gezwungenermaßen eine hohe Umstellungsflexibilität aufbringen. Schnelle Standortwechsel, neue Konzepte oder die Anpassung der Produktportfolios an Kundenwünsche sind in diesem Zusammenhang ebenso notwendige Maßnahmen, wie die Suche nach Erweiterungen des Geschäftsmodells.

Insbesondere die Schwierigkeiten den „sensiblen“ Käufer zu gewinnen, vom eigenen Handelskonzept zu überzeugen und damit zu halten, scheinen große Hürden zu sein, die jedoch unumgänglich sind für den Erfolg eines Handelsunternehmens. Nachhaltige Produkte und Handelswege sowie „Fair Trade“ sind insofern Begriffe, die den Kunden beschäftigen und zunehmend in den Kaufentscheidungsprozess mit einfließen. Infolgedessen gewinnen verantwortliche Entwicklungen und Beschaffungen und die Einhaltung gesellschaftlicher und ökologischer Werte an Bedeutung. Corporate Social Responsibility beschränkt sich somit nicht mehr nur auf das produzierende Gewerbe, sondern wird auch zu einem wichtigen Kriterium für den Handel.

Herkömmliche Handelsmodelle sind zwar belastbar, werden jedoch den heutigen Marktbedingungen nicht mehr vollständig gerecht. Handelsunternehmen sind also gezwungen, ihre Geschäftsmodelle und Strategien flexibel zu überdenken und sich durch neue Ansätze den vorhandenen und noch aufkommenden Herausforderungen zu stellen. Häufig sind jedoch neue Ansätze im Rahmen der Unternehmensstrategie nur

unzureichend formuliert, quantifiziert oder die operative Umsetzung scheitert aufgrund fehlender oder nicht ausgereifter Steuerungsinstrumente. Hier ist das Controlling gefordert, im Sinne eines Business Partners, transparent notwendige Optionen und Entscheidungen für die Unternehmensführung vorzubereiten – und dies möglichst effizient.

Jedoch weist das Handelscontrolling in dieser Situation häufig einige Potenziale auf: historisch für die Führungsansprüche im Industriegüterbereich entwickelt, steht eine Adaption der Controllinginstrumente und -philosophien auf die Besonderheiten des Handels teilweise noch aus.

Da Controlling- und Steuerungsinstrumente für die Besonderheiten des Handels entwickelt werden müssen, gilt es vielfältige Anforderungen und Erwartungen als auch die Spezifika der Branche zu berücksichtigen. Dabei sind insbesondere die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Adressaten zu beachten, um Entscheidungsgrundlagen für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu ermöglichen. Eine erhöhte Handelsintensität, sich schnell verändernde Kunden- und Marktstrukturen und die Elektronifizierung und Datenintegration entlang der Wertschöpfungskette sind nur einige wenige Besonderheiten, die es gilt im Zuge der Implementierung und Konzeption eines erfolgreichen Controllingsystems im Handel zu berücksichtigen.

Das Buch „Controlling im Handel“ verbindet innovative und bewährte, theoretische Ansätze und praktische Erfahrungen der Autoren und will so profunde Ansatzpunkte für die Bewältigung der komplexen Herausforderungen im Handelscontrolling stecken. Dabei ist es unser Ziel, zahlreiche und ganz unterschiedliche Schlaglichter auf die facettenreiche Thematik von Controlling und Steuerung im Handel zu werfen und so einen breiten Überblick zu gewähren.

Das erste Kapitel des Sammelbandes beschreibt zunächst grundlegende Handelsformen, typische Schwachstellen und daraus resultierende Potenziale für innovative Steuerungsmodelle, Forecast-, Planungs- und auch Reportingkonzepte.

Kapitel zwei umfasst Ansätze zur wertorientierte Steuerung, die zu künftigen Anforderungen werden und geeignet sind, die beschriebenen Schwachstellen der Branche zu beheben. Der Praxisbeitrag der Firma Landgard zeigt auf, wie durch die Implementierung einer integrierten Konzernsteuerung, eine konzernweit einheitliche Marktsicht, die Überprüfung von Kunden-, Warengruppen- und Regionen-spezifischen Strategien ermöglicht.

Der Artikel zur wachstumsorientierten Filialsteuerung zeigt Lösungsansätze für budgetorientierte Anreiz- und Steuersysteme, die Wachstumsstrategien der Handelsunternehmen unterstützen können. Die im nächsten Beitrag beschriebene Steuerung von Verkauf und Distribution am POS skizziert darüber hinaus, welche Möglichkeiten durch mobile CRM-Systeme entstehen können. Ein weiterer Artikel befasst sich mit dem Ansatz der Corporate Social Responsibility, welcher als vergleichsweise junge Stellschraube der Unternehmenssteuerung dient, um den Erwartungen der Konsumenten im Bezug auf verantwortliches und nachhaltiges Handeln gerecht zu werden.

Kapitel drei beleuchtet die Steuerungsinstrumente Planung und Forecasting. Zunächst wird hier die Strategische Finanzplanung vorgestellt, die immer stärker an Bedeutung

gewinnt und geeignet ist, strategische Potenziale zu identifizieren und belastbar zu quantifizieren. Der Beitrag „Kürzer planen, besser steuern“ zeigt anhand des Beispiels der Firma Manor, wie durch die Einführung eines rollierenden Forecasts eine verbesserte Planung und Steuerung erzielt und somit Aufwände für beispielsweise die klassische Budgetierung deutlich gesenkt werden können. Weiter demonstriert der Praxisbeitrag von blue yonder die Anwendung der Predictive-Analytics-Technologie zur Warendisposition; zukünftige Geschäftsereignisse können so frühzeitig antizipiert werden.

Beitrag zu Kennzahlensystemen im Handel veranschaulicht, dass aussagekräftigen und integrierten KPIs eine Schlüsselrolle auf dem Weg zur effektiven Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung zukommen. Die Betrachtung der im Handelsreporting spezifischen Berichtsobjekte Produkte, Kunde, Lieferant und Vertriebskanal werden im Beitrag Reporting im Handel dargestellt. Der Praxisbeitrag Reporting bei Fressnapf beschäftigt sich mit dem Aufbau eines Datawarehouse, der Neustrukturierung der Standardreports und der Auswahl eines Berichts- und Analysegenerators, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Die Nutzung von Kennzahlen sowie der entsprechenden Prozesse und Systeme zur Herstellung der Datenbasis für ein effektives Reporting ist auch Gegenstand des Beitrags zum Group Reporting Prozess.

Eine weitere Facette zur Steuerung im Handel ist das Category Management: dieser Ansatz wird zunehmend zu einem Muss, um den wachsenden Anforderungen des Kunden einerseits und dem Kostendruck andererseits gerecht zu werden. Die Beiträge in Kap. 5 dieses Sammelbands beschreiben daher Ansätze und praktische Beispiele, wie Industrie und Handel besser zusammenarbeiten können, um dabei das Umsatzwachstum zu fördern und gleichzeitig die Kosten entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren.

