
Controlling im Handel

Michael Buttkus • Altfried Neugebauer (Hrsg.)

Controlling im Handel

Innovative Ansätze und Praxisbeispiele



Springer Gabler

Herausgeber
Michael Buttkus
Horváth & Partners
Berlin, Deutschland

Altfried Neugebauer
Horváth & Partners
München, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3083-5
DOI 10.1007/978-3-8349-7104-3

ISBN 978-3-8349-7104-3 (eBook)

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
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

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 Einspeicherung 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 dürfen.

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

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

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 Potentiale 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 Potentiale 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 Potentiale 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.

In Kapitel vier dieses Buches wird die Frage nach der optimalen Informationsversorgung im Reporting diskutiert. Der 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 Kapitel 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 Tokouzbaidis und vor allem bei Sebastian Biedermann für seine intensive und engagierte Schriftführung!

Berlin, im September 2011

Michael Buttkus,
Altfrid Neugebauer

Inhaltsübersicht

Teil 1: Einführung

- 1 Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen..... 3
Sven Kispalko, Virginia Moretti
- 2 Typische Schwachstellen im Handel..... 15
Altfrid Neugebauer

Teil 2: Steuerungsmodelle

- 1 Steuerungsmodelle 29
Henning Schmidt, Kai Grönke, Florian Müller
- 2 Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handel 43
Stefan Macheleidt, Sebastian Biedermann
- 3 Steuerung von Verkauf und Distribution am POS..... 59
Markus Anzengruber
- 4 Corporate Social Responsibility in Handelsunternehmen 79
Markus Anzengruber

Teil 3: Planung & Forecasting

- 1 Strategische Finanzplanung für den Handel 97
Ralf Eberenz
- 2 Planung im Handel - schlank, robust, flexibel..... 115
Michael Buttkus
- 3 Kürzer planen, besser steuern..... 131
Dominique Reuse, Mario Schoeb, Ulrich Teuscher
- 4 Vom Urknall zur Prognose..... 141
Mareike Clasen
- 5 Praxisbericht: Umsetzung einer treiberbasierten Vertriebs- und
Finanzhochrechnung..... 159
Wolfgang Schauerte-Lüke

Teil 4: Reporting

1	Kennzahlen zur Steuerung im Handel	185
	<i>Thomas Langer, Bernd Seufert</i>	
2	Reporting im Handel.....	201
	<i>Jörg Decker, Stefan Sexl</i>	
3	Reporting bei Fressnapf	219
	<i>Alessandro Leonetti, Philipp Blume</i>	
4	Der Group Reporting Prozess	237
	<i>Markus Hees, Markus Kirchmann</i>	

Teil 5: Category Management

1	Partnerschaftliches Category Management.....	251
	<i>Markus Anzengruber</i>	
2	Category Management Praxisbeispiel Knorr: Optimierung der Kategorie „Savory“	281
	<i>Oliver Vofshenrich</i>	

Teil 6: Change Management

1	Überwindung von Widerständen bei Veränderungen von Controllinginstrumenten	311
	<i>Michael Buttkus, Christopher Weide, Virginia Moretti</i>	

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VI
Autorenvorstellung.....	XXI

Teil 1: Einführung

1	Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen.....	3
	<i>Sven Kispalko, Virginia Moretti</i>	
1.1	Einleitung.....	3
1.2	Systematisierung und Besonderheiten im Leistungsprozess von Handelsunternehmen.....	6
1.3	Herausforderungen und Ansatzpunkte für das Controlling in Handelsunternehmen.....	9
1.4	Fazit	13
	Literatur.....	14
2	Typische Schwachstellen im Handel.....	15
	<i>Altfrid Neugebauer</i>	
2.1	Einführung.....	15
2.2	Schwachstellen im Handelscontrolling.....	16
	2.2.1 Organisation des Controlling.....	17
	2.2.2 Rolle des Controlling.....	18
	2.2.3 Instrumente des Controlling	18
	2.2.3.1 Berichtswesen.....	19
	2.2.3.2 Planung und Forecasting.....	21
	2.2.3.3 Tools	22
	2.2.3.4 Change Management	23
2.3	Fazit und Ausblick.....	23
	Literatur.....	25

Teil 2: Steuerungsmodelle

1	Steuerungsmodelle.....	29
	<i>Henning Schmidt, Kai Grönke, Florian Müller</i>	
1.1	Einführung.....	29
1.2	Rahmenbedingungen und Motivation für die Neugestaltung der Konzernsteuerung	30

1.3	Integrierte Konzernsteuerung bei Landgard	31
1.3.1	Komponenten der integrierten Konzernsteuerung.....	31
1.3.2	Steuerungssichten und -größen.....	33
1.3.2.1	Führungsanspruch des Konzerns und Vorbemerkungen.....	33
1.3.2.2	Externe Steuerungssichten	35
1.3.2.3	Interne Steuerungssichten	36
1.3.3	Steuerungsstrukturen und Werteeinflüsse	37
1.3.3.1	Aufgaben und Herausforderungen.....	37
1.3.3.2	Exkurs: Transfer Pricing-System	37
1.3.4	Steuerungsprozesse und Datenbasis	40
1.4	Kritische Würdigung und Ausblicke	41
2	Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handel	43
	<i>Stefan Macheleidt, Sebastian Biedermann</i>	
2.1	Ausgangslage und Problemstellung	43
2.2	Defizite bestehender Steuerungs- und Anreizsysteme.....	44
2.3	Fallstudie.....	44
2.3.1	Definition von Wachstumsstrategie und Wachstumszielen.....	45
2.3.2	Leistungsmessung innerhalb der Vergleichsgruppe	48
2.4	Reporting	53
2.5	Fazit	55
	Literatur.....	57
3	Steuerung von Verkauf und Distribution am POS.....	59
	<i>Markus Anzengruber</i>	
3.1	Aufgabenfelder der Distribution	59
3.2	Aufgabe des Verkaufsmitarbeiters im Handel	61
3.3	Vertriebs- und Distributionscontrolling im Handel zum Status quo	63
3.3.1	Die Schwächen der Warengruppen- und Mitarbeitersteuerung.....	63
3.3.2	Potenziale im Vertriebscontrolling des Handels	65
3.4	Abstrahiertes Beispiel zur Implementierung eines Steuerungssystems.....	70
3.5	Neue technische Möglichkeiten zu Steuerung im Handel	74
3.6	Fazit	76
	Literatur.....	78
4	Corporate Social Responsibility in Handelsunternehmen	79
	<i>Markus Anzengruber</i>	
4.1	Verständnis des Begriffs Corporate Social Responsibility (CSR)	79
4.1.1	CSR aus Sicht des Konsumenten	81
4.1.2	CSR im Handel zum Status quo	83

4.2	Die Umsetzung von CSR im Handel.....	85
4.2.1	Entwicklung der CSR-Strategy Map.....	85
4.2.2	Erstellung der Maßnahmenkataloge.....	87
4.2.3	Kennzahlen zur Steuerung von CSR-Maßnahmen.....	88
4.3	CSR in Handelsunternehmen - ein Ausblick	91
	Literatur.....	93

Teil 3: Planung & Forecasting

1	Strategische Finanzplanung für den Handel	97
	<i>Ralf Eberenz</i>	
1.1	Finanzielle Aspekte des Strategieentwicklungsprozesses.....	97
1.2	Modellanforderungen	101
1.2.1	Expliziter Marktbezug	101
1.2.2	Abbildung der Geschäftsstruktur	104
1.2.3	Verknüpfung mit der Jahresplanung.....	105
1.2.4	Beherrschung von Komplexität und Datenvolumen.....	106
1.2.5	Hohe Flexibilität	107
1.3	Umsetzung.....	107
1.3.1	BI-Lösung und Datenmodell.....	107
1.3.2	Aufbau eines Reference Case.....	108
1.3.3	Simulation strategischer Maßnahmen	109
1.3.4	Organisatorische Verankerung.....	111
1.4	Erfolgsrisiken und Fazit.....	112
	Literatur.....	114
2	Planung im Handel - schlank, robust, flexibel.....	115
	<i>Michael Buttkus</i>	
2.1	Einleitung.....	115
2.2	Grundlagen der Planung im Handel.....	116
2.3	Integration der Planungsinstrumente und Planungsverfahren.....	120
2.4	Planungsinhalte	122
2.5	Integration der Teilplanungen	125
2.6	Fazit	129
	Literatur.....	130
3	Kürzer planen, besser steuern.....	131
	<i>Dominique Reuse, Mario Schoeb, Ulrich Teuscher</i>	
3.1	Planung und Steuerung im Einzelhandel.....	131
3.2	Ansatzpunkte für die Optimierung von Planung und Steuerung	132
3.3	Der Forecast als proaktives Steuerungsinstrument.....	133
3.4	Konsequente Maßnahmen Erfassung und -verfolgung	135

3.5	Dynamische Personaleinsatzplanung	136
3.6	Aufwandreduktion in der Budgetierung	137
3.7	Roll-out und Verankerung	139
3.8	Erfahrungen und Erfolgsfaktoren	140
	Literatur	140
4	Vom Urknall zur Prognose.....	141
	<i>Mareike Clasen</i>	
4.1	Predictive Analytics im Spektrum der BI-Technologien	141
4.2	Alltag in der Disposition.....	144
4.3	Ursprung und Anwendungsgebiete neuer Prognosetechnologien.....	145
4.4	Nutzen selbstlernender Prognoseverfahren.....	146
4.5	Aufbau selbstlernender Prognoseverfahren	148
4.6	Einsatz von Predictive Analytics als Auto-Dispositionsinstrument.....	151
4.7	Einsatzgebiete von Predictive Analytics im Handel	153
4.8	Predictive Analytics – ein Wettbewerbsvorteil.....	155
	Literatur	157
5	Praxisbericht: Umsetzung einer treiberbasierten Vertriebs- und Finanzhochrechnung.....	159
	<i>Wolfgang Schauerte-Lücke</i>	
5.1	Ausgangslage und Zielsetzung.....	159
5.2	Struktur und Methoden der Hochrechnung	160
	5.2.1 Festlegung der Planungsobjekte und -inhalte	160
	5.2.2 Teilplanungen und Zusammenführung.....	163
	5.2.3 Planung von Zeiträumen.....	165
	5.2.4 Berechnung von abhängigen Größen	165
	5.2.5 Der Planungsprozess	165
	5.2.6 Plausibilisieren und Berichten	167
	5.2.7 Simulationen/Szenarienrechnungen.....	167
5.3	Implementierung der Hochrechnung	168
	5.3.1 IT-Infrastruktur.....	168
	5.3.2 Datenmodellierung	169
	5.3.3 Stammdatenaufbau und Pflege	172
	5.3.4 Schnittstellen	172
	5.3.5 Erstellung der Hochrechnung.....	172
	5.3.6 Workflowsteuerung	178
	5.3.7 Reporting und Visualisierungen	179
	5.3.8 Administration und Weiterentwicklung.....	181

Teil 4: Reporting

1	Kennzahlen zur Steuerung im Handel	185
	<i>Thomas Langer, Bernd Seufert</i>	
1.1	Grundlagen von Kennzahlen	185
1.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	185
1.1.2	Kriterien für die Entwicklung von Kennzahlen	188
1.1.3	Kennzahlen im Handel allgemein	189
1.2	Operative Steuerung mit Kennzahlen bei der METRO GROUP	191
1.2.1	Organisation und Konzernstruktur der METRO GROUP	191
1.2.2	Kennzahlen zur operativen Steuerung	193
1.2.2.1	Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen	193
1.2.2.2	Gewährleistung der Vergleichbarkeit	195
1.3	Fazit	199
	Literatur	199
2	Reporting im Handel	201
	<i>Jörg Decker, Stefan Sexl</i>	
2.1	Einleitung	201
2.2	Aktuelle Veränderungen im Handel	202
2.3	Das Reporting mit seinen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen	203
2.3.1	Inhaltliche Abgrenzung	203
2.3.2	Technische Voraussetzungen	203
2.3.3	Ablauforganisation im Reporting	204
2.4	Besonderheiten des Reporting im Handel	206
2.5	Optimierung des Reportings durch die Verwendung eines Notationskonzeptes ..	209
2.6	Fazit	216
	Literatur	217
3	Reporting bei Fressnapf	219
	<i>Alessandro Leonetti, Philipp Blume</i>	
3.1	Einführung zu Fressnapf	219
3.1.1	Der Heimtiermarkt (Deutschland)	219
3.1.2	Das Unternehmen Fressnapf	220
3.2	Anforderungen an ein effektives Controlling bei Fressnapf	220
3.2.1	Komplexe Strukturen und schnelle Expansion erfordern Flexibilität	220
3.2.2	Ein Steuerungskonzept als Grundlage zur Entscheidungsfindung	221
3.2.3	Fressnapf Controlling im Wandel	221
3.3	BI-Projekt „SMART“ bei Fressnapf	221
3.3.1	Ausgangslage vor Projektstart	221
3.3.2	Projektvorgehen und Architektur	222
3.3.2.1	Fachliche Anforderungsaufnahme	222

3.3.2.2	Konzeption Berichtswesen	223
3.3.2.3	Fachliche Datenmodellierung	224
3.3.2.4	Gesamtarchitektur	225
3.3.3	Exkurs: Warum ist OLAP so gut geeignet als „Analyse-Motor“?	226
3.3.4	Auswahlprozess Berichtsgenerator	228
3.3.4.1	Ausgangslage	228
3.3.4.2	Datenquellen	228
3.3.4.3	Infrastruktur	228
3.3.4.4	Zeitlicher Ablaufplan PoC	229
3.3.4.5	Anwenderszenarien	229
3.3.4.6	Auswahlentscheidung	230
3.4	Status Quo, Ergebnisse und Erfolgsfaktoren	231
3.5	Zukünftige Handlungsfelder	232
3.6	Fazit	234
	Literatur	235
4	Der Group Reporting Prozess	237
	<i>Markus Hees, Markus Kirchmann</i>	
4.1	Relevanz und Herausforderung eines effizient ausgestalteten Group Reporting Prozesses	237
4.2	Vom Einzel- zum Konzernabschluss - der Group Reporting Prozess im Überblick	237
4.3	Typische Defizite des Group Reporting Prozesses in der Praxis	241
4.4	Ansatzpunkte zur Optimierung des Group Reporting Prozesses	242
4.5	Trends und Entwicklungen im Group Reporting	243
4.6	Zusammenfassung	247
	Literatur	248

Teil 5: Category Management

1	Partnerschaftliches Category Management	251
	<i>Markus Anzengruber</i>	
1.1	Definition CM	251
1.1.1	Status Quo des CM	251
1.1.2	CM – Modebegriff oder nachhaltiges Konzept	252
1.2	Der CM Circle	254
1.2.1	Ausgangsphase: Bildung von strategischen Allianzen	257
1.2.2	Phase 1: Definition von strategischen Warengruppen (SWG)	260
1.2.3	Phase 2: Analyse der strategischen Warengruppe	261
1.2.4	Phase 3: Kundenanalyse	263
1.2.5	Phase 4: Strategische Ausrichtung	266
1.2.6	Phase 5: Operationalisierung und Maßnahmenkatalog	268
1.2.7	Phase 6: Steuerung und Kontrolle	270

1.3	Integration des CM-Ansatzes in die Supply Chain.....	273
1.3.1	Efficient Consumer Response.....	273
1.3.2	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR).....	275
1.4	Fazit	277
	Literatur.....	279
2	Category Management Praxisbeispiel Knorr: Optimierung der Kategorie „Savory“..... <i>Oliver Voßhenrich</i>	281
2.1	Einführung.....	281
2.2	Die Projektpartner	282
2.3	Problemstellung.....	282
2.4	Konzept.....	285
2.4.1	Modifikation der Sekundärverpackung	287
2.4.2	Einsatz eines Warenvorschubsystems.....	289
2.5	Markttest und Shopper Research Analyse	295
2.5.1	Aufbau der Untersuchung	295
2.5.2	Einbau der modifizierten Trays und der Warenvorschübe	297
2.5.3	Durchführung der Shopper Research Studie.....	298
2.6	Ergebnis	299
2.6.1	Shopper Interviews	299
2.6.2	Shopper Beobachtung.....	301
2.6.3	Analyse der Kassendaten	302
2.7	Rollout.....	303
2.7.1	Umstellung der Verpackungsproduktion.....	303
2.7.2	Akquise von Fokushändlern.....	303
2.7.3	Installation vor Ort.....	304
2.8	Fazit - Ausblick	306
	Literatur.....	307

Teil 6: Change Management

1	Überwindung von Widerständen bei Veränderungen von Controllinginstrumenten	311
	<i>Michael Buttkus, Christopher Weide, Virginia Moretti</i>	
1.1	Innovationen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten als Treiber von Veränderungen	311
1.2	Beteiligte im Veränderungsprozess.....	317
1.3	Widerstände gegen Veränderungen	319
1.4	Strategien zur Vermeidung und Überwindung von Widerständen.....	322
1.5	Fazit	325
	Literatur.....	327

Autorenvorstellung

Anzengruber, Dr. Markus 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 vertrieblichem Schwerpunkt in der Konsumgüterindustrie und ist aktuell wieder in dieser Branche aktiv.

Biedermann, Sebastian ist Senior Project Manager im Competence Center Consumer & Industrial Goods bei Horváth & Partner GmbH im Büro München. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Themenbereichen Controlling und Finanzen.

Blume, Philipp ist Senior Account Manager bei Oracle. Sein Schwerpunktbereich liegt in Software-gestützter Verbesserung der Unternehmens-Performance v.a. in den Branchen Handel und Konsumgüter.

Buttkus, Michael ist Principal bei Horváth & Partners und leitet das Business Segment Handel und Konsumgüter. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Bereichen Controlling und Finance, Prozessmanagement und Organisation sowie der strategischen Unternehmenssteuerung.

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

Decker, Jörg ist Senior Consultant für Projekte in den Bereichen Information Design und Reporting bei der pmOne AG.

Eberenz, Dr. Ralf ist Senior Advisor bei Horváth & Partners. 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.

Grönke, Kai 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.

Hees, Markus ist Senior Project Manager und Prokurist bei Horváth & Partners am Standort Düsseldorf. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Themenbereichen Konzernreporting und Konzernkonsolidierung.

Kirchmann, Markus ist Principal bei Horváth & Partners und leitet das Business Segment Group Reporting und Konsolidierung. Seine Beratungserfahrungen liegen u.a. in den Bereichen Konzernkonsolidierung, Konzernreporting und -planung sowie Optimierung von Konzernabschlussprozessen.

Kispalko, Sven war nach seiner Zeit als Führungskraft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel als Senior Project Manager bei Horvath & Partners im Competence Center Consumer & Industrial Goods tätig. Dort hat er sich schwerpunktmäßig mit Themen- und Fragestellungen aus dem Handel beschäftigt. Heute ist Sven Kispalko bei dem Schweizer Handelskonzern Migros als Leiter Corporate Development tätig.

Langer, Thomas ist als Beteiligungscontroller bei der METRO AG in zahlreiche nationale und internationale Projekte involviert. Durch seinen Werdegang verfügt er über jahrelange operative und strategische Handelserfahrung.

Leonetti, Alessandro ist seit Juni 2008 Head of Corporate Controlling der Fressnapf Holding GmbH. Der Verantwortungsbereich erstreckt sich über das nationale und internationale Retailbusiness und die zentralen Wertschöpfungs- und sonstigen Funktionsbereiche. Die letzten 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.

Macheleidt, Stefan ist Head of Corporate Planning & Controlling Metro Cash & Carry.

Moretti, Virginia ist Consultant bei Horváth & Partners im Competence Center Consumer & Industrial Goods am Standort München. Ihre Beratungserfahrungen liegen in den Bereichen Reporting und KPI-Entwicklung.

Müller, Florian ist Managing Consultant bei Horváth & Partners am Standort Düsseldorf. Er ist seit mehreren Jahren in der Beratung tätig und verfügt über umfangreiche Projekterfahrung im Bereich Controlling und Management Accounting.

Neugebauer, Altfried ist Senior Partner bei Horváth & Partners und ist für die Branchen Industrie, Konsumgüter und Handel verantwortlich. Er berät Unternehmen bei der Gestaltung von effizienten und wachstumsorientierten Organisationen und Prozessen sowie bei der Verbesserung von strategischen und operativen Steuerungssystemen.

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

Schauerte-Lüke, Wolfgang 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.

Schmidt, Henning ist Vorstandsvorsitzender der Landgard eG. Vor seinem Eintritt bei Landgard war Herr Schmidt in verschiedenen leitenden Positionen bei der EDEKA-Gruppe und in der Industrie tätig.

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

Seufert, Bernd ist als Unternehmensberater bei Horváth und Partners für das Competence Center Industrial and Consumer Goods am Standort Düsseldorf tätig. Er verfügt durch seine berufliche Tätigkeit über umfangreiche Erfahrung und Kenntnisse zu Problemstellungen im deutschen und internationalen Handel.

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

Teuscher, Ulrich ist Principal 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.

Voßhenrich, Oliver 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.

Weide, Christopher ist Managing Consultant im Competence Center Prozessmanagement & Organisation bei Horváth & Partners am Standort Berlin. Seine Beratungserfahrungen liegen in den Bereichen HR Portfolio- und Performancemanagement, Prozessbenchmarking und -optimierung, Prozesskostenrechnung sowie Change Management.

Teil 1

Einführung

2 Typische Schwachstellen im Handel

Altfried Neugebauer

2.1 Einführung

Hinter dem Terminus „Schwachstelle“ verbergen sich zahlreiche Definitionen, die eine Annäherung an diesen Begriff ermöglichen. Diese reichen von Synonymvorschlägen wie „Fehler“, „Mangel“ und „Unvollständigkeit“ bis hin zu ganzen Begriffsdefinitionen. So kann eine Schwachstelle sowohl als „der Teil eines Systems, der unter Belastung zuerst versagt“ beschrieben werden wie auch als „Betrachtungseinheit, bei der ein Ausfall häufiger, als es der geforderten Verfügbarkeit entspricht, eintritt und bei der eine Verbesserung möglich und wirtschaftlich vertretbar ist.“¹⁵ Die Begriffsbestimmung verdeutlicht, dass der Begriff „Schwachstelle“ in völlig unterschiedlichen Bereichen verwendet wird, unter anderem in der Medizin, Technologie und Wirtschaft. Doch wie und in welcher Form treten Schwachstellen im Handelscontrolling auf?

Ziel dieses Beitrags ist es, typische Schwachstellen des Handelscontrollings aufzuzeigen. Dadurch wird die grundlegende Aufmerksamkeit für mögliche Defizite erhöht und gleichzeitig werden Impulse gesetzt, wie der Existenz von Schwachstellen präventiv entgegen gewirkt werden kann. Hierzu wird zunächst ein Überblick über die derzeitige Situation des Controllings in Handelsbetrieben gegeben, bevor im zweiten Abschnitt typischerweise im Handelscontrolling auftretende Schwachstellen beschrieben werden.

Aktuelle Situation des Controllings

Grundsätzlich bewegen sich Unternehmen - und insbesondere Handelsunternehmen - in dynamischen Märkten und sind daher geprägt von einer sich ständig verändernden Unternehmensumwelt. Inkonstante externe und interne Rahmenbedingungen lösen häufig Veränderungen in Handelsbetrieben aus, die ihre Organisation bspw. markt- und nachfrage-seitig getriebenen Anpassungen unterziehen müssen, um wettbewerbs- und reaktionsfähig zu bleiben.

Die ausgeprägte Wandlungsfähigkeit der Branche hat sich in den letzten Jahren durch die gesellschaftliche Digitalisierung noch verstärkt. So entwickeln sich immer mehr Handelsunternehmen zu Multi-Channel-Anbietern, die ihre Waren nicht mehr wie früher nur über einen Vertriebskanal, sondern vielmehr über unterschiedliche Kanäle anbieten. Getrieben wird diese Entwicklung maßgeblich durch den Konsumenten, der seine Produkte verstärkt

¹⁵ Integrationsplattform Instandhaltung (IPIH) (2011).

digital über das Internet erwirbt.¹⁶ Derartige Veränderungen müssen sich kurz- bis mittelfristig auch in den eingesetzten Controllinginstrumenten widerspiegeln, die somit indirekt derselben Dynamik ausgesetzt sind, wie die Unternehmen selbst. Daher wird das Controlling von Handelsunternehmen mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. Diese ermöglichen einerseits eine kontinuierliche Anpassung und Optimierung der Steuerungsinstrumente, andererseits können durch die Umsetzung immer neuer Anforderungen auch Schwachstellen im Controlling entstehen.

Die Etablierung des Controllings ging einst maßgeblich von Industrieunternehmen aus und auch das heute vorherrschende Controllingbild ist noch von diesen Branchen geprägt.¹⁷ Dabei weist das Controlling von Handelsunternehmen gegenüber Industriebetrieben eine Reihe von Besonderheiten auf, die darauf zurückzuführen sind, dass sich diese beiden Unternehmensformen in der Regel hinsichtlich ihres Geschäftsmodells erheblich unterscheiden. So weicht der Leistungserstellungsprozess von Unternehmen aus dem Handel von dem herkömmlicher Industrieunternehmen ab, da in Handelsbetrieben bspw. häufig keine oder nur eine vergleichsweise gering ausgeprägte Fertigung existiert. Vielmehr verlassen Waren einen Handelsbetrieb in der Regel unverändert, weshalb das Ergebnis der Leistungserstellung im Handel somit kein Produkt, sondern die Handelsleistung an sich ist.¹⁸ Hinzu kommen weitere handelsspezifische Merkmale wie eine hohe Sortimentsbreite und -tiefe, eine große Anzahl geographisch weit verteilter Standorte oder vielfältige Abstimmungsprobleme zwischen den einzelnen Filialen¹⁹, die im Handelscontrolling berücksichtigt werden müssen. Denn gerade diese Besonderheiten prägen das Controlling in Handelsunternehmen, weshalb deren Vernachlässigung bei der Entwicklung, Anpassung und Implementierung von Controllingkonzepten auch zu Schwachstellen führen kann. Der nachfolgende Abschnitt skizziert typische Schwachstellen im Handelscontrolling und spannt dabei gleichzeitig einen Bogen über die weiteren Artikel dieses Sammelbandes.

2.2 Schwachstellen im Handelscontrolling

Schwachstellen im Controlling sind in der Regel in allen Handelsunternehmen, unabhängig von deren Größe, Format oder Form, vorzufinden und können sich sowohl auf die Controllingphilosophie als auch die Controllingprozesse und -instrumente eines handelnden Betriebes beziehen. So sehr sich Schwachstellen also hinsichtlich möglicher Bezugsobjekte gleichen, so unterschiedlich sind die Herausforderungen, die in Abhängigkeit der Unternehmensform und -struktur daraus resultieren. Denn während bspw. Probleme von Multi-Channel-Händlern typischerweise durch die hohe Komplexität ihrer Geschäftsmodelle und immens, schwierig zu steuernde Interdependenzen zwischen einzelnen Vertriebskanälen ausgelöst werden, liegen die Herausforderungen für reduzierte Handelsformate eher in einer präzisen Umsetzung der Steuerungsansätze.

¹⁶ Vgl. Deutsche Bank (2011), S. 1.

¹⁷ Vgl. Krey, A. (2002), S. 31-34.

¹⁸ Vgl. Oehme, W. (1983), S. 5.

¹⁹ Vgl. Schröder (2001), S. 774ff.

Schwachstellen im Handelscontrolling können aus einer Reihe von Gründen auftreten. Die im Anschluss dargestellten Schwachstellen beziehen sich zum Einen auf die Organisation und Rolle des Controllings in Handelsunternehmen und zum Anderen auf ausgewählte Controllinginstrumente. Dabei konzentriert sich dieser Beitrag auf die Beschreibung derjenigen Schwachstellen, die erfahrungsgemäß am Häufigsten anzutreffen sind. Darüber hinaus führen die Vielfalt der Handelsformate und die unterschiedlichen „Controlling-Reifegrade“ von Handelsunternehmen zu vielfältigen spezifischen Herausforderungen, die im Rahmen dieses Beitrages nur angedeutet werden können.

2.2.1 Organisation des Controlling

Handelsunternehmen sind in der Regel im Zeitverlauf heterogen gewachsen, geographisch weit verteilt und organisatorisch über unterschiedliche Formate und Kanäle aufgestellt. Die Organisationsstruktur von Handelsbetrieben zeichnet sich daher häufig durch eine hohe Komplexität aus und spiegelt sich auch in der Controllingorganisation wider. Über viele Jahre hinweg sind in Handelsbetrieben häufig fragmentierte Controllingorganisationen und -strukturen entstanden, die sich auf zahlreiche Unternehmenseinheiten und -ebenen verteilen. Dabei arbeiten die einzelnen Controllingbereiche und -abteilungen in der Regel weitgehend isoliert voneinander, sind also weder miteinander verzahnt noch über eine stringente fachliche oder disziplinarische Führung an eine Zentrale angebunden. In Extremfällen geht die Isolation sogar so weit, dass innerhalb eines Handelsunternehmens kein ganzheitliches Controlling-Organigramm existiert. Als Beispiel für die hieraus resultierenden möglichen Probleme sei an dieser Stelle die fachliche Führung von Regional- und Funktionscontrollern genannt. Denn diese gestaltet sich sehr anspruchsvoll, sobald ein Unternehmen geographisch weit verstreut ist. Weist das unternehmerische Geschäftsmodell zusätzlich noch unterschiedliche Kanäle oder Handelsformate auf, so ist die Führungsaufgabe ohne eine stark ausgeprägte und zentrale Führungskultur kaum mehr zu leisten.

Grundsätzlich ist die Abbildung der Unternehmensstruktur im Controlling dabei ein zentraler Erfolgsfaktor für eine zielorientierte und reaktionsschnelle Unternehmensführung; deshalb sind Controllingleistungen stark empfängerorientiert ausgerichtet. In diesem Kontext führen dann heterogene und fachlich nicht immer integrierte Bereiche zu deutlichen Einbußen hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des Handelscontrollings. Zudem sind redundante Leistungen, fehlende Spezialisierungen sowie eine mangelnde Harmonisierung, Standardisierung und letztlich Automatisierung des Controllings weitere Folgen, die auch als typische Schwachstellen von Handelsunternehmen zu nennen sind. Handelsunternehmen sollten demnach eine unternehmensweit möglichst hohe Integration der implementierten Steuerungs- und Controllinginstrumente anstreben. Einzellösungen sollten dahingegen nur dort zugelassen und eingesetzt werden, wo dies unvermeidbar und notwendig erscheint.

2.2.2 Rolle des Controlling

Das Controlling innerhalb eines Unternehmens hat grundsätzlich drei verschiedene Rollen einzunehmen, die gerne als „Zahlenknecht“, „Richtlinieninstanz“ oder/und „Business Partner“ definiert werden. Der Rolle der Richtlinieninstanz kommt die Aufgabe zu, unternehmensweite Standards zu definieren und deren Einhaltung zu überwachen. So werden Konsistenz und Vergleichbarkeit der gelieferten steuerungsrelevanten Informationen und Daten unternehmensweit etabliert. In der Rolle des sog. „Zahlenknechts“ ist das Controlling dabei angehalten, Berichte zu designen und zur Verfügung zu stellen. Diese häufig unterschätzte Rolle verantwortet letztlich die Effizienz der Controllingleistungen, indem sie vor allem Datenbasis und Berichte harmonisiert und optimiert. In der Funktion als „Business Partner“ dagegen hat das Controlling die Aufgabe, dem Management aktiv Mehrwert in Form von Analysen und Entscheidungsgrundlagen zu liefern und so die Entscheidungsfindung maßgeblich zu unterstützen; diese Rolle agiert gleichsam als Sparringspartner für die Unternehmensführung.

Wo in der Vergangenheit noch Konsens in der Wahrnehmung des Controllings als „Zahlenknecht“ über alle Branchen hinweg herrschte, unterscheidet sich die Sichtweise der Unternehmen auf ihren Controllingbereich heutzutage. So wird dieser in der Literatur und auch in vielen Industriebereichen zunehmend als ein gleichgestellter „Business Partner“ angesehen.²⁰ In Handelsunternehmen dagegen hat sich das Controlling ursprünglich aus der statistischen Datenanalyse heraus entwickelt und wird vielerorts immer noch als der „Zahlenknecht“ von früher wahrgenommen. Somit ist das Controlling in Handelsbetrieben deutlich weniger als in anderen Branchen in der Rolle des „Business Partners“ angekommen. Dies kann zum Einen an der allgemein eher späten Entwicklung des Handelscontrollings liegen²¹, zum Anderen stehen in Handelsunternehmen traditionell andere Funktionsbereiche, wie bspw. der Einkauf, deutlich mehr im Fokus. Die Leistungen des Handelscontrollings sind daher noch oft auf die Berichtserstellung beschränkt. Insofern ist das Handelscontrolling auch aus der Historie heraus konzeptionell häufig noch nicht ausreichend entwickelt, um die Rolle eines „Business Partners“ einzunehmen. Vor diesem Hintergrund sollten Handelsunternehmen daher die Weiterentwicklung ihres Controllingbereichs anstreben. Die Entwicklung und Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter wird dabei sicherlich einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen, da für die Partnerrolle eine Kombination aus herausragenden konzeptionellen Fähigkeiten und fundierter Handelsexpertise gefragt ist.

2.2.3 Instrumente des Controlling

Planungs- und Berichtswesen sowie zugehörige Tools sind wesentliche Controllinginstrumente und Bestandteile des Performance Managements. Folglich müssen diese alle notwendigen Facetten der Unternehmensstruktur und des Geschäftsmodells abbilden, was eine hohe Komplexität der zu implementierenden Instrumente nach sich zieht.

²⁰ Vgl. Dosch/Wilson (2010), S. 39, die in Bezug auf das Controlling von einem „strategischen Partner“ sprechen.

²¹ Vgl. Krey, A. (2002), S. 31f.