Einen Ausblick und zugleich Hilfestellung bei der Umsetzung von Veränderungen soll Kapitel sechs mit der Behandlung des Change Management liefern. Es wird deutlich, dass Veränderungen in den Instrumenten zur Unternehmenssteuerung oft mit Widerständen verbunden sind, die es gilt zu überwinden, um das Handelscontrolling reaktionsfähig aufstellen zu können.

Unser herzlicher Dank geht an alle Autoren, die an diesem Buch mitgewirkt haben. Durch ihre Offenheit zur Veröffentlichung ihrer Praxisbeispiele haben sie einen wichtigen Beitrag zum Praxisbezug und zur Authentizität des Buches geleistet.

Weiter bedanken wir uns bei unseren Lektoren Walburga Himmel, Anna Pietras, Iljana Tokouzbalidis und vor allem bei Sebastian Biedermann für seine intensive und engagierte Schriftführung!

Berlin  
im September 2011

Michael Buttkus  
Altfrid Neugebauer

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einführung

<b>1 Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen</b> .....	3
Sven Kispalko und Virginia Moretti	
1.1 Einleitung .....	3
1.1.1 Gesellschaftlich getriebene Herausforderungen und Entwicklungen im Handel. ....	4
1.1.2 Marktseitig getriebene Herausforderungen und Entwicklungen im Handel. ....	5
1.2 Systematisierung und Besonderheiten im Leistungsprozess von Handelsunternehmen. ....	6
1.3 Herausforderungen und Ansatzpunkte für das Controlling in Handelsunternehmen. ....	9
1.3.1 Strategisches Controlling .....	10
1.3.2 Ergebniscontrolling. ....	10
1.3.3 Filialcontrolling. ....	11
1.3.4 Prozesscontrolling. ....	11
1.3.5 Sortimentscontrolling .....	12
1.3.6 Kundencontrolling .....	12
1.3.7 Personalcontrolling. ....	12
1.4 Fazit. ....	13
Literatur. ....	14
<b>2 Typische Schwachstellen im Handel</b> .....	15
Altfried Neugebauer	
2.1 Einführung .....	15
2.2 Schwachstellen im Handelscontrolling. ....	17
2.2.1 Organisation des Controlling .....	17
2.2.2 Rolle des Controlling .....	18
2.2.3 Instrumente des Controlling .....	19

2.2.3.1	Berichtswesen . . . . .	20
2.2.3.2	Planung und Forecasting . . . . .	21
2.2.3.3	Tools . . . . .	23
2.2.3.4	Change Management . . . . .	23
2.3	Fazit und Ausblick . . . . .	24
	Literatur . . . . .	25

## Teil II Steuerungsmodelle

<b>3</b>	<b>Steuerungsmodelle</b> . . . . .	29
	Henning Schmidt, Kai Grönke und Florian Müller	
3.1	Einführung . . . . .	30
3.2	Rahmenbedingungen und Motivation für die Neugestaltung der Konzernsteuerung . . . . .	30
3.3	Integrierte Konzernsteuerung bei Landgard . . . . .	31
3.3.1	Komponenten der integrierten Konzernsteuerung . . . . .	31
3.3.2	Steuerungssichten und -größen . . . . .	33
3.3.2.1	Führungsanspruch des Konzerns und Vorbemerkungen . . . . .	33
3.3.2.2	Externe Steuerungssichten . . . . .	35
3.3.2.3	Interne Steuerungssichten . . . . .	36
3.3.3	Steuerungsstrukturen und Werteinflüsse . . . . .	37
3.3.3.1	Aufgaben und Herausforderungen . . . . .	37
3.3.3.2	Exkurs: Transfer-Pricing-System . . . . .	37
3.3.4	Steuerungsprozesse und Datenbasis . . . . .	40
3.4	Kritische Würdigung und Ausblicke . . . . .	41
<b>4</b>	<b>Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handel</b> . . . . .	43
	Stefan Macheleidt und Sebastian Biedermann	
4.1	Ausgangslage und Problemstellung . . . . .	43
4.2	Defizite bestehender Steuerungs- und Anreizsysteme . . . . .	44
4.2.1	Zielvereinbarungsprozesse sind ressourcenaufwendig und ineffektiv . . . . .	44
4.2.2	Plan-Ist-Zielerreichungssysteme sind wachstumshemmend . . . . .	45
4.3	Fallstudie . . . . .	45
4.3.1	Definition von Wachstumsstrategie und Wachstumszielen . . . . .	46
4.3.1.1	Definition der Wachstumsstrategie . . . . .	46
4.3.1.2	Definition der Wachstumstreiber und -ziele . . . . .	46
4.3.2	Leistungsmessung innerhalb der Vergleichsgruppe . . . . .	48
4.3.2.1	Definition von Vergleichsgruppen . . . . .	48
4.3.2.2	Leistungsmessung . . . . .	49
4.3.2.3	Vergütung . . . . .	52

4.4	Reporting	52
4.5	Fazit	54
	Literatur	55
<b>5</b>	<b>Steuerung von Verkauf und Distribution am POS</b>	<b>57</b>
	Markus Anzengruber	
5.1	Aufgabenfelder der Distribution	57
5.2	Aufgabe des Verkaufsmitarbeiters im Handel	59
5.3	Vertriebs- und Distributionscontrolling im Handel zum Status quo	61
5.3.1	Die Schwächen der Warengruppen- und Mitarbeitersteuerung	61
5.3.2	Potenziale im Vertriebscontrolling des Handels	62
5.4	Abstrahiertes Beispiel zur Implementierung eines Steuerungssystems	67
5.5	Neue technische Möglichkeiten zu Steuerung im Handel	70
5.6	Fazit	72
	Literatur	73
<b>6</b>	<b>Lösungsansätze für ein Multi-Channel-Controlling</b>	<b>75</b>
	Philipp Graf von Arnim	
6.1	Einführung	75
6.2	Grundlagen des Multi-Channel-Retail	76
6.2.1	Zielsetzungen einer Multi-Channel-Strategie	76
6.2.2	Funktionen und Spezifika der Kanäle	77
6.2.3	Ausgestaltung der Multi-Channel-Strategie	79
6.3	Lösungsaspekte für ein Multi-Channel-Controlling	80
6.3.1	Zielsetzungen des Multi-Channel-Controlling	80
6.3.2	Priorisierung der Kundenbetrachtung im Steuerungskonzept	81
6.3.3	Ausarbeitung einer Kunden-Segmentierung	81
6.3.3.1	Kundengruppen: Kohorten	81
6.3.3.2	Kundengruppen: Kauf-Frequenz	82
6.3.4	Priorisierung der Channel-Betrachtung im Steuerungskonzept	83
6.3.5	Kanalübergreifende Harmonisierung	85
6.3.6	Steuerung kanalübergreifender Ursache-Wirkungs-Beziehungen	86
6.3.7	Weiterentwicklung des Controlling-Anspruchs	89
6.4	Fazit	89
	Literatur	90
<b>7</b>	<b>Corporate Social Responsibility in Handelsunternehmen</b>	<b>91</b>
	Markus Anzengruber	
7.1	Verständnis des Begriffs Corporate Social Responsibility (CSR)	91
7.1.1	CSR aus Sicht des Konsumenten	93
7.1.2	CSR im Handel zum Status quo	95
7.2	Die Umsetzung von CSR im Handel	97
7.2.1	Entwicklung der CSR-Strategy Map	97