Um die Komplexität ihres Geschäftsmodells in der Unternehmenssteuerung zu verankern, schauen „Handelskonzerne“ wie Metro, REWE, Tengelmann und Haniel in der Regel aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln auf ihre Performance. Zum Einen steht der Erfolg der einzelnen Vertriebslinien im Fokus und zum Anderen der des gesamten Vertriebslinien-Portfolios. Diese Sichtweisen beziehen sich auf unterschiedliche Steuerungsansätze auf unterschiedlichen Ebenen. Denn während das Controlling der einzelnen Vertriebslinien überwiegend traditionell ausgeprägt ist, ergänzt die Zentrale das separate Vertriebslinien-Controlling oft um Instrumente der wertorientierten Unternehmenssteuerung. In diesem Geschäftsmodell muss das Controlling also darauf abzielen, den langfristigen Wertbeitrag der einzelnen Vertriebslinie für die gesamte Unternehmensgruppe zu messen und zu bewerten.

Im Gegensatz zu den großen Vollsortimentern setzen die weniger komplex strukturierten Discounter auf ein ausgewähltes Standardsortiment mit geringen regionale Anpassungen, verfügen folglich über ein anderes Geschäftsmodell und weisen daher auch einen unterschiedlichen Steuerungsansatz auf. Dieser sieht in der Regel keine differenzierte Leistungsbetrachtung vor, sondern bspw. einen filial- oder bezirksbezogenen Controllingansatz, in dessen Rahmen ein einzelner Filialleiter zur Steuerung lediglich ein lange bewährtes Standardset an Daten und Informationen benötigt. Dieses kann sich bspw. aus den Kennzahlen Umsatz, Personalkosten und -zeiten, Abschriften und Inventurdifferenzen zusammensetzen.

Insgesamt determinieren die Erfolgskriterien des jeweiligen handelsspezifischen Geschäftsmodells also die benötigten Steuerungsinformationen und Ausprägungen der Berichtspyramide. Um eine zielgerichtete Gestaltung ihrer Controllinginstrumente sicherzustellen, müssen Handelsunternehmen folglich genau die Informationen identifizieren und ermitteln, die sie dazu befähigt in ihrem Geschäftsmodell handlungsfähig zu bleiben. Gelingt dies nicht, so kann es zu Schwachstellen in den Controllinginstrumenten kommen, deren Darstellung Gegenstand des folgenden Abschnittes ist.

2.2.3.1 Berichtswesen

Empfängerorientierung und Standardisierung

Eine der Hauptaufgaben des Handelscontrollings ist die Erstellung von Berichten für eine Vielzahl von Empfängern. Dabei wird in Handelsunternehmen oftmals ein standardisiertes, für ausgewählte Zielgruppen definiertes Berichtswesen vermisst, das sich zudem an eine integrierte Berichtspyramide anlehnt. Die Einführung eines derartig ganzheitlichen Reportinginstruments fällt den Betrieben oft schwer, was auf den hohen Bedarf an Detailinformationen der Handelsmanager zurückzuführen ist. Traditionell sind die verantwortlichen Manager viele Jahre im Unternehmen beschäftigt und verfügen über ein hohes Maß an Expertise in Detailthemen, dem die zu erstellenden Berichte gerecht werden müssen.

Die Heterogenität von Handelsbetrieben kommt oftmals zusätzlich erschwerend hinzu und behindert die Etablierung eines einheitlichen und übergreifenden Standardberichtswesens.

Denn die Führungskräfte auf (über-)regionalen oder nationalen Ebenen haben in der Regel ähnliche Informationsbedürfnisse, die immer dann zur Erstellung redundanter Berichte führen, sofern sie nicht im Rahmen eines etablierten Reportings befriedigt werden. Die Übermittlung relevanter Informationen sollte den Kern des Berichtswesens bilden und so eine zeitnahe Handlungs- und Reaktionsfähigkeit der Manager sicherstellen.

Teilweise sind auch die rein finanziellen Grundlagen des Berichtswesens in Handelsunternehmen nicht übergreifend standardisiert. Typischerweise ist dies bei solchen Betrieben der Fall, die über verschiedene Formate oder Handels- und Produktionsstufen verfügen. Bisweilen ist hier zunächst auch eine Standardisierung der transaktionalen Ebenen zu leisten.

Schwächen in der Definition von Kennzahlen

Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene Flut von inhaltsähnlichen Berichten hat erfahrungsgemäß mindestens die fallweise unterschiedliche Interpretation ein und derselben Kennzahl zur Folge. Unter Umständen existieren innerhalb eines Handelsunternehmens sogar unterschiedliche Definitionen für eine Kennzahl. Darüber hinaus können die heterogenen Unternehmensstrukturen zur Folge haben, dass einzelne Unternehmensseinheiten sich auf unterschiedliche Kennzahlen-Sets fokussieren und ihren Geschäftsbereich abweichend steuern. Deutlich wird dies bspw. anhand der Umsatzsteuerung, die in manchen Handelsbetrieben nicht übergreifend vereinheitlicht ist. So steuern einige Unternehmensbereiche ihr Geschäftsfeld anhand des Bruttoumsatzes, andere wiederum anhand Nettoumsatzes, was im Rahmen der unvermeidlichen unternehmensweiten Datenaggregation eine Quelle für Diskussionen und Missverständnisse sein kann. Analog kann dies bspw. auch Margendefinitionen sowie Deckungsbeitragsberechnungen betreffen. Die Vergleichbarkeit der Kennzahlen wird beeinträchtigt und einheitenübergreifende Auswertungen sind nur eingeschränkt möglich und aussagefähig.

Die Auswahl der steuerungsrelevanten Kennzahlen in Handelsunternehmen lässt darüber hinaus häufig einen strategischen Bezug vermissen. So bilden diese meist nur das operative Unternehmensgeschehen ab, ohne dabei strategische Ziele zu messen, wie dies bspw. im Rahmen einer Balanced Scorecard erfolgt. Eine ziel- und zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung muss sich jedoch sowohl an kurzfristigen wie auch langfristigen Ziele ausrichten. Daher sollten auch Handelsunternehmen die größtmögliche Transparenz über aktuelle und künftige Unternehmensgeschehnisse anstreben.

Steuerungsrelevanz

Zu Beginn des Abschnittes wurde gezeigt, dass Vollsortimenter im Gegensatz zu Discounter über ein grundlegend unterschiedliches Geschäftsmodell verfügen. Anhand der dargestellten Unterschiede wurde darüber hinaus deutlich, dass für jede der beiden genannten Handelsformen unterschiedliche Informationen steuerungsrelevant sind.

Die Generierung und Aufarbeitung von detaillierten Informationen über Faktoren wie Saison- und Aktionsware oder die Ausstattung der Sortimente ist dabei wesentlicher Be-

standteil des Controllings. Die Ermittlung vermeintlich steuerungsrelevanter Informationen reicht jedoch nicht aus. Vielmehr müssen die in Berichten enthaltenen Informationen auch Reaktionen auslösen, sofern eine positive oder negative Abweichung zum erwarteten Sollzustand auftritt. Geschieht dies nicht, sind die ermittelten Informationen entweder nicht steuerungsrelevant, keinem Verantwortlichen eindeutig zugeordnet oder nicht gut aufbereitet. Das Controlling in Handelsunternehmen sollte sich demnach darauf konzentrieren, gleichzeitig relevante und eindeutig zuordenbare Informationen zu generieren und in Berichten zu vermitteln - weniger ist hier häufig mehr. Dies zeigt auch die immense Datenflut, die eine zielgerichtete und steuerungsrelevante Informationsauswertung zuweilen verhindert.

Wenngleich es sich bei sämtlichen Sortiments- und Kundeninformationen um hochgradig steuerungsrelevante Daten handelt, sind derzeit viele Handelsunternehmen nicht in der Lage, die benötigte Transparenz in Bezug auf ihre Kundenbeziehung herzustellen sowie die Kernaktivitäten rund um das Sortiment ausreichend abzubilden. Abgesehen von Onlinehändlern, verfügt ein Großteil der Handelsbetriebe typischerweise kaum über grundlegende Kundeninformationen wie bspw. Umsatz- und Kostendaten, gruppiert nach Einzelkunden oder Kundensegmenten. Die Steuerung und das Controlling von Kundenbeziehungen über finanzielle Größen ist sicher eine künftige Kernherausforderung für den Handel.

2.2.3.2 Planung und Forecasting

Zukunftsorientierung

Handelsunternehmen fällt der Blick in die Zukunft bis heute nicht leicht. Daher weisen die Instrumente der Planung und des Forecastings auch immer wieder spezifische Schwachstellen auf. So ist in Handelsunternehmen insbesondere die Verfolgung strategischer Ziele, die auf ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren ausgerichtet sind, eher unüblich oder existiert nur in Form von einfachen und daher wenig aussagekräftigen Fortschreibungen. Handelsunternehmen beschäftigen sich zwar durchaus mit Fragen wie „Wer sind unsere Zielkunden, mit welchen Sortimenten und über welche Kanäle und Märkte erreichen wir sie?“. Dennoch fehlt in den meisten Unternehmen oft vollständig eine mittel- und langfristige orientierte Planung, die mit strategischen Zielen und Maßnahmen verknüpft ist. Dies kann unterjährig zu Problemen bei der Auswahl, Priorisierung und Umsetzung der richtigen „Projekte“ führen.

Die traditionell stark operative Prägung vieler Handelsunternehmen beeinflusst maßgeblich deren Auffassung von „Strategie“. So verstehen Handelsbetriebe die Definition strategischer Ziele und Maßnahmen häufig als Bestandteil der operativen Führung und gestalten ihre vermeintlich strategischen Controllinginstrumente entsprechend operativ. Jedoch greift der in Handelsunternehmen oft vorherrschende Anspruch nach Pragmatismus und Funktionsfähigkeit für strategisch orientierte Instrumente häufig zu kurz. Lediglich große Handelskonzerne verfügen im Rahmen des „Business Development“ in der Regel über einen eigenen Bereich, der sich überwiegend mit strategischen Fragestellungen

auseinandersetzt. Die Frage, in welche strategierelevanten Themen Managementkapazitäten mittel- und langfristig investiert werden sollten, bleibt in Handelsunternehmen somit oft unbeantwortet.

Indes richten Handelsunternehmen im Rahmen der Planung und des Forecastings ihren Blick fast ausschließlich auf das Geschäftsjahresende. Dies ist einerseits nachvollziehbar, da es im Handel in der Regel keine jahresübergreifenden Projekte oder Angebotsprozesse gibt und saisonale Umsatzverläufe im Jahresvergleich zudem eine bewährte und verlässliche Analysebasis bieten. Andererseits jedoch ist gerade der Handel erfahrungsgemäß gut prognostizierbar. Daher sollte es den in dieser Branche aktiven Unternehmen auch entsprechend leicht fallen bspw. mittels eines rollierenden Forecasts einen Blick auf die kommenden 12 bis 18 Monate zu wagen. Die aus einem solchen Ausblick gewonnenen Informationen helfen, die Umsatz- und Ergebnisentwicklung zu prognostizieren und können zudem frühzeitig für Konditionsverhandlungen genutzt werden. Darüber hinaus ermöglicht es ein monatlich oder quartalsweise durchgeführtes Forecasting, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Planungs- und Forecastingqualität

Auch Planungs- und Forecastingprozesse weisen in Handelsunternehmen gelegentlich Schwachstellen auf. So kann beobachtet werden, dass der Prozess in Bezug auf Mitarbeiter und Zeit vergleichsweise viele Ressourcen bindet, aus qualitativen Gesichtspunkten aber dennoch häufig schlechten Output liefert. Zurückgeführt werden kann dies unter anderem auf die zahlreiche Abstimmungsbedarfe, die aufgrund der Vielzahl von in Handelsunternehmen existierenden Hierarchiestufen entstehen und die eine besonders effiziente Prozessgestaltung erfordern. Die meist hohe Komplexität des zu planenden Sortiments tut ihr übriges und so stehen Planungsaufwand und -qualität nicht immer in einem gesunden Verhältnis zueinander.

2.2.3.3 Tools

Datenmenge und -integration

Charakteristisch für Handelsunternehmen sind eine hohe Anzahl an Verkaufsvorgängen, komplexe logistische Prozesse sowie ein großer Sortimentsumfang. Sämtliche datenbasierte Vorgänge werden dabei systemisch erfasst, was zu einer immens hohen Datenmenge führt, die Handelsunternehmen zum Erhalt ihrer Geschäftstätigkeit täglich bewältigen müssen. Die Daten werden in verschiedenen Quellsystemen - unter anderem Kassen-, Warenwirtschafts- sowie Finanzsystemen - erzeugt, verarbeitet und gespeichert. Zu Zwecken eines bedarfsgerechten Berichtswesens müssen alle Daten zusammengeführt werden und Eingang in die zu erstellenden Reports finden. Häufig jedoch zeigt sich, dass in Handelsbetrieben die einzelnen Systeme kaum oder zumindest nicht ausreichend in das Berichtswesen integriert sind. Dies hat eine unzureichende Informationsversorgung der steuerungsrelevanten Kennzahlen zur Folge.

Darüber hinaus bedarf es nicht nur unternehmensweit integrierter Systeme und einheitlicher Kennzahlen, um eine zielgerichtete Informationsversorgung des Managements sicherzustellen, sondern auch einer hohen Standardisierung der generierten Reports. Diese liegt in Handelsunternehmen häufig nicht in ausreichendem Maße vor. Vielmehr existiert eine große Anzahl von zumeist Excel-basierten Einzellösungen, die darauf zurückzuführen ist, dass kaum einheitliche Vorgaben existieren. Folglich werden Berichte meist mit hohem Aufwand manuell erstellt, was einerseits Fehler und andererseits redundante Einzelberichte und Berichtswesen nach sich zieht.

2.2.3.4 Change Management

Die vorangegangenen Erläuterungen haben immer wieder verdeutlicht, dass die Anforderungen und Erwartungen an das Controlling in Handelsunternehmen komplex und vielfältig sowie stetigem Wandel unterworfen sind. Dabei reicht das breite Anforderungsspektrum von der grundlegenden Befriedigung interner wie externer Informationsbedürfnisse bis hin zur Berücksichtigung regulatorischer und rechtlicher Vorschriften. Da die in einem Unternehmen eingesetzten Controllinginstrumente Struktur und Geschäftsmodell eines Handelsunternehmens abbilden müssen, zieht dies häufig Veränderungen und Anpassungen an den Instrumenten nach sich. Denn nur so können diese den steigenden Ansprüchen stets zeitnah gerecht werden und dem Management die benötigten Informationen zur Verfügung stellen. Die Entstehung von Widerständen in Unternehmen gegen die Umsetzung solcher Veränderungen ist dabei generell unvermeidlich.

Gerade für Handelsunternehmen ist dieses Thema von Bedeutung, denn diese zeichnen sich häufig durch eine konservative und traditionell geprägte Unternehmenskultur aus. Zudem sind Handelsunternehmen aufgrund des hohen Margendrucks der Branche durch eine eher risikoaverse Einstellung geprägt. Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten sind in Handelsunternehmen daher meist schwieriger durchzusetzen als in anderen Wirtschaftsbereichen und demnach auch mit größeren Widerständen verbunden. Um die Veränderungen im Controlling zum Erfolg zu bringen, sollten Handelsunternehmen somit anstreben, Widerstände frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu deren Überwindung rechtzeitig einzuleiten.

2.3 Fazit und Ausblick

Bei der Darstellung typischer Schwachstellen des Handelscontrollings hat sich der Beitrag auf diejenigen Defizite fokussiert, die in Handelsunternehmen erfahrungsgemäß am Häufigsten anzutreffen sind. In diesem Zusammenhang wurden Schwachstellen in der Organisation und Rolle des Handelscontrollings sowie ausgewählten Controllinginstrumenten aufgezeigt. Darüber hinaus wurden Gestaltungskriterien skizziert, die einerseits zur Vorbeugung bzw. Beseitigung von Schwachstellen und andererseits zur allgemeinen Weiterentwicklung des Controllings in Handelsbetrieben herangezogen werden können.

Damit es Handelsunternehmen gelingt zukünftig zielorientierter und effizienter zu agieren, ist es unvermeidlich die etablierten Controllinginstrumente rechtzeitig auf die Unternehmensstruktur auszurichten. Nur so können auch Schwachstellen im Handelscontrolling aufgedeckt und eliminiert werden. Ein positiver Trend, der in diesem Zusammenhang zu beobachten ist, geht dabei von einer verstärkten Zukunftsorientierung der Handelsunternehmen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Controllingsysteme aus. Diese macht sich anhand der nachfolgend aufgelisteten Entwicklungen bemerkbar.

■ Szenarioanalyse

Handelsunternehmen versuchen mit Hilfe von Instrumenten wie strategischen Finanzsimulationen vermehrt in Szenarien zu denken und sich dadurch besser auf anstehende Veränderungen vorzubereiten.

■ Langfristige Planung

Handelsbetriebe beschäftigen sich immer mehr mit langfristigen Zeitfenstern und untermauern das durch den Einsatz entsprechender Instrumente wie Strategy Maps und Balanced Scorecards. Demnach scheint der Mehrwert solcher Controllinginstrumente in Handelsbetrieben endlich angekommen zu sein.

■ Forecasting

Rollierende Forecasts - oft sogar auf Monatsbasis - halten zunehmend Einzug in Handelsbetriebe. Zugute kommt den Unternehmen dabei, dass der Blick über das Geschäftsjahr hinaus Händlern verhältnismäßig leicht fällt.

Ein Blick auf die externen Entwicklungen und Trends im Markt zeigt, dass der digitale Strukturwandel die Branche fest im Griff hat. Bestimmte Einzelhandelsvertriebsformen erfahren hierdurch neue Wachstumsschübe. So hat der Onlinehandel im Vergleich zum klassischen Versandhandel große Umsatzzuwächse realisiert, die aber bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Dieser Trend spiegelt sich auch in der Entwicklung vieler Handelsunternehmen hin zu Multi-Channel-Anbietern wider. Handelsbetriebe sollten sich also zunehmend mit diesen Entwicklungen vertraut machen und zeitnah darauf reagieren. Vor diesem Hintergrund sind Handelsunternehmen gefragt, ihre Verkaufskanäle zu synchronisieren, um so kanalübergreifende Kaufanreize zu setzen, sowie ihre Internetportale an das digitale Einkaufsverhalten der Konsumenten anzupassen.²²

²² Vgl. Deutsche Bank (2011), S. 1-7.

Literatur

- [12] Deutsche Bank (2011): Homepage, Der digitale Strukturwandel - Chancen für den Einzelhandel, www.dbresearch.de/PROD/DBR...DE.../PROD000000000277459.pdf, [Abgerufen am: 02.August 2011].
- [13] Dosch, J./ Wilson, J. (2010): Process Costing and Management Accounting in Today's Business Environment, in: Strategic Finance 08/2010, S. 36-43.
- [14] Integrationsplattform Instandhaltung (IPIH) (2011): Homepage, www.ipih.de, [Abgerufen am: 20.Juli 2011].
- [15] Krey, A. (2002): Controlling filialisierter Handelsunternehmen: Konzeption für ein empfängerorientiertes Controlling unter Berücksichtigung einer themenorientierten Warenpräsentation, Hamburg.
- [16] Oehme, W. (1983): Handelsmanagement, München.
- [17] Schröder, H. (2001): Handelscontrolling-Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Reinecke, S./ Tomczak, T./ Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien 2001, S. 774-795.

Teil 2

Steuerungsmodelle

1 Steuerungsmodelle

Henning Schmidt, Kai Grönke, Florian Müller

Management Summary

- Um die Realisierung des angestrebten Wachstumskurses sowie die Umsetzung der Strategie der Kostenführerschaft zu unterstützen, benötigt Landgard eine integrierte Konzernsteuerung.
- Eine integrierte Konzernsteuerung stellt eine durchgängige Managementsicht auf die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens her und richtet sämtliche Einheiten auf Basis einheitlicher Steuerungsgrößen auf das Konzernoptimum aus.
- Eine konzernweit einheitliche Marktsicht ermöglicht die Überprüfung von Kunden-, Warengruppen- und Regionen-spezifischen Strategien und stellt deren Auswirkungen auf das Konzernergebnis dar.
- Der vorliegende Beitrag erläutert die konzeptionelle Gestaltung der integrierten Konzernsteuerung von Landgard im Hinblick auf Funktionsweise, kritische Erfolgsfaktoren und Anforderungen im Rahmen der Umsetzung.

1.1 Einführung

Landgard ist Deutschlands führende Vermarktungsorganisation im Gartenbau und erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von rund 1,84 Mrd. Euro. Rund 64 Prozent wurden im Geschäftsfeld „Blumen & Pflanzen, Floristenbedarf“ erzielt; weitere 36 Prozent im Geschäftsfeld „Obst & Gemüse“. Die Kunden von Landgard kommen aus dem Fachgroß- und Einzelhandel sowie dem filialisierten Einzelhandel. Landgard hat rund 3.500 Mitarbeiter in Deutschland und sieben weiteren europäischen Ländern. Der Sitz der Konzernmuttergesellschaft Landgard eG liegt in Straelen-Herongen (Nordrhein-Westfalen).

Landgard ist als Genossenschaft organisiert und gehört zu 100 Prozent den über 3.000 Erzeugern, die Landgard an 365 Tagen im Jahr mit Blumen, Pflanzen, Obst und Gemüse beliefern. Ziel der Genossenschaft ist es, eine schlagkräftige Vermarktungsorganisation für die Erzeuger zu schaffen, um als Partner des Handels eine starke Position einnehmen zu können. Es ist Landgard gelungen mit einem differenzierten Vermarktungssystem und einem weitreichenden Netzwerk sowie einer konsequente Kunden- und Marktorientierung, die Bedürfnisse eines breiten Marktspektrums abzudecken. Somit kann Landgard die Zufriedenheit seiner Kunden sowie die Absatzsicherheit für die angeschlossenen Erzeugerbetriebe gewährleisten.

1.2 **Rahmenbedingungen und Motivation für die Neugestaltung der Konzernsteuerung**

Aufgrund der geringen Margen im Handelsgeschäft mit Blumen & Pflanzen sowie Obst & Gemüse steht Landgard vor der permanenten Herausforderung seine Kostenstruktur zu optimieren. Daher verfolgt Landgard eine Strategie der Kostenführerschaft. Aus diesem Grund muss die künftige Konzernsteuerung von Landgard in der Lage sein, Effizienzsteigerungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufzuzeigen und dieser eindeutige Verantwortlichkeiten innerhalb der Landgard-Organisation zuzuordnen.

Landgard steht unter hohem Wachstumsdruck: Erstens können durch weiteres Wachstum Skalenvorteile erzielt werden, die Potenziale für weitere Kosteneinsparungen bieten. Zweitens erwarten die Kunden von Landgard, dass sie flächendeckend und mit einer hohen Reaktionsfähigkeit auf die aktuelle Nachfrage beliefert werden. Weiteres Wachstum ist für Landgard daher nicht nur eine Chance, sondern eine Notwendigkeit. Aus zusätzlichem Wachstum ergibt sich aber eine zunehmende konzerninterne Komplexität, deren Beherrschung ab einer gewissen Grenze eine integrierte Konzernsteuerung erfordert, die imstande ist, die Vielzahl der Gesellschaften und Teilkonzerne auf das Konzernoptimum hin zu koordinieren. Das bedeutet zum Beispiel, dass Mikrooptimierungen einzelner Einheiten zu Lasten des Konzernwohls transparent gemacht und vermieden werden müssen.

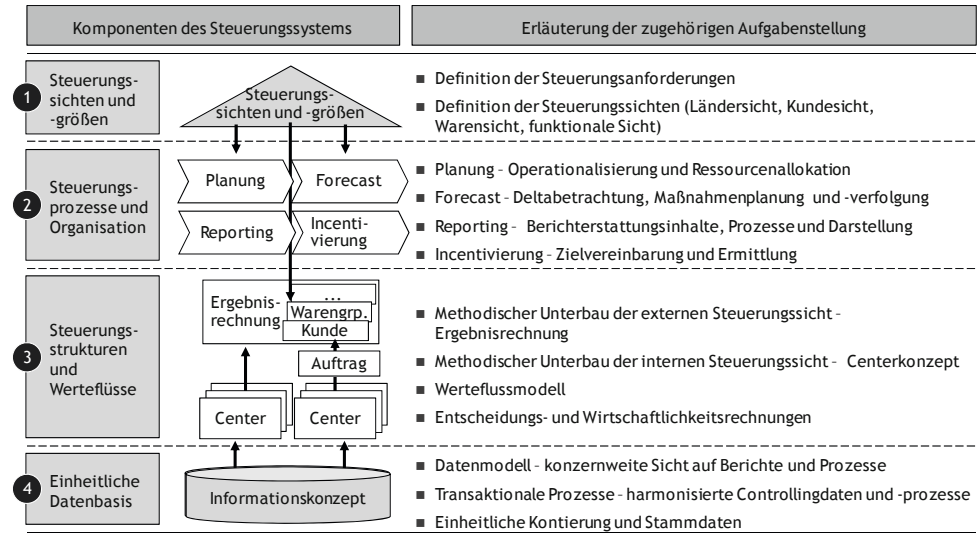
In den letzten Jahren hat sich Landgard neben organischem Wachstum auch durch zahlreiche Fusionen vergrößert. Unterschiedliche organisatorische Strukturen, verschiedene dezentrale Steuerungsmodelle und Interessen haben die Ausnutzung von Skalenvorteilen erschwert. In einem ersten Schritt wurde dazu - auf Basis einer einheitlichen Vision und Strategie - eine konzernweite Organisationsstruktur konzipiert und umgesetzt. Die Erstellung und Umsetzung eines Konzeptes für eine integrierte Konzernsteuerung, die Gegenstand dieses Buchbeitrags ist, war der zweite notwendige Schritt, um die Steuerung der Landgard nachhaltig sicherzustellen. Das Konzept zur integrierten Konzernsteuerung setzt auf dem organisatorischen Aufbau der Landgard auf und stellt zugleich sicher, dass das Steuerungssystem für das zukünftige Wachstum mit verhältnismäßigem Aufwand adaptierbar ist.

1.3 Integrierte Konzernsteuerung bei Landgard

1.3.1 Komponenten der integrierten Konzernsteuerung

Das Steuerungssystem von Landgard besteht aus vier Komponenten, die sich gegenseitig bedingen (siehe Abbildung 1.1):

1. Die Steuerungssichten und -größen definieren, wie Landgard gesteuert wird. Bei der Ausgestaltung wurde beachtet, dass Steuerungssichten und -größen konzernweit einheitlich definiert wurden. So mussten zum Beispiel innerhalb der Steuerungssicht „Waren“ die einzelnen Warengruppen und Waren der Landgard gesellschaftsübergreifend definiert werden. Zudem wurde festgelegt, von welchen Verantwortungsbereichen der Landgard-Organisation die einzelnen Ebenen der Warengruppenhierarchie verantwortet werden und auf Basis welcher Steuerungsgrößen (zum Beispiel Umsatz oder Rohertrag) der Erfolg gemessen wird.
2. Die für die Konzernsteuerung erforderlichen Prozesse wurden im gesamten Landgard-Konzern auf die Steuerungsanforderungen ausgerichtet. Im Fokus standen hierbei die Planungs-, Forecast-, Reporting- und Incentivierungs-Prozesse.
3. Anhand von eindeutigen Steuerungsstrukturen und einem einheitlich definierten Werteflussmodell werden zukünftig die zur Konzernsteuerung erforderlichen Zahlen generiert. Aufgrund des teilweise anorganischen Wachstums weist Landgard unterschiedliche Steuerungsstrukturen und Werteflüsse auf. Um eine integrierte Konzernsteuerung zu ermöglichen, werden diese nun Schritt für Schritt vereinheitlicht. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass die Performance einzelner Bereiche, Waren, Kunden oder Länder aufgrund unterschiedlicher Wertansätze in der Kostenrechnung und der Finanzbuchhaltung nicht sinnvoll miteinander vergleichbar sind.
4. Eine einheitliche Datenbasis gibt unter anderem klar definierte Stammdaten und Kontierungsmerkmale vor. Sie stellt wiederum die Basis für einheitliche Steuerungsstrukturen und Werteflüsse dar.

Abbildung 1.1 Komponenten des Steuerungssystems von Landgard

Die Effektivität und Effizienz eines Steuerungssystems zeichnet sich im Kern dadurch aus, wie gut die einzelnen Komponenten des Steuerungssystems aufeinander abgestimmt sind. Zudem können Schwächen einer Komponente nur unter hohem Aufwand oder gar nicht durch andere Komponenten ausgeglichen werden. So kann zum Beispiel eine optimierte Kostenrechnung zentrale Schwächen im Planungs- und Forecast-Prozess nicht kompensieren, da den Ist-Zahlen die zur Steuerung erforderlichen Vergleichszahlen fehlen. In einem anderen Beispiel leisten konzernweit einheitliche und an der Konzernstrategie ausgerichtete Steuerungsgrößen nur wenig Beitrag zu einer effektiven Konzernsteuerung, wenn sie in den einzelnen Gesellschaften unterschiedlich berechnet werden.

Im Rahmen des Projektes „IKOS - Integrierte Konzernsteuerung bei Landgard“ wurde im ersten Schritt der Fokus auf die Steuerungssichten und -größen (Komponente 1) und die Steuerungsstrukturen und Werteflüsse (Komponente 3) gelegt. Die Anpassung der Steuerungsprozesse (Komponente 2) sowie der Datenbasis (Komponente 4) erfolgte darauf aufbauend in einem nächsten Schritt.

In diesem Kapitel wird nun das Steuerungssystem der Landgard vorgestellt. Es erfolgt - analog zu dem Projekt IKOS - eine klare Fokussierung auf die Komponenten 1 und 2. In dem folgenden Unterkapitel 1.3.2 werden zunächst die Steuerungssichten und -größen von Landgard erläutert. Darauf aufbauend werden in Kapitel 1.3.3 die zentralen Projektergebnisse, die im Rahmen der Steuerungsstrukturen und Werteflüsse erarbeitet wurden, dargestellt. In Kapitel 1.3.4 werden abschließend die Implikationen der Änderungen im Steuerungssystem auf die Steuerungsprozesse und das Datenmodell skizziert.

1.3.2 Steuerungssichten und -größen

1.3.2.1 Führungsanspruch des Konzerns und Vorbemerkungen

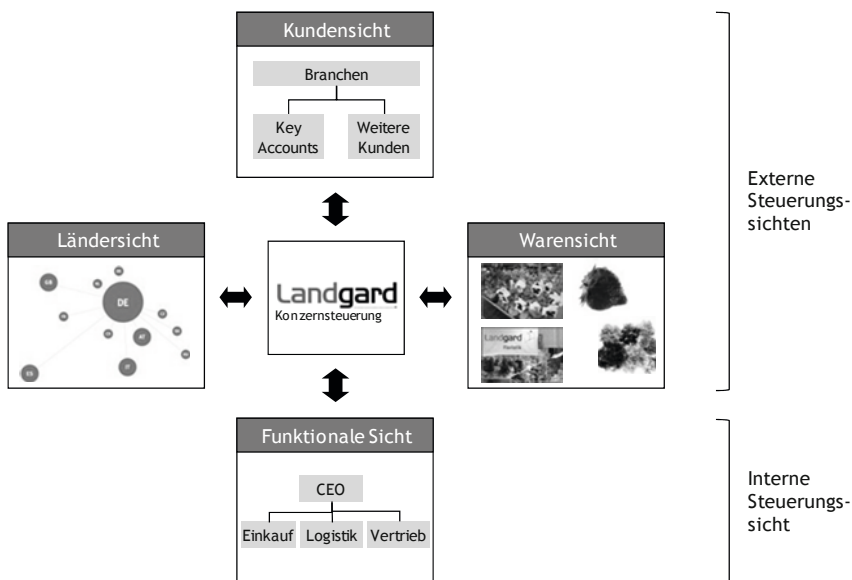
Der Führungsanspruch des Landgard-Konzerns entspricht dem einer Strategie-/Managementholding und konkretisiert sich in folgenden zentralen Aufgaben:

- Steuerung der Geschäftsfelder, Key Accounts, Warengruppen und Wertschöpfungsstufen auf Basis strategischer Vorgaben und finanzieller Kennzahlen
- Koordination der Schnittstellen zwischen den Geschäftsfeldern und Realisierung von Synergien
- Geschäftsfeld-übergreifende Koordination der Wertschöpfungsstufen

Eine operative Steuerung der Geschäftsfelder und Gesellschaften wird dezentral wahrgenommen und ist folglich nur indirekt Gegenstand der hier beschriebenen Konzernsteuerung.

Die Konzernsteuerung von Landgard erfolgt auf Basis von vier Steuerungssichten: Den drei externen Steuerungssichten Kundensicht, Warensicht und Ländersicht sowie der internen, funktionalen Steuerungssicht (vgl. Abbildung 1.2).

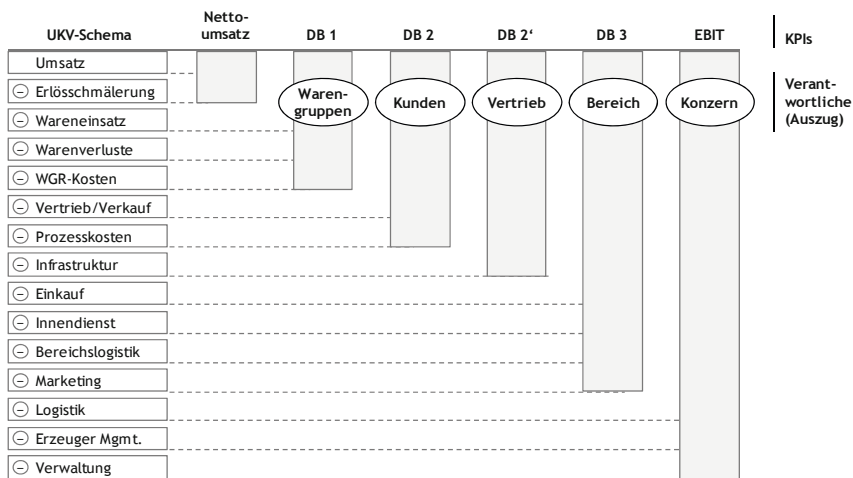
Abbildung 1.2 Externe und interne Steuerungssichten von Landgard



Bevor die vier Steuerungssichten von Landgard einzeln erläutert werden, werden im Folgenden zunächst fünf zentrale Eigenschaften der Steuerungssichten und -größen vorgestellt, welche sich im Rahmen des Projektes als besonders wichtig herausgestellt haben:

1. Die externen Steuerungssichten von Landgard (Kundensicht, Warensicht, Ländersicht) sind ineinander überführbar. So kann zum Beispiel bei einer Plan-Ist-Abweichung eines Kundenergebnisses analysiert werden, welche Regionen und Warengruppen die Abweichung verursacht haben.
2. Die Ausgestaltung der Steuerungssichten erfolgt nur so detailliert, wie es für die Konzernsteuerung zwingend erforderlich ist. Schließlich ergibt sich aus der Strategie der Kostenführerschaft auch die Anforderung an das Steuerungssystem selbst, möglichst kostengünstig zu funktionieren.
3. Die Steuerungssichten sind in einem einheitlichen Ergebnisrechnungsschema im Reporting abgebildet. Kunden-, Waren- und Ländersicht werden auf Basis eines Ergebnisrechnungsschemas nach dem Umsatzkostenverfahren (UKV) berichtet, welches jeder Ergebniszeile eindeutige Verantwortlichkeiten innerhalb der Landgard-Organisation zuordnet (vgl. Abbildung 1.3). Die funktionale Sicht, welche aus den verschiedenen Centern von Landgard (vgl. Ausführungen zur funktionalen Sicht in Kapitel 1.3.2.3) besteht, wird auf Basis eines Ergebnisrechnungsschemas nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) ausgewertet. Kern des GKV-Schemas ist eine explizite Unterscheidung in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kosten. Hierdurch wird eine möglichst hohe Deckung von Verantwortlichkeit und Beeinflussbarkeit des Centerergebnisses erreicht.