7.2.2	Erstellung der Maßnahmenkataloge . . . . .	98
7.2.3	Kennzahlen zur Steuerung von CSR-Maßnahmen . . . . .	100
7.3	CSR in Handelsunternehmen – ein Ausblick . . . . .	102
	Literatur . . . . .	103
<b>Teil III Planung &amp; Forecasting</b>		
<b>8</b>	<b>Strategische Finanzplanung für den Handel . . . . .</b>	<b>107</b>
	Ralf Eberenz	
8.1	Finanzielle Aspekte des Strategieentwicklungsprozesses . . . . .	107
8.2	Modellanforderungen . . . . .	111
8.2.1	Expliziter Marktbezug . . . . .	111
8.2.2	Abbildung der Geschäftsstruktur . . . . .	114
8.2.3	Verknüpfung mit der Jahresplanung . . . . .	115
8.2.4	Beherrschung von Komplexität und Datenvolumen . . . . .	115
8.2.5	Hohe Flexibilität . . . . .	116
8.3	Umsetzung . . . . .	117
8.3.1	BI-Lösung und Datenmodell . . . . .	117
8.3.2	Aufbau eines Reference Case . . . . .	118
8.3.3	Simulation strategischer Maßnahmen . . . . .	119
8.3.4	Organisatorische Verankerung . . . . .	121
8.4	Erfolgsrisiken und Fazit . . . . .	122
	Literatur . . . . .	123
<b>9</b>	<b>Planung im Handel – schlank, robust, flexibel . . . . .</b>	<b>125</b>
	Michael Buttkus	
9.1	Einleitung . . . . .	125
9.2	Grundlagen der Planung im Handel . . . . .	126
9.2.1	„Retail is detail“ . . . . .	127
9.2.2	„Handel ist einfach – Handel braucht eine einfache Planung“ . . . . .	127
9.2.3	„Handel ist Wandel“ . . . . .	128
9.3	Integration der Planungsinstrumente und Planungsverfahren . . . . .	130
9.3.1	Planungsverfahren . . . . .	130
9.3.2	Verzahnung der Planungsinstrumente . . . . .	132
9.4	Planungsinhalte . . . . .	133
9.4.1	Inhalte je Instrument . . . . .	133
9.4.2	Differenzierungsmodell zur Akzeptanzsteigerung . . . . .	133
9.4.3	Kostenarten und Kostenstellen . . . . .	135
9.5	Integration der Teilplanungen . . . . .	136
9.5.1	Funktionale Teilpläne . . . . .	136
9.5.2	Integration von Ergebnis- und Cashplanung . . . . .	137
9.6	Fazit . . . . .	139
	Literatur . . . . .	140

<b>10 Kürzer planen, besser steuern</b> .....	143
Dominique Reuse, Mario Schoeb und Ulrich Teuscher	
10.1 Planung und Steuerung im Einzelhandel .....	144
10.2 Ansatzpunkte für die Optimierung von Planung und Steuerung .....	145
10.3 Der Forecast als proaktives Steuerungsinstrument .....	146
10.4 Konsequente Maßnahmen erfassung und -verfolgung .....	148
10.5 Dynamische Personaleinsatzplanung .....	148
10.6 Aufwandreduktion in der Budgetierung .....	149
10.7 Rollout und Verankerung .....	150
10.8 Erfahrungen und Erfolgsfaktoren .....	152
Literatur .....	152
<b>11 Planung 2.0 in der REWE Group – Effizienzpotenziale identifizieren, Planungsprozesse optimieren</b> .....	153
Anna Kaland	
11.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....	154
11.2 Frontloading – Durch Target Setting und Eckwerteplanung zu einem zielgerichteten und effizienten Planungsprozess .....	160
11.3 Hochrechnung, Budget und Mittelfristplanung, die Kernelemente der operativen Planung .....	165
11.4 Forecast und Management Forecast als unterjährige Steuerungsinstrumente und Planungsbasis für das Folgejahr .....	169
11.5 Planungsanlässe und Teilplanungen verschmelzen zu einem ganzheitlichen und integrierten Planungsprozess .....	173
11.6 Fazit & Ausblick .....	174
Literatur .....	175
<b>12 Vom Urknall zur Prognose</b> .....	177
Mareike Clasen	
12.1 Predictive Analytics im Spektrum der BI-Technologien .....	178
12.2 Alltag in der Disposition .....	180
12.3 Ursprung und Anwendungsgebiete neuer Prognosetechnologien .....	181
12.4 Nutzen selbstlernender Prognoseverfahren .....	183
12.5 Aufbau selbstlernender Prognoseverfahren .....	184
12.6 Einsatz von Predictive Analytics als Auto-Dispositionsinstrument .....	187
12.7 Einsatzgebiete von Predictive Analytics im Handel .....	189
12.8 Predictive Analytics – ein Wettbewerbsvorteil .....	191
Literatur .....	192
<b>13 Praxisbericht: Umsetzung einer treiberbasierten Vertriebs- und Finanzhochrechnung</b> .....	193
Wolfgang Schauerte-Lüke	
13.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....	193

13.2	Struktur und Methoden der Hochrechnung . . . . .	194
13.2.1	Festlegung der Planungsobjekte und -inhalte . . . . .	194
13.2.2	Teilplanungen und Zusammenführung . . . . .	197
13.2.3	Planung von Zeiträumen . . . . .	198
13.2.4	Berechnung von abhängigen Größen . . . . .	198
13.2.5	Der Planungsprozess . . . . .	199
13.2.6	Plausibilisieren und Berichten . . . . .	200
13.2.7	Simulationen/Szenarienrechnungen . . . . .	200
13.3	Implementierung der Hochrechnung . . . . .	201
13.3.1	IT-Infrastruktur . . . . .	201
13.3.2	Datenmodellierung . . . . .	202
13.3.3	Stammdatenaufbau und Pflege . . . . .	204
13.3.4	Schnittstellen . . . . .	205
13.3.5	Erstellung der Hochrechnung . . . . .	205
13.3.6	Workflowsteuerung . . . . .	210
13.3.7	Reporting und Visualisierungen . . . . .	211
13.3.8	Administration und Weiterentwicklung . . . . .	213

#### Teil IV Reporting

<b>14</b>	<b>Kennzahlen zur Steuerung im Handel . . . . .</b>	<b>217</b>
	Thomas Langer und Bernd Seufert	
14.1	Grundlagen von Kennzahlen . . . . .	217
14.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .	217
14.1.2	Kriterien für die Entwicklung von Kennzahlen . . . . .	220
14.1.3	Kennzahlen im Handel allgemein . . . . .	221
14.2	Operative Steuerung mit Kennzahlen bei der METRO GROUP . . . . .	223
14.2.1	Organisation und Konzernstruktur der METRO GROUP . . . . .	223
14.2.2	Kennzahlen zur operativen Steuerung . . . . .	224
14.2.2.1	Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen . . . . .	224
14.2.2.2	Gewährleistung der Vergleichbarkeit . . . . .	226
14.3	Fazit . . . . .	229
	Literatur . . . . .	230
<b>15</b>	<b>Reporting im Handel . . . . .</b>	<b>231</b>
	Jörg Decker und Stefan Sexl	
15.1	Einleitung . . . . .	231
15.2	Aktuelle Veränderungen im Handel . . . . .	232
15.3	Das Reporting mit seinen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen . . . . .	233
15.3.1	Inhaltliche Abgrenzung . . . . .	233
15.3.2	Technische Voraussetzungen . . . . .	234
15.3.3	Ablauforganisation im Reporting . . . . .	234