Abbildung 1.3 UKV-Schema von Landgard inkl. Verantwortlichkeiten (in Ellipsen)



4. Eine Zurechnung von Kosten und Erlösen zu den Steuerungsobjekten erfolgt nur soweit, wie dies verursachungsgerecht und mit einem verhältnismäßigen Aufwand möglich ist. Hierdurch wird die Aussagefähigkeit und Akzeptanz der Steuerungsgrößen erhöht.
5. Für sämtliche Steuerungsobjekte sind klar definierte Steuerungsgrößen hinterlegt. Die Steuerungsgrößen von Landgard sind in einem KPI-Kompendium in Bezug auf fachliche Definition, Berechnungsformel und Datenquelle definiert, um eine konzernweit einheitliche Ermittlung und Verwendung sicherzustellen.

Im Folgenden wird die Ausgestaltung der drei externen Steuerungssichten (Kunden-, Waren- und Ländersicht) zunächst in den Grundzügen erläutert. Danach wird die funktionale Steuerungssicht beschrieben. Die externen und die interne Steuerungssicht werden bewusst getrennt dargestellt, da sie auf unterschiedlichen Zielsetzungen basieren, unterschiedlich berichtet werden (UKV bzw. GKV) und nicht direkt ineinander überführbar sind.

1.3.2.2 Externe Steuerungssichten

Die Kundensicht unterscheidet zunächst drei Kundenbranchen: Lebensmittel-Einzelhandel (LEH), Lebensmittel-Discounter und Baumärkte. Pro Kundenbranche werden jeweils nur wenige große Kunden einzeln berichtet, mit denen Landgard einen wesentlichen Teil des Umsatzes generiert. Alle weiteren Kunden werden selbstverständlich auch in zweckmäßigem Umfang gesteuert; sie sind allerdings nicht (unmittelbarer) Gegenstand der Konzernsteuerung. Das zentrale Steuerungsinstrument der Kundensicht ist die Kundenergebnisrechnung, welche durch das in Abbildung 1.3 dargestellte UKV-Schema abgebildet wird.

Die Ländersicht integriert zwei unterschiedliche Sichten: Die interne Ländersicht, welche sich an den Landgard-Gesellschaften orientiert („Wie erfolgreich sind die Landgard-Gesellschaften, die in einem bestimmten Land ihren Hauptsitz haben?“) und zweitens die externe Ländersicht, welche sich an dem Kunden orientiert („Welchen Umsatz hat Landgard in einem bestimmten Land gemacht?“). Dabei leitet die externe Ländersicht zur Kunden- und der Warensicht über. So kann zum Beispiel ermittelt werden, welcher Umsatz und welcher Ergebnisbeitrag durch den Verkauf von Tulpen an Baumärkte in Österreich erzielt wurde. Besondere Bedeutung hat dabei meistens die Frage, wie profitabel ein Key Account in verschiedenen Regionen ist. Wesentlicher Nutzen der Ländersicht im Rahmen der Konzernsteuerung ist es daher, regionalspezifische Strategien zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

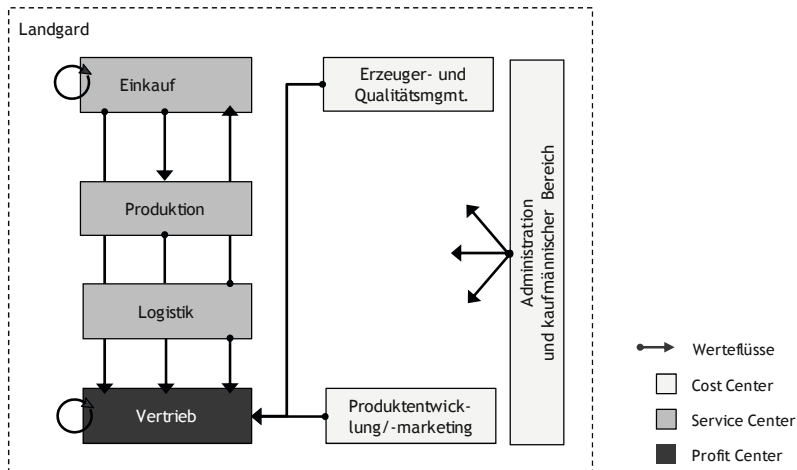
Die Warensicht basiert auf einer vierstufigen Warengruppenhierarchie. Der Umfang der Konzernsteuerung reicht dabei bis zur zweiten Warengruppen-Ebene, welche unter anderem Beetpflanzen, Balkonpflanzen oder Floristenbedarf unterscheidet. Der Ausweis von Ergebnissen auf der dritten und vierten Warengruppen-Ebene ist nicht Gegenstand der Konzernsteuerung. Informationen auf diesen Ebenen werden jedoch für die Steuerung der Geschäftsfelder durch die Geschäftsfeld-Verantwortlichen, z. B. durch die Kommentierung von Abweichungen auf diesen Warengruppen-Ebenen, erzeugt.

1.3.2.3 Interne Steuerungsichten

Die funktionale Sicht basiert auf einer wertschöpfungsorientierten Centerrechnung. Unternehmensbereiche mit ähnlichen Aktivitäten werden dazu in Centern gebündelt. Die einzelnen Center werden abhängig von ihren Steuerungsmöglichkeiten in folgende drei Center-typen eingeteilt: Cost Center, Service Center und Profit Center.

- **Cost Center** sind dadurch definiert, dass ihr Geschäftsauftrag nicht in der Bewirtschaftung konzernexterner Märkte liegt und ihre Leistungserbringung nicht direkt messbar ist. Aufgrund der fehlenden Messbarkeit der Leistungserbringung verrechnen sie sich zu Pauschalwerten, die auf Basis der Plankosten ermittelt werden. Die Steuerung von Cost Centern erfolgt aufgrund der fehlenden Möglichkeiten zur Produktivitätsmessung anhand der Budgeteinhaltung. Landgard verfügt über zwei Arten von Cost Centern. Zum einen Zentralabteilungen im administrativen und kaufmännischen Bereich (Controlling, Finanzen, Personal, ...), zum anderen Abteilungen mit branchenspezifischen Aufgaben wie zum Beispiel das Erzeuger- und Qualitätsmanagement.
- **Service Center** haben mit Cost Centern die Gemeinsamkeit, dass ihr Geschäftsauftrag nicht in der Bewirtschaftung konzernexterner Märkte liegt. Allerdings ist die Leistungserbringung von Service Centern direkt messbar. Die Verrechnung erfolgt daher auf Basis einer (Menge x Preis)-Logik, welche es ermöglicht, Service Center anhand ihrer Produktivität zu steuern. So wird beispielsweise die Logistik der Landgard als Service Center gesteuert. Sie verrechnet sich anhand von Mengenlogiken (z. B. gefahrene Kilometer und Tonnagen), was eine Integration der Produktivitätssteuerung in die finanzielle Steuerung ermöglicht. Weicht zum Beispiel der tatsächlich geleistete Umfang an Logistik-Leistungen von der geplanten Normalkapazität ab, wird dieser Effekt in der Konzernsteuerung sichtbar. Weitere Service Center sind der Einkauf und die Produktion; letztere stellt unter anderem Lagerkapazitäten bereit und „produziert“ Trockenfrüchte oder Blumensträuße.
- **Profit Center** bewirtschaften konzernexterne Märkte. Sie werden daher anhand ihres Ergebnisses gesteuert. Bei Landgard wird ausschließlich der Vertrieb als Profit Center typisiert, da neben dem Absatzmarkt auch der Beschaffungsmarkt (bzw. der Einkauf bei Landgard) im Wesentlichen durch die Key Account Manager und Vertriebsleiter koordiniert wird. Zudem werden die Beschaffungsmarktrisiken (zum Beispiel das Risiko einer verspäteten Lieferung) im Vertrieb verantwortet.

Die Centerstruktur von Landgard ist in Abbildung 1.4 dargestellt. Die wertschöpfungsorientierte Centerrechnung ermöglicht eine saubere Abbildung der gesamten Wertschöpfungskette in der Kostenrechnung. Dadurch kann losgelöst von der Legalstruktur eine einheitliche Management-Sicht auf den gesamten Konzern generiert werden. Durch Verbindung der Centerergebnis-Berichte mit dem Konzernergebnis-Bericht können Auswirkungen von exogenen Effekten auf die Wertschöpfungskette transparent abgebildet werden. Umgekehrt zeigt sich, welchen Einfluss Leistungsabweichungen einzelner Center auf das Konzernergebnis haben.

Abbildung 1.4 Übersicht Center und Werteflüsse von Landgard

1.3.3 Steuerungsstrukturen und Werteeinflüsse

1.3.3.1 Aufgaben und Herausforderungen

Als Steuerungsanforderungen wurden zwei konzernweit einheitliche Ergebnisrechnungsschemata, zum einen nach dem UKV- und zum anderen nach dem GKV-Schema, definiert (siehe Kapitel 1.3.2.1). Darauf aufbauend wurden die Werteflüsse sowie die Kostenrechnungsstrukturen von Landgard dahingehend überprüft, ob eine sinnvolle und konzernweit einheitliche „Befüllung“ dieser Ergebnisschemata mit Kosten- und Erlösinformationen möglich ist. So wurde u. a. geklärt, welche Kosten an die operativen Bereiche verrechnet werden dürfen (zum Beispiel Kosten des Managements) und wie einzelne Werteflüsse kostenrechnerisch zu bewerten sind (zum Beispiel Umlagen der Kosten von Shared Service Centern).

Ein besonderer Fokus lag im Rahmen des Projektes auf der Erarbeitung eines Konzeptes für die Verrechnung von Leistungen zwischen den Konzern-Gesellschaften (Transfer Pricing), welches im Folgenden im Rahmen eines Exkurses erläutert wird.

1.3.3.2 Exkurs: Transfer Pricing-System

Das Wachstum von Landgard hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass der Konzern aus knapp 60 Gesellschaften besteht, zwischen denen ein teilweise sehr hohes Verrechnungsvolumen generiert wird. Um eine integrierte Konzernsteuerung auf Basis von einheitlichen Steuerungsgrößen zu ermöglichen, ist es erforderlich, dass die Verrechnungen im Landgard-Konzern auf einheitlichen Vorgaben basieren. Andernfalls wären die

Steuerungsgrößen stark durch die gewählten Transferpreis-Methoden beeinflusst und entsprechend weniger aussagekräftig in Bezug auf die tatsächliche Performance der Bereiche, Warengruppen oder Key Account-Manager.

Ein Transfer Pricing-System muss drei Ziele erfüllen, die teilweise konfliktär zueinander sind: Die Erfüllung rechtlicher Vorgaben, die Sicherstellung der Steuerungswirkung und die Begrenzung des Umsetzungsaufwandes. Im Folgenden werden diese drei Ziele erläutert. Darauf aufbauend wird dargestellt, wie diese Ziele bei Landgard gewichtet und insbesondere, wie die jeweiligen Zielkonflikte gelöst wurden.

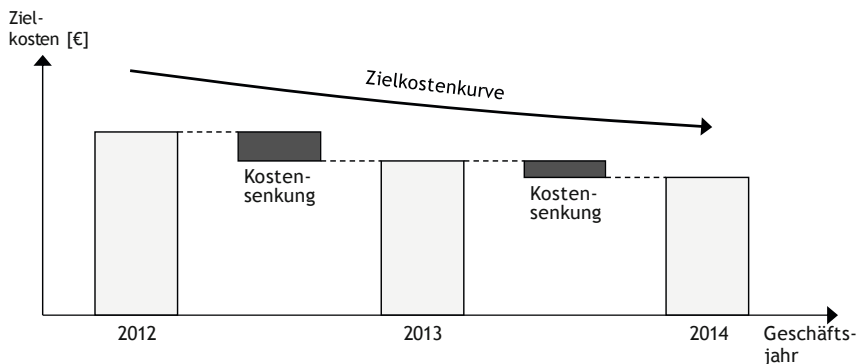
Die drei Ziele eines Transfer Pricing-Systems können wie folgt erläutert werden:

1. Die Transfer Pricing-Vorgaben müssen rechtliche Vorschriften sicherstellen. Dazu müssen die Transferpreise gemäß dem „At Arm's Length Prinzip“ in der Höhe gewählt werden, die fremde Geschäftspartner auf einem anonymen Markt vereinbaren würden. Folge: Während im Rahmen der Konzernsteuerung die Gesellschafts-Sicht bewusst ausgeblendet wird, um den Konzern als eine Einheit darzustellen, muss im Rahmen des Transfer Pricing wiederum so verrechnet werden, als ob die Landgard-Gesellschaften gerade nicht zu einem gemeinsamen Konzern gehören würden. Ungeachtet möglicher Zielkonflikte kann bereits an dieser Stelle gesagt werden, dass das Ziel der rechtlichen Compliance jederzeit erfüllt werden muss.
2. Sicherstellung der Steuerungswirkung: Für die Zwecke der Konzernsteuerung müssen erstens die konzerninternen Herstellungskosten transparent gemacht werden. Diese sind sowohl für marktorientierte Entscheidungen („Welche Kosten sind dem Konzern für die Bereitstellung der Waren und Dienstleistungen wirklich entstanden?“) als auch für Entscheidungen, die die eigene Wertschöpfungskette betreffen („Welche Kosten entstehen dem Konzern durch die Erstellung und Auslieferung von Trockenfrüchten?“) wichtig. Zweitens müssen bei dem Leistungsersteller Anreize für Effizienzsteigerungen gesetzt werden.
3. Begrenzung des Umsetzungsaufwandes: Die Ermittlung und die Verrechnung der Transferpreise müssen mit einem möglichst geringen Aufwand sichergestellt werden. Zudem gilt es Interpretations- und Gestaltungsspielräume zu vermeiden. Um den Eskalationsaufwand zu begrenzen, sollten die Transferpreise aus Sicht von Leistungsempfängern und Leistungserstellern akzeptiert werden.

Eine zentrale Herausforderung bestand darin, die Vorgaben zur Transferpreis-Ermittlung so zu gestalten, dass die rechtlichen Anforderungen erfüllt und gleichzeitig die Leistungsersteller dazu verleitet werden, Effizienzsteigerungen zu realisieren. Dieser Zielkonflikt war für Landgard besonders bedeutsam, da die meisten Verrechnungen auf Basis der Cost Plus-Methode erfolgten. Würde man annehmen, dass jede Einheit stets ihre Kosten zzgl. einer gewissen Marge verrechnen darf, bestünde kein Anreiz für Kostensenkungen. Im Gegenteil: Die Einheit müsste - um ihr Ergebnis zu verbessern - möglichst viele Kosten produzieren.

Um dieses Szenario abzuwenden, wurden die Transferpreise - wie bei den meisten Großunternehmen üblich - auf Basis der Plan-Kosten ermittelt (und nicht auf Basis der Ist-Kosten). Es wurde zudem in der Planung auf Basis eines einheitlichen Kalkulationsschemas festgelegt, welche Kosten verrechnet werden dürfen. Für wesentliche Leistungen wurde darüber hinaus eine Zielkostenlogik angewendet (vgl. Abbildung 1.5). Das heißt, es wird zukünftig für diese Leistungen ein Zielkostenwert vorgegeben, der - aus Gründen der Objektivität - in der Regel aus Marktpreisen oder Marktpreis-Benchmarks abgeleitet wird. Im Rahmen der Planung wird darauf aufbauend geprüft, wann dieser Zielkostenwert durch schrittweise Effizienzsteigerungen erreicht werden kann. In dem Fall, in dem der Zielkostenwert bereits im nächsten Geschäftsjahr erzielt wird, erfolgt eine Anpassung des Transferpreises. Andernfalls muss von dem Leistungsersteller klar definiert werden, wann dieser Wert erreicht wird und welche jährlichen Kostenreduzierungen geplant sind. Auf diese Weise erhalten die Leistungserbringer im Unternehmen einen Anreiz, stets in realistischem Umfang weitere Kostenreduzierungen zu erreichen.

Abbildung 1.5 Zielkostenkurven-Logik



Die zweite zentrale Herausforderung für Landgard ist die Herstellung von Margentransparenz. Gemäß der rechtlichen Vorgaben, muss bei Anwendung einer kostenbasierten Transferpreismethode stets eine Marge verrechnet werden, welche in Bezug auf den Umfang der erstellten Leistungen und das vom Leistungsersteller übernommene Risiko marktüblich ist. Die Verrechnung mit Margen wirkt sich dabei aber nachteilig auf das Ziel der Steuerungswirkung aus, da auf diese Weise - über die gesamte Wertschöpfungskette verteilt - Zwischengewinne anfallen. So kann zum Beispiel bei einer Packung Trockenfrüchte nicht direkt ermittelt werden, welche Kosten dem Landgard-Konzern für die Herstellung dieser Ware entstanden sind: Es wäre beispielsweise denkbar, dass die Einkaufs-Gesellschaft Früchte mit einer Marge an die Produktions-Gesellschaft verkauft, diese wiederum Leistungen (mit Marge) bei der Logistik einkauft und sich danach mit einer Marge an den Vertrieb verrechnet. Der Vertrieb würde so einen Gesamtrechnungsbetrag erhalten, aus dem nicht ersichtlich wäre, welche Kosten aus Sicht des

Konzerns für die Herstellung tatsächlich entstanden sind. Diese Information wäre allerdings relevant, um Aussagen über die Preisuntergrenzen und die Wirtschaftlichkeit einzelner Waren oder Kunden zu treffen.

Die Problematik einer Margenkumulation wurde einerseits dadurch abgeschwächt, dass für gleiche Leistungen konzernweit einheitliche Zuschlagssätze definiert wurden. Zudem verrechnen sich die einzelnen Center von Landgard möglichst direkt in den Vertrieb, welcher als einziges Profit Center fungiert (vgl. Kapitel 1.3.2.3). Dies hat den Vorteil, dass die Margen, die über die Wertschöpfungskette verteilt anfallen, sehr gering bleiben und sich den jeweiligen Centern eindeutig zuordnen lassen. Als dritte Maßnahme zur Erhöhung der Margentransparenz werden selektiv Kontierungsobjekte eingeführt (sogenannte Intercompany Margencenter), auf denen Margen gesammelt werden. Intercompany Margencenter werden in die Verrechnung zwischen zwei Gesellschaften integriert. Sie werden dabei von der leistungserstellenden Gesellschaft mit Herstellkosten belastet und entlasten sich an die leistungsempfangende Gesellschaft mit einem klar definierten Transferpreis, so dass die Marge auf dem Kontierungsobjekt verbleibt. Dadurch wird Transparenz über den Ort der Margenentstehung erzeugt. Intercompany Margencenter können zum Beispiel für einzelne Geschäftsbereiche, Gesellschaften oder Wertschöpfungsstufen definiert werden.

1.3.4 Steuerungsprozesse und Datenbasis

Die im Rahmen des Projektes definierten Steuerungssichten und -größen wurden von Landgard in den Planungs- und Forecast-Prozess integriert. Sofern unter Abwägung von Aufwands- und Nutzen-Aspekten sinnvoll, berücksichtigte man bestimmte Steuerungsgrößen nicht einzeln sondern nur in aggregierter Form. Es wurde aber in jedem Fall darauf geachtet, dass Plan- und Ist-Zahlen zueinander überleitbar sind.

Die integrierte Konzernsteuerung basiert auf konzernweit einheitlichen Berichten. Unterhalb dieser Berichte kann es diverse weitere Berichte für die Führungskräfte in den operativen Bereichen geben, die so die individuellen und detaillierteren Steuerungsanforderungen der jeweiligen Bereiche berücksichtigen.

Die Integration der in den Berichten enthaltenen Steuerungsgrößen in das Incentivierungssystem stellt sicher, dass das Steuerungssystem in den Köpfen der Mitarbeiter verankert wird und die gewünschte Koordinationsfunktion der integrierten Konzernsteuerung, welche auf die Ausrichtung der dezentralen Bereiche auf das Konzernoptimum zielt, erreicht wird. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Ziele für die Mitarbeiter sowohl transparent als auch beeinflussbar sind.

Sämtliche Informationen, die durch das Steuerungssystem in Form von Ergebnisberichten und KPIs bereitgestellt werden, erfordern eine einheitliche Datenbasis. Dazu müssen die Informationssysteme (insbesondere ERP-, BI-, CRM- oder SCM-Systeme) der einzelnen Teilkonzerne und Gesellschaften auf konzernweit einheitlichen Standards und Prinzipien beruhen, um im Rahmen des Konzerncontrollings zueinander überleitbar zu sein. Der

Grundstein dazu wurde bei Landgard durch die konzernweite Vereinheitlichung der Stammdaten für die Kunden und Waren gelegt. Zudem erfolgt derzeit eine SAP-Einführung in den wesentlichen Gesellschaften, bei der darauf geachtet wird, dass weitere einheitliche Konzernstandards etabliert werden. Das einheitliche ERP-System erleichtert die weitere Umsetzung der integrierten Konzernsteuerung, ist aber keineswegs zwingend erforderlich, sofern die Integration der verschiedenen Informationssysteme zum Beispiel in einem übergreifenden BI-System sichergestellt werden kann.

1.4 Kritische Würdigung und Ausblicke

Das Konzept für die neue integrierte Konzernsteuerung wurde im Jahr 2010 durch den Vorstand und die Führungskräfte aus den Geschäftsfeldern und den administrativen Bereichen mit Unterstützung von Horváth & Partners Management Consultants erarbeitet. Wesentliche Erfolgsfaktoren waren:

- Hohe Bereitschaft für den Übergang zu einem neuen Steuerungssystem
- Frühzeitige Einbindung aller Beteiligten in das Projekt
- Kritische Prüfung der Konzeptvorschläge in Bezug auf die Strategie, den Führungsanspruch des Konzerns und Zusammenhänge zwischen der Organisation und dem Steuerungssystem von Landgard

Das Konzept zum Transfer Pricing wurde in eine verbindliche Richtlinie überführt und im gesamten Konzern umgesetzt. Das Steuerungskonzept wurde in bestimmten Teilen, die mit geringem Aufwand umgesetzt werden konnten („Quick Wins“), bereits implementiert. In ersten Bereichen von Landgard wird derzeit an der vollständigen Umsetzung des Steuerungskonzeptes gearbeitet. Weitere Bereiche und ausländische Gesellschaften werden dann sukzessive folgen.

2 **Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handel**

In ähnlicher Form erstmals veröffentlicht in Controlling 10/2009

Stefan Macheleidt, Sebastian Biedermann

Management Summary

Budgetorientierte Steuerungs- und Anreizsysteme für das Management von filialisierten Handelsunternehmen begrenzen systematisch das Unternehmenswachstum. Zudem sind diese Systeme regelmäßig ressourcenaufwendig aufgrund des erforderlichen Koordinationsaufwands. Sie sind folglich ineffizient und ineffektiv.

Dieser Beitrag stellt ein Steuerungs- und Anreizsystem vor, das konsequent auf die wachstumsorientierte Steuerung von Filialen ausgerichtet ist. Der Aufbau und die Ausgestaltung des Systems durch eine geeignete Zielsetzung, die Messung der Zielerreichung und die leistungsorientierte Vergütung zielen darauf ab, die Wachstumsstrategie bestmöglich umzusetzen und dabei gleichzeitig den Aufwand für den Zielvereinbarungsprozess zu minimieren. Das Steuerungs- und Anreizsystem wird anhand eines Fallbeispiels verdeutlicht.

2.1 Ausgangslage und Problemstellung

Handelsunternehmen in Deutschland befinden sich seit einigen Jahren in einer prekären Lage. Zum einen lassen sich Preissteigerungen aufgrund der Konkurrenzsituation nicht nachhaltig durchsetzen. Zum anderen sind die Einsparungspotenziale durch Kostenreduzierungen in operativen Bereichen meist ausgeschöpft oder stellen keinen großen Hebel zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses dar. Folglich stagniert der Gewinn.

Um dieser Situation zu entfliehen, nutzen Handelsunternehmen verstärkt Wachstumsstrategien, mit denen bestehende Kundenpotenziale weiter abgeschöpft oder neue Kunden gewonnen werden sollen. Diese Wachstumsstrategien müssen durch geeignete Steuerungs- und Anreizsysteme unterstützt werden, welche das Umsatzwachstum im Sinne des Unternehmens bestmöglich fördern. Traditionelle Plan-Ist-Zielvereinbarungssysteme sind für diese Zielsetzung jedoch unzureichend, da sie das Unternehmenswachstum systemisch begrenzen und dabei auch noch unnötig Ressourcen verbrauchen.

Dieser Beitrag stellt ein Steuerungs- und Anreizsystem vor, welches die typischen Probleme budgetorientierter Systeme überwindet und die Wachstumsstrategie des Unternehmens bestmöglich unterstützt.

2.2 Defizite bestehender Steuerungs- und Anreizsysteme

Zielvereinbarungsprozesse sind ressourcenaufwendig und ineffektiv

Traditionelle Zielvereinbarungsprozesse bündeln viele Ressourcen, da auf allen Unternehmensebenen eine Vielzahl an operativen Zielen individuell abgestimmt werden muss. Es kommt zu Verhandlungsspielen zwischen operativem Management und Top-Management - ggf. mit mehreren Verhandlungsrunden.

Der starre Zwölf-Monatsfokus der Ziele entspricht dabei einem fixierten Leistungsvertrag für ein Jahr. Dies ist ein Hindernis für schnelle Veränderungen, da die Budgetierung für einen vorher festgelegten Ein-Jahres-Zeitraum Strategie- und Aktionsplanung, Zielfestlegung, Ressourcenzuweisung, Leistungsmessung und Kontrolle, Koordination der Teilpläne und Vergütungen von vornherein festlegt.²³ Zudem hat die Veränderung der Unternehmensumwelt eine schnelle Veralterung der Ziele zur Folge, da aktuelle externe und interne Entwicklungen i. d. R. nicht in den Zielvereinbarungsprozess einbezogen werden können. Daraus resultieren Zielabweichungen, die die Zielsetzung hinfällig machen und Unternehmen dazu zwingen, den Zielerreichungsgrad an Vorjahreswerten zu messen.

Zusätzlich ist eine Verknüpfung der operativen Zielvereinbarungen (meist Zwölf-Monatsfokus mit Blick nach innen) mit der strategischen Zielsetzung (mittel- bis langfristiger Fokus mit Blick nach außen) nur bedingt möglich.²⁴

Plan-Ist-Zielerreichungssysteme sind wachstumshemmend

Traditionelle Zielvereinbarungen orientieren sich meist an absoluten und ex-ante festgelegten Kenngrößen, z. B. EBIT, Umsatz, Deckungsbeitrag. Ist das festgelegte Ziel erreicht, besteht kein Anreiz (mehr) weiter eine hohe Leistung zu erbringen, da die Zielübererfüllung nicht belohnt wird und die Messlatte für das Folgejahr nur noch höher hängt.²⁵ Es entsteht ein Anreiz, Gewinne in das Folgejahr zu verschieben. Folglich ist dies ein Wachstumshemmer. Das Wachstumspotenzial ist somit durch das Steuerungs- und Anreizsystem systemisch begrenzt.

2.3 Fallstudie

Das in diesem Beitrag dargestellte Steuerungs- und Anreizsystem ist auf die Verkaufssteuerung von filialisierten Handelsunternehmen ausgerichtet. Es beschreibt das Steuerungssystem auf Ebene von Filialen und auf Ebene von Verkaufsregionen. Explizit

²³ Vgl. Leyk/Kopp (2004), S. 28.

²⁴ Vgl. Horváth & Partners (2004), S. V.

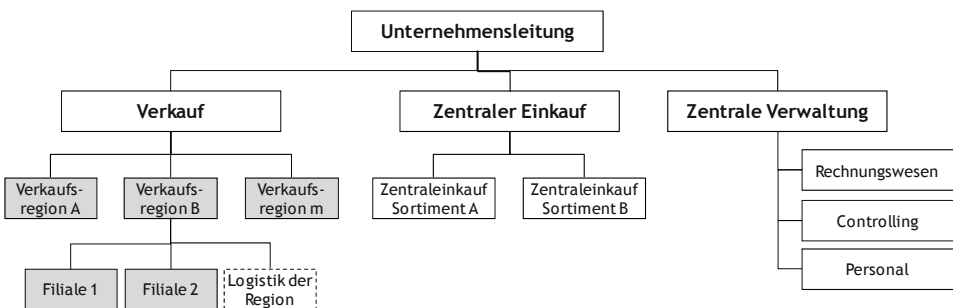
²⁵ Vgl. Greiner (2005), S. 504.

ausgenommen von diesem Steuerungssystem sind die Einkaufs- und Verwaltungsfunktionen inklusive Logistik, sowie die Unternehmensleitung.

Zur Verdeutlichung des Systems zur wachstumsorientierten Steuerung wird die fiktive Fallstudie eines Lebensmittelhändlers mit Endkonsumentenvertrieb verwendet. Die Verkaufsorganisation entspricht der in Abbildung 2.1 dargestellten Struktur von Filialen und Verkaufsregionen. Der Lebensmittelhändler hat 12 Verkaufsregionen mit insgesamt ca. 700 Filialen innerhalb Deutschlands (kein Franchise-System).

Einkauf und Verwaltung erfolgen dabei zentral, wohingegen die Logistik auf Ebene der Verkaufsregionen abläuft. Filialen werden von dort aus mit Produkten beliefert. Alle Filialen sind Mietobjekte.

Abbildung 2.1 Exemplarische Organisationsstruktur eines filialisierten Handelsunternehmens



Quelle: in Anlehnung an Krey (2002), S.15

2.3.1 Definition von Wachstumsstrategie und Wachstumszielen

Definition der Wachstumsstrategie

Für das Steuerungssystem ist die Wachstumsstrategie ein fundamentaler Bestandteil. Bevor operative Ziele festgelegt werden können, muss die Wachstumsstrategie des Unternehmens eindeutig formuliert werden. Für das Unternehmen muss klar sein, in welchen Märkten es investiert bzw. desinvestiert, welche Produkte oder Sortimente entwickelt werden und welche nicht, auf welche Kundengruppen die Strategie ausgerichtet ist, etc. Die strategischen Zielsetzungen werden auf Vorstandsebene verabschiedet und im Planungsprozess Top-Down heruntergebrochen.

Für das Fallbeispiel, den Lebensmitteleinzelhändler, ist die Wachstumsstrategie folgendermaßen formuliert: „Wir streben die Marktführerschaft in den Sortimenten Fleisch-

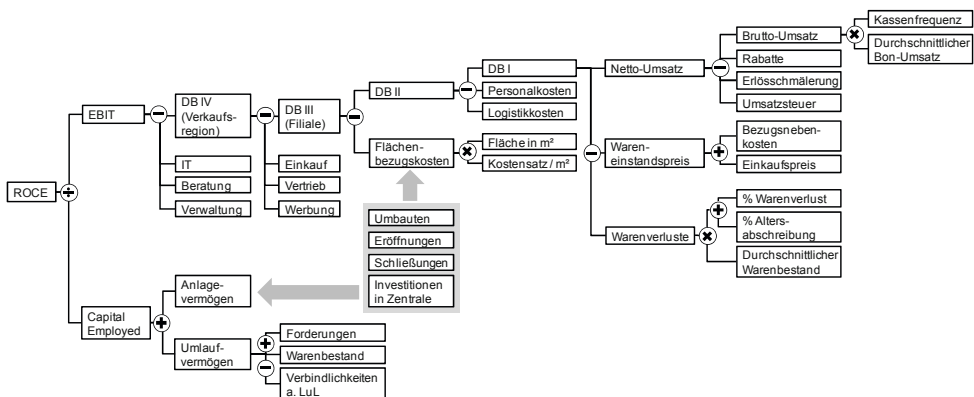
/Wurstwaren und Obst/Gemüse bis zum Geschäftsjahr 2015 an. Hierfür müssen wir jedes Jahr drei Prozent stärker wachsen als der Markt. Zusätzlich wird das bestehende Sortiment um Delikatessen erweitert. Der Umsatzanteil von Delikatessen am Gesamtsortiment beträgt 10% des Gesamtumsatzes bis 2015. Die notwendige EBIT-Rendite in Prozent vom Umsatz beträgt 5% und ist jedes Jahr zu erreichen.“

Definition der Wachstumstreiber und -ziele

Ziele definieren zukünftige erstrebenswerte Zustände, die mindestens erreicht werden sollen und dementsprechend auch übererfüllt werden dürfen. Im Fallbeispiel sind dies z. B. der Marktanteil, das Umsatzwachstum oder die Zielrendite. Diese Ziele können über Key Performance Indicators (KPIs), also Schlüsselkennzahlen, gesteuert werden. Die KPIs orientieren sich dabei an der Wachstumsstrategie des Unternehmens. Sie leiten sich direkt aus der Strategie ab, weshalb man sie auch als Wachstumstreiber bezeichnen kann.

Zur Verdeutlichung der logischen Zusammenhänge zwischen den KPIs eignet sich ein Werttreiberbaum.²⁶ Dieser zeigt die erfolgsrelevanten Kennzahlen und Stellhebel auf einen Blick, wie in Abbildung 2.2 auszugsweise dargestellt.

Abbildung 2.2 Exemplarischer Werttreiberbaum



Für die wachstumsorientierte Steuerung von Filialen und Verkaufsregionen eignen sich relative Kennzahlen, da diese den Vergleich zwischen den Filialen und Verkaufsregionen ermöglichen und regionale bzw. größenabhängige Unterschiede relativieren. Die relativen Kennzahlen erlauben dabei Aussagen über die Effizienz oder Produktivität der Filialen und Verkaufsregionen untereinander. Sie werden durch absolute Kennzahlen ergänzt, sofern notwendig.

²⁶ Vgl. Weber/Bramseman/Heinecke/Hirsch (2004), S. 107ff.

Bei der Auswahl von KPIs muss darauf geachtet werden, dass die Beeinflussbarkeit des KPIs durch den Verantwortlichen gewährleistet ist und dass der KPI exakt gemessen werden kann. Ansonsten wird der KPI weder für die Leistungsmessung akzeptiert noch als verpflichtend durch den Verantwortlichen wahrgenommen.²⁷ Beispielsweise ist es im filialisierten Handel nur in Ausnahmefällen möglich, die Leistungsmessung eines Filialleiters anhand der gesamten Kapitalbasis (Capital Employed) durchzuführen, da er diese i. d. R. nicht beeinflussen kann. Jedoch ist es ihm sehr wohl möglich, den Lagerbestand bzw. den Warenbestand seiner Filiale als Teil der Kapitalbasis zu beeinflussen.

Im Kennzahlensystem müssen zusätzlich Leitplanken gesetzt werden (Zielkorridore), in denen sich die Leistungserbringung bewegen soll. Beispiele hierfür sind das maximale Einzugsgebiet einer Filiale oder Verkaufsregion (Stichwort: Kannibalisierungseffekte), vorgeschriebene Ladenöffnungszeiten, das für das Ladenlayout definierte Sortiment, die Mindest-Investitionsquote, etc. Die Einhaltung von Leitplanken ist eine Nebenbedingung von Steuerungssystemen. Sie wird i. d. R. nicht prämiert, sondern über Sanktionsmechanismen sichergestellt.²⁸

Das Beispielunternehmen steuert deshalb seine Verkaufsregionen nach folgenden vier KPIs:

- **Umsatzwachstum:** Wachstum des Netto-Umsatzes (inkl. neueröffneter Filialen)
- **Flächenproduktivität:** Netto-Umsatz/m²
- **Vertriebs-ROCE:** DB IV/Capital Employed
- **Investitionsquote:** Investitionen/Abschreibungen

Die Kennzahl „Investitionsquote“ hat dabei eine Leitplankenfunktion. Sie soll gewährleisten, dass die Filialen einer Region nicht durch Investitionsstau „heruntergewirtschaftet“ werden, was möglicherweise dem Firmenimage nachhaltig schaden könnte.

Filialen werden nach folgenden fünf KPIs gesteuert:

- Flächenproduktivität: Netto-Umsatz/m²
- Relativer Deckungsbeitrag: DB I/m²
- Mitarbeiterproduktivität: Netto-Umsatz/Mitarbeiterstunden
- Schnittkauf: Durchschnittlicher Bon-Umsatz
- Warenumschlagshäufigkeit: Wareneinstandspreis /Warenbestand

²⁷ Vgl. Sauter/Sauerwein (2004), S. 178.

²⁸ Vgl. Simons (1995), S. 51f.

Das Geschäftsmodell einiger Handelsunternehmen beeinflusst hierbei das Zielesystem für Verkaufsregionen bzw. Filialen. So ist es denkbar, dass Filialen sowohl angemietet (Mietobjekte) als auch selbst gekauft bzw. gebaut werden (Eigenobjekte). In diesem Fall muss überprüft werden, ob die Kennzahl „Vertriebs-ROCE“ noch Steuerungsrelevanz besitzt oder ggf. sogar zur Fehlsteuerung des Unternehmens führt. Werden Investitionen in Eigenobjekte getätigt, so fließen diese voll in die Kapitalbasis (Capital Employed) ein, während Mietobjekte darauf keinen Einfluss haben. Im Fallbeispiel trifft dies nicht zu. Alle Filialen sind angemietet und die Vergleichbarkeit der Kapitalbasis zwischen den Verkaufsregionen ist gewährleistet.

2.3.2 Leistungsmessung innerhalb der Vergleichsgruppe

Definition von Vergleichsgruppen

Das zentrale Element des Steuerungssystems ist das Verfahren zur Messung der Zielerreichung. Dieses erfolgt auf Ebene der Filialen relativ zu anderen Filialen durch internes Benchmarking. Da sich jedoch nicht alle Filialen durch ihre inneren und äußeren Gegebenheiten vergleichen lassen, werden die Filialen in Vergleichsgruppen zusammengefasst. Das Ziel bei der Definition von Vergleichsgruppen ist, dass die Eigenschaften der Filialen innerhalb einer Vergleichsgruppe möglichst homogen und die Eigenschaften der Vergleichsgruppen untereinander möglichst heterogen sind, um damit die Akzeptanz des Filialleiters bei der Zuordnung zu einer Vergleichsgruppe zu maximieren.²⁹ Für die Zusammensetzung von Vergleichsgruppen sind zwei weitere Voraussetzungen zu erfüllen. Zum einen muss zur Erzeugung von internem Wettbewerb eine ausreichende Anzahl von Filialen in der Vergleichsgruppe sein. Zum anderen sollten die Vergleichsgruppen annähernd gleich groß sein, da es ansonsten zu starken Unterschieden in der Wettbewerbsintensität innerhalb einzelner Vergleichsgruppen kommen kann. Im Fallbeispiel haben die Vergleichsgruppen eine Mindestgröße von 30 und eine Maximalgröße von 50 Filialen.

Für die Bildung von Vergleichsgruppen für Filialen sind verschiedene Kriterien ausschlaggebend.

- **Interne Faktoren:** Interne Faktoren sind Eigenschaften, die durch die Filiale selbst vorgegeben sind. Hierzu gehören insbesondere die Verkaufsfläche in Quadratmetern oder das Alter der Ladeneinrichtung.
- **Marktpotenzial:** Das Marktpotenzial spiegelt sich in der Kaufkraft der Region, den Mietpreisen pro Quadratmeter oder dem Einzugsgebiet wider. Diese Eigenschaften sind somit abhängig vom potenziellen Marktvolumen.
- **Wettbewerbsituation:** Zusätzlich zum Marktpotenzial ist die Wettbewerbssituation vor Ort entscheidend bei der Definition von Vergleichsgruppen. In Lagen, in denen die Konkurrenzintensität hoch ist, werden sich hohe Umsätze bzw. Deckungsbeiträge wesentlich schwieriger erzielen lassen als in Lagen mit niedriger Konkurrenzintensität.

²⁹ Vgl. Rudolf/Witt (2002), S. 113.

- **Geographie:** Ebenso spielt die geographische Lage der Filialen eine entscheidende Rolle in der Definition von Vergleichsgruppen. Handelt es sich um eine Stadt- oder eine Landfiliale? Handelt es sich um eine zentrale Innenstadtlage oder ist die Filiale am Stadtrand? Diese geographischen Faktoren reflektieren die Einwohnerdichte. Sie sind unabhängig vom Marktpotenzial zu definieren, da auch Lagen mit einer hohen Kaufkraft eine niedrige Einwohnerdichte und somit möglicherweise eine niedrige Kundenfrequenz haben können. I.d.R. ist die geographische Struktur von Filialen so gegeben, dass eine gegenseitige Kannibalisierung ausgeschlossen ist. Filialen können sich somit nicht gegenseitig schlechter stellen.

Oftmals gibt es in Handelsunternehmen schon eine Kategorisierung von Filialen nach bestimmten Unternehmensrichtlinien bzw. Kriterien. Diese Kategorisierung kann ggf. für die Bildung von Vergleichsgruppen herangezogen werden. Eine Cluster-Analyse zur empirischen Bestätigung der Kategorisierung von Filialen wird jedoch zusätzlich empfohlen. Die Cluster-Analyse verifiziert mit einer statistischen Methodik die Homogenität bzw. Heterogenität der Vergleichsgruppe anhand der gewählten Kriterien³⁰ und erhöht die Akzeptanz innerhalb der Vergleichsgruppe durch belastbare, nachvollziehbare Ergebnisse.

Die Filialen des Lebensmittelhändlers sind in 16 Vergleichsgruppen eingeteilt, deren Kriterien die Kaufkraft des Standorts und die Größe der Filiale sind.

Bei der Definition der Vergleichsgruppen kommen in der Praxis intensive Diskussionen auf, warum eine Filiale in eine bestimmte Vergleichsgruppe gehört oder warum nicht. Diese Diskussionen und die damit verbundene Entscheidung zur Bestimmung der Vergleichsgruppe müssen geführt und final verabschiedet werden, da das gesamte Steuerungs- und Anreizsystem mit der Definition der Vergleichsgruppen steht und fällt. Erfahrungsgemäß sind solche Diskussionen nur einmalig zu führen und dann für mehrere Jahre nicht mehr.

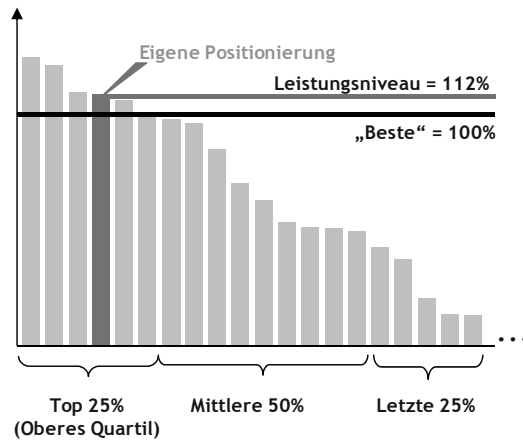
Leistungsmessung

Nachdem die Vergleichsgruppen eindeutig definiert wurden, erfolgt die Messung der Zielerreichung. Hierfür wird zuerst eine Ist-Datenerhebung für jeden einzelnen KPI der Filial- und Regionalleiter durchgeführt. Die erhobenen Ist-Daten werden dann in eine Rangliste eingeordnet. Die Rangliste ermöglicht die transparente Darstellung der Filialleistung im Vergleich zu den anderen Filialen der Vergleichsgruppe.

Innerhalb der Rangliste wird ein 100%-Level für die Besten definiert, z. B. das oberste Quartil der Filialen. Die Leistungsmessung der Filialen erfolgt dann immer relativ zu diesem 100%-Level (vgl. Abbildung 2.3). Durch die Erreichung des 100%-Levels ist der Filialleiter automatisch bonusberechtigt. Eine Überschreitung des 100%-Levels erhöht seinen Bonus weiter. Unterhalb des 100%-Levels wird kein Bonus ausgezahlt.

³⁰ Vgl. Wiedenbeck/Züll (2001), S. 2.

Abbildung 2.3 Rangliste als Säulendiagramm



Die Messung der Zielerreichung auf diese Art und Weise ist grundlegend unterschiedlich von traditionellen Plan-Ist-Zielvereinbarungssystemen. Während in den traditionellen Systemen bei Erreichung des Planziels das 100%-Level gesetzt wird, welches meist sogar als absolutes Ziel und unabhängig von Vergleichsmaßstäben besteht, werden im vorgestellten Steuerungssystem die Ziele relativ und im Vergleich zu den anderen Filialen der Vergleichsgruppe gewählt. Dadurch wird ein selbstadjustierendes Zielsystem ohne Deckelungseffekt geschaffen, welches die Wachstumsstrategie nachhaltig unterstützt. In diesem Steuerungssystem sind keine Grenzen nach oben hin gesetzt.³¹

Die Leistungsmessung verfolgt somit das Ziel einer „Jagd nach den Besten“, da die Filialleiter durch die Verbesserung ihrer Leistung das Gehalt aufbessern können. Auf den Filialleitern liegt somit ein hoher Leistungsdruck, der durch internen Wettbewerb geschaffen wird.

Nach der Ist-Datenerhebung erfolgt die Gewichtung der einzelnen KPIs. Die Gewichtungsfaktoren werden dabei so gewählt, dass die Wachstumsstrategie bestmöglich durch die Gewichtung der KPIs unterstützt wird. Im Beispielunternehmen sind die Gewichtungsfaktoren für Filialen 30% Flächenproduktivität, 30% relativer Deckungsbeitrag, 20% Mitarbeiterproduktivität, 10% Schnittkauf und 10% Warenumschlagshäufigkeit. Für die Verkaufsregionen sind die Gewichtungsfaktoren 40% Umsatzwachstum, 20% Flächenproduktivität, 30% Vertriebs-ROCE und 10% Investitionsquote. Die Summe der Gewichtungsfaktoren ergibt jeweils 100%.

³¹ Vgl. Sauter/Sauerwein (2004), S. 177f.

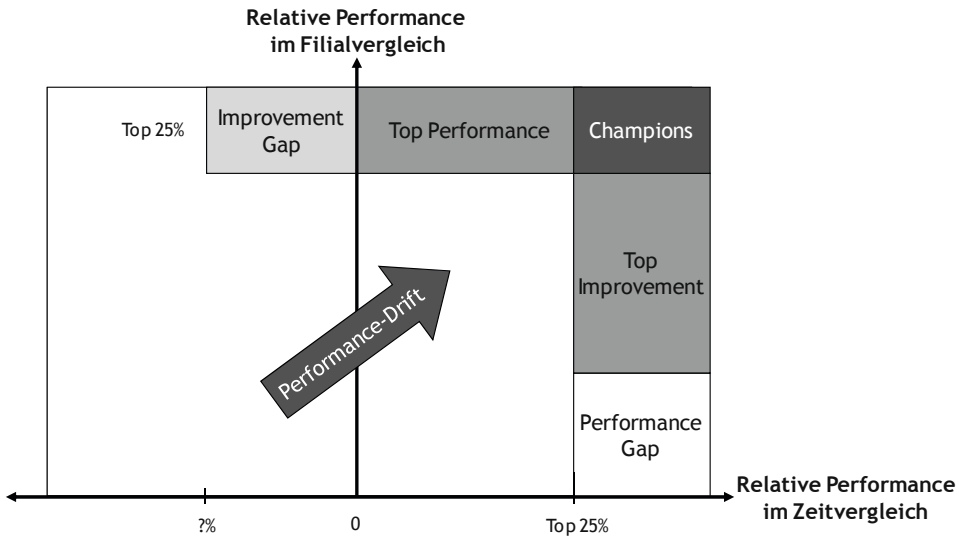
Aus den einzelnen KPIs und den Gewichtungsfaktoren werden zwei aggregierte Leistungsindizes gebildet, an denen die Leistung der Filialleiter gemessen wird.

- **Relative Performance im Filialvergleich:** Dieser Leistungsindex misst die Leistung des Filialleiters in der aktuellen Betrachtungsperiode im Vergleich zu den anderen Filialleitern der Vergleichsgruppe, wie oben beschrieben.
- **Relative Performance im Zeitvergleich:** Dieser Leistungsindex misst die Verbesserung der Leistung des Filialleiters im Vergleich zu seiner Vorjahresleistung.

Der zweite Leistungsindex, die relative Performance im Zeitvergleich, unterstreicht den Wachstumsfokus des Steuerungssystems. Durch diesen Leistungsindex entsteht ein stetiger Anreiz, die Leistung zu verbessern. Dieser Anreiz ist für alle Filialleiter der Vergleichsgruppe ähnlich ausgeprägt, da sie sich mit ihrer eigenen Vorjahresleistung messen müssen.

Beide Leistungsindizes zusammen konstituieren das Performance-Drift-Modell und bilden die Basis für die leistungsbezogene Vergütung. Abbildung 2.4 veranschaulicht das Performance-Drift-Modell. Auf der horizontalen Achse wird die relative Performance im Zeitvergleich und auf der vertikalen Achse die relative Performance im Filialvergleich abgebildet. Innerhalb des Modells werden die Filialen nach deren Leistung kategorisiert. „Champions“ zeichnen sich durch ihre außerordentliche Leistung aus. Sie erreichen bei einer hohen Leistung im Vergleich zur Vergleichsgruppe dennoch ein ausgezeichnetes Wachstum durch Verbesserung ihrer eigenen Leistung im Vergleich zum Vorjahr und werden daher bei der Vergütung doppelt belohnt. Filialen in der Kategorie „Top Improvement“ haben ihre Leistung am stärksten verbessert und werden deshalb belohnt. Filialen in den Kategorien „Top Performance“ und „Improvement Gap“ zeichnen sich durch ihre relative Performance im Filialvergleich aus. Sie werden ebenfalls belohnt, solange die Ausgangsbasis nicht zu stark abschnilzt. Filialen in der Kategorie „Performance Gap“ werden nicht für ihre Leistungsverbesserung belohnt, da die Verbesserung auf einer minimalen Ausgangsleistung beruht. Filialen in anderen Sektoren des Performance-Drift-Modells erbringen eine reguläre Leistung, die nicht gesondert belohnt wird.

Abbildung 2.4 Performance-Drift-Modell



Das Performance-Drift-Modell ist vollumfänglich für alle Filialen anwendbar, die mehr als ein Jahr bestehen. Für Filialen die weniger als ein Jahr bestehen, sind keine Vorjahresvergleiche zur Feststellung der Leistungsverbesserung möglich. Diese Filialen sind gesondert zu behandeln. Das vorgestellte Modell und seine Bestandteile sind grundsätzlich auf Ebene der Filialen wie auch auf Ebene der Verkaufsregionen anwendbar. Im Fallbeispiel werden alle Verkaufsregionen in einer Vergleichsgruppe zusammengefasst.

Vergütung

Nach der Leistungsmessung erfolgt die Vergütung. Im Beispielunternehmen besteht das Gesamtgehalt von Filialleitern und Regionalleiter aus einem Fixgehalt und einem variablen Anteil, die zusammen ein Zielgehalt ergeben. Der variable Anteil besteht aus drei Säulen.

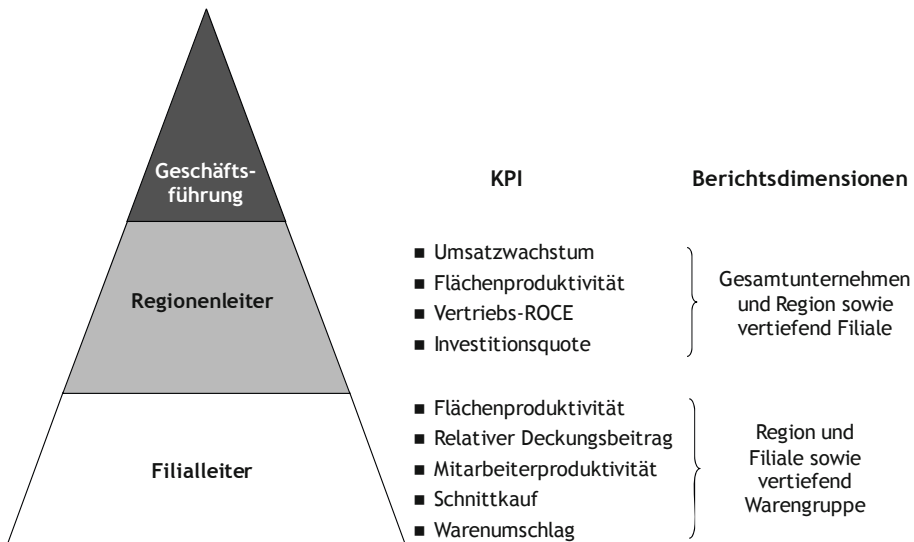
Die erste Säule ist die Gesamtunternehmensleistung. Sie ist direkt vom Unternehmensgewinn abhängig. Alle Filialleiter haben einen Anspruch auf diese Säule, sofern das Unternehmen einen Gewinn erzielt. Wird das für das Geschäftsjahr gesetzte Gewinnziel genau erreicht, wird 100% in dieser Säule ausgezahlt. Wird das Unternehmensziel über- bzw. untererfüllt, wird dementsprechend mehr oder weniger Bonus ausgezahlt. Die erste Säule ist indirekt abhängig von der individuellen Leistung der Filialleiter, da jede einzelne Filiale einen geringen Beitrag zum Unternehmenserfolg bringt. Im Beispielunternehmen beträgt der Anteil der ersten Säule am variablen Gehalt 50%.

Die individuelle Leistung wird in der zweiten und dritten Säule abgebildet. Die zweite und dritte Säule sind die relative Performance im Filialvergleich und die relative Performance im Zeitvergleich. Um einen Anspruch auf die zweite oder dritte Säule zu erhalten, müssen die Filialleiter mindestens das 100%-Level der jeweiligen Leistungsindizes erreichen. Sie müssen somit in den Feldern „Improvement Gap“, „Top Performance“, „Top Improvement“ oder „Champions“ sein. Je nach Übererfüllung der Ziele wird mehr Bonus ausgeschüttet. Unterhalb des 100%-Levels wird kein Bonus für die jeweilige individuelle Säule ausgeschüttet. Der Anteil der zweiten und dritten Säule am variablen Gehalt beträgt im Beispielunternehmen jeweils 25%.

2.4 Reporting

Zur Operationalisierung der wachstumsorientierten Steuerung im Handel ist ein praktikables Reporting-System notwendig. Das Reporting-System muss die Informationsbedürfnisse der Filialleiter, der Regionenleiter und des Top-Management erfüllen. Der Informationsbedarf der Adressatenkreise ergibt sich dabei unmittelbar aus dem Steuerungssystem (vgl. Abbildung 2.5).

Abbildung 2.5 Informationsbedarf je Adressatengruppe



Aufgrund der umfangreichen Informationen, die im Beispielunternehmen anfallen (700 Filialen) und der Komplexität der Berichtsinhalte (der Zielerreichungsgrad einer Filiale setzt sich aus fünf KPIs zusammen und hängt vom oberen Quartil der Vergleichsgruppe ab), ist eine integrierte IT Landschaft für das Beispielunternehmen unerlässlich.

Die Berichtsfrequenz kann in Abhängigkeit von der KPI und der Berichtsdimension (Region, Filiale, etc.) variieren. Prinzipiell sind alle Umsatz-basierten KPIs in einer integrierten IT Landschaft täglich verfügbar (Flächenproduktivität, Mitarbeiterproduktivität, Schnittkauf und ggf. relativer Deckungsbeitrag). Warenumsatzschlag und Vertriebs-ROCE und Investitionsquote sind i. d. R. monatlich verfügbar. Für die Steuerungsanforderungen reicht in der Regel eine quartalsweise Berichterstattung.

Die Aufbereitung der KPIs folgt dem Pyramidenprinzip. Zunächst werden für den Adressaten die wichtigsten KPIs für seinen Verantwortungsbereich auf einer Übersichtsseite zusammengefasst (vgl. Abbildung 2.6). Von dieser Übersichtsseite kann der Adressat in die Details zu jeder einzelnen KPI verzweigen (vgl. Abbildung 2.6).

Abbildung 2.6 Beispiel für KPI-Detaillierung

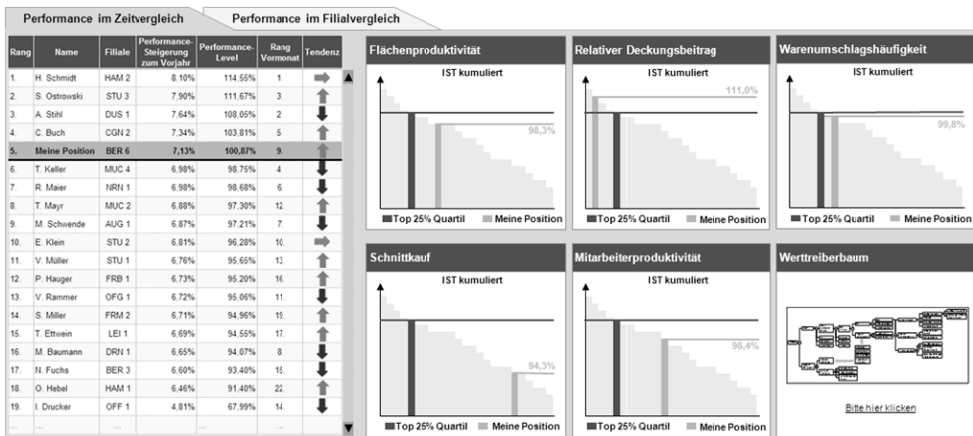
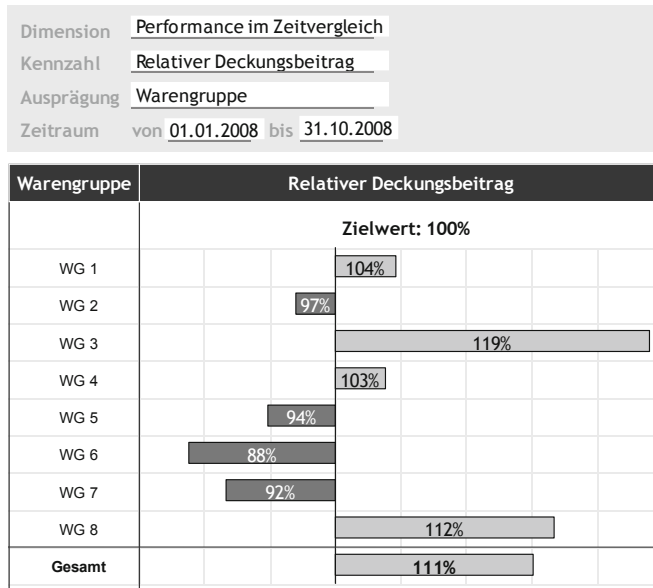


Abbildung 2.7 Beispiel für KPI-Detaillierung



2.5 Fazit

Das vorgestellte Anreizsystem zur wachstumsorientierten Filialsteuerung löst die Probleme traditioneller budgetorientierter Anreizsysteme und unterstützt die Wachstumsstrategie von Handelsunternehmen bestmöglich.

Verhandlungsspiele über gerechte Anspruchsniveaus zwischen Top-Management und operativem Management entfallen vollständig. Stattdessen wird ein Zielesystem Top-Down vorgegeben, in welchem die Zielerreichung einer Filiale von der Leistung der besten Filialen innerhalb der Vergleichsgruppe abhängt.

Unter der Annahme einer dynamischen Unternehmensumwelt bietet diese Art der Zieldefinition, Leistungsmessung und Vergütung eine Flexibilität, die traditionelle Budgetorientierte Systeme nicht bieten können.

Da die Filialleistung immer relativ und im Vergleich zu den anderen Filialen der Vergleichsgruppe gemessen wird, besteht in einem System relativer Ziele ein stetiger Anreiz, die Filialleistung unter den gegebenen Bedingungen zu maximieren. Die Zielhöhe passt sich folglich automatisch an die Leistung der Vergleichsgruppe an. Interne und externe Veränderungen werden in den Zielen bzw. dem Zielerreichungsgrad der Filialleiter abgebildet.

Dies gewährleistet die ständige Aktualität der Ziele. Eine aufwendige Anpassung der Ziele und Pläne ist nicht notwendig. Dieser Automatismus der Zielanpassung ist nur in einem System relativer Ziele möglich.

Durch die konsequente Ableitung der Ziele aus der Unternehmensstrategie wird ein strategiekonformes Verhalten der Filialen geschaffen. Die operativen Zielsetzungen sind somit bestmöglich mit den strategischen Zielsetzungen verknüpft.

Der bedeutsamste Vorteil ist jedoch die Fokussierung der Wachstumsstrategie in allen Facetten des Steuerungssystems. Wachstumsziele werden direkt aus der Strategie abgeleitet. Bei der Zielerreichung gibt es kein Erfüllungsdenken der Leistungsbringer, da die Ziele selbstadjustierend und nach oben keine Grenzen gesetzt sind. Das Unternehmenswachstum wird durch das Vergütungssystem weiter unterstützt. Die Übererfüllung von Zielen hat positive Auswirkungen auf das persönliche Einkommen der Filialleiter und das Erreichen der strategischen Unternehmensziele.

Literatur

- [18] Greiner, O. (2005): Neugestaltung der Ziel-, Kontroll- und Anreizsysteme, in: Controlling, 17. Jg. , 8/9, S. 499-506.
- [19] Horváth & Partners (2004): Beyond Budgeting umsetzen: erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart.
- [20] Krey, A. (2002): Controlling filialisierter Handelsunternehmen: Konzeption für ein empfängerorientiertes Controlling unter Berücksichtigung einer themenorientierten Warenpräsentation, Hamburg.
- [21] Leyk, J./Kopp, J. (2004): Innovative Planungs- und Budgetierungskonzepte und ihre Bewertung, in: Horváth & Partners (Hrsg.), Beyond Budgeting umsetzen, Stuttgart, S. 15-59.
- [22] Rudolf, M./Witt, P. (2002): Bewertung von Wachstumsunternehmen, Wiesbaden.
- [23] Sauter, R./Sauerwein, E. (2004): Benchmarking, relative Ziele und Vergütungssysteme im Rahmen des Advanced Budgeting, in: Horváth & Partners (Hrsg.), Beyond Budgeting umsetzen: erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart, S. 173-193.
- [24] Simons, R. (1995): Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston.
- [25] Weber, J./Bramseman, U./Heineke, C./Hirsch, B. (2004): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden.
- [26] Wiedenbeck, M./Züll, C. (2001): Klassifikation mit Clusteranalyse: Grundlegende Techniken hierarchischer und K-means Verfahren, in :ZUMA How-to-Reihe, Nr. 10.

3 Steuerung von Verkauf und Distribution am POS

Markus Anzengruber

3.1 Aufgabenfelder der Distribution

Nach *Becker/Winkelmann (2006)* umfasst der Distributionsprozess im Handel „[...] die strategischen, taktischen und operativen Aufgaben, die für den Verkauf von Artikeln an Abnehmer erforderlich sind.“³² Diese Definition inseriert, warum der Begriff Distribution(-politik) immer mehr durch die allgemeiner formulierten Termini „Vertrieb“ und „Vertriebspolitik“ abgelöst wird.³³ Letztere werden in erster Linie geprägt durch die Verkaufstätigkeit von Kundenbetreuern im Key Account- oder im Flächenvertrieb der Industrie gegenüber anderen industriellen Partnern sowie dem Handel. Die vertriebliche Aufgabe des Handels wird dabei meistens vernachlässigt, was der Tatsache entgegensteht, dass der direkte Kundenkontakt am POS über die im Verkauf beschäftigten Mitarbeiter und somit dem Handel stattfindet. „Der Handel übernimmt für die Hersteller die Verkaufstätigkeit am POS.“³⁴ Aus Sicht des Handelsunternehmens besteht das primäre Ziel nicht darin, ob sich der Kunde für eine bestimmte Marke entscheidet, sondern in der Bedürfnisbefriedigung der Kunden. Der Verkauf margenträchtiger Produkte, Cross-Selling und das Auslösen von Verbundkäufen sind somit häufig Themen, die für den Verkaufsmitarbeiter in der Theorie existieren, in der Praxis jedoch nur selten aktiv betrieben werden. Die Insolvenzen namhafter Handelsunternehmen in jüngster Zeit zeigen, dass die alleinige Präsentation von Waren in Katalogen und Verkaufsräumen sowie die zunehmende Sortimentsbreite nicht mehr ausreichend sind, um kaufwillige Konsumenten zu werben. Eine wesentliche Rolle dieser Entwicklung spielt dabei die Einführung des eCommerce, welcher aufgrund der Möglichkeiten des World Wide Web dem Konsumenten wesentliche nachfolgenden Vorteile bietet und dadurch mit dem traditionellen POS konkurriert³⁵:

- Das Web stellt ein breites Portfolio an Optionen zur interaktiven Kommunikation zur Verfügung. Da die Verhaltensmuster der Kunden nachvollziehbar sind, kann im Dialog gezielt auf Wünsche des Kunden eingegangen und mit Hilfe ausgefeilter Modelle Cross-Selling Potenziale maximal ausgeschöpft werden.
- Online Shops sind 7 Tage die Woche 24 Stunden geöffnet. Diese Form der Erreichbarkeit existiert im Handel - mit Ausnahme des Kanals Tankstelle oder Automatenverkauf - nicht.

³² Becker/Winkelmann (2006), S. 213.

³³ Vgl. Winkelmann (2008), S. 12.

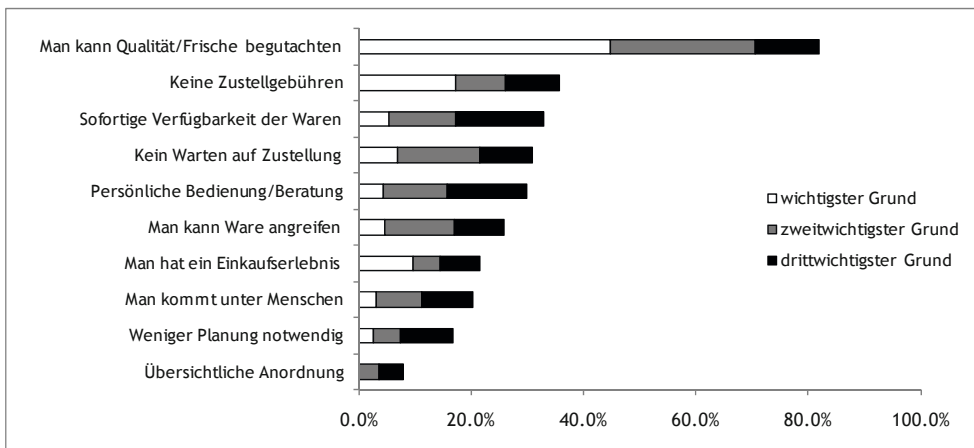
³⁴ Vgl. Winkelmann (2008), S. 70.

³⁵ Vgl. Becker (2001), S. 53ff; Winkelmann (2008), S. 499f.