15.4	Besonderheiten des Reporting im Handel. . . . .	236
15.5	Optimierung des Reportings durch die Verwendung eines Notationskonzeptes. . . . .	239
15.6	Fazit. . . . .	245
	Literatur. . . . .	246
<b>16</b>	<b>Reporting bei Fressnapf. . . . .</b>	<b>247</b>
	Alessandro Leonetti und Philipp Blume	
16.1	Einführung zu Fressnapf. . . . .	247
16.1.1	Der Heimtiermarkt (Deutschland) . . . . .	247
16.1.2	Das Unternehmen Fressnapf. . . . .	248
16.2	Anforderungen an ein effektives Controlling bei Fressnapf. . . . .	248
16.2.1	Komplexe Strukturen und schnelle Expansion erfordern Flexibilität. . . . .	248
16.2.2	Ein Steuerungskonzept als Grundlage zur Entscheidungsfindung. . . . .	249
16.2.3	Fressnapf Controlling im Wandel. . . . .	249
16.3	BI-Projekt „SMART“ bei Fressnapf. . . . .	250
16.3.1	Ausgangslage vor Projektstart . . . . .	250
16.3.2	Projektvorgehen und Architektur . . . . .	250
16.3.2.1	Zielsetzung und Herausforderungen . . . . .	250
16.3.2.2	Fachliche Anforderungsaufnahme. . . . .	251
16.3.2.3	Konzeption Berichtswesen . . . . .	251
16.3.2.4	Fachliche Datenmodellierung . . . . .	252
16.3.2.5	Gesamtarchitektur . . . . .	252
16.3.3	Exkurs: Warum ist OLAP so gut geeignet als „Analyse- Motor“? . . . . .	253
16.3.4	Auswahlprozess Berichtsgenerator. . . . .	255
16.3.4.1	Ausgangslage. . . . .	255
16.3.4.2	Datenquellen . . . . .	256
16.3.4.3	Infrastruktur. . . . .	256
16.3.4.4	Zeitlicher Ablaufplan PoC . . . . .	256
16.3.4.5	Anwenderszenarien. . . . .	257
16.3.4.6	Auswahlentscheidung . . . . .	258
16.4	Status quo, Ergebnisse und Erfolgsfaktoren . . . . .	258
16.4.1	Status quo. . . . .	258
16.4.2	Wesentliche Erfolgsfaktoren. . . . .	259
16.5	Zukünftige Handlungsfelder . . . . .	260
16.5.1	Integrierte Unternehmensplanung . . . . .	260
16.5.2	Operative Ertragssteuerung . . . . .	261
16.6	Fazit. . . . .	262
	Literatur. . . . .	262

<b>17 Der Group Reporting Prozess</b> .....	265
Stefan Tobias, Sebastian Grönhardt und Markus Kirchmann	
17.1 Relevanz und Herausforderung eines effizient ausgestalteten Group Reporting Prozesses. ....	265
17.2 Vom Einzel- zum Konzernabschluss – der Group Reporting Prozess im Überblick .....	266
17.3 Typische Defizite des Group Reporting Prozesses in der Praxis .....	269
17.4 Ansatzpunkte zur Optimierung des Group Reporting Prozesses .....	270
17.5 Trends und Entwicklungen im Group Reporting .....	272
17.6 Zusammenfassung. ....	275
Literatur .....	276
 <b>Teil V Category Management</b>	
<b>18 Partnerschaftliches Category Management</b> .....	279
Markus Anzengruber	
18.1 Definition CM .....	279
18.1.1 Status quo des CM .....	279
18.1.2 CM – Modebegriff oder nachhaltiges Konzept .....	280
18.2 Der CM Circle .....	282
18.2.1 Ausgangsphase: Bildung von strategischen Allianzen .....	283
18.2.2 Phase 1: Definition von strategischen Warengruppen (SWG)...	287
18.2.3 Phase 2: Analyse der strategischen Warengruppe .....	288
18.2.4 Phase 3: Kundenanalyse .....	289
18.2.5 Phase 4: Strategische Ausrichtung .....	292
18.2.6 Phase 5: Operationalisierung und Maßnahmenkatalog .....	294
18.2.7 Phase 6: Steuerung und Kontrolle .....	295
18.3 Integration des CM-Ansatzes in die Supply Chain .....	298
18.3.1 Efficient Consumer Response .....	298
18.3.2 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) .....	299
18.4 Fazit .....	301
Literatur .....	302
 <b>19 Category Management Praxisbeispiel Knorr: Optimierung der Kategorie „Savoury“</b> .....	305
Oliver Voßhenrich	
19.1 Einführung .....	305
19.2 Die Projektpartner .....	306
19.3 Problemstellung .....	306
19.4 Konzept .....	309
19.4.1 Modifikation der Sekundärverpackung .....	310
19.4.2 Einsatz eines Warenvorschubsystems .....	312

19.5	Markttest und Shopper Research Analyse . . . . .	315
19.5.1	Aufbau der Untersuchung. . . . .	316
19.5.2	Einbau der modifizierten Trays und der Warenvorschübe . . . . .	317
19.5.3	Durchführung der Shopper Research Studie . . . . .	318
19.6	Ergebnis . . . . .	318
19.6.1	Shopper Interviews. . . . .	318
19.6.2	Shopper Beobachtung. . . . .	319
19.6.3	Analyse der Kassendaten . . . . .	320
19.7	Rollout. . . . .	321
19.7.1	Umstellung der Verpackungsproduktion . . . . .	321
19.7.2	Akquise von Fokushändlern . . . . .	321
19.7.3	Installation vor Ort . . . . .	322
19.8	Fazit – Ausblick . . . . .	324
	Literatur. . . . .	324

## Teil VI Change Management

<b>20</b>	<b>Überwindung von Widerständen bei Veränderungen von Controllinginstrumenten . . . . .</b>	<b>327</b>
	Michael Buttkus, Christopher Weide und Virginia Moretti	
20.1	Innovationen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten als Treiber von Veränderungen. . . . .	328
20.2	Beteiligte im Veränderungsprozess. . . . .	333
20.3	Widerstände gegen Veränderungen. . . . .	335
20.4	Strategien zur Vermeidung und Überwindung von Widerständen . . . . .	337
20.5	Fazit. . . . .	341
	Literatur. . . . .	341

---

## Autorenvorstellung

**Dr. Markus Anzengruber** arbeitete als Managing Consultant bei Horváth & Partners im Center Consumer and Industrial Goods und war hier in zahlreichen Projekten mit Fokus auf den Branchen Fast Moving Consumer Goods und Retail tätig. Zuvor sammelte er Erfahrung in unterschiedlichen Positionen mit vertriebllichem Schwerpunkt in der Konsumgüterindustrie und ist aktuell wieder in dieser Branche aktiv.