- eCommerce bietet darüber hinaus deutliche Kostenvorteile, die sich von einer fehlenden kostenintensiven physischen Präsenz bis hin zur schnellen und kostengünstigen Veränderungen bzw. Aktualisierungen des Sortiments, der Preise und des Online Auftritts erstrecken. Auch die Industrie setzt vermehrt auf einen konsequenten Direktvertrieb - in erster Linie über das Internet - zum Endkonsumenten, um die Margenabschwächung, die sich durch mehrstufige Vertriebswege ergibt zu vermeiden und distanziert sich somit teilweise gänzlich vom Handel. Der Computerhersteller Dell zeigt dabei deutlich, dass sich Industrieunternehmen erfolgreich am Markt platzieren können ohne den Handel als möglichen Distributionskanal zu berücksichtigen.

Der klassische Handel wird zwar in Zukunft nicht durch das Web verdrängt, jedoch lassen die oben genannten externen Faktoren erahnen, dass aufgrund der physischen Gegebenheit des Handels sowie der ausgereizten Kosteneinsparungspotenziale große Herausforderungen bewältigt werden müssen. So werden diese nur diejenigen meistern können, die sich durch strategisch gut durchdachte CRM-Konzepte (Customer Relationship Management) und den entsprechenden Steuerungsinstrumenten entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern können. Die wichtigsten Vorteile des Einkaufs im stationären Handel können zum Status Quo wie folgt skizziert werden:

Abbildung 3.1 Die wesentlichen Argumente für einen Kauf im stationären Handel



Quelle: Schnedlitz/Madlberger (2002), S. 326

Die zentralen Argumente für den Kauf im Handel sind somit die physische Präsenz von Waren, die Beratung und das Einkaufserlebnis. Diese Aspekte müssen sowohl mit Hilfe quantitativer als auch qualitativer Kriterien gemessen werden. Dabei muss die Messung und Steuerung des Handels auf zwei Granularitätsstufen erfolgen:

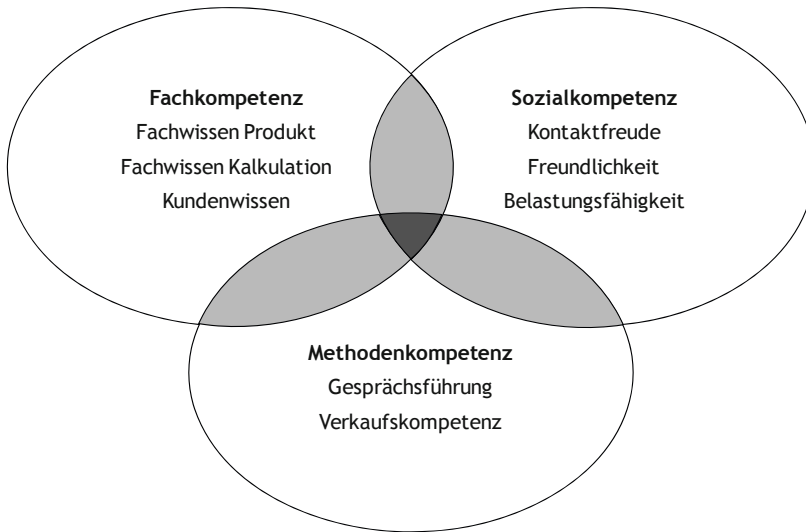
- **Steuerung auf Verkaufsebene** wobei ein Teilbereich der Kennzahlen auf dieser Ebene top-down auf die Verkaufsmitarbeiter herunter gebrochen werden können.
- **Steuerung auf Mitarbeiterebene.** Der Fokus liegt hier auf Handelskonzernen bei denen die Mitarbeiter Verkaufskompetenz besitzen, d.h. für einen bestimmten Warengruppenbereich verantwortlich sind oder Teilverantwortung haben.

Ziel dieses Beitrags ist es, ein Instrument für das operative Controlling der vertrieblichen Funktionen im Handel vorzustellen, welches eine Steuerung auf diesen beiden Ebenen ermöglicht. Hierzu soll zunächst ein Überblick über die zentralen Aufgaben des Verkaufsmitarbeiters gegeben werden, um einen Eindruck zu vermitteln, welche Stellhebel dieser tatsächlich beeinflussen kann und wo die Kennzahlen eines Steuerungssystems greifen sollten.

3.2 Aufgabe des Verkaufsmitarbeiters im Handel

Die grundsätzliche Erwartung des Kunden im Handel gegenüber dem Verkaufsmitarbeiter ist in erster Linie, dass dieser freundlich und fachkompetent beraten wird. Neben einer kompetenten Repräsentation des Handelsunternehmens in der Verkaufsfläche sollten zusätzliche Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens, wie die Ausschöpfung von Verkaufspotenzialen (Cross- und Up-Selling), der Verkauf von margenstarken Produkten als auch die Maximierung der Wiederholungskäufe durch den Mitarbeiter erfüllt werden. Die oben dargestellten zentralen Aufgaben an den Verkäufer im Handel wirken auf den ersten Blick überschaubar, sind aber nicht zuletzt aufgrund der zunehmend heterogenen Bedürfnisstruktur des Konsumenten schwer realisierbar. Zudem ist die Motivation der Verkäufer, alle oben genannten Dimensionen zu bedienen, vielfach gering, da diese in der Regel weisungsgebunden sind und erfolgsunabhängig vergütet werden. Abbildung 3.2 fasst die hier angestellten Überlegungen visuell zusammen; einschränkend ist an dieser Stelle zu ergänzen, dass dieses idealtypische Anforderungsprofil an den Verkäufer im Einzelhandel nicht auf alle Handelstypen anwendbar ist. Gerade bei Handelstypen wie dem Discountbereich sind die kundenseitigen Erwartungen an die Beratungsleistung des Verkäufers – wenn diese durch das Unternehmen überhaupt angeboten wird – nicht vorhanden oder vergleichsweise gering:

Abbildung 3.2 Anforderungsprofil an den Verkaufsmitarbeiter im Handel



Die oben gezeigte Abbildung gibt einen Überblick über die zentralen Leistungsparameter des Mitarbeiters im Handel, vorzugsweise von langlebigen Gebrauchsgütern sowie von alltäglichen Gütern im Premium- und/oder im Luxussegment. Zentrales Ziel ist es, dem Konsumenten ein glaubwürdiges Image des Handelsunternehmens zu vermitteln und dadurch die Gewinnausschöpfung je Kunde zu maximieren. Sowohl Steuerungsinstrumente als auch ein auf den Kunden abgestimmtes Anspracheverhalten können hier unterstützen. „Verkäufer bzw. verkaufsorientierte Mitarbeiter sind Botschafter, die den Spagat zwischen Unternehmensleistung und Marktanforderungen beherrschen müssen.“³⁶ Durch die Analyse von Kaufhistorien, Soziodemographie und Psychographie lässt sich oftmals ein besseres Bild über den Kunden gewinnen. Häufig bleiben diese Informationen in den Chefetagen der Handelskonzerne und werden nicht an die Verkaufsmitarbeiter weitergegeben, obwohl diese die Schnittstelle zum Kunden darstellen. Eine Verbesserung der gezielten Kundenansprache anhand solcher Ergebnisse führt einerseits zu höheren Abschlussquoten, andererseits sinken die Marketingkosten pro Kunde. Das Ergebnis ist ein steigender Kundenwert.

Nicht nur das theoretische Wissen über die Kundenbedürfnisse sowie die Sozialkompetenz sind wesentlichen Faktoren für eine gute Vertriebsleistung im Handel. Die genaue Kenntnis über die Verfügbarkeit der Produkte, Lieferzeiten, Reichweite der Produkte in den Lagern

³⁶ Dannenberg/Zupancic (2007), S. 34.

und im Regal ist die Grundlage für die Vermeidung von Out of Stock-Situationen bei gleichzeitiger Minimierung von Kapitalbindung. Genau hier kommt es auf die Kompetenz des Mitarbeiters an, denn bei einfachen Warenwirtschaftssystemen erfolgt die Nachbestellung erst dann, wenn gewisse Mindestgrenzen unterschritten werden. Bei Umsatzspitzen (z.B. Oster- und Weihnachtsgeschäft) müssen jedoch zusätzlich Erfahrungswerte des Verkaufsmitarbeiters einfließen.

Der Verkaufsmitarbeiter im Handel ist der zentrale Kommunikationskanal zum Kunden. Seine Kompetenz ist ein wesentlicher Faktor bei der Umsatzgenerierung und des Erfolgs des Handelsunternehmens. Die geringe Ausprägung von Steuerung und Incentivierung in diesem Bereich spiegelt jedoch häufig nicht den hohen Stellenwert dieser Mitarbeitergruppe wider.

3.3 Vertriebs- und Distributionscontrolling im Handel zum Status quo

3.3.1 Die Schwächen der Warengruppen- und Mitarbeitersteuerung

Die meisten Handelsunternehmen sind auf Filialebene im Besitz eines Warenwirtschafts-systems das bereits eine Vielzahl von Controllingaufgaben wahrnehmen kann. So bieten sich auf dieser Ebene dem Controller eine Reihe von Kennzahlen zu Produkten und Sortimenten, Verkaufsförderungsaktionen, Produktlebenszyklen etc. an. Zudem können weitere Durchschnittswerte über alle Mitarbeiter, die in einer Filiale tätig sind, gebildet werden. Einen Überblick über solche Kennzahlen der Filialproduktivität geben hier *Becker/Winkelmann (2006)*³⁷:

³⁷ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 263.

Abbildung 3.3 Produktivitätsorientierte Kennzahlen in der Vertriebssteuerung

Kennzahlen	Formeln
Nicht-Verkaufszeiten (Prozent)	Summe Zeit für Nicht-Verkauf/Gesamtzeit
Arbeitsleistung	Anzahl spezifischer Arbeitsgänge pro Stunde
Umsatz (Mitarbeiter)	Umsatz pro Mitarbeiter
Warteschlange (Durchschnitt)	Durchschnittliche Warteschlangenlänge vor der Kasse
Dauer Kassiovorgang (Durchschnitt)	Länge der Kassenöffnung/Anzahl bediente Kunden
Personalkosten-Umsatz-Struktur	Personalkosten/Umsatz
Anzahl Kundenreklamationen	Summe Kundenreklamationen in Bezug auf [Artikel, Frische usw.]

Quelle: Becker/Winkelmann (2006), S. 263

Aus den oben dargestellten Kennzahlen wird bereits ersichtlich, dass die Steuerung der Verkaufsmitarbeiter im Handel meist bei der Filiale als niedrigste Ebene aufhört und Mitarbeiterspezifische Kennzahlen höchstens auf Durchschnittswerten beruhen. Obwohl ein Kennzahlensystem auf Filialebene bereits umfangreiche Steuerungsoptionen bis hin zu einem Benchmarking der Filialen und/oder Clusterbildung ermöglicht, kann eine Steuerung der Verkaufsmitarbeiter häufig nicht erfolgen. Zu groß ist hier das Unsicherheitspotenzial, dass durch die Beurteilung mittels Durchschnittswerten die wirklichen Leistungsbringer in einer Produkt- oder Warengruppe demotiviert werden. So endet häufig die Steuerung der Handelsunternehmen auf der Filialebene als detaillierteste Granularitätsstufe. Eine Steuerung der Verkaufsmitarbeiter im Handel findet hingegen meist nicht statt, was aufgrund der Tatsache, dass in Deutschland rund 2,7 Millionen Menschen im Einzelhandel beschäftigt sind, knapp 45 Prozent davon in Vollzeit, abwegig ist.³⁸ Grund hierfür ist, dass auf Mitarbeiterebene häufig keine Daten zur Verfügung stehen, die eine Steuerung ermöglichen. Dabei liefern diese Informationen nicht nur neue Perspektiven der Steuerung, es können auch Daten zu den wesentlichen Eckpfeilern des Vertriebscontrollings gewonnen werden, d.h. dem Markt, dem Wettbewerb und den Kunden. Nur das Handelsunternehmen, das hier auf eine breite Datenbasis zurückgreifen kann, kann den Anforderungen des Marktes gerecht werden.³⁹ Zum Status quo zeigt sich jedoch in der Praxis, dass genau an der Schnittstelle zwischen Handel und Markt bzw. dem Kunden die Er-

³⁸ Vgl. Handelsverband Deutschland (HDE) (2010).

³⁹ Vgl. Becker (2001), S. 61.

hebung von Daten und die Anwendung von Analyseergebnissen scheinbar kaum eine Rolle spielt. Die Gewinnung von Käuferdaten geht auf Filialebene meistens nicht über die Auswertung von Kassensbons hinaus und das Wissen, welches in den Köpfen der Verkäufer vorhanden ist, wird nicht verwendet, ausgetauscht oder in die Vertriebsstrategien integriert.

Dem Filialmanagement vor Ort kommt eine wichtige Bedeutung zu, da gerade in den Filialen der Handelsunternehmen der Umsatz generiert wird.⁴⁰ Aus diesem Grund erscheint eine grobe Steuerung allein auf dieser Ebene nicht ausreichend, um die Potenziale am POS ausschöpfen zu können. Vielmehr müssen die Vorteile eines (verkaufs-)mitarbeiterbezogenen Controllings im Einzelhandel wahrgenommen werden. Daher sollen im Folgenden verursachungsgerechte Kennzahlen präsentiert und ein Ausblick über weitere Potenziale, die sich durch die Unterstützung mit technischen Hilfsmitteln bieten, gegeben werden. Der Fokus soll hier auf Kennzahlen liegen, die die Produktivität der Mitarbeiter und der Warengruppen, für die diese verantwortlich sind, messen.

Das Vertriebscontrolling im Handel bedient sich zum Status Quo in erste Linie der Daten aus den Warenwirtschaftssystemen, spezifische Informationen auf Mitarbeiterebene werden jedoch weitgehend vernachlässigt.

3.3.2 Potenziale im Vertriebscontrolling des Handels

Wie bereits in vorhergehenden Abschnitt dargestellt wurde, beschränken sich die Möglichkeiten zur Verkaufsmitarbeiter- und Warengruppensteuerung auf Daten, die unter anderem durch die Warenwirtschaftssysteme zur Verfügung gestellt werden. Kann dem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeitergruppe eine Verkaufskompetenz im Rahmen einer spezifischen Warengruppe zugeordnet werden, ergibt sich durchaus ein breites Portfolio an mitarbeiterspezifischen Produktivitätskennzahlen, von denen ein Ausschnitt im Folgenden dargestellt wird.

⁴⁰ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 269.

Abbildung 3.4 Produktivitätskennzahlen auf Mitarbeitererebene

Kennzahl	Beschreibung
$\frac{\text{Arbeitskosten}}{\text{Gesamtkosten}}$	Anteil der Arbeitskosten (ggf. nach Warengruppe)
$\frac{\text{Umsatz in der Warengruppe}}{\text{Umsatz gesamt}}$	Zeigt den Umsatzanteil der Warengruppe am Gesamtumsatz an
$\frac{\text{Umsatz (gesamt / je Warengruppe)}}{\text{Fixe Arbeitsstunden in der Warengruppe}}$	Produktivitätskennzahl, insbesondere in jenen Bereichen, in denen die Arbeitsleitung rein leistungsmengenneutral ausgerichtet ist
$\frac{\text{Umsatz (gesamt / je Warengruppe)}}{\text{Fixe und variable Arbeitsstunden in der Warengruppe}}$	s.o. ergänzt um jene Arbeitszeit, welche leistungsmengeninduziert ist
Stückzahl Stückzahl/ Stunde	Stückzahl: Absolute Anzahl der Packstückeinheiten (in einer Warengruppe), die abgesetzt worden ist Stückzahl/Stunde: Absolute Anzahl an Packstücken, die im Rahmen einer Tätigkeit (Einlagerung, Sortierung) in einer Stunde bearbeitet werden können
$\frac{\text{Lohnkosten}}{\text{Umsatz}}$	Produktivitätsrate eines Mitarbeiters/einer Mitarbeitergruppe (Erhebung nur dann möglich, wenn einem Mitarbeiter / einer Mitarbeitergruppe eindeutig eine warengruppe zugeordnet werden kann)

Abbildung 3.4 präsentiert eine Reihe von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die sowohl für das gesamte Sortiment wie auch auf Ebene einzelner Warengruppen erhoben werden können. Stehen diese Warengruppen im Verantwortungsbereich einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen so kann anhand dieser Kennzahlen eine Steuerung dieser erfolgen. Zudem ermöglichen die Daten aus dem Warenwirtschaftssystem folgende Analysen zur Produkt- und Sortimentspolitik:⁴¹

1. ABC-Analyse des Sortiments/der Warengruppe unter Bezugnahme auf Umsatz (Umschlaghäufigkeit), Absatz oder Deckungsbeitrag;
2. Analysen einer optimalen Sortimentstiefe- und breite;
3. Out of Stock-Analysen;
4. Analysen zur Retourenquote;
5. Flächenproduktivität, falls eine Erhebung der durch die Warengruppe in Anspruch genommenen Verkaufsfläche erfolgt.

⁴¹ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 217ff.

Die Daten, die durch das Warenwirtschaftssystem bereitgestellt werden, liefern somit eine gute Grundlage zur Beurteilung von Sortiments- bzw. Warengruppen. Für eine intensivere Steuerung einzelner Verkaufsmitarbeiter genügen die Informationen allerdings nicht. Daher soll auf die oben dargestellten Aspekte unter dem Kontext der gezielten Steuerung der in der Verkaufsfläche tätigen Mitarbeiter noch einmal im Detail eingegangen werden:

Ad 1.: Der Beitrag, den ein Mitarbeiter im Handel zum Absatz und Umsatz leistet, wird nicht erhoben. Es kann nicht gemessen werden durch welche Verkaufsmitarbeiter der Verkauf margenstarker Produkte im Artikel- und Sortimentsmix forciert wird. Grundsätzlich gilt, dass Produkte, die der A-Gruppe zugeordnet werden können eine besonders hohe Aufmerksamkeit durch den Verkaufsmitarbeiter erfordern. Die Datenbasis zu Kennzahlen wie Umsatz pro Kunden oder Konversionsrate Käufer zu Besucher - also Leistungsparameter, die maßgeblich durch den Verkaufsmitarbeiter in der Fläche beeinflusst werden können - kann ein Warenwirtschaftssystem jedoch nicht liefern.

Ad 2.: Das Warenwirtschaftssystem kann Auskunft über den Absatz, Umsatz und durchschnittlichen Deckungsbeitrag in einer Warengruppe geben und liefert zudem die Informationen über die Anzahl der durchschnittlichen verfügbaren Produkte innerhalb eines gewissen Zeitraums. Auskunft über strategische Produkte, also Produkte die am Markt besonders nachgefragt werden bzw. starkes Wachstumspotenzial haben, kann das System jedoch nicht geben. Hier gilt es, unter anderem die Expertise des Verkaufsmitarbeiters einzubeziehen, welche es dem Mitarbeiter ermöglicht Tendenzen und Trends am POS in der jeweiligen Warengruppe zu erkennen.

Ad 3.: Die Analyse von Out of Stock Quoten je Produkt oder in einer Warengruppe sind systemisch vergleichsweise einfach zu erheben. Die Gründe für Out of Stock-Situationen können jedoch stark unterschiedlich sein:

- Hohe Diebstahlquote. Rund 1,2 Prozent des Umsatzes gehen dem Handel jährlich durch Diebstähle verloren.⁴² Da diese Verluste vollständig ergebniswirksam und die Margen im Handel rückläufig sind, muss besonders dieser Aspekt in der Steuerung Beachtung finden;
- Das Produkt ist nicht auf der dafür vorgesehenen Verkaufsfläche platziert;
- Zu kleiner Puffer im Warenwirtschaftssystem, falls eine Nachbestellung automatisch durch das System generiert wird;
- Mangelhaftes Bestellverhalten des Warengruppenverantwortlichen;
- Defekte Ware im Regal, die durch den Kunden nicht abgenommen wird;
- Keine entsprechende Bevorratung bei Sonderaktionen;
- Keine Berücksichtigung von Saisonalitäten bzw. Umsatzspitzen.

⁴² Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 279.

Gerade bei der Vermeidung von Out of Stock-Situationen leisten Warenwirtschaftssysteme nur eine begrenzte Hilfestellung, denn meistens sind die Bestandsuntergrenzen und die damit verbundenen Bestellintervalle fix im System hinterlegt. Eine Reihe der oben beschriebenen Faktoren können allerdings nur durch den Verkaufsmitarbeiter bzw. Warengruppenverantwortlichen beeinflusst werden.

Ad 4.: Werden die Retouren im Warenwirtschaftssystem gepflegt, so können einfach quantitative Informationen über Quote, Warenwert und Umsatzanteil gewonnen werden. Informationen zu den Retourengründen fehlen hingegen, was eine zentralseitige Initiierung von Sensibilisierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter bzw. zur Reduzierung der Retouren quasi unmöglich macht.

Ad. 5: Häufig findet je Verkaufsstelle oder auch Warengruppe eine Messung der Flächenproduktivität statt. Die Interpretation der Einflussfaktoren z.B. hinsichtlich einer optimalen Platzierung der Warengruppe im Verkaufsraum/Regal wird dann jedoch außer Acht gelassen. Dabei gilt es durchaus, die unterschiedliche Platzierung der Ware in der Fläche zu berücksichtigen. So werden Produkte, die im Regal auf Augenhöhe platziert werden, schneller wahrgenommen als jene Produkte, die auf der obersten oder untersten Ebene platziert sind. Auch Warengruppen, die in der Nähe der Kassenzone oder jenen Passagen/Durchgängen platziert werden, die hochfrequentiert sind, werden stärker wahrgenommen und haben somit eine erhöhte Kaufwahrscheinlichkeit. Sonderaktionsflächen haben zudem einen besonderen Aufmerksamkeitsbonus. In den seltensten Fällen wird der tatsächliche Effekt einer optimierten Platzierung überprüft oder gemessen, dabei ist die Optimierung der Flächenproduktivität durch sinnvolle Produktplatzierung einer der größten Hebel, die dem Handel zur Verfügung stehen, um das Ergebnis in der Verkaufsstelle positiv zu beeinflussen.

Die oben angestellten Überlegungen zeigen, dass die Daten aus dem Warenwirtschaftssystem bereits umfangreiche Möglichkeiten zur Analyse zulassen, eine Steuerung von Verkaufsmitarbeitern hingegen meist nur mit großen Einschränkungen möglich ist. Die besten Cross-Selling Potenziale und Verkaufsstrategien haben keinen Effekt, wenn sie durch den Mitarbeiter im Handel nicht umgesetzt werden. Hier haben die gewöhnlichen Analyseinstrumente ihre Grenzen, da aufgrund der Bewegungsdaten im Warenwirtschaftssystem oder einer Kassenbonnanalyse keine Aussagen darüber gegeben werden können, ob und wie beispielsweise Verbundverkäufe entstanden sind oder von welcher Qualität die Beratungsleistung gegenüber dem Kunden war. So endet ein Vertriebscontrolling im Handel meist auf Filialebene und wird weder top-down bis auf die Verkaufsmitarbeiter heruntergebrochen noch auf Ebene des Verkaufsmitarbeiters direkt erhoben. Die bestehenden Systeme im Handel liefern somit zwar eine Vielzahl steuerungsrelevanter Kennzahlen, die sich handelskanalindividuell bis auf den einzelnen Verkaufsmitarbeiter nachvollziehen lassen. Eine Steuerung von Verkaufsmitarbeitern mit Produkt-/Sortimentsverantwortung erfolgt dennoch nur in den seltensten Fällen, obwohl gerade diese Mitarbeitergruppe die Schnittstelle der Handelsunternehmen zum Kunden darstellt.

1. Potenzial: Das Distributionscontrolling im Handel sollte bei dem Mitarbeiter beginnen und nicht erst auf der Ebene Verkaufsstelle.

Ein Benchmarking zwischen einzelnen Filialen anhand von (sortimentsbezogenen) Kennzahlen findet nur selten statt. Die Filialverantwortlichen werden zudem nicht in die Ergebnisse eingebunden. Dabei kann ein anonymisierter Vergleich zwischen den Filialen einen guten Überblick über die Top-Performer und die roten Laternen geben und zugleich eine motivatorische Wirkung auf die Verantwortlichen auslösen. Ggf. sind Bereinigungen/Clusterbildungen erforderlich, um Verzerrungen durch Standortfaktoren, Verkaufsfläche etc. entgegen zu wirken. Ein Vergleich anhand absoluter Zahlen kann zudem dadurch vermieden werden, indem ein Benchmarking anhand von Zielerreichungsgraden (z.B. Plan vs. Ist) stattfindet

2. Potenzial: Das Distributionscontrolling im Handel sollte Benchmarkings auf den Ebenen Verkaufsstelle/Mitarbeiter zulassen.

Der Fokus bisheriger vertriebs- und distributionsorientierter Kennzahlen liegt auf den Umsatz- und Absatzzahlen. Eine durchgängige Margen- oder Deckungsbeitragsorientierte Betrachtung von Produkten oder Warengruppen fehlt häufig⁴³. Dabei sollte im Rahmen der Rentabilitätsüberlegung nicht nur die tatsächliche Marge herangezogen werden, sondern es müssen auch andere Aspekte Berücksichtigung finden, wie z.B. die Werbekostenzuschüsse durch die Industrie für die Warenpräsentation oder auch der Mitarbeiteraufwand, der für die Präsentation/Aufbereitung der Ware für den Verkaufsraum notwendig ist.

Eine vertriebliche Forcierung margenstarker Produkte wird von der Filialleitung häufig nicht gefördert bzw. nachgehalten und somit auch dem Verkaufspersonal nicht kommuniziert. So wird jener Verkaufsmitarbeiter belohnt, der den höchsten Umsatz erreicht. Der sinnvolle Umgang mit Rabatten und die Gewinnperspektive, d.h. beispielsweise auch der Verkauf margenstarker Produkte, spielt bei der Steuerung von Verkaufsmitarbeitern im Handel zum Status Quo eher eine untergeordnete Rolle. Hier noch ein weiteres Beispiel einer wichtigen Kennzahl, die zunächst keinen Zusammenhang zum Umsatz zu haben scheint: Hat sich ein Handelsunternehmen entschlossen, mittels Kundenkarten das Verhalten seiner Besucher besser aufzuzeichnen und die zahlreichen Vorteile die sich daraus ergeben zu nutzen (siehe dazu Kapitel 3.5), so muss der Verkaufsmitarbeiter auch dahingehend gesteuert werden, einen möglichst großen Anteil der Kunden mit denen er Verkaufsgespräche führt zu begeistern, sich für diese Kundenkarte zu registrieren. Dies wirkt sich zunächst nicht auf dem Umsatz aus, in der langfristigen Perspektive sind aber durch die sich daraus ergebende bessere und gezieltere Kundenberatung positive Umsatzeffekte wahrscheinlich.

⁴³ Siehe dazu auch Becker/Winkelmann (2006), S. 39.

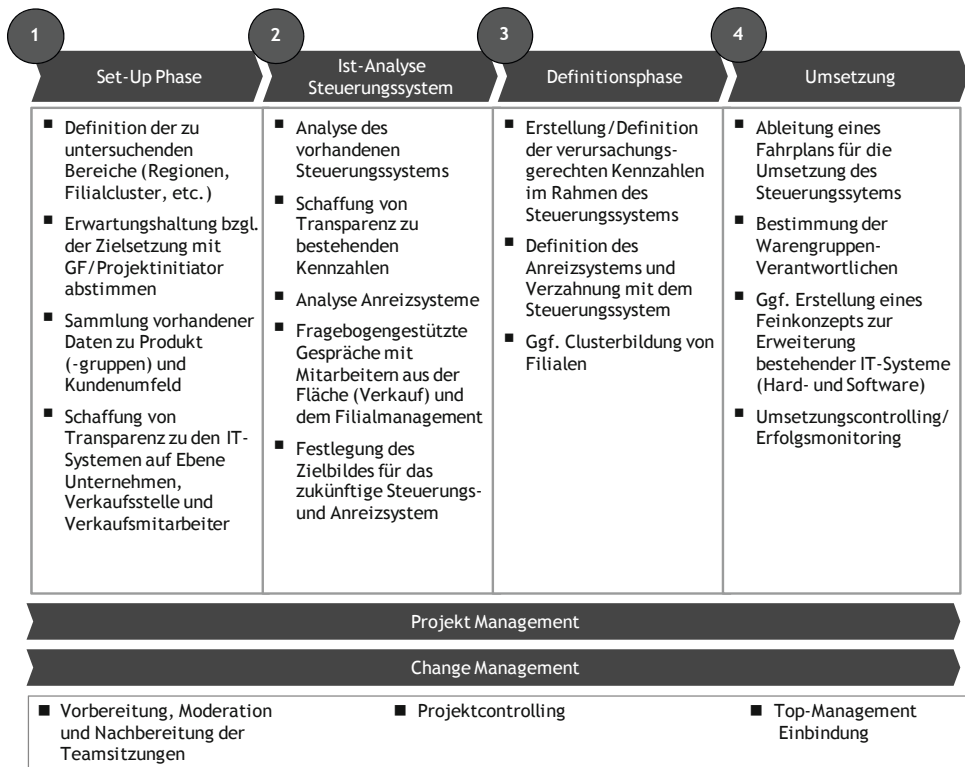
3. **Potenzial: Das Distributionscontrolling im Handel sollte über die alleinige Steuerung durch die Kennzahl Umsatz hinausgehen und weitere Leistungsparameter berücksichtigen.**

Die oben dargestellten Überlegungen zeigen im Wesentlichen drei Stellhebel zur Optimierung des Distributionscontrollings im Handel. Gerade diese gilt es im Rahmen neuer Steuerungssysteme zu berücksichtigen und für sich zu nutzen. Ein wesentlicher Garantiefaktor für ein effizientes Steuerungssystem ist ein strukturierter Implementierungsansatz, in dem gewährleistet ist, dass die Zielsetzung klar definiert ist, die wesentlichen Parameter im Verkauf und in der Distribution beleuchtet werden und ein Commitment der Mitarbeiter auf allen Ebenen durch eine frühzeitige Einbindung bei der Entwicklung dieses Steuerungssystems vorhanden ist.

3.4 Abstrahiertes Beispiel zur Implementierung eines Steuerungssystems

Die vorangegangenen Kapitel haben zum einen die Wichtigkeit einer sinnvollen Steuerung in der Fläche bzw. des Verkaufs im Handel erläutert (vgl. Kapitel 3.2) und zum anderen die wesentlichen Parameter dargestellt, die eine solche Steuerung berücksichtigen sollte. Im Folgenden soll eine projektbasierte Herangehensweise skizziert und auf die wesentlichen Risiken hingewiesen werden, die sich im Rahmen dieses Implementierungsprojekts ergeben können. Ein möglicher Ansatz zur Herangehensweise bei der Umsetzung einer neuen Steuerungslogik wird im folgenden Schaubild illustriert:

Abbildung 3.5 Vorgehensweise zur Implementierung einer Steuerlogik



Die in Abbildung 3.5 dargestellten drei Phasen bis hin zur Umsetzung in Phase 4 bauen aufeinander auf. Besonders in der ersten Phase ist es wichtig mit der Geschäftsleitung wie auch mit dem Filialmanagement die genaue Zielsetzung festzulegen, wie in Zukunft ein gemeinsames Steuerungssystem definiert sein muss. Dabei gilt es festzulegen, wie die Verkaufsmitarbeiter in der Fläche gesteuert werden und welche Kennzahlen auf den unterschiedlichen Ebenen greifen, d.h. bottom-up aggregiert oder umgekehrt top-down herunter gebrochen werden können. Von zentraler Bedeutung ist zudem die Klärung der Frage, welche Steuerungsgewalt die Geschäftsleitung auf Ebene der Filiale oder Warengruppe etc. haben möchte. Die Bandbreite reicht hier von der rein finanziellen, über die strategische bis hin zur operativen Steuerung. Des Weiteren muss in der Set-up Phase eine breite Analyse der vorhandenen Daten erfolgen, sowie dargestellt werden, in welchem Umfang die gegenwärtige Steuerung der Verkaufsstellen und Mitarbeiter geschieht und durch welche Hardware-/Softwaresysteme diese Daten zur Verfügung gestellt werden.

Ist die grundsätzliche Zielrichtung für die Steuerung von Distribution bzw. Verkauf definiert, wird in der zweiten Phase noch tiefer in die Ist-Analyse des gegenwärtigen Steuerungssystem eingestiegen, die Steuerungswirkung der bereits bestehenden Kennzahlen erfasst und auf Verursachungsgerechtigkeit hinterfragt sowie die Einbindung in das gegenwärtige Anreizsystem analysiert. Im Anschluss wird unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der ersten Phase das Zielbild des zukünftigen Steuerungssystem erstellt sowie die Weiterentwicklung gegenüber dem alten Steuerungssystem mit der Geschäftsleitung final abgestimmt, bevor es in die dritte Phase – der tatsächlichen Definitionsphase – geht. In dieser werden die finalen Kennzahlen bestimmt, deren Steuerungswirkung definiert und der Einbindungsgrad in das Anreizsystem beschrieben. Sinnvoll ist grundsätzlich ein Mix aus finanziellen und nicht-finanziellen operativen Kennzahlen, um schnell potenzielle Begründungsfaktoren für Plan-Abweichungen bei z.B. Umsatz und durchschnittliche Marge zu erhalten. Damit dies gewährleistet ist, müssen finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen aufeinander abgestimmt sein und auch die Zusammenhänge definiert werden (vgl. auch die oben beschriebenen Produktivitätskennzahlen auf Mitarbeiterebene). Wird beispielsweise der angestrebte Umsatz bei einem Verkaufsmitarbeiter nicht erreicht, so können Kennzahlen wie Fehltage, durchschnittlicher Absatz in den ihm zugeteilten Warengruppen bereits erste Erklärungsfaktoren für Abweichungen vom Plan liefern. In vielen Fällen findet bei der Bewertung des Verkaufs im Handel oder bei der Beurteilung von Verkaufsstellen eine Steuerung über den Umsatz statt. Obwohl es für eine reine Steuerung nach Umsatz gute Gründe gibt, überwiegen dennoch die Nachteile, die eine umsatzbasierte Steuerung beinhaltet:

Abbildung 3.6 Vor- und Nachteile der Steuerung nach Umsatz bei Verkaufsmitarbeitern im Handel

Vorteile	Nachteile
Einfach zu berechnen und in das Anreizsystem zu integrieren	Umsatz ist nur ein Steuereungskriterium unter vielen
Für den Mitarbeiter einfach nachzuvollziehen	Verkauf vom Umsatzrennern wird fociert, von umsatzschwachen Produkten jedoch vernachlässigt
Umsatzziel können schnell an veränderte Marktbedingungen angepasst werden	Neuprodukte werden veranlässigt, da diese erklärungsbedürftig und somit zeitintensiv sind
	Hoher Einfluss externer Faktoren wie z.B. der Demographie des näheren Umfelds
	Gründe für die Abweichungen von den Zielvorgaben sind nicht ersichtlich
	Ergebnisseite wird vernachlässigt, zudem keine Berücksichtigung der für die Verkaufstätigkeit entstandenen Kosten

Quelle: in Anlehnung an Winkelmann (2008), S.100

Die in Abbildung 3.6 dargestellten Argumente geben einen ersten Eindruck, warum eine reine Steuerung über den Umsatz von Verkaufsstellen und Verkaufsstellenmitarbeitern sowie Warengruppen nur eine sehr unvollständige Steuerungswirkung haben kann. Zweifelsohne ist der Umsatz eine zentrale Größe, dennoch gilt es weitere Hebel, die durch diese Kennzahl nicht reflektiert werden, aber in einem verursachungsgerechten Steuerungs- und Anreizsystem dargestellt werden sollten, zu berücksichtigen.

Ein weiterer Bestandteil der dritten Phase ist die Klärung, ob die Steuerung anhand von Soll/Ist-Vergleichen erfolgen oder ob der Vergleich zwischen den Steuerungsobjekten (z.B. den Filialen eines Handelsunternehmens) anhand von Absolutwerten stattfinden soll. In zuletzt genanntem Fall ist die Bildung von Vergleichsclustern sinnvoll.

Die vierte Phase beinhaltet die konkrete Umsetzung des Steuerungs- und Anreizsystems mit seinen definierten Kennzahlen im Unternehmen bis hin zu den Handelsfilialen bzw. den Warengruppenverantwortlichen in der Verkaufsstelle. Zentrale Aufgabe ist es hier, zum einen die entsprechenden Reports in den Systemen zu verankern und zum anderen die Verantwortlichen zu definieren, die für die Erstellung der zukünftigen Reports zuständig sind. Das Ausmaß der Änderung bestehender Hard- und Softwaresysteme hängt davon ab, wie tiefgreifend die Änderungen für das zukünftige Steuerungssystem sind und in welcher Ausprägung die benötigte Datenbasis zum Status Quo bereits vorhanden ist. Der Umfang dieser Phase ist somit maßgeblich abhängig davon, welche Zielsetzung in der ersten Phase abgesteckt wurde und wie groß der monetäre Spielraum des Handelsunternehmens ist. Die Auswertungs- und Darstellungsmöglichkeiten reichen hier von Steuerungscockpits auf Excel Basis bis hin zu voll integrierten Softwarelösungen.

Ein in vielen Projekten dieser Art häufig vernachlässigter Aspekt ist die frühzeitige Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in das Projekt. Ein Anreiz- und Steuerungssystem verliert seine Wirkung, wenn von Seiten der gesteuerten Einheiten Widerstände bis hin zur vollkommenen Ablehnung entstehen. Erst wenn sich die Verkaufsmitarbeiter bis hin zum Verkaufsstellenmanagement mit den für sie relevanten Parametern identifizieren können und auch das Gefühl haben, selbst zu der Entwicklung mit ihrem Wissen beigetragen zu haben, wird ein entsprechendes Akzeptanzniveau auch in Zukunft vorhanden sein. Hier gilt es die betreffenden Personen bzw. Vertreter aus den relevanten Personenkreisen frühzeitig einzubinden und besonders auch mit Schulungen bis hin zu einer persönlichen Betreuung am Anfang in die neuen Logiken einzuführen.

Die Dauer der Implementierung neuer bzw. die Änderung bestehender Steuerungssysteme mit Fokus auf die Mitarbeiter im Verkauf kann je nach Umfang der Veränderungen und der Größe des Handelsunternehmens wenige Wochen bis hin zu vielen Monaten reichen. Das Investment an monetären und zeitlichen Ressourcen zahlt sich jedoch aus, denn wenn ein Handelsunternehmen in der Lage ist, bis hin zum Verkaufsmitarbeiter und die Warengruppe Informationen über monetäre, distributive und operative Parameter zu gewinnen, stellen sich positive ergebniswirksame Effekte schnell ein.

3.5 Neue technische Möglichkeiten zu Steuerung im Handel

In den vorangegangenen Überlegungen wurde ein Eindruck vermittelt, wie eine verkaufs- und distributionsorientierte Steuerung in einem Handelsunternehmen platziert werden kann. Viele der Kennzahlen wie Umsatz, Deckungsbeitrag I/II, Arbeitskosten, Flächenproduktivität oder Out of Stock-Quoten lassen sich über bestehende Systeme einfach ermitteln. Der Konsument hingegen wird allerdings nur selten näher beleuchtet da die Datengrundlage nicht vorhanden ist. Die Potenziale können aber erst dann maximal ausgeschöpft werden, wenn auch das Verhalten des Konsumenten dem Unternehmen zunehmend transparent gemacht werden kann. Dabei gilt: je besser der Handel seine Kunden und das Kaufverhalten kennt, desto besser kann er deren Bedürfnisse erfüllen. Bei einem Kunden, der sich in einem Online Shop bewegt, ist eine Analyse der Bewegungsdaten einfach durchzuführen. Anders ist dies bei dem Kunden im stationären Handel. Eine Aufzeichnung der Bewegungsdaten aller Kunden kann hier per se aufgrund des hohen finanziellen Aufwands ausgeschlossen werden. Dennoch bietet die moderne Technik Möglichkeiten, um das Verhalten des Konsumenten in der stationären Verkaufsstelle transparent zu machen. Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz einer elektronischen oder auch Infrarot-Überwachungstechnologie. Somit können Kundenlaufbewegungen analysiert werden mit dem primären Ziel, die Produktplatzierung zu optimieren, aber auch diese Informationen in die Steuerung einzelner Verkaufsmitarbeiter einfließen zu lassen. Auch die Registrierung mittels Kundenkarten, auf denen die demographischen Daten abgespeichert sind und die Käufe der Kunden registriert werden, findet in der Praxis bereits Anwendung. Neue Technologien machen Kundenkarten sogar überflüssig, denn diese sind mit Personenerkennungssoftware ausgestattet, die den Konsument automatisch erfassen können.⁴⁴ Kann der Verkäufer die Historie vergangener Käufe des Kunden einsehen, so kann dieser sich besser auf die Interessen und Bedürfnisse des Kunden einstellen und in seinen Verkaufsgesprächen schneller und zielgerichteter auf den Konsumenten und seine Wünsche eingehen.

Im Allgemeinen haben Handelsunternehmen mittlerweile erkannt, dass sie stärker in Customer Relationship Management (CRM) – hier insbesondere auch im analytischen Bereich – investieren müssen. Dabei nutzen diese zunehmend CRM-Systeme bei individuellen Ansprachen, Personalisierungsfunktionalitäten, Workflow und Integration.⁴⁵ Durch die technischen Neuerungen im Rahmen des mobilen CRMs, im Speziellen im Bereich der PDA's⁴⁶, Palms und andere mobiler Geräte auf W-Lan oder UMTS Basis, ergeben sich neue Möglichkeiten, welche vor wenigen Jahren noch undenkbar waren. Sicherlich können hier in erster Linie nur Verhaltensdaten von den Kunden gewonnen werden, die auch den Kontakt zum Verkäufer suchen, aber dies ist auch jene Kundengruppe, die aktiv beeinflusst

⁴⁴ Vgl. Schröder (2008), S. 18.

⁴⁵ Vgl. Wolff (2008).

⁴⁶ Personal Digital Assistant (PDA).

werden kann. Beim Aufbau von mobilen CRM-Lösungen im Handel sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden⁴⁷:

- Die Prozesse für den Einsatz der mobilen Endgeräte müssen klar definiert sein und den Verkaufsmitarbeitern geschult werden;
- Systemaufgaben wie beispielsweise regelmäßiges Synchronisieren sollten automatisiert ablaufen, damit die Mitarbeiter sich auf die zentrale Aufgabe der Kundenbetreuung konzentrieren können;
- Einfach Handhabung des Systems, sowohl bei der Hard- als auch bei der Software;
- Den Verkaufsmitarbeiter sollten Auswertungen und Produktinformationen zu den u.a. von Ihnen erhobenen Daten zur Verfügung gestellt werden;
- Intuitive und einfache Bedienbarkeit.

Werden die oben beschriebenen Kriterien in einer CRM-Lösung für Verkaufsmitarbeiter im Handel erfüllt, so kann schnell der Nutzen, der sich durch die größere Transparenz von Kunden- und Kaufverhaltensdaten ergibt, ausgeschöpft werden. Weitere Vorteile bei der Unterstützung der Verkaufsmitarbeiter mit (mobilen) Endgeräten am POS liegen auch darin, dass der Mitarbeiter ggf. weiterführende Produktinformationen sofort zur Hand hat, besonders dann wenn er im Rahmen eines Kundengesprächs Beratungskompetenz beweisen muss. Darunter fallen:

- Informationen zur Warenverfügbarkeit bei Out of Stock-Situation in den Verkaufsregalen;
- Weiterführende Produktinformationen;
- Präsentationsort im Verkaufsregal;
- Indikatoren für Deckungsbeitrag und Marge (als interne Unterstützung, um den besten Ergebniseffekt beim Verkauf zu erreichen).

Die hier dargestellten Informationen können beispielsweise einfach aufgerufen werden, indem die Artikelnummer in das mobile Endgerät eingegeben oder durch ein Gerät mit Scannervorrichtung - z.B. ein PDA mit Scanner- oder RFID-Lesevorrichtung - eingelesen wird.

Zu den Vorteilen mobiler CRM-Lösungen im Handel zählen zum einen die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und die verbesserte unternehmensinterne Kommunikation – sowohl innerhalb der Organisation als auch auf Managementebene – wie auch die Möglichkeit bei der Verkaufstätigkeit in der Fläche schneller auf Kundenanfragen

⁴⁷ Vgl. Winkelmann (2008), S. 511.

antworten zu können. Zudem gelingt es durch effizientere Geschäftsprozesse, Kosteneinsparungen zu erzielen sowie Bearbeitungszeiten zu verkürzen. Ähnlich wie beim klassischen CRM ergeben sich zusätzliche weiche Faktoren, wie beispielsweise die Verbesserungen in der internen Zusammenarbeit und eine stärkere Konzentration auf den Kunden durch die Reduzierung der sonst meist zeitintensiven administrativen Prozesse.

Durch die größere Beratungskompetenz der Verkaufsmitarbeiter in der Fläche ist von einer Verbesserung des Unternehmensimages auszugehen, wobei eine direkte Quantifizierung positiver Effekte nur schwer möglich ist. Dennoch investieren die Unternehmen verstärkt in mobile CRM Lösungen, da die häufig zitierten Schwachstellen wie der Bedarf der Synchronisation an Docking-Stationen oder eine schlechte Empfangsleistung der mobilen Endgeräte zunehmend behoben sind. Bei mobilen Lösungen im Handel kann dieses Problem durch drahtlose Netzwerke (W-Lan) in der Verkaufsfläche vermieden werden.

3.6 Fazit

Dieser Beitrag hat das Ziel, einen kurzen Einblick über die Möglichkeiten der Implementierung eines Steuerungssystems in Verkauf und Distribution bei Handelsunternehmen zu geben, sowie einen grundsätzlichen Ansatz zur Implementierung eines Steuerungssystems vorzustellen. Trotz der vielfältigen Möglichkeiten, die heute klassische und mobile CRM-Systeme bieten, bleibt grundsätzlich die alles entscheidende Frage bestehen, ob sich solche Systeme nicht nur im Außendienst und der Kundenbetreuung der Industrieunternehmen lohnen sondern auch eine sinnvolle Alternative für die Verkaufstätigkeit im Handel sind und sich in der Fläche eignen. Dies hängt sicherlich von vielen Aspekten ab, von denen im Folgenden die wesentlichen aufgelistet sind:

- Beratungsintensität der bei dem Handelsunternehmen angebotenen Waren
- Sortimentsbreite
- Heterogenität der angebotenen Produkte, insbesondere im Preisniveau und beim Deckungsbeitrag für das Handelsunternehmen
- Involvement der Konsumenten beim Kauf der Waren
- Heterogenität der Konsumenten, ihrer Wünsche und Bedürfnisse

Je stärker die oben dargestellten Aspekte auf das Handelsunternehmen zutreffen, desto wichtiger wird die Unterstützung durch ein CRM-Tool welches zugleich eine verursachungsgerechte Steuerung von Warengruppen, Verkaufsmitarbeitern und Verkaufsstellen ermöglicht. Zudem können die Bedürfnisse der Kunden am POS strukturierter ermittelt und Prognosen über die Veränderung der Bedürfnisstruktur aufgestellt werden. Vor dem Hintergrund dieser Chance, dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein, scheinen die Kosten die sich für die einmalige Implementierung und die stetige Wartung eines CRM-

Systems ergeben, eine gute Investition. Allerdings dürfen diese nicht unterschätzt werden. Neben den hohen Einmalkosten, die für die Erstellung und Individualisierung der CRM-Software wie auch ggf. für die Bereitstellung der nötigen Hardware anfallen, bedarf es meist einer professionellen Pflege, die ein solches System benötigt. Des Weiteren muss das Personal für die Bedienung des neuen Systems geschult werden, was neben den Kosten für die Trainings auch einen Ausfall der Mitarbeiter in der Fläche bedeutet.

Die größte Gefahr mobiler CRM-Systeme im Handel liegt jedoch in der falschen Anwendung. Die Möglichkeit vielfältige Daten über den Kunden auch in der Fläche gewinnen zu können, kann schnell dazu führen, dass die Kernaufgabe des Verkaufens von Ware vergessen wird und ein Datenfriedhof entsteht. Hier ist besonders das Management gefragt, welches bereits in der Anfangsphase des Implementierungsprojekts mit Augenmaß die wesentlichen Treiber identifizieren muss und somit auch der Datenhaltung und -erfassung über Kunden- und Warenbewegungsdaten einen sinnvollen Rahmen einräumt. Schließlich ist und bleibt der Kunde „König“ und sollte sich nicht im Rahmen einer persönlichen Betreuung im Handel als reiner Datenlieferant fühlen. Hier greifen auch datenschutzrechtliche Bestimmungen, die es im Auge zu behalten gilt. Ziel muss es weiterhin sein, die Zufriedenheit des Kunden und somit die Wiederbesuchsrate zu optimieren. Die Unterstützung eines CRM-Systems im Handel sollte somit als Hilfestellung gesehen werden und nicht als ein Allheilmittel für Umsatz- und Ergebnisoptimierung. Wird es jedoch richtig angewendet, so werden sowohl das Unternehmen als auch der Kunde von einer besseren gegenseitigen Beziehung profitieren.

Literatur

- [27] Becker, J. (2001): Strategisches Vertriebscontrolling, München.
- [28] Becker, J./Winkelmann, A. (2006): Handelscontrolling- Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Berlin u. Heidelberg.
- [29] Dannenberg H./Zupancic D. (2007): Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden.
- [30] Handelsverband Deutschland (2010): Homepage, Wirtschaftliche Leistung des Einzelhandels 2010, <http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/node/33454/Lde/index.html>, [Abgerufen am: 10.Juli 2011].
- [31] Schnedlitz, P.; Madlberger, M (2002).: Multi-Channel-Retailing: Herausforderungen an die Logistik durch Hauszustellung, in: D. Ahlert; R. Olbrich; H. Schröder (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement, Frankfurt a. M., S. 317-334.
- [32] Schröder, H. (2008): Das Amazon-Prinzip, in: Lebensmittel Praxis 12/2008, S.18-19.
- [33] Winkelmann, P. (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München.
- [34] Wolff, T. (2008): CRM im Handel, in: CIO - IT- Strategie für Manager, 15.04.2008.

4 Corporate Social Responsibility in Handelsunternehmen

Markus Anzengruber

4.1 Verständnis des Begriffs Corporate Social Responsibility (CSR)

Die letzten Jahre, die durch Finanz- und Wirtschaftskrise beherrscht wurden, haben einmal mehr den wachsenden Einfluss der Wirtschaft auf die gesellschaftliche Entwicklung gezeigt. Die traditionelle Aufgabenteilung zwischen Staat und Wirtschaft, in welcher die Unternehmen nur kommerzielle Belange verfolgen, ist überholt. Aufgrund der wachsenden Wahrnehmung und sozialen Sensibilität durch den Verbraucher stehen besonders die global agierenden Konzerne in der Verantwortung bei der Einhaltung von gesellschaftlichen und ökologischen Werten. Laut Definition der EU-Kommission handeln Unternehmen dann gesellschaftlich verantwortlich, wenn sie „auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern [...] integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“ Das Corporate Social Responsibility Konzept wird als Vorhaben oder auch Rahmen für die Unternehmen verstanden, um ihre Gestaltungskraft zum Wohl der Gesellschaft und der Umwelt einzusetzen. Die jüngsten Bewegungen zum sozial verantwortlichen Handeln von Unternehmen sind im Folgenden zusammengefasst⁴⁸:

- Der UN RIO Gipfel und die Johannesburg Konferenz erklären Nachhaltigkeit zur weltweiten Vision und Richtschnur des Handelns.
- Die UN gründet den sogenannten Global Compact. Dieser kommuniziert an global agierende Unternehmen ein 10 Punkte-Selbstverpflichtungsprogramm.
- Die ISO (International Standard Organisation) erarbeitet eine sogenannte Standard Guideline zur Social Responsibility.

Die Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema Corporate Social Responsibility hat sich nicht zuletzt aufgrund des zunehmenden Drucks durch Politik und Verbände in der Gesellschaft etabliert. Der Begriff steht somit als Synonym für eine gesellschaftlich verantwortlich handelnde Unternehmensführung. Unternehmen sehen ihre Verantwortungen dabei nicht

⁴⁸ Vgl. Schoenheit et al. (2008), S. 11.

mehr wie bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts nur in der Einhaltung der gesetzlichen Arbeitsrechte, sondern das Engagement für soziale Bereiche, Kultur, Gesundheit, Infrastruktur und Bildung rückt seit den 1970er Jahren verstärkt in den Fokus.⁴⁹ Das Thema Corporate Social Responsibility – einst für Unternehmen in der Praxis kaum relevant und auch aus der Konsumentenperspektive nur für eine zu vernachlässigende Konsumentengruppe von wesentlichem Stellenwert – präsentiert sich als Einflussfaktor auf das Konsumverhalten mit zunehmender Bedeutung. Der gestiegene Einfluss der Unternehmen auf die Gesellschaft und die daraus erwachsenen Möglichkeiten, zu Entwicklungen und Veränderungen beizutragen trifft, besonders an der Schnittstelle zum Konsumenten – dem Handel – auf ein zunehmendes Bewusstsein und eine wachsende Sensibilität für soziale und ökologische Aspekte. So steht die Einkaufsstättenwahl der Verbraucher nicht nur unter dem Einfluss von Kriterien, wie dem Preisniveau und der infrastrukturellen Anbindung. Faktoren wie das Angebot regionaler Produkte, die Arbeitsbedingungen für das eigene Filialpersonal sowie der Mitarbeiter in produzierenden bzw. Zulieferunternehmen, wie auch die umweltschonende Produktionsweise rücken zunehmend in den Fokus des Anforderungsprofils. Namhafte Discounter oder Drogeriemarktketten sind in der Vergangenheit bzgl. dieser Themen immer wieder negativ ins Blickfeld der Medien geraten mit entsprechenden Auswirkungen auf Image und Umsatz. Thema des Anstoßes sind dabei meist die mangelhaften Arbeitsbedingungen wie auch Kinderarbeit in den Produktionsländern, die auf eine unzureichende Durchsetzung internationaler Leitlinien (z.B. ILO-Kernarbeitsnormen, UN-Menschenrechtskonvention) zurückzuführen sind. Zudem existieren in diesen Ländern für die umweltschonende Produktion kaum Anreize oder gesetzliche Vorgaben.

Aus den hier genannten Gründen ergibt sich für den Handel aus dem Wandel der gesellschaftlichen Rolle die Notwendigkeit, diese neu zu definieren. Dies ist keine einfache Aufgabe, denn gerade Handelsunternehmen stellen auch eine Schnittstelle zu den Herstellern dar. So müssen diese zum einen ihre sozialökologischen Forderungen gegenüber ihren Zulieferern durchsetzen, zum anderen besonders jene Produkte vor dem Verbraucher inszenieren, die den vorab definierten CSR-Kriterien gerecht werden. Dabei muss der Handel glaubwürdig bleiben, d.h. das allgemeine Konzept des Unternehmens und die CSR-Aktivitäten müssen mit den angebotenen Produkten harmonisieren. Erst wenn eine Handelskette und die von ihm angebotenen Produkte als nachhaltig wahrgenommen werden und der Konsument Vertrauen gegenüber dem Unternehmen gefasst hat, wird ein sozial verantwortliches Handelsunternehmen auch als ein solches akzeptiert. Dieser Prozess kann nicht kurzfristig ausgerichtet sein, sondern muss stufenweise, beispielsweise über ausgesuchte Warengruppen in den Handelsfilialen, implementiert werden. Da gerade der deutsche Konsument sehr preissensibel ist, muss auch die Preispolitik für nachhaltige Produkte mit höchster Sorgfalt überlegt werden. Dies gilt nicht nur für die A-, B- und C-Marken der Hersteller sondern auch für die Eigenmarken, für die die gleichen Qualitäts- und Nachhaltigkeitsanforderungen zu formulieren sind.

⁴⁹ Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 2.

Nachhaltige Unternehmen gelten als Gewinner der Finanz- und Wirtschaftskrise.⁵⁰ Der ohnehin eher preisbewusste Deutsche versucht in wirtschaftlich schwierigen Zeiten noch intensiver zu sparen. So haben ein Drittel der Deutschen Anschaffungen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder schränken sich bewusst ein. Anders im Bereich des ethischen Konsums in dem deutlich weniger gespart wird und die Bereitschaft weiterhin vorhanden ist mehr Geld für ethisch unbedenkliche Produkte zu investieren. Eine deutliche Mehrheit der Deutschen sieht sozial verantwortlich handelnde Unternehmen als die Gewinner der vergangenen Wirtschaftskrise. Sozial verantwortliches Verhalten ist nicht nur eine Herausforderung für die Industrie, sondern auch der Handel muss sich mehr denn je auf ein gestiegenes Verantwortungsbewusstsein einstellen. Aus Sicht des Handels sind dabei folgende CSR-Anspruchsgruppen von besonderer Relevanz:

- Unternehmensinterne Anspruchsgruppen, bspw. Mitarbeiter im Handel
- Ökonomische Anspruchsgruppen, insb. Konsumenten und Lieferanten
- Ökologische Anspruchsgruppen, bspw. Interessenvertretungen für Umweltschutz
- Anspruchsgruppen aus der Gesellschaft, wie Politiker, Bürger und Interessensgruppen

Damit CSR durch die verschiedenen Anspruchsgruppen auch wahrgenommen wird, muss im Unternehmen verstanden werden, welche Erwartungen und Bedürfnisse diese haben und welche Maßnahmen zu einer Erfüllung beitragen können. Obgleich die Interessensgruppen in ihren Bedürfnissen eine abweichende Schwerpunktsetzung haben, ist doch der Kern des Anspruches dieser Gruppen identisch: ein sozial nachhaltiges Agieren am Markt. Da der Konsument im Handel die Anspruchsgruppe mit der höchsten ökonomischen Relevanz ist, wird im folgenden Abschnitt auf diese Gruppe noch einmal detaillierter eingegangen.

4.1.1 CSR aus Sicht des Konsumenten

Da durch die Flut an Informationen, die Zunahme an unternehmensübergreifend nahezu deckungsgleichen Standards und ein wachsendes Qualitätsniveau die Gefahr der Austauschbarkeit von Produkten und Unternehmen anwächst, sind diese bemüht, auf neuen Wegen ein unverwechselbares Profil zu vermitteln. Der Besuch der Filialen durch den Konsumenten und der damit verbundene Kauf von Produkten sichert den Weiterbestand der Handelsunternehmen. Dabei wird der Spielraum, sich über den Preis beim Verbraucher zu profilieren, immer kleiner. Da sich gerade der deutsche Konsument an die Rabattschlachten im Handel gewöhnt hat, sucht er nach neuen Kriterien, die einen Besuch in bestimmten Handelsunternehmen rechtfertigen. Der Anspruch an ein sozial verantwortliches Agieren wächst dabei auch gegenüber den Preisführern in der Handelslandschaft.

⁵⁰ Vgl. Trendbuero (o.J.).

Dieser Anspruch des Konsumenten setzt sich im Wesentlichen aus folgenden Perspektiven zusammen⁵¹:

- Eine Unternehmensphilosophie, die sich an sozialen und ökologischen Werten orientiert und dies auch an das Unternehmensumfeld kommuniziert (z.B. durch Förderungen nachhaltiger Konsumstrukturen und Kooperationen)
- Nachhaltige Sortimentsgestaltung:
 - Angebot von Produkten aus biologisch angebauten Inhaltsstoffen
 - Unterstützung der lokalen Wirtschaft insbesondere durch das Angebot von regionalen Produkten
 - Förderungen des Verkaufs von nachhaltigen Produkten
- Lieferantenauswahl, die sich neben ihrer ökonomischen Interessen ebenso ihrer sozialen Verantwortung bewusst sind:
 - Klimaschonende Verfahrensweisen des Lieferanten u.a. in Produktion, Logistik und Produktpräsentation
 - Marktgerechte Löhne und gute Arbeitsbedingungen der Lieferanten in den jeweiligen Produktionsländern
- Ökologische Verantwortlichkeit am Standort:
 - Sensibles Abfallentsorgungsmanagement
 - Nachhaltiges Energiemanagement
 - Berücksichtigung von Umweltaspekten bei Neu- und Umbaumaßnahmen
- Nachhaltige Beschäftigungspolitik:
 - Beschäftigungssicherheit für Arbeitnehmer
 - Marktgerechte Vergütung
 - Gute Arbeitsbedingungen
 - Investitionen in Arbeitnehmer durch angemessene Ausbildung und Schulung
- Offenheit und Transparenz:
 - Offene Informationspolitik
 - Gesellschaftliches Engagement

Die oben dargestellten Perspektiven sollen nicht ein vollständiges Bild über die Erwartungen des Konsumenten gegenüber dem Handel geben sondern einen Überblick über die wesentlichen Parameter, die im Rahmen einer sozialen Verantwortung im Handel für den Konsumenten eine Rolle spielen.

⁵¹ Vgl. Schoenheit et al. (2008), S. 25ff.

Die sozialen Treiber des Verbraucherverhaltens sind, abgeleitet aus den oben dargestellten Perspektiven, ein gestiegenes Bewusstsein hinsichtlich sozialer Nachhaltigkeit und eine zunehmend kritische Betrachtung gegenüber angebotenen Produkten. Die soziale Positionierung in der Gesellschaft durch Produkte ist nichts Neues, allerdings ist in den letzten Jahren der Anteil jener Konsumenten, die sich durch ethischen Konsum profilieren wollen, stetig gestiegen. Diese ersten Entwicklungstendenzen sind nicht nur aus eigenem Antrieb entstanden, vielmehr haben die Politik, die Medien und zum Teil auch die Unternehmen selbst das Idealbild des sozial nachhaltigen Konsumenten skizziert, welches zunehmend durch den Verbraucher adaptiert wird. Eine Vorreiterfunktion für dieses Konsumverhalten ist der deutsche Markt, in dem ein beachtlicher Anteil der Konsumenten insbesondere beim Kauf von Nahrungsmitteln der Anspruch begleitet, nicht nur für sich selbst sondern auch für das soziale Umfeld etwas Gutes tun zu wollen. So ist es besonders die ökonomische und ethische Verantwortung der Handelsunternehmen, die im Blickfeld der Konsumenten liegen. Eine Studie des Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. zeigt, dass eine nachhaltige Sortimentsgestaltung und die Verfügbarkeit von Verbraucherinformation sowie Serviceleistungen die wichtigste CSR-Dimension im Handel sind.⁵² Da gerade diese Dimensionen durch den Konsumenten bewusst wahrgenommen werden, muss hier ein klarer Fokus stehen, um am Markt, d.h. auch von allen Interessensgruppen als nachhaltiges Unternehmen wahrgeworden zu werden.

Trotz der Zunahme der Forderungen nach sozialer Nachhaltigkeit, erfolgen die Anstrengungen in der Praxis zum Aufbau und einer Präsentation eines nachhaltigen Produktsortiments am POS sowie zum Angebot zusätzlicher Informations- und Serviceleistungen im Bereich des nachhaltigen Konsums meist unstrukturiert. Obwohl beispielsweise der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) in seiner Position „Nachhaltigkeit im Einzelhandel“ schon 1999 Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Einzelhandel festgelegt hat, werden diese Leitfäden meist nur punktuell und nur selten vollumfänglich in der Praxis umgesetzt.⁵³ Besonders im Rahmen der Sortimentsgestaltung ist zu beachten, dass der Absatz von Waren, die den Kriterien der Nachhaltigkeit gerecht werden, nur zu einem gewissen Umfang durch die Handelsunternehmen beeinflussbar ist. Schließlich ist es doch der Verbraucher selbst der entscheidet, welches Produkt er wo für einen bestimmten Preis kauft. Ein sozial nachhaltiges Agieren am Markt muss auch aus der wirtschaftlichen Perspektive sinnvoll sein, denn dieses darf nicht an den Bedürfnissen der Konsumenten vorbei ausgerichtet sein, sondern muss ihn vielmehr in dieses Handeln einbeziehen. Daher liegt es auch in der Verantwortung der Unternehmen den Konsumenten stetig zu einem sozial nachhaltigen Konsum hinzuführen.

4.1.2 CSR im Handel zum Status quo

In welchem Ausmaß sich größere Teile des deutschen Einzelhandels mit dem Thema CSR systematisch auseinandergesetzt haben oder dies aktuell praktizieren, kann nicht flächen-

⁵² Vgl. Schoenheit et al. (2008), S. 66.

⁵³ Vgl. Schoenheit et al. (2008), S. 16.

deckend ermittelt werden. Einen ersten Eindruck vermittelt hier der Internet Auftritt des HDE, der einen Überblick über eine Reihe von Beispielen nachhaltigen Handelns aus der Unternehmenspraxis liefert. Obwohl es bereits eine Reihe von Best-Practice Beispielen für die Umsetzung von CSR im Handel gibt, scheuen dennoch viele Unternehmen den Vergleich, da keine einheitlichen CSR-Standards und Benchmarks vorhanden sind. Tatsache ist jedoch, dass das Thema besonders auch im Handel bis dato sehr unterschiedlich verfolgt wird. Eigentümer geführte Einzelhändler, die aus eigenem Antrieb und Überzeugung gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, haben in den letzten Jahren eigene Initiativen gestartet, vornehmlich mit der Förderung regionaler Produkte. Handelsverbände des Einzelhandels reagieren auf die wachsenden Anforderungen mit der Schaffung von Verhaltenskodizes. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hier bei der Auditierung und Qualifizierung der Lieferanten. Ein Beispiel für solch einen Leitfaden bietet das Programm der Business Social Compliance Initiative (BSCI). Mitglieder in der BSCI verpflichten sich 2/3 der Lieferanten bzw. des Kaufvolumens aus Risikoländern zu überprüfen. Im Lebensmittelbereich wurde für die Implementierung eines einheitlichen Standards im Jahr 2002 der International Food Standard (IFS) entwickelt und die Initiative Marine Stewardship Council Deutschland fördert den ressourcenschonenden Fischfang. Im Non-Food-Bereich bemühen sich viele Unternehmen, die Verbraucher durch Initiativen wie Blauer Engel, Forest Stewardship Council oder Ökotex zum Kauf nachhaltiger Ware zu ermutigen.⁵⁴

Das Engagement der Handelsunternehmen in internationalen Initiativen und Programmen ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung, dennoch findet auch hier keine Beleuchtung aller CSR-Dimensionen statt, vielmehr werden einzelne Themenbereiche - insbesondere im Bereich der Lieferantenüberprüfung - ausgewählt. Eine vollumfängliche Realisierung von CSR in Anlehnung an die oben aufgezeigten Perspektiven (siehe Seite 83) findet hingegen kaum statt. Grund für die zum großen Teil noch rudimentär ausgeprägten CSR-Maßnahmen ist, dass ökonomisches Handeln im Vordergrund aller geschäftlichen Handlungen steht und zu dem Effekt von CSR auf die Unternehmensgewinne nur erste positive Tendenzen vermutet werden können.⁵⁵ Darüber hinaus bedingen CSR-Maßnahmen kurzfristig zunächst finanzielle Belastungen, die erst in den Folgejahren zu einem wahrscheinlichen Mehrwert führen können.⁵⁶

Es ist jedoch gerade der Handel, der zahlreiche Stellschrauben bedienen kann, um den Forderungen der Interessengruppen nach sozial verantwortlichem Handeln gerecht zu werden. Begünstigt wird dies durch die strukturellen Veränderungen, die sich bis heute für diesen ergeben haben und auch in Zukunft noch weiter verschärfen werden. Die Handelslandschaft ist geprägt durch Internationalisierung und Konzentrationsprozesse sowie

⁵⁴ Eine Übersicht über die Projekte und Initiativen im Handel kann auch dem Online Auftritt des HDE (www.einzelhandel.de) entnommen werden.

⁵⁵ Eine von Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt und Sara L. Rynes 2003 veröffentlichte und 52 Studien umfassende Meta-Analyse kommt zu dem Schluss, dass zwischen den Faktoren der sozialen/ökologischen und der finanziellen Leistung eine positive und wechselseitige Korrelation besteht. Obwohl die Studien einige widersprüchliche Ergebnisse ausweist, kann nach 30-jähriger Forschung zumindest eine Tendenz hin zu einem positiven Zusammenhang interpretiert werden.