**Sebastian Biedermann** war Senior Project Manager im Competence Center Consumer & Industrial Goods bei Horváth & Partners im Büro München. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Themenbereichen Controlling und Finanzen. Heute ist Sebastian Biedermann als Controller bei BASF tätig.

**Philipp Blume** ist Sales Director Germany West bei der demandware GmbH. Er besitzt langjährige Erfahrung im Bereich Software-gestützter Verbesserung der Unternehmens-Performance v. a. in den Branchen Handel und Konsumgüter.

**Michael Buttkus** ist Partner bei Horváth & Partners und verantwortlich für das Competence Center Handel und Konsumgüter. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Bereichen Controlling und Finance, Prozessmanagement und Organisation sowie der strategischen Unternehmenssteuerung.

**Mareike Clasen** ist Projektmanagerin bei blue yonder. Sie betreut seit mehreren Jahren vielfältige Predictive Analytics Projekte im Handel (u. a. Disposition, Werbemittelsteuerung und Kundenbonität), im Versicherungsbereich und im branchenübergreifenden Customer Relationship Management.

**Jörg Decker** ist Teamleiter Information Design bei der pmOne AG.

**Prof. Dr. Ralf Eberenz** ist Senior Advisor bei Horváth & Partners und lehrt Betriebswirtschaftslehre an der NORDAKADEMIE, Elmshorn. Vormalig hat er durch verschiedene Führungspositionen im Beiersdorf Konzern langjährige Praxiserfahrung in der Konsumgüterbranche und dem produzierenden Gewerbe angesammelt. Seine Tätigkeitsfelder decken die Bereiche Strategieentwicklung, Controlling, Rechnungswesen, Risikomanagement, M&A und Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis ab.

**Sebastian Grönhardt** ist Managing Consultant bei Horváth & Partners im Competence Center Controlling & Finanzen. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Bereichen Group Reporting, Funktionssteuerung und Konsolidierung.

**Kai Grönke** ist Partner bei Horváth & Partners und leitet das Büro in Düsseldorf. Er ist seit mehr als 15 Jahren in der Beratung tätig und verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Konzeption und Umsetzung von wertschöpfungsorientierten Steuerungslogiken. Daneben ist er Autor mehrerer Veröffentlichungen zum Aufbau und zur Umsetzung von Shared Service Organisationen und Steuerungskonzepten.

**Dr. Anna Kaland** ist als Managing Consultant bei Horváth & Partners für das Competence Center Handel und Konsumgüter am Standort Hamburg tätig. Ihre Beratungserfahrung resultiert aus umfangreichen Projekten in der Handelsbranche insbesondere im Controllingumfeld.

**Markus Kirchmann** ist Partner bei Horváth & Partners. Er verantwortet im Competence Center Controlling & Finanzen die Business Unit Planung, Reporting und Konsolidierung.

**Sven Kispalko** war nach seiner Zeit als Führungskraft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel als Senior Project Manager bei Horváth & Partners im Competence Center Consumer & Industrial Goods tätig. Dort hat er sich schwerpunktmäßig mit Themen- und Fragestellungen aus dem Handel beschäftigt. Nach seiner Zeit bei dem Schweizer Handelskonzern MIGROS als Leiter Corporate Development ist er heute als Bereichsleiter für das Projekt- & Prozessmanagement bei der EDEKA AG tätig.

**Thomas Langer** ist als Controlling-Leiter der MIAG (METRO International AG) in der Schweiz, einer 100-prozentigen Tochter der METRO GROUP tätig. Durch seinen Werdegang u. a. mit Stationen bei der METRO AG in Düsseldorf sowie bei METRO Cash & Carry Deutschland verfügt er über jahrelange operative und strategische Handlungserfahrung.

**Alessandro Leonetti** ist derzeit Head of Controlling im Segment Waste and Metals bei der ALBA GmbH. Zuvor verantwortete er das Corporate Controlling der Fressnapf Holding GmbH. Weitere Stationen des beruflichen Werdegang waren: LUX Tools GmbH (Member of OBI Group), OBI Franchise Center und Karstadt Warenhaus AG; Die Schwerpunkte lagen in den Bereichen: Controlling, Finanzen, Revision und Organisation.

**Stefan Macheleidt** ist Geschäftsführer Finanzen/CFO bei Hagemeyer Deutschland GmbH & Co. KG.

**Virginia Moretti** ist heute in der Globalen Prozess Owner Organisation im Bereich Laundry & Home Care bei Henkel AG & KGaA tätig. Hier verantwortet sie Projekte im Bereich Prozessoptimierung, Shared Service Center Migration und Post Merger Integration.

**Florian Müller** ist Senior Project Manager bei Horváth & Partners am Standort Düsseldorf. Er ist seit mehr als sieben Jahren in der Beratung tätig und verfügt über umfangreiche Projekterfahrung im Bereich Controlling und Management Accounting.

**Altfried Neugebauer** ist Partner und Mitglied des Vorstands der Horváth AG. Er betreut seit vielen Jahren die Branchen Industrie-, Konsumgüter und Handel. Im Fokus seiner Beratungsarbeit steht die Gestaltung von effizienten und wachstumsorientierten Organisationen und Prozessen sowie die Verbesserung von strategischen und operativen Steuerungssystemen.

**Dominique Reuse** ist Leiter Controlling bei Manor AG am Hauptsitz in Basel.

**Wolfgang Schauerte-Lüke** ist Bereichsleiter und Prokurist der Thinking Networks AG und beschäftigt sich seit 25 Jahren mit der Implementierung von Planungssystemen. In diesem Zusammenhang leitete er diverse Projekte für die Vertriebsplanung bis hin zur strategischen Planung in unterschiedlichen Branchen von Handel, Industrie und Dienstleistung.

**Henning Schmidt** war von 2003 bis 2012 Vorstandsmitglied und zuletzt Vorstandsvorsitzender der Landgard eG. Vor seiner Zeit bei Landgard war Herr Schmidt in verschiedenen leitenden Positionen bei der EDEKA-Gruppe und in der Industrie tätig.

**Mario Schoeb** war Managing Consultant bei Horváth & Partners am Standort Zürich. Seine Beratungsschwerpunkte lagen in den Bereichen Rechnungswesen, Controlling, Finanzen, sowie in der Unternehmenssteuerung.

**Bernd Seufert** ist als Senior Project Manager bei Horváth und Partners für das Competence Center Retail and Consumer Goods am Standort Hamburg tätig. Er verfügt durch seine berufliche Tätigkeit über umfangreiche Erfahrung und Kenntnisse zu Problemstellungen im deutschen und internationalen Handel.

**Stefan Sexl** ist Vorstand der pmOne AG und verantwortlich für Marketing und Vertrieb sowie Projekte in den Bereichen Information Design und Reporting.