⁵⁶ Vgl. Schäfer (2007), S. 17.

einem starken Wettbewerbs- und Preisdruck. Unter diesen ohnehin schweren Bedingungen rückt mit CSR ein neues Thema in den Fokus, welches nicht vernachlässigt werden darf: Wenn beispielsweise ein Warenhauskonzern auf fernöstlichen Märkten Bekleidungstextilien einkauft, kann er mit plötzlichem Auftreten kritischer Nichtregierungsorganisationen konfrontiert werden, die behaupten, Anhaltspunkte für unmenschliche Produktionsbedingungen in den Beschaffungsquellen aufgedeckt zu haben („sog. Sweat-Shop-Probleme“).⁵⁷

Die Preise für die Verbraucher bleiben seit Jahren auf einem annähernd gleichem Niveau bei steigenden Kosten für Energie und Rohstoffe. Genau dieses wirtschaftlich schwierige Umfeld ist eine denkbar ungünstige Plattform für die Implementierung von CSR und der entsprechenden Maßnahmen in der Handelslandschaft. Dennoch bestehen für den Handel keine Alternativen: es gilt möglichst schnell strukturierte Methoden zur Implementierung von CSR im Unternehmen zu verankern. Ein möglicher Ansatz soll mit der CSR-Strategy Map im Folgenden aufgezeigt werden.

4.2 Die Umsetzung von CSR im Handel

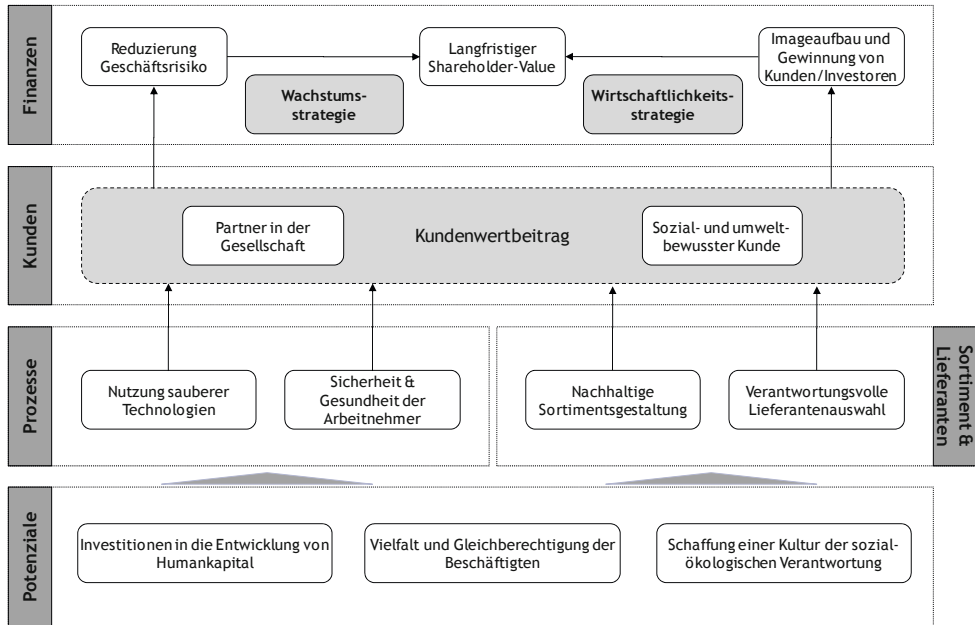
4.2.1 Entwicklung der CSR-Strategy Map

Bei der Umsetzung von CSR im Handelsunternehmen sollten die in den oben dargestellten Überlegungen beleuchteten Perspektiven betrachtet werden. So ist das übergeordnete Ziel von Handelsunternehmen ein wirtschaftlich profitables Agieren am Markt (Finanzperspektive). Dies kann nur dann gewährleistet werden, wenn die Bedürfnisse und Anforderungen der Konsumenten an den Handel auch erfüllt werden (Kundenperspektive). Die weiteren Perspektiven sind nach innen gerichtet und betreffen zum einen die Sortiments- und Lieferantenauswahl, zum anderen die Prozessperspektive, wie bspw. umweltschonender Umgang mit Ressourcen als auch die Möglichkeiten der Entwicklung für die Mitarbeiter im Unternehmen. Eine Strategy Map für CSR eignet sich, um die hier gezeigten Perspektiven mit ihren jeweiligen Zielen zur Unternehmenssteuerung zu verwenden. Hierfür gibt es zwei Gründe:

- Die Strategy Map bringt die CSR-Perspektiven in einen gegenseitig logischen Ursache-Wirkungszusammenhang und macht diese dadurch greifbar.
- Die Strategy Map als Steuerungsinstrument hat einen strategischen und somit einen langfristigen Horizont. Da CSR ebenfalls ein langfristiges und nachhaltiges Vorhaben ist, kann CSR in die Strategy Map des Unternehmens integriert werden.

⁵⁷ Vgl. Schäfer (2007), S. 16.

Abbildung 4.1 Strategy Map im Handel-CSR Perspektiven



Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton (2004), S. 152 und Krey (2002), S. 177

Die oben stehende Abbildung zeigt eine Möglichkeit, wie das Thema CSR in die Unternehmensstrategie eingeordnet werden kann. In Anlehnung an diese Strategy Map können weitere für das Handelsunternehmen spezifische Schwerpunkte gesetzt und der jeweiligen Perspektive zugeordnet werden. Die CSR-Strategy Map gibt damit eine gute Hilfestellung zur Implementierung der CSR-Thematik im Handelsunternehmen und bildet eine Struktur für die umzusetzenden Maßnahmenpakete. Von zentraler Bedeutung ist, dass CSR intern im Unternehmen gelebt wird, damit der Markt bzw. der Konsument das Unternehmen bei diesem Thema auch für glaubwürdig hält. Auch hier haben einige Beispiele aus der Vergangenheit gezeigt, dass der Konsument sehr empfindlich darauf reagiert, wenn bei nach außen hin sozial orientierten Unternehmen in den Medien Detailinformationen auftauchen, die unangenehme Wahrheiten offenbaren. So ist bei der Maßnahmendefinition in den Perspektiven genau zu priorisieren, welche Handlungsfelder sinnvoll früher oder später umgesetzt werden sollten. Die internen Strukturen und Prozesse können nicht auf einen Schlag gemäß den sozial nachhaltigen Qualitätskriterien ausgerichtet werden, vielmehr gilt es Schritt für Schritt gemäß der Prioritätenliste die Maßnahmen innerhalb der Perspektiven umzusetzen. Wie solche Maßnahmen im Handel aussehen können, wird im nachfolgenden Kapitel näher beleuchtet.

4.2.2 Erstellung der Maßnahmenkataloge

Im Folgenden werden die spezifischen Maßnahmen je Perspektive der CSR- Strategy Map vorgestellt, die sich zum einen für Handelsunternehmen eignen als auch eine Messung und eine gezielte Steuerung erlauben. Für alle Perspektiven ist dabei grundlegend, dass die Maßnahmen nachhaltig verankert werden, um den gewünschten CSR-Effekt glaubhaft an die Anspruchsgruppen zu vermitteln. Zunächst gilt es, die internen Rahmenbedingungen zu schaffen (Potenzial-, Prozess und Sortiments-/Lieferantenperspektive), welche ein sozial nachhaltiges Handeln ermöglichen.

Lernen und Entwickeln (Potenzialperspektive)

- Kommunikation der CSR-Werte bzw. des CSR-Leitbilds, welches das Unternehmen verfolgt
- Entwicklung und fachliche Schulung der Mitarbeiter zum Umgang mit sauberen Technologien und zum sozial verantwortlichen Umgang mit Ressourcen
- Schaffung eines Unternehmensumfelds, in dem sozial verantwortliches Handeln honoriert und Verstöße dementsprechend sanktioniert werden
- Gewährleistung von Gleichberechtigung und Vielfalt der Mitarbeiter und deren Meinungen auf allen Unternehmensebenen
- Nachhaltige Beschäftigungspolitik
- Schaffung einer Unternehmenskultur, welche von Offenheit und Transparenz geprägt ist
- Gesellschaftliches Engagement über die Unternehmensgrenzen hinaus

Verankerung in Geschäftsprozessen (Prozessperspektive)

- Ökologische Verantwortlichkeit am Standort durch ressourcenschonende Prozesse
- Nutzung sauberer Technologien in den Einkaufs-, Distributions- und Verkaufsprozessen
- Gewährleistung von Sicherheit & Gesundheit am Arbeitsplatz
- Durchführung gemeinnütziger Projekte

Nachhaltiges Angebot (Sortiments- und Lieferantenperspektive)

- Sortimentsgestaltung mit Fokus auf Ressourcen schonende Produktionsverfahren
- Angebot regionaler Produkte
- Wahl von Lieferanten, die sich ebenso ihrer sozialer Verantwortung bewusst sind
- Investitionen in Maßnahmen zur besseren Kontrolle der Lieferanten und zur gemeinsamen Entwicklung ressourcenschonender Herstellungsverfahren
- Gemeinsamer Aufbau regionaler Lieferanten und Schaffung von Kooperationen mit Partnern, die den eigenen Qualitätsansprüchen gerecht werden

Gewinnung neuer Konsumentengruppen (Kundenperspektive)

- Gezielte Ansprache sozial-ökologisch verantwortlicher Konsumenten
- Schaffung von Transparenz und Bewusstsein hinsichtlich Produktion/ Herstellung, Ressourcen und Herkunft der Produkte
- Verzicht auf Preisdumping, welches zu Lasten sozial verantwortlichen Handelns geht

Wirtschaftliches Handeln (Finanzperspektive)

- Reduzierung des Geschäftsrisikos durch Schaffung von Kundenloyalität, sowohl in Krisen- als auch in Wachstumsphasen
- Schaffung von Wachstum durch Gewinnung neuer Konsumentengruppen und Investoren
- Langfristiger Shareholder-Value

Obwohl der Fokus in diesem Abschnitt auf Maßnahmen liegt, die quantitativ nachgehalten werden können, sind je nach Anforderung weitere qualitative Parameter zu formulieren. Mit dem hier gezeigten Ansatz soll jedoch auch das Ziel verfolgt werden, eine Messung der CSR Aktivitäten im Handelsunternehmen zu ermöglichen, um ggf. auch ein Benchmarking mit anderen Unternehmen realisierbar zu machen. Sicherlich stellen die oben dargestellten Maßnahmen nur einen exemplarischen Ausschnitt an den möglichen Aktivitäten im Rahmen der Perspektiven dar. So soll an dieser Stelle ein Eindruck über grundsätzlichen Möglichkeiten gegeben werden. Eine vollumfängliche CSR im Handel beinhaltet alle fünf Perspektiven, die in der Theorie und auch in der Praxis häufig unterschiedlich interpretiert werden. Kennzahlen helfen hier Transparenz über die Umsetzung der Maßnahmen zu gewinnen und bieten die Möglichkeit der gezielten Steuerung von Aktivitäten. Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der Indikatoren je Wirkungsbereich gegeben, die eine Relevanz für Handelsunternehmen haben.

4.2.3 Kennzahlen zur Steuerung von CSR-Maßnahmen

Das Feld der Corporate Social Responsibility ist zwar nicht neu, dennoch haben die Überlegungen in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, dass dieser Themenbereich zum Status quo kaum eine Relevanz in der Steuerung eines Handelsunternehmens hat. Da sich allerdings Image und Absatzpotenzial in zunehmenden Maße auch durch diese Faktoren beeinflussen lassen, sollen im Folgenden Wege aufgezeigt werden, wie die Umsetzung von CSR im Rahmen der Maßnahmenkataloge und ihre Wahrnehmung durch den Konsumenten entlang der fünf strategischen Perspektiven gemessen werden kann (siehe dazu auch Seite 85-86). Denn nur was gemessen werden kann, kann gesteuert und kontinuierlich verbessert werden.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Günther/Kaulich (2007), S. 616.

Bereits in Abschnitt 4.1 wurde beschrieben, dass der Konsument durchaus konkrete Vorstellungen und Erwartungen an die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens hat. Das zweite Kapitel hat anschließend einen konkreten Rahmen gesteckt, wie CSR im Handel umgesetzt werden kann. Die folgenden Überlegungen sollen nun einen Eindruck vermitteln, welche Kennzahlen im Unternehmen implementiert werden können, um die Umsetzung der Maßnahmen innerhalb der strategischen CSR-Perspektiven entsprechend transparent zu gestalten und zudem auch steuerbar zu machen:

Ad 1: Lernen und Entwickeln (Potenzialperspektive):

- Mitarbeiter-/Ausbildungsquote
- Quote der Aus- und Weiterbildungszeit zur Gesamtarbeitszeit
- Freistellung von Mitarbeitern (z.B. Elternzeitquote)
- Frauenquote
- Entwicklung Mitarbeiterstab: Fluktuationsrate, Anzahl Mitarbeiter absolut
- Mitarbeiterzufriedenheitsindex

Ad 2: Verankerung in Geschäftsprozessen (Prozessperspektive):

- Krankenstandsquote
- Arbeitssicherheit: Anzahl Unfälle absolut oder je 1.000 Mitarbeiter (insbesondere bei der Lagerhaltung)
- Unfallschutz: Unfallquote mit schweren Verletzungen, Anzahl unfallfreie Tage/ Jahr
- Ständige Verbesserung der Leistung des Unternehmens durch betriebliches Vorschlagswesen: Anzahl Vorschläge, Anzahl prämierter Vorschläge, Ausschüttungssumme für Prämien im Geschäftsjahr
- Spendenhöhe
- Energie- und Wasserverbrauch: Menge bzw. Kosten absolut, Anteil an Gemeinkosten
- Abfallmanagement: Menge bzw. Kosten, Anteil Recycling
- Anzahl Richtlinien
- Klimaschutz in der handelseigenen Supply Chain: CO₂-Footprint
- Geschäftsreisen mit privaten Verkehrsmitteln: Anzahl und Kosten
- Wettbewerbswidriges Verhalten: Anzahl Abmahnungen durch Industrie/fremde Handelsunternehmen
- Zeitersparnis durch Verschlinkung von Geschäftsprozessen

Ad 3: Nachhaltiges Angebot (Sortiments- und Lieferantenperspektive):

- Anzahl Produkte mit ISO-Richtlinien (z.B. ISO 9001 Qualitätssicherung, Rückverfolgbarkeit und Transparenz): absolute Anzahl, numerischer Anteil, umsatzgewichteter Anteil
- Nachhaltigkeit in der Zulieferkette: Anteil kontrollierter Lieferanten an Gesamtlieferanten (alternativ: Anteil kontrolliertes Einkaufsvolumen)
- Anteil regionaler Produkte: absolute Anzahl, numerischer Anteil, umsatzgewichteter Anteil
- Produktqualität: Qualitätsindex im Rahmen von Kundenbefragungen
- Umweltauswirkungen in der Zulieferkette

Ad 4: Gewinnung neuer Konsumentengruppen (Kundenperspektive)

- Marktanteil (je Konsumentengruppe)
- Anzahl Neukunden
- Anteil CSR affiner Verbraucher
- Kassenbons: absolute Anzahl, durchschnittlicher Umsatz je Kassenbon
- Kundenbeschwerden: Anzahl, Quote
- Anzahl Besucher auf der Internetpräsenz
- Imageumfrageindex
- Kundenzufriedenheitsindex

Ad 5: Wirtschaftliches Handeln (Finanzperspektive)

- Preissteigerung/-verfall kontrollierter Produkte (ökologisch-sozial)
- Entwicklung durchschnittlicher Bonumsätze
- Umsatzanteil/-wachstum kontrollierter Produkte
- Deckungsbeitrag/-wachstum kontrollierter Produkte

Die Liste an potenziellen Kennzahlen soll einen ersten Überblick über möglichen CSR Messgrößen im Handelsunternehmen liefern. Welche dieser Steuerungsparameter sinnvoll und messbar im Unternehmen implementiert werden können und sollen bzw. ob es weitere Kennzahlen zu ergänzen gilt muss im Einzelfall entschieden werden. Wie bei jedem anderen Kennzahlensystem gelten hier auch folgenden Regeln:

- Das Kennzahlensystem sollte ein überschaubare Anzahl an steuerungsrelevanten Größen bieten, ggf. flankiert von wenigen informatorischen Größen ohne Steuerungswirkung.

- Das System muss regelmäßig auf Sinnhaftigkeit und Aktualität überprüft werden. Gerade bei CSR Maßnahmen, die in unterschiedlichen Wellen im Unternehmen umgesetzt werden, kann es passieren, dass die Kennzahlen schnell veraltet sind und somit ihre Steuerungswirkung nicht (mehr) erfüllen.

Werden die oben dargestellten Regeln eingehalten, ist sichergestellt, dass das Kennzahlensystem auch durch die unternehmensinternen Interessengruppen genutzt wird.

4.3 CSR in Handelsunternehmen - ein Ausblick

Die in diesem Beitrag beleuchteten Ansätze sollen Handelsunternehmen einen Vorschlag zu einer möglichen Struktur geben, wie das Thema CSR nachhaltig entlang von fünf strategischen CSR-Perspektiven im Unternehmen positioniert werden kann. Die in den Perspektiven präsentierten Maßnahmen stellen einen Ausschnitt über mögliche Stell-schrauben zur Implementierung dieser Thematik dar, erfüllen jedoch nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie den Handelsunternehmen einen Anstoß geben, welche Aspekte innerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen und auf Beeinflussbarkeit zu überprüfen sind. Dabei muss an dieser Stelle jedoch betont werden, dass der Handel und seine Entscheider nicht alle Erwartungen alleine erfüllen können. Von den Handelsunternehmen können zwar bessere Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern gefordert werden, dennoch stellen diese Forderungen keinen Ersatz für fehlende, aber eigentlich erforderliche nationale Gesetze dar. Auch die Umsetzung oder Überwachung besserer Arbeitsbedingungen kann aus Sicht der Handelsunternehmen im besten Fall initiiert werden. Ebenso dürfen die Unternehmen nicht in die alleinige Verantwortung gedrängt werden, den Verbraucher zu einem sozial verantwortlichen Konsumenten zu erziehen. Obwohl in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern bereits ein überdurchschnittliches Bewusstsein im Rahmen des nachhaltigen Konsums existiert, befindet sich die Umsetzung der CSR-Thematik dennoch erst in den Kinderschuhen. So muss es in Zukunft einen Dreiklang zwischen Handel & Industrie, der Politik und den Medien geben, welcher die Rolle des Verbrauchers bewusst miteinbezieht und die Tendenz zu verantwortlichem Handeln weiter verstärkt.

Allerdings gibt es zum Status quo noch eine Reihe von Einschränkungen, die sich besonders auf die Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit von bestehenden CSR-Messinstrumenten beziehen.⁵⁹ Gerade bei einem Thema wie CSR werden häufig die typischen Gütekriterien der Messung - Objektivität, Validität und Reliabilität - vernachlässigt. Aus diesem Grund ist ein externes Benchmarking mit Unternehmen, die gemäß einem anderen Messinstrument bewertet worden sind, quasi unmöglich. In Extremfällen kann es dazu führen, dass abhängig davon mit welchem Messinstrument die CSR-Aktivität bewertet wurde, eine positive bzw. negative Einschätzung des Unternehmens erfolgt. So

⁵⁹ Vgl. Günther/Kaulich (2007), S. 616.

bietet auch der in diesem Beitrag dargestellte Ansatz aufgrund der Vielzahl der am Markt bestehenden Instrumente nur einen sehr begrenzten Spielraum des externen Benchmarkings. Dennoch ermöglicht der Ansatz eine strukturierte Messung, Steuerung und Weiterentwicklung der CSR-Aktivitäten im Handelsunternehmen, denn der gegenwärtige Trend von CSR wird sich in naher Zukunft zunehmend weiter in der Gesellschaft etablieren. Hatte das Thema Nachhaltigkeit noch vor 10 Jahren eine Relevanz für eine kleine Konsumentengruppe, die ihren Lebensstil gänzlich an diesem Thema ausgerichtet hatte, kann man diese Gruppe heute nicht mehr als reine Nische verstehen. Der Trend zu sozial verantwortlichen Konsum beeinflusst zunehmend auch den „Mainstream“-Konsumenten. Der Handel muss darauf ganzheitlich – also entlang aller der hier gezeigten Perspektiven – reagieren. Die Anpassung des Produktsortiments ist sicherlich ein maßgeblicher Faktor, genügt jedoch nicht, um am Markt dauerhaft glaubwürdig als sozial und ökologisch nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden. Nur ein gezieltes und aktives Nachhalten der Aktivitäten im CSR-Bereich ermöglicht eine konsequente Weiterentwicklung dieses Themas im Unternehmen, insbesondere im Handel als wichtige Schnittstelle zum Konsumenten.

Literatur

- [35] Günther, E./Kaulich S. (2007): Corporate Social Responsibility Ranking - Gute Ratingpraxis im Bereich Umwelt, in: Controlling, Heft 11, November, S.615-623.
- [36] Handelsverband Deutschland (HDE) (o.J.): CSR im Einzelhandel. Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, www.einzelhandel.de/csr, [Abgerufen am: 10.Juli 2011].
- [37] Kaplan, R. S./Norton, D.P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart.
- [38] Krey, A. (2002): Controlling filialisierter Handelsunternehmen - Konzeption für ein empfängerorientiertes Unternehmen, Hamburg.
- [39] Orlitzky, M./Schmidt, F. L./Rynes S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, in: Organization Studies 24(3), S.403-441, London, Thousand Oaks(CA), New Delhi.
- [40] Promberger, K./Spies, H. (2006): Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg - Working Paper, Innsbruck.
- [41] Schäfer, H. (2007): Corporate Social Responsibility im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, in: Controlling, Heft 1 Jan. 2007, S.15-20.
- [42] Schoenheit et al., (2008): CSR im Handel. Die gesellschaftliche Verantwortung des Einzelhandels, Studie durchgeführt von: imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V., Hannover.
- [43] Trendbuero (o.J.): Otto Group Trendstudie 2009, Die Zukunft des ethischen Konsums, www.trendbuero.com, [Abgerufen am: 13.Juli 2011].

Teil 3

Planung & Forecasting

1 Strategische Finanzplanung für den Handel

Ralf Eberenz

1.1 Finanzielle Aspekte des Strategieentwicklungsprozesses

Die Strategische Planung dient dem Erkennen und dem Aufbau von strategischen Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen im Rahmen von gewählten Wettbewerbsstrategien⁶⁰. Wettbewerbsstrategien können durch grundsätzliche Zielsetzungen oder Verhaltensweisen beschrieben werden, wie Kostenführerschaft, Innovationsführerschaft oder einer bewussten Beschränkung auf eng abgegrenzte Marktsegmente. Um möglichst dauerhaft in dem gewählten Rahmen erfolgreich zu sein, bedarf es entsprechender Erfolgspotentiale. Das Unternehmen muss sich also genau die Produkt-, Markt- und Kundensegmente erschließen können, die entscheidend für die gewählte Wettbewerbsstrategie sind. Strebt ein Handelsunternehmen beispielsweise die Kostenführerschaft an, so ist herauszuarbeiten, mit welchem Sortiment, über welchen Vertriebsweg, mit welchen Lieferanten und welchen Kunden dieses Ziel erreichbar ist. Ob das Unternehmen aber genau diese Kombination von Erfolgspotentialen nutzen kann, hängt von seinen Fähigkeitspotentialen ab. So könnte eine Kostenführerschaft (Wettbewerbsstrategie) daran scheitern, dass sie den Vertriebsweg Online-Handel (Erfolgspotential) erfordert, der aber aufgrund mangelnder IT- oder Logistikkompetenz (Fähigkeitspotential) dem Unternehmen verschlossen bleibt.

Damit unterscheidet sich die strategische Planung grundsätzlich von der operativen Planung, für die Strategien und Potentiale als grundsätzlich gegeben vorausgesetzt werden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist der Grad der Unsicherheit. In der operativen Planung, die häufig auf das kommende Geschäftsjahr beschränkt ist, kann ein guter Teil der Planzahlen aus der Vergangenheit fortgeschrieben oder zumindest abgeleitet werden. In gewissen Grenzen kann ein Geschäftsjahr „gut“ geplant werden, für eine Strategie gilt das nicht. Die Unsicherheiten sind viel größer, die Reichweite und die Bindungsdauer der Entscheidungen viel weitgehender, das Wissen um die Zusammenhänge aber viel geringer als in der häufig jahrzehntelang geübten Jahresplanung.

Diese Unterschiede begründen auch die gänzlich unterschiedliche Durchdringung der beiden Prozesse mit Instrumenten der finanziellen Planung. Die operative Planung ist seit jeher von Zahlenwerken geradezu dominiert. Wir kennen nur zu gut die Plan-Bilanz, die

⁶⁰ Weber/Schäffer (2008), S. 357f.

Plan-Ergebnisrechnung, die Plankosten, den Investitionsplan, den Finanzierungsplan und so weiter. All das findet man im Rahmen der strategischen Planung entweder nur sehr rudimentär oder gar nicht. Immer wenn es um Strategie geht, wird es weniger konkret, weniger quantitativ und deutlich qualitativer. Die im Strategieprozess genutzte „Sprache“ ist insgesamt anders als die der operativen Planung. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, wenn regelmäßig zwei Erwartungen an eine verbesserte strategische Planung gestellt werden. Erstens, ein größeres Maß an „Sprachgleichheit“, es sollen deutlich mehr dem Management aus der Jahresplanung geläufige Begriffe, Instrumente und Darstellungen genutzt werden. Zweitens, wird auch für die strategische Planung eine finanziell quantitative Abbildung gefordert. Ein strategischer Finanzplan kann dabei natürlich nicht eine bloße „Verlängerung“ der Jahresplanung sein. Das würde der vielfach größeren Unsicherheit ebenso wenig gerecht werden, wie es der hohe Detaillierungsgrad der operativen Planung für strategische Überlegungen impraktikabel erscheinen lässt. Deshalb muss ein strategischer Finanzplan explizit Unsicherheiten abbilden können, zum Beispiel über die Möglichkeit verfügen, verschiedene Szenarien zu berücksichtigen oder variierende Umweltzustände zu simulieren und gleichzeitig eine konsistente, aber auf wesentliche Eckwerte reduzierte Verknüpfung mit der operativen Planung erlauben. Im Grundsatz sind damit nur zwei altbekannte Controllinganforderung formuliert: finanzielle Transparenz schaffen und finanziell bewerten – aber das eben auch im Rahmen der strategischen Planung.

Aus finanzieller Perspektive kann Transparenz und Bewertbarkeit dann erreicht werden, wenn in einem strategischen Finanzmodell die laufende Geschäftsaktivität und die geplante Strategie in Form eines strategischen Maßnahmenbündels integriert sind und sowohl variierende Umweltzustände, als auch alternative Strategien abgebildet werden können. Die Abbildung der laufenden Geschäftsaktivität in einem Finanzmodell ist für ein Handelsunternehmen gut aus einer branchentypischen Werttreiberstruktur ableitbar (siehe Abbildung 1.1). Ausgangspunkt ist der *Nettoumsatz*, der sich aus der Reduktion der Verkaufspreise um Rabatte, Erlösschmälerungen und Umsatzsteuer ergibt. Abzüglich des Wareneinsatzes und der Warenverluste aus Schwund und Wertberichtigungen ergibt sich der *Deckungsbeitrag I*, häufig auch Rohertrag genannt. Er bildet die kurzfristige Preisuntergrenze, Artikel mit negativem Deckungsbeitrag I sind perspektivisch auszulisten. Zieht man von diesem die Personalkosten ab erhält man den *Deckungsbeitrag II*. Er stellt bezogen auf einen gegebenen Standort einen Indikator für Sortiments- und make-or-buy-Entscheidungen dar. Häufig ist aus strategischer Sicht der *Deckungsbeitrag III* von besonderem Interesse. Er berücksichtigt zusätzlich die sogenannten flächenbezogenen Kosten. Sie bilden die Aufwendungen für die Immobilien, die Warenpräsentation und die allgemeine Geschäftsausstattung der Filialen oder ganzer Bezirke ab. Strategische Entscheidungen im Handel sind oftmals Entscheidungen zu Betriebstypen, zu Sortimentsstrukturen und zur regionalen Ausbreitung. Die dafür notwendigen enormen Investitionen oder auch Desinvestitionen (z.B. bei Standortschließungen) können einen erheblichen Einfluss auf die flächenbezogenen Kosten und die Kapitalrentabilität haben. Der *Deckungsbeitrag IV* berücksichtigt zusätzlich die Vertriebs-, Logistik-, Einkaufs- und Werbekosten, er stellt insgesamt ein gutes Maß für die Profitabilität eines Vertriebsbereiches insgesamt dar

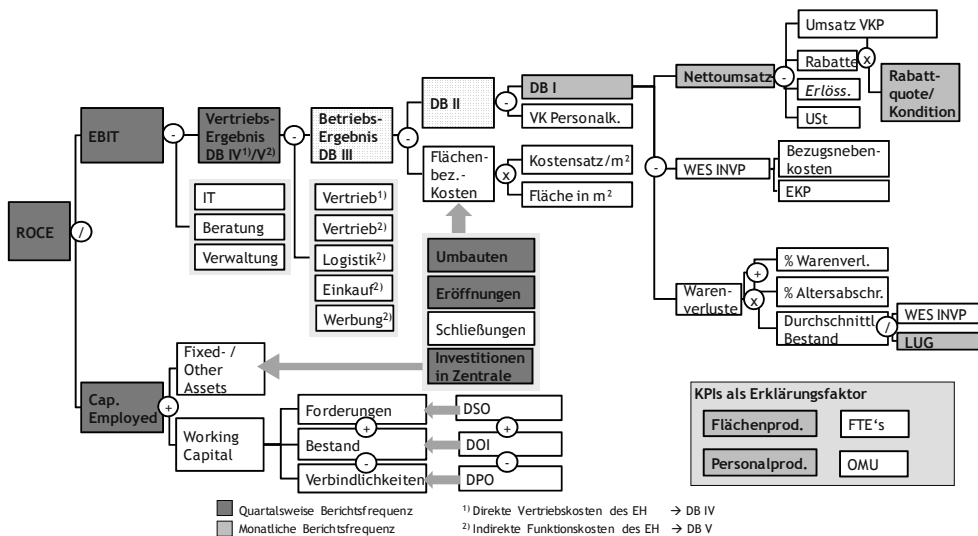
und wird deshalb häufig auch *Vertriebsergebnis* genannt. Das *EBIT* (Earnings before Interests and Taxes)-umfasst darüber hinaus auch die Verwaltungskosten und ist damit als Profitabilitätsmaß für das gesamte Unternehmen geeignet.

Zur Darstellung der Kapitalrentabilität dient das *ROCE* (Return on Capital Employed). Es setzt das EBIT ins Verhältnis zum gebundenen Kapital, dem *Capital Employed*, das sich aus dem Umlaufvermögen und dem Anlagevermögen zusammensetzt. Letzteres ist wieder entscheidend durch die Investitionen und Desinvestitionen der Verkaufsstandorte bestimmt. Damit ist das ROCE als Rentabilitätsmaß des Gesamtunternehmens geeignet.

Abbildung 1.1 Typische Werttreiberstruktur im Handel

Praxisbeispiel: die wesentlichen Treiber des Geschäftsmodells sind branchenüblich

Projektbeispiel



Mit den zentralen Größen dieser Werttreiberstruktur und ihrer Veränderung im Zeitablauf lässt sich das laufende Geschäft eines Handelsunternehmens gut abbilden. Etwas schwieriger ist die Darstellung der Strategie selbst und ihre Integration mit dem Modell. Hierzu ist die Strategie als ein Bündel aus einzelnen Maßnahmen zu charakterisieren, die individuell beschrieben und finanziell geplant werden. Gemäß ihrem inhaltlichen Fokus können sie dann Kategorien wie *Finanzen*, *Kunden und Märkte*, *Sortimente und Lieferanten*, *Prozesse* und *Potentiale* zugeordnet werden (siehe Abbildung 1.2). Die finanziellen Implikationen jeder Maßnahme, ihre Auswirkungen auf die zentralen Größen der Werttreiberstruktur, wie den Nettoumsatz, die verschiedenen Deckungsbeiträge, das Capital Employed oder auch Projektaufwendungen etc. können für die einzelnen Vorhaben in der

Regel gut prognostiziert werden. Häufig liegen auch alternative Kosten- und Erlösverläufe vor, die mögliche Szenarien vom „Best Case“ über den „Base Case“ bis zum „Worst Case“ abbilden. Damit ist unter gegebenen Annahmen eine jeweilige finanzielle Beurteilung einer strategischen Maßnahme isoliert relativ gut möglich. Viel schwieriger ist es jedoch, die finanziellen Auswirkungen mehrerer möglicher Maßnahmen gemeinsam auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens insgesamt darzustellen und zu optimieren. Einerseits gibt es vielfältige Interdependenzen zwischen den Maßnahmen, z.B. wenn der zeitgleiche Einstieg in mehrere neue geographische Märkte mit notwendigerweise hohen Investitionsbudgets die Kapitalrentabilität zu hoch belastet. Dann mögen die einzelnen Maßnahmen isoliert vorteilhaft sein, in Summe aber nicht realisierbar. Eine zeitliche Entkopplung oder der Verzicht auf eine dieser Maßnahmen könnte das Problem gegebenenfalls lösen. Genau solche Interdependenzen sollen durch eine integrierte Planung transparent gemacht werden.

Abbildung 1.2 Kategorisierung strategischer Maßnahmen

Strategische Ziele sind mit Maßnahmen hinterlegt. Der Zielerreichungsgrad wird mit Ampelfarben signalisiert.



Kategorie	Strategisches Ziel		KPI		Status		Maßnahmen	
Finanzen	Hohes Ertragswachstum		Flächenbereinigtes Umsatzwachstum		○	○	Sortimentsumstrukturierung Kernmarkt durchführen	
	Hohes Ertragswachstum		Umsatzwachstum auf neuen Flächen		○	○	Markterschließung Ungarn umsetzen, Potenzialrechnung Polen durchführen	
	Hohe Produktivität		Netto-Umsatz pro Mitarbeitertunde		●	○	Einstellung Hilfskräfte, Optimierung Personalplanung in Kernmärkten	
	Hohe Rentabilität		Umsatzrentabilität		○	○	Schließung unrentabler Filialen im Nov/Dez 2006, Personaleffizienzprogramm	
	Reduzierung Kapitalbindung		Warenumschlag		○	○	Erweiterungsinv. für Logistikzentren, Einführung neue Lagerverwaltungssoftware	
Kunden & Märkte	Image		Image Score gemäß Kundenbefragung		○	○	Erhöhung Anteil Bioprodukte, Öffentlichkeitsarbeit verbessern	
	Kundenzufriedenheit		Anteil der Kunden mit aktiver Kundenkarte		○	○	Prämienprogramm ausbauen	
	Kundengewinnung		Neu ausgegebene Kundenkarten		○	○	Inhouse Advertising für Kundenkarten, aktive Kundenansprache	
	Kundenrentabilität		Deckungsbeitrag je Durchschnittsbau mit Kundenkarte		○	○	Umsatzstaffelung Bonuspunkte	
	Marktanteil		Sortimentsrelevanter Marktanteil		○	○	Marktoffensive Textil, Bioprodukte und Frischeprodukte	
Sortiment & Lieferanten	Ertragsreiches Sortiment		Deckungsbeitrag je m²		●	○	Bereinigung langsamdrehendes / mittelpreisiges Sortiment	
	Hoher Deckungsbeitrag I		Deckungsbeitrag I		○	○	Neuverhandlung mit Lieferanten	
	Beste Lieferanten		Lieferantenqualitätsindex		○	○	Inzentivierung Qualitätsmanager Zentrallager und Supermärkte	
	Intensive Zusammenarbeit mit Lieferanten		Anteil Lieferanten mit ECR Vereinbarung		○	○	Ausweitung Schnittstellenvereinbarung mit Zentral-IT	
Prozesse	Hohe Warenverfügbarkeit		Out of Stock Rate		○	○	Umsetzung RFID in Zentrallagern bis 06.2007	
	Effiziente logistische Prozesse		Anteil Retouren		○	○	Pick-by-voice Implementierung	
	Effiziente logistische Prozesse		Anteil der Transportkosten am Umsatz		○	○	Erweiterungsinvestitionen für Logistikzentren	
	Warenverluste minimieren		Anteil Verluste / Umsatz		○	○	Umsetzung RFID in Zentrallagern bis 06.2007	
Potenziale	Qualifizierte Mitarbeiter		Schulungstage je Mitarbeiter		○	○	Seminare zu Produktqualität und Logistikprozessen	
	Motivierte Mitarbeiter		Anwesenheitsquote		○	○	Renovierung Geschäftsräume, Freigetränke	
	Attraktive Verkaufsstellen		Sauberkeitsindex		○	○	Outsourcing Reinigungstätigkeiten	
	Attraktive Verkaufsstellen		Frischeumsatz in %		○	○	Neue Ladenregale	

Andererseits haben externe Faktoren wie die langfristigen Wachstumsraten der Märkte, das grundsätzliche Wettbewerberverhalten, die langfristige Entwicklung der Flächenproduktivitäten oder auch die nachhaltige Verschiebung von Umsätzen des Präsenzhandels zum Online-Handel erhebliche Auswirkungen auf die strategische Planung. Ändern sich diese Rahmenbedingungen, so ändert sich selbstredend nicht nur die finanzielle Situation des Unternehmens, sondern auch die optimale Kombination von strategischen Maßnahmen. Auch für diese Fälle gilt es, verschiedene Konstellationen und

Szenarien schnell und nachvollziehbar zu simulieren, um so die finanziellen Effekte transparent zu machen. Voraussetzung hierfür ist die explizite Verknüpfung externer Markt- und Umfelddaten mit unternehmensinternen Steuerungsgrößen. Nur wenn das gelingt und entsprechend belastbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Finanzmodell abgebildet werden können, lassen sich realistische Projektionen und Simulationen zur finanziellen Bewertung möglicher Strategien erzeugen.

Die Darstellung und Beurteilung strategischer Optionen, das Aufzeigen potenzieller Konflikte zwischen strategischen Maßnahmen sowie deren Integration in einen strategischen Finanzplan ist eine Teilaufgabe der strategischen Planung. Hierbei ist insbesondere sicherzustellen, dass die finanziellen Implikationen der Maßnahmen zusammen mit dem übrigen laufenden Geschäft zu einem zielkonformen und belastbaren Finanzplan für die Zukunft führen. Lässt sich dieser dann noch nahtlos in die bestehenden operativen Reportingstrukturen überführen und anschließend zur Ableitung operativer Jahresziele nutzen, dann wird den Forderungen nach einer quantitativen, integrierten und in der gewohnten „Sprache“ ausgedrückten strategischen Planung Rechnung getragen.

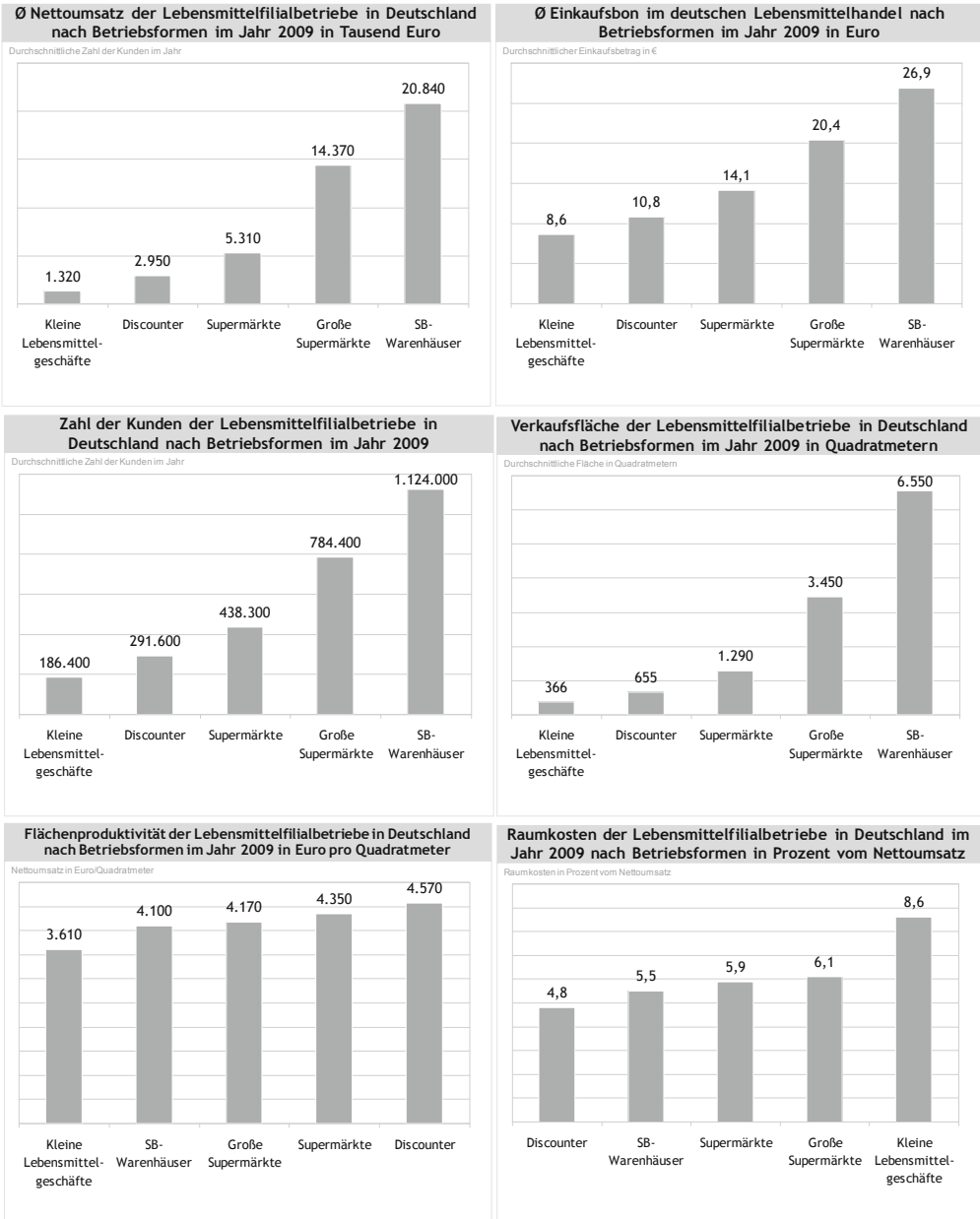
1.2 Modellanforderungen

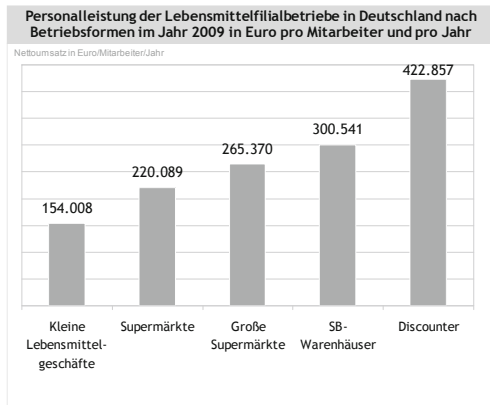
1.2.1 Expliziter Marktbezug

Die wesentlichen Anforderungen an ein strategisches Finanzplanungsmodell lassen sich in fünf Punkten zusammenfassen, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Die wichtigste Referenzgröße für die strategische Planung eines internationalen Handelsunternehmens ist die Marktgröße und die Marktentwicklung. Die Gliederung des Marktes hängt vom Abstraktionsgrad der strategischen Planung bzw. der in einem Markt üblichen Segmentierung ab. So findet man im Einzelhandel häufig eine Gliederung nach Ländern und Betriebsformen beziehungsweise Vertriebslinien. Die Unterteilung des Weltmarktes in Ländermärkte ermöglicht entscheidende Charakteristika, wie das Verbraucherverhalten, die Wettbewerbs- und Handelsstruktur sowie das Marktpotential selbst, landesspezifisch zu erfassen. Die Betriebsformenunterscheidung hingegen erlaubt die ganz unterschiedlichen Kosten- und Erlösstrukturen, Flächenbedarfe, Kundenfrequenzen etc. zu differenzieren. Abbildung 1.3 zeigt allein für den deutschen Lebensmittelmarkt die typischen Charakteristika der Betriebsformen vom kleinen Lebensmittelgeschäft bis zum SB-Warenhaus.

Abbildung 1.3 Charakteristika unterschiedlicher Betriebsformen in Deutschland





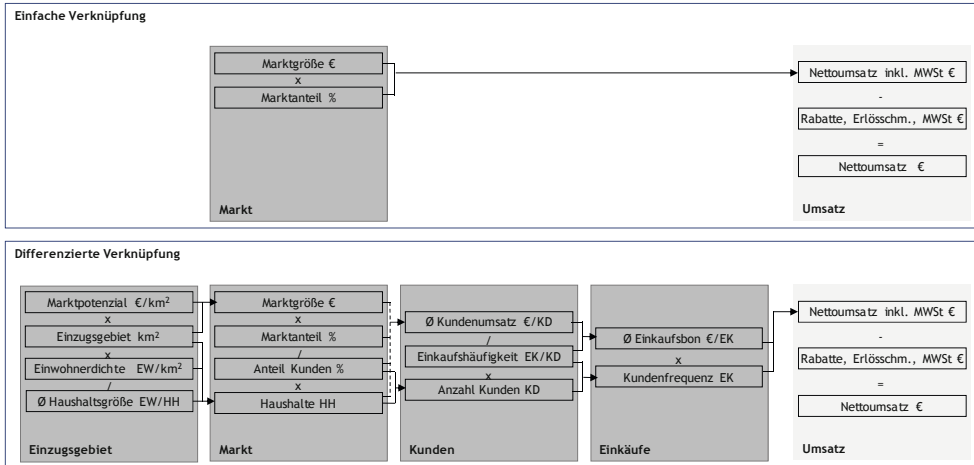
Quelle: EHI Retail Institut 2009/10

Auch alternative Unterteilungen der Ländermärkte in Regionen/Bezirke oder der Betriebsformen in Vertriebslinien können in Abhängigkeit von der unternehmensspezifischen Planungssituation sinnvoll sein. Wichtig aber ist in jedem Fall, die Differenzierung wegen des exponentiell steigenden Datenvolumens behutsam und nur, wenn aus strategischer Sicht unabdingbar, vorzunehmen. In der Praxis ist allerdings, unabhängig von der Feinheit der Unterteilung, die Marktgliederung meist nicht vollständig mit der Organisationsstruktur des Unternehmens identisch. Aufgrund geringer Umsatzgrößen könnten z.B. nicht alle Betriebsformen in allen Ländermärkten organisatorisch sinnvoll individuell verantwortet werden, so dass in einzelnen Fällen kleine Marktsegmente gemeinsam verantwortet werden. In anderen Fällen mag es sein, dass die Verantwortung für sehr große Marktsegmente organisatorisch getrennt ist. Das Angebot von Marktdaten und die interne Sicht auf das Geschäft können also auseinanderfallen. Dadurch entstehen parallele Datenhierarchien, die ineinander überführt werden müssen.

Basierend auf Vergangenheitsdaten und Prognosen von Marktforschungsinstituten wie Nielsen u.a. lassen sich Projektionen des Marktwachstums je Land und Betriebsform ableiten. Die dabei entstehende Prognosesicherheit ist naturgemäß begrenzt. Deshalb sollte auch nicht der Anspruch erhoben werden, die „objektiv richtige“ Prognose zu projektieren, sondern die, unter vernünftiger Berücksichtigung der relevanten externen Markteinschätzungen, plausibel erscheinende Entwicklung. Ein Konsens markterfahrener Entscheidungsträger ist im Zweifel wertvoller als die Übernahme von „objektiven“ aber gegebenenfalls nicht akzeptierten Marktforschungsdaten.

Die konkrete Verknüpfung der Marktdaten mit den internen Steuerungsgrößen kann in unterschiedlicher Detaillierung erfolgen. Je nach Planungszweck und Datenverfügbarkeit kann eine ganz einfache mathematische Verknüpfung wie im oberen Teil von Abbildung 1.4 ebenso sinnvoll sein, wie eine, im unteren Teil der Abbildung gezeigte, deutlich differenziertere.

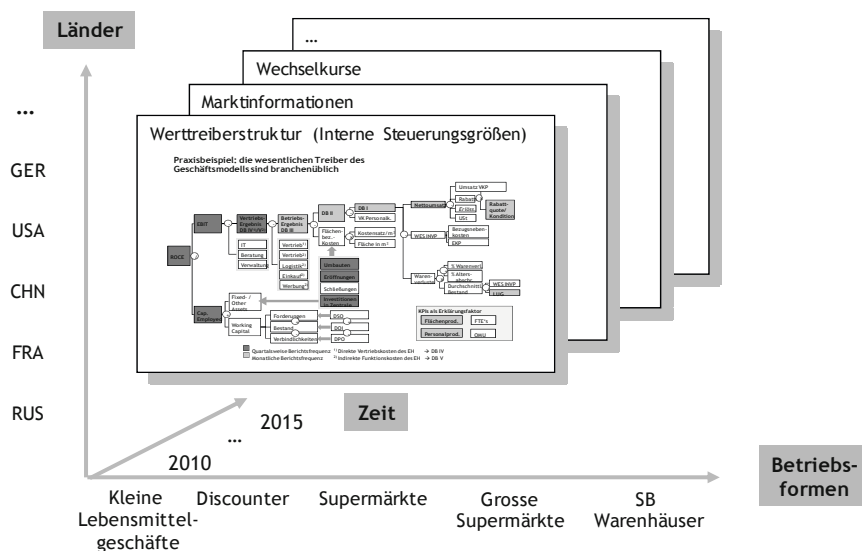
Abbildung 1.4 Mögliche Verknüpfungen von externen Marktdaten mit der internen Steuerungsgröße Umsatz



1.2.2 Abbildung der Geschäftsstruktur

Sowohl die Jahresplanung als auch die strategische Planung orientieren sich an der Struktur des Geschäftes. Neben der marktseitigen Strukturierung nach Ländern, Betriebsformen oder Vertriebslinien muss die Abbildung und Ausdifferenzierung der (internen) Werttreiberstruktur der Unternehmensorganisation folgen. Je nach Aufbauorganisation sind die zentralen Steuerungsgrößen jeder Hierarchiestufe festzulegen und entsprechend der Werttreiberstruktur untereinander und über die Hierarchiestufen hinweg bis zur Unternehmensspitze zu verknüpfen. Somit entsteht für jeden denkbaren Schnittpunkt der Hierarchien (z.B. je Betriebsform und Land) prinzipiell die Notwendigkeit einer eigenen Werttreiberstruktur je Planungsperiode (siehe Abbildung 1.5).

Abbildung 1.5 Dimensionen des Planungsmodells



Wie tief hier zu differenzieren ist, hängt vom Einzelfall ab. Es mag ausreichend sein, vom Gesamtunternehmen kommend über Regionalorganisationen bis zur Ebene der lokalen Landesorganisation zu unterscheiden. Gegebenenfalls wird man aber weitergehen und auch die Altersstruktur der Verkaufsflächen abbilden müssen, um Wachstumseffekte auf bestehender Fläche von solchen auf gerade neueröffneten bzw. Expansionsflächen zu unterscheiden. Dann ist die Werttreiberstruktur einer Landesorganisation in *Bestandsfläche*, *Anlauffläche* und *Expansionsfläche* zu unterteilen.

Nicht alle Steuerungsgrößen müssen auf allen Hierarchieebenen abgebildet werden. Um auch an dieser Stelle den Datenumfang zu reduzieren, kann mit abnehmender Hierarchiestufe bewusst die Anzahl der Steuerungsgrößen verringert werden. So dass beispielsweise auf der Ebene unterhalb einer Landesorganisationen nicht die komplette Werttreiberstruktur vom Nettoumsatz bis zum ROCE, sondern nur bis zum Betriebsergebnis (Deckungsbeitrag III) oder Vertriebsergebnis (Deckungsbeitrag IV) berücksichtigt wird.

1.2.3 Verknüpfung mit der Jahresplanung

Die strategische Planung und die Jahresplanung hängen auf zweifache Weise miteinander zusammen. Einerseits dient die Jahresplanung zusammen mit der historischen Geschäftsentwicklung der letzten Jahre als erster Anhaltspunkt für die auf einen längeren Zeitraum gerichtete strategische Planung. Andererseits gibt die strategische Planung den Zielkorridor für die Jahresplanung der nächsten Jahre vor. Um diesen Zusammenhang system-

seitig abbilden zu können, ist es notwendig, die strategische Planung und die Jahresplanung strukturgleich aufzubauen. Eine schlichte Kopie der Strukturen der operativen Finanzplanung ist aber aus Komplexitätsgründen nicht machbar. Es sind also Aggregate (Konsolidierungsebenen, Planungsperioden, Steuerungsgrößen etc.) so zu bestimmen, dass sie für die strategische Planung „noch grob genug“ und für die operative Planung „schon fein genug“ sind.

Für Periodenvergleiche, Trendextrapolationen und -analysen ist es vorteilhaft auch Vergangenheitswerte in einem strategischen Finanzplan abzubilden. Für langfristig-strategische Betrachtungen sollten mindestens die letzten drei Vorjahre und ein Forecast zum laufenden Jahr zur Verfügung stehen, gefolgt von der operativen Planung des Folgejahres und den Perioden des strategischen Planungszeitraumes. Letzterer umfasst häufig fünf, selten bis zu zehn Jahre.

Wichtig ist auch eine zumindest grobe Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Wechselkurseffekten. Ganz detailliert wird man diese nicht planen können, aber ganz ohne sie ist es nicht möglich aus den Ergebnissen der strategischen Planung konkrete operative Finanzziele für einzelne Organisationseinheiten, z.B. lokale Länderorganisationen abzuleiten.

1.2.4 Beherrschung von Komplexität und Datenvolumen

Aus der Komplexität der Organisationsstrukturen, der Differenzierung der Werttreiberstruktur und dem großen Umfang von Marktinformationen ergibt sich zwangsläufig ein immenses Datenvolumen, das in der strategischen Finanzplanung verarbeitet werden muss. So ist beispielsweise die Metro Group mit vier Vertriebslinien in mehr als 30 Ländern an über 2100 Standorten aktiv⁶¹. Selbst ohne die Berücksichtigung von unterschiedlichen Betriebsformen und Altersstrukturen der Märkte oder den verschiedenen organisatorischen Hierarchieebenen ergibt sich durch die Multiplikation mit der betrachteten Periodenanzahl, der Anzahl von Steuerungsgrößen und sonstigen notwendigen Daten ein für strategische Planungszwecke sehr großes Datenvolumen. Ohne eine konsequente Beschränkung auf die Abbildung nur ganz weniger Steuerungsgrößen und externer Marktdaten sowie die Reduktion der expliziten Modelldimensionen auf Land, Periode und Betriebsform/Vertriebslinie ist das Datenvolumen trotz modernster und leistungsfähigster IT-Unterstützung schnell nicht mehr überschaubar. Dabei ist weniger die Kapazität von Servern oder von Datenbanken die Limitation. Die numerische Grenze der technisch in angemessener Zeit zu verarbeitenden Datensätze wird in der Regel nicht erreicht. Um aber die Akzeptanz der späteren Simulationsergebnisse sicherzustellen, ist einerseits eine sehr weitgehende Qualitätskontrolle der Inputdaten notwendig und andererseits muss das Modellverhalten, zumindest bei eingehender Beschäftigung mit der Materie, nachvollziehbar sein. Beides setzt voraus, dass der Umfang des Datenvolumens und die Komplexität des Modells begrenzt bleiben. Ansonsten ist die Gefahr einfach zu groß, schon bei der

⁶¹ METRO GROUP (2011).

ersten Managementpräsentation von Modellergebnissen zu scheitern, weil „die Zahlen eh falsch sind“ oder „das ja kein Mensch mehr verstehen kann“.

1.2.5 Hohe Flexibilität

Die strategische Planung selbst ist ein iterativer Prozess. Strategische Maßnahmen werden entwickelt und müssen vor einer endgültigen Entscheidung isoliert und im Lichte des laufenden Geschäftes sowie anderer strategischer Maßnahmen inhaltlich und finanziell bewertet werden. Als Ergebnis werden sie entweder verworfen, geändert oder durchgeführt. In jedem Fall gibt es wieder eine Rückwirkung auf den strategischen Finanzplan. Während der Planungsphase werden zudem meist mehrere Maßnahmen parallel entwickelt, so dass wiederholt alternative strategische Finanzpläne erzeugt und zur Diskussion gestellt werden müssen. Um diesen Prozess nicht zu behindern, müssen Szenarien und Simulationen rasch erzeugt werden können, strategische Maßnahmen müssen im Modell gleichsam einfach „eingeschaltet und ausgeschaltet“ oder auf der Zeitachse verschoben werden können. Wenn die Modellierung aber nicht flexibel genug ist, besteht die Gefahr, dass ein neuer Planungsstand nicht rechtzeitig zur nächsten Planungssitzung oder zur Vorstandspräsentation vorliegt. In einem entscheidungsschnellen Umfeld wie dem Handel, hat sich, trotz aller sonstigen Vorzüge, die Idee der strategischen Finanzplanung spätestens dann selbst überflüssig gemacht.

Der Planungsansatz findet aber nicht nur während der strategischen Planungsphase selbst Anwendung, vielmehr muss er in der Lage sein, Veränderungen im laufenden Geschäft, in der operativen Planung und der Umwelt pragmatisch und schnell abzubilden. Wenn in diesen Fällen signifikante Änderungen auftreten, ist sehr schnell eine Antwort auf die Frage nach den finanziellen Implikationen auf die strategische Planung zu geben. Insofern ist das Modell ständig à jour und kurzfristig aussagefähig zu halten. Die dafür notwendigen Datenupdates und vor allem die Einbindung in die laufenden Controllingprozesse müssen organisatorisch sicher verankert werden.

1.3 Umsetzung

1.3.1 BI-Lösung und Datenmodell

Die obigen Anforderungen an eine strategische Finanzplanung haben einen signifikanten Einfluss auf die Systemunterstützung. Eigenentwicklungen auf der Basis herkömmlicher Office-Pakete scheiden von vornherein aus. Diese Lösungen wären nicht in der Lage, das Datenvolumen adäquat zu verarbeiten und die notwendige Datenkonsistenz über mehrere parallele Hierarchien sicherzustellen. Außerdem fehlt es ihnen an leistungsfähigen Planungs- und Simulationsfunktionalitäten. Ohne eine umfassende Systemunterstützung durch eine moderne Business Intelligence Lösung ist eine Umsetzung dieser Anforderungen bei gleichzeitiger Sicherstellung einer hohen Benutzerfreundlichkeit nicht

möglich. Zumal wenn die routinemäßige Arbeit mit dem System nicht durch IT-Spezialisten, sondern durch Mitarbeiter im Controlling erfolgt.

Aus einem Universum von derzeit etwa 60-80 am Markt verfügbaren BI Planungs- und Simulationstools empfiehlt es sich, mit einem strukturierten Software-Auswahlverfahren vier bis fünf Instrumente zu selektieren und einer umfassenden Prüfung und Bewertung zu unterziehen. Wesentliche Auswahlkriterien sind hierbei die Simulationsfähigkeiten, die Benutzerfreundlichkeit, die Passung mit der bestehenden IT-Architektur sowie der Preis. Die modernen Planungstools zugrundeliegenden Datenmodelle ermöglichen eine konsistente Datenhaltung über mehrere Ebenen entlang der Dimensionen Land, Periode und Betriebsform/Vertriebslinie. Eingaben auf oberer Ebene (Konzern) können für alle darunter liegenden Ebenen (Land) abgeleitet werden. Ebenso beeinflussen Eingaben auf unterer Ebene die Daten auf höheren Ebenen. Die Konsistenz entlang aller Dimensionen und durch alle Hierarchieebenen ist dabei immer gewährleistet. Die Ableitungslogiken können weitgehend frei bestimmt werden. Systemfunktionalitäten wie Drill Down, Drill Through, Splashig, Slicing, Dicing, Automatische Extrapolation, What-if-Szenarien usw. gehören mittlerweile ebenfalls zu den Standards entsprechender Systeme.⁶² Auch anwenderfreundliche visuelle Benutzeroberflächen, intelligente Verknüpfungen mit Microsoft Office Anwendungen, Multi-User-Planungen und ein umfassendes Administratorenmanagement sind selbstverständliche Systemeigenschaften, ohne die eine effiziente Einbindung in moderne Controllingprozesse nicht denkbar ist.

Das ausgewählte System kann dann entsprechend der Werttreiberstruktur, der Verknüpfung mit Markt- und sonstigen Daten und der Modelldimensionen Land, Periode und Betriebsform/Vertriebslinie konfiguriert werden. Anschließend erfolgt eine erste Befüllung des Modells mit Daten. Steuerungsgrößen für historische Perioden und der Forecast des laufenden Geschäftsjahres sowie das Planjahr können, wenn vorhanden, aus einem Data Warehouse oder aus den bestehenden Reporting- und Planungssystemen transferiert werden. Markt- und andere Daten sind für diese Perioden und für den strategischen Planungszeitraum ebenfalls aus internen oder externen Datenbanken zu übertragen.

1.3.2 Aufbau eines Reference Case

Um die Implikationen einer neuen Strategie bzw. der ihr unterliegenden Maßnahmen transparent zu machen, ist für den strategischen Planungszeitraum zunächst eine Prognose des Geschäftsverlaufes bei unveränderter Strategie hilfreich. Dadurch wird ein Szenario aufgebaut, das die Ausgangssituation für Strategiealternativen oder Simulationen bildet. Es versucht die Frage zu beantworten, wie der Geschäftsverlauf im Lichte der prognostizierten Marktveränderungen aussehen wird, wenn sich das Unternehmen ansonsten so verhält wie in der Vergangenheit, umgangssprachlich ausgedrückt, „was passiert, wenn wir so weitermachen wie bisher“. Dieses Szenario, *Reference Case* genannt, sollte von *außen* nach *innen* geplant werden, also von der Marktseite beginnend über die

⁶² BARC Institut (2011).

Nettoumsätze und Kostenpositionen bis zu EBIT und ROCE. Auf Basis der historischen Umsatzentwicklung relativ zur historischen Marktentwicklung werden für jede Betriebsform/Vertriebslinie in jedem Land die zukünftigen Umsätze aus der prognostizierten Marktentwicklung abgeleitet. Es wird also beispielsweise unterstellt, dass wenn in den letzten Jahren das durchschnittliche Umsatzwachstum im Discountgeschäft in Frankreich zwei Prozentpunkte über dem Marktwachstum lag, dies auch in Zukunft der Fall sein wird. Auf diese Weise können alle benötigten Nettoumsätze für den Reference Case extrapoliert werden und es entsteht unter einer einfachen Basisannahme eine plausibel abgeleitete Umsatzprognose. Allfällige Anpassungen und Überordnungen sind im Einzelfall natürlich möglich.

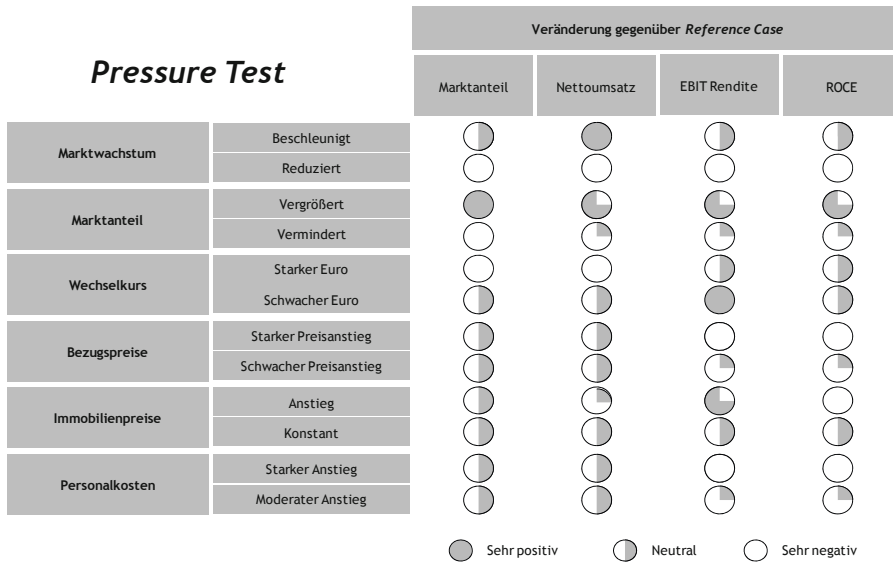
Ausgehend von der Umsatzplanung werden die Kosten- und sonstigen Positionen bis zum EBIT und dem ROCE geplant. Dieses kann zum Beispiel unter den Grundannahmen erfolgen, dass sich die variablen Kosten umsatzproportional entwickeln und fixe Kosten zwar um Preissteigerungseffekte angepasst werden, aber in der grundsätzlichen Struktur konstant fortgeschrieben werden. Anschließend kann diese Extrapolation wieder in begründeten Ausnahmen zum Beispiel beim Über- oder Unterschreiten von signifikanten Sprungstellen der Fixkostenentwicklung verfeinert werden.

Mit diesen sehr einfachen Extrapolationsregeln, ergänzt um Anpassungen aufgrund von Plausibilitätsprüfungen und *Management Judgement*, entsteht ein Reference Case, der eine für die Entscheidungsträger realistische, nachvollziehbare und damit akzeptable Prognose der finanziellen Geschäftsentwicklung ist. Sie bildet die Grundlage für alle weiteren strategischen Überlegungen. Wichtige Zusammenhänge wie geographische Mixeffekte auf die Profitabilität oder die Weltmarktanteile durch unterschiedliche Wachstumsraten der Märkte selbst oder des eigenen Umsatzes werden transparent. Auch die Wirkungen von Kostentrends treten bei der Betrachtung eines mehrjährigen Zeitraumes sehr plastisch zu Tage. Der *Reference Case* schafft damit eine finanzielle Transparenz, die selbst ohne weitergehende Abbildung strategischer Maßnahmen von hohem Wert ist.

1.3.3 Simulation strategischer Maßnahmen

Um die Auswirkungen verschiedener Umweltzustände auf die finanzielle Situation im strategischen Planungszeitraum besser zu verstehen, empfiehlt es sich, den *Reference Case* sogenannten *Pressure Tests* zu unterziehen. Gängige Testszenarien sind die Variation des Marktwachstums, des Marktanteils, der Preisentwicklung und der Wechselkursituation (siehe Abbildung 1.6). Die zugrundeliegenden Annahmen der *Pressure Tests* sind möglichst einfach zu halten und prägnant zu beschreiben. Es ist sehr leicht, eine sehr große Anzahl verschiedener Wechselkursentwicklungen zu projizieren. Es macht aber gleichzeitig wenig Sinn; in der Vielzahl der Varianten würde man sehr schnell die Orientierung verlieren. Hilfreich aber könnte die bewusste Beschränkung auf die Ausarbeitung der Szenarien „Starker Euro“ und „Schwacher Euro“ sein. Ihre Auswirkungen auf den Reference Case geben dann Aufschluss wie sensitiv die finanzielle Geschäftsentwicklung auf Wechselkursverschiebungen in den kommenden Jahren reagiert.

Abbildung 1.6 Pressure Test - Ergebnisdarstellung



Pressure Tests sollten grundsätzlich nicht miteinander kombiniert werden. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge können dann meist nur sehr schwer nachvollzogen werden und verwässern die Transparenz für die Entscheidungsträger. Aus dem gleichen Grund sollte die Anzahl der *Pressure Tests* insgesamt auf unter zehn beschränkt bleiben. Das reicht in der Praxis in aller Regel aus, um eine genügend breite Variation von Umweltzuständen durchzuspielen und gleichzeitig in der Variantenvielfalt nicht den Überblick zu verlieren.

Die strategischen Maßnahmen selbst haben ihren Ursprung häufig in unterschiedlichen Organisationsbereichen eines Unternehmens. Sie entstehen in der Strategieabteilung ebenso wie in verschiedenen Geschäftsbereichen