**Ulrich Teuscher** ist Partner bei Horváth & Partners am Standort Zürich und leitet dort den Bereich Controlling und Finanzen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Controlling und Finanzen sowie in der Unternehmenssteuerung.

**Stefan Tobias** ist Principal bei Horváth & Partners im Competence Center Controlling & Finanzen und verantwortet den Bereich Group Controlling & Konsolidierung.

**Philipp Graf von Arnim** ist als Managing Consultant bei Horváth & Partners für das Competence Center Retail und Fast Moving Consumer Goods am Standort Hamburg tätig. Er verfügt durch seine vorherigen beruflichen Stationen über umfassende Kenntnisse im Kontext des Multi-Channel-Retails, insbesondere in der Transformation von Geschäftsmodellen in Richtung E-Commerce.

**Oliver Voßhenrich** ist Geschäftsführender Gesellschafter der Firma POS Tuning Udo Voßhenrich GmbH & Co KG, dem Spezialisten für die Optimierung der Warenpräsentation am „Point of Sale“. Er verantwortet dort den kaufmännischen Bereich sowie die Produktgruppe „electronic Merchandising“. Seit 2006 ist Oliver Voßhenrich zudem zertifizierter Category Manager und Mitglied der Arbeitsgruppen „Inventurdifferenzen“ und „Packaging“ beim European Retail Institute.

**Christopher Weide** war Managing Consultant im Competence Center Prozessmanagement & Organisation bei Horváth & Partners am Standort Berlin. Heute ist er Geschäftsführer der Kiwabo GmbH.

---

**Teil I**

**Einführung**

Sven Kispalko und Virginia Moretti

---

## 1.1 Einleitung

Die Situation der Handelsunternehmen in Deutschland wird heutzutage einerseits von wirtschaftlichen sowie politischen Einflüssen und andererseits von strukturellen Herausforderungen innerhalb der Branche charakterisiert. So kennzeichnen knallharter Wettbewerb, kaum wachsende Realeinkommen und nahezu stagnierende Umsätze die derzeitige Situation deutscher Handelsunternehmen ebenso, wie kontinuierlich steigende Kosten für Personal und Rohstoffe sowie Verkaufsflächen und Betriebsausstattungen. Zu diesen wirtschaftspolitischen Einflussfaktoren kommen strukturelle Probleme wie Standortüberhang, sinkende Flächenproduktivität und eine unzureichende Sortimentsdifferenzierung hinzu, denen sich die Branche stellen muss. Durch E-Commerce und der zunehmenden Verschmelzung unterschiedlicher Verkaufskanäle führen nicht nur zu einer Diversifizierung der Verkaufskanäle, sondern stellen insbesondere Ansprüche an die Steuerung von Handelsunternehmen. Doch die Unternehmen reagieren auf diese Gegebenheiten, sie erkennen die Zeichen der Zeit und beschäftigen sich intensiv mit den Themen, die zu einer Veränderung der Handelslandschaft führen. Die Suche nach Möglichkeiten, Umsätze und Erträge in einem schwierigen Handelsumfeld zu steigern, hat bereits begonnen. Dabei lässt sich aber auch feststellen, dass manche Händler hier besser gerüstet sind als andere.

---

S. Kispalko (✉)  
Hamburg, Deutschland

V. Moretti  
Wiesbaden, Deutschland

Der nachfolgende Beitrag wird sich zunächst eingehend mit den aktuellen Rahmenbedingungen und Herausforderungen im deutschen Handel beschäftigen. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei einerseits gesellschaftlichen und andererseits marktseitig getriebenen Herausforderungen geschenkt. Anschließend folgt eine Systematisierung von in dieser Branche existierenden Unternehmenstypen, deren Ziel es ist, einen grundlegenden Überblick über die Vielseitigkeit an Handelsformen zu vermitteln. Zudem werden Besonderheiten im Leistungsprozess eines handelnden Unternehmens dargestellt. Hieraus leitet der Beitrag zum Abschluss Herausforderungen und Ansatzpunkte für das Controlling in Handelsunternehmen ab.

Eingangs wurden bereits wirtschaftliche, politische sowie strukturelle Rahmenbedingungen kurz angeführt, welche die Handelsbranche beeinflussen. Bei eingehenderer Betrachtung zeichnen sich darüber hinaus weitere Herausforderungen und Trends ab, denen sich Handelsunternehmen in Deutschland gleichermaßen stellen müssen. Diese gesellschaftlichen und marktgetriebenen Entwicklungen werden nachfolgend näher erläutert.

### **1.1.1 Gesellschaftlich getriebene Herausforderungen und Entwicklungen im Handel**

- **Stagnierende Konsumausgaben**
  - Der deutsche Verbraucher wird seinen Anteil an Konsumausgaben in den nächsten Jahren kaum steigern können, da erhöhte Aufwendungen für die Altersvorsorge getätigt werden müssen. Zukünftig muss daher mit weiter stagnierenden Konsumausgaben gerechnet werden.
- **Demografische Entwicklung**
  - Der demografische Aspekt der zunehmenden gesellschaftlichen Überalterung bewirkt, dass dem deutschen Handel langfristig weniger Konsumenten als bisher zur Verfügung stehen werden und sich somit noch gezielter den verbleibenden Kundenschichten annähert und sich an deren Bedürfnisse anpassen muss.
- **Digitale Gesellschaft**
  - Durch die verstärkte Internetnutzung und Vernetzung unserer Gesellschaft muss sich der stationäre Handel neuen, bisher nie da gewesenen Herausforderungen stellen und speziell den jungen Konsumenten adäquate Lösungen anbieten, um diese nicht langfristig an andere, technologisch versiertere Wettbewerber zu verlieren.
- **Nachfrage nach Handelsmarken**
  - Der Trend zur Handelsmarke unter den Konsumenten hält ungebrochen an. Nur mittels dieser wird es den Händlern auch in Zukunft möglich sein, sich gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen und zu profilieren und dabei gleichzeitig vernünftige Margen zu erzielen.

- **Nachfrage nach „Convenience“<sup>1</sup> Produkten**

- Getrieben durch liberalisierte Öffnungszeiten und den rasant voranschreitenden demografischen Wandel mit immer mehr Singles, Pendlern und berufstätigen Frauen, steigt die Nachfrage der Konsumenten nach „ready-to-eat“ Produkten für den schnellen Einkauf zwischendurch. Der deutsche Handel muss sich daher dieses Marktsegment in Zukunft stärker erschließen.

### 1.1.2 Marktseitig getriebene Herausforderungen und Entwicklungen im Handel

- **Flächenzuwachs**

- Der Trend eines weiteren Flächenzuwachses bei gleichzeitiger Umsatzstagnation ist nach wie vor erkennbar und wird wohl auch in den nächsten Jahren noch anhalten, zumindest dort wo noch genügend große Flächen verfügbar sind. Darüber ist zu beobachten, dass die Expansion in Form der Eröffnung neuer Filialen häufig mit der gleichzeitigen Schließung unrentabler Filialen einhergeht.

- **Spezialisierungstrend**

- Neben preisaggressiven Anbietern, wie z. B. den Discountern, werden zukünftig nur jene Händler erfolgreich sein, welche sich als Produkt- oder Kundenspezialisten beim Konsumenten etablieren können.

- **Prozessoptimierungen**

- Innerhalb der Supply Chain und der Filiallogistik gelten Prozessoptimierungen als eine große Herausforderung und Chance zugleich in allen Handelsbereichen ungenutzte Potenziale zu heben.

- **Einsatz von Informationstechnologien**

- Der Einsatz von zukunftssträchtigen Informationstechnologien wird ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, wenn es darum geht die Rentabilität im Handel nachhaltig zu erhöhen und so den hohen Margendruck, zumindest annähernd, auszugleichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Handelsunternehmen auf die aktuellen wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen sowie marktgetriebenen Herausforderungen und Entwicklungen flexibel reagieren müssen, um langfristig am Markt zu bestehen. Dabei gelten diese Rahmenbedingungen für alle Handelsunternehmen gleichermaßen.

---

<sup>1</sup>Convenience: Englisch; Übersetzung Annehmlichkeit, Komfort, Einfachheit, Verbraucherfreundlichkeit. Der Begriff „Convenience“ steht im Kontext des Lebensmitteleinzelhandels als Oberbegriff für verzehrfertige Produkte und Gerichte, wie beispielsweise Konserven, Tiefkühlkost und Backmischungen und beschreibt eine Sonderbetriebsform des Einzelhandels. Vgl. hierzu die Definition im Lebensmittellexikon (2011): [www.lebensmittellexikon.de](http://www.lebensmittellexikon.de). Das Marktsegment „Convenience“ gehört derzeit zu den sog. „Megatrends“ im Bereich Lebensmittelhandel und steht für hohes Wachstum und weit überdurchschnittliche Margen.

Ferner müssen einzelne Händler je nach Branchensegment spezialisierte Lösungen finden und auch auf sogenannte „Megatrends“ – wie das Wachstumssegment „Convenience“ – reagieren.

Um einen umfassenden ersten Eindruck über die Branche an sich zu vermitteln, muss darüber hinaus auch ein einheitliches Verständnis von Handelsunternehmen geschaffen werden. Daher widmet sich der folgende Abschnitt der Systematisierung und Abgrenzung dieser Unternehmensform sowie den Besonderheiten ihres Leistungsprozesses.

---

## 1.2 Systematisierung und Besonderheiten im Leistungsprozess von Handelsunternehmen

Die Literatur wartet mit einer Vielzahl an Definitionen für Handelsunternehmen auf. Daher ist zunächst zu klären, wie der Begriff „Handelsunternehmen“ im Rahmen dieses Sammelbandes definiert und was unter einem Handelsbetrieb verstanden wird. Um eine umfassende Begriffsbestimmung zu erreichen wird zunächst der Begriff „Handel“ genauer beleuchtet, bevor der Terminus „Handelsunternehmen“ erläutert wird.

Grundsätzlich lässt sich der Begriff „Handel“ aus *funktioneller* und *institutioneller* Sicht definieren. Dabei umfasst der Handel im *funktionellen* Sinne jeglichen Austausch von Waren und Dienstleistungen zwischen Wirtschaftspartnern. Da diese Charakterisierung allerdings auf nahezu alle Unternehmen zutrifft reicht sie nicht aus, um den Begriff Handel abschließend und eindeutig abzugrenzen. Daher muss hier ergänzend auf den *institutionellen* Handelsbegriff zurückgegriffen werden. Dieser umfasst all jene Unternehmen, deren wirtschaftliche Haupttätigkeit ausschließlich den Austausch von Waren und Dienstleistungen umfasst (vgl. Tietz 1993, S. 4; vgl. Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 34 ff.).

Basierend auf der Bestimmung des Begriffs „Handel“ wird im nächsten Schritt eine Systematisierung von „Handelsunternehmen“ vorgenommen. Da eine Vielzahl von möglichen Gliederungskriterien hierfür zur Verfügung steht, ist eine überschneidungsfreie Abgrenzung auch hier nicht ohne weiteres möglich. Die gängigsten Definitionen unterteilen Handelsunternehmen anhand ihres *Absatzgebietes* in Außen- und Binnenhandelsunternehmen sowie anhand ihrer *Betriebsform* in Groß- und Einzelhandelsunternehmen (vgl. Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 50 ff.; Barth 2007, S. 46 ff.; Tietz 1993, S. 29 ff.).

*Außenhandelsunternehmen* sind gemäß dieser Definition ausschließlich Handelsunternehmen, welche Waren in das Ausland exportieren und/oder Waren aus dem Ausland in das Inland importieren. Demgegenüber sind *Binnenhandelsunternehmen* Handelsbetriebe, welche die wirtschaftliche Haupttätigkeit ihres Unternehmens auf das Inland konzentrieren und keine Geschäftstätigkeiten mit dem Ausland unterhalten.

Unter *Großhandelsunternehmen* werden Unternehmen verstanden, welche klassischerweise Waren an gewerbliche Abnehmer veräußern, wie bspw. Großverbraucher, weiterverarbeitendes Gewerbe, gewerbliche Nutzer und Wiederverkäufer. *Einzelhandelsunternehmen* wiederum sind Betriebe, die ihre Waren in der Regel von

anderen Marktteilnehmern beschaffen, diese aber nicht selbst be- oder (weiterver-)arbeiten. Zudem verkaufen sie ihre Waren direkt und ausschließlich an private Endverbraucher (vgl. Tietz 1993, S. 26 ff.; Lerchenmüller 2013, S. 26 ff.).

Darüber hinaus können Unternehmen innerhalb der Betriebsform Groß- und Einzelhandel noch weiter in verschiedene **Betriebstypen** untergliedert werden.

Diese differenzieren sich anhand von Merkmalen wie Sortimentsgestaltung, Standort, Vertriebskanal, Preissegment, Verkaufsfläche, Art der Verkaufswaren oder Zeit- und Raumüberbrückung (vgl. Tietz 1993, S. 30 ff.; Lerchenmüller 2013, S. 211 ff.; Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 51 ff.). Exemplarisch können folgende Ausprägungen für die genannten unterschiedlichen Betriebstypen angeführt werden:<sup>2</sup>

- **Sortiment:** Vollsortiment, Teilsortiment
- **Standort:** Stadt, Land
- **Vertriebskanal:** Onlinehandel, stationärer Handel
- **Preissegment:** Luxus, Discount
- **Verkaufsfläche:** groß, klein.
- **Art der Verkaufswaren:** Lebensmittel, Textilien
- **Zeit- und Raumüberbrückung:** Endverbrauchermärkte, Cash & Carry Märkte

Die Dynamik der Handelsbranche bringt im Zeitverlauf immer wieder neue Betriebstypen und Organisationsformen hervor, was eine dauerhafte und überschneidungsfreie Systematisierung unmöglich macht. So entwickelten sich in der Vergangenheit neben der reinen Betriebstypendynamik auch neue Organisationsformen, für die bspw. vertikale Beziehungen im Distributionskanal charakteristisch sind. Als Folge der Entwicklung derartiger neuer Betriebsformen wurde das althergebrachte Rollenverständnis zwischen Industrie, Großhandel und Einzelhandel abgelöst.

Dementsprechend üben Handelsunternehmen heute oftmals keine eindeutige Einzelhandels- oder Großhandelsfunktion mehr aus. Vielmehr haben Unternehmen, welche früher nur Einzel- bzw. Großhandel betrieben – sogenannte **einstufige Handelsunternehmen** – heute oftmals Funktionen der ihnen vor- bzw. nachgelagerten Betriebsstufe inne und entwickeln sich so zu **mehrstufigen Handelsunternehmen**. Beispiele für solche mehrstufigen Handelsunternehmen sind Einkaufszusammenschlüsse, Verbundgruppen sowie Franchise- und Filialsysteme, deren Systemzentralen den Großhandel umgehen und Waren direkt von der Industrie beziehen. Dadurch übernehmen diese Systemzentralen innerbetrieblich quasi die Rolle und Funktion des Großhandels gegenüber den angeschlossenen Partnern bzw. Filialen und entwickeln sich so schrittweise zu mehrstufigen Handelsunternehmen (vgl. Tietz 1993, S. 186 ff.; Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 73 ff.; Ahlert 1999, S. 337 ff.).

---

<sup>2</sup>Die Aufzählungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die vorangegangenen Erläuterungen haben gezeigt, dass die Systematisierung von Unternehmen im Handel anhand unterschiedlichster Kriterien vorgenommen werden kann. Durch die Wahl der Betriebsform und implizit des Betriebstyps als maßgebliche Charakteristika für ein Handelsunternehmen, kann die Vielzahl der in der Branche existierenden Betriebe exemplarisch wie folgt differenziert werden:

- Einzelhandel
  - Hierzu zählen demnach Unternehmen aus den Branchen Lebensmittel, Textil, Drogerie, Consumer Electronics, Möbel, Versandhandel sowie die Unternehmensform der Baumärkte.
- Großhandel
  - Darunter fallen Unternehmen, die Handel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen, Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren, Pharmazeutika und Kosmetika, Elektronik und Büromaschinen, Eisen, Erz, Stahl und Halberzeugnissen sowie Baustoffen betreiben.

Die Leistungserstellung in Unternehmen aus dem Handel weicht gegenüber der von herkömmlichen Industrieunternehmen ab. So existiert – anders als bei der industriellen Produktion von Waren – in einem Handelsunternehmen keine Fertigung oder Produktion. Vielmehr verlassen die Waren dieses in der Regel stofflich unverändert, das heißt es findet keine Zusammenführung oder (Weiter-) Verarbeitung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen unter der Einwirkung verschiedener Faktoren statt. Somit ist das Ergebnis der Leistungserstellung im Handel kein Produkt, sondern die Handelsleistung an sich (vgl. Oehme 1993, S. 5).

Zur Handelsleistung als eine Kombination von Umsatz- und Dienstleistung zählen dabei die Lieferantenauswahl und Warenbeschaffung ebenso wie die Sortimentszusammenstellung und -präsentation, die Wahl der Verkaufsstätte, die Unterstützung der Kaufentscheidung, Reparatur- und Wartungsarbeiten sowie gegebenenfalls die Betreuung der Kunden nach dem Kauf (vgl. Haas 1993, S. 1148). Darüber hinaus müssen die Leistungsfaktoren Waren, Kapital, Personal, Raum sowie sachliche Betriebsmittel entsprechend kombiniert werden, um die Handelsleistung erbringen zu können. Hierbei ist hervorzuheben, dass der Wareneinsatz und das Personal zu den entscheidenden Faktoren in Handelsunternehmen zählen, weil diese am kostenintensivsten sind (vgl. Krey 2002, S. 18 f.).

Die geschilderten Besonderheiten im Leistungsprozess eines handelnden Betriebes verdeutlichen die Notwendigkeit das Controlling in Handelsunternehmen anders zu gestalten und zu organisieren als in produzierenden Industriebetrieben. Somit ergeben sich zwangsläufig veränderte Anforderungen an das Controlling von Steuerungs-, Planungs- und Reportingprozessen. Die hieraus resultierenden Herausforderungen und mögliche Ansatzpunkte zu deren Bewältigung werden nachfolgend genauer beleuchtet.

### 1.3 Herausforderungen und Ansatzpunkte für das Controlling in Handelsunternehmen

Die Herausforderungen für das Handelscontrolling sind vielschichtiger Natur. Denn einerseits agieren diese in dynamischen Märkten und sind von einer komplexen, sich schnell verändernden Umwelt umgeben. Andererseits weisen Handelsunternehmen, unter anderem ausgelöst durch die Spezifika ihres Leistungserstellungsprozesses und ihres Geschäftsmodells, im Vergleich zu Industriebetrieben eine Reihe von Besonderheiten auf, die bei der Konzeption von Controllinginstrumenten zu berücksichtigen sind.

Vor diesem Hintergrund werden die für Handelbetriebe existierenden Besonderheiten zunächst skizziert (vgl. Krey 2002, S. 31–34; Schröder 2001, S. 774 f.), bevor der Beitrag im Anschluss ausgewählte Ansatzpunkte für die Umsetzung eines effizienten Handelscontrollings ableitet.

- **Spezifische Standortmerkmale**
  - Unter anderem beeinflussen Einzugsgebiet, herrschendes Preisniveau oder die regionale Kaufkraft Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung des Sortiments und die Positionierung der Waren.
- **Hohe Sortimentsbreite und -tiefe**
  - Die meist große Sortimentsvielfalt hat die Erzeugung immenser Datenmengen (Stamm- und Bewegungsdaten) zur Folge und resultiert daher in einem hohen Informationsbedarf für die Unternehmenssteuerung.
- **Hoher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf**
  - Abstimmungs- und Koordinationsbedarfe entstehen bspw. in Bezug auf einzelne Artikel, zwischen Abteilungen innerhalb einer Organisationseinheit oder zwischen verschiedenen Organisationseinheiten (Zentrale und Filiale, Einkauf und Verkauf, unterschiedliche Vertriebsschienen).
- **Kontinuierliche Weiterentwicklung von Betreuungskonzepten**
  - Die Handelsbranche unterliegt einer hohen Betriebstypendynamik, da Betreuungskonzepte nicht rechtlich geschützt werden können und aus Wettbewerbsgründen daher ständig weiterentwickelt werden.
- **Leistungsfähige Personalführungssysteme**
  - Da die Verkaufstätigkeit vor Ort kaum steuerbar ist, der Erfolg eines Handelsunternehmens jedoch maßgeblich von der Qualität des Personals und dessen Einsatz abhängt, kommt leistungsfähigen Personalführungssystemen eine besondere Bedeutung zu.

Die genannten handelspezifischen Besonderheiten zeigen die hohe Komplexität der Unternehmenssteuerung auf und verdeutlichen zudem, dass Controllinginstrumente nur dann erfolgreich zum Einsatz kommen können, wenn sie an diese Spezifika angepasst werden. Aus diesem Grund ist die Berücksichtigung der Besonderheiten für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Controllingkonzepten in Handelsunternehmen unverzichtbar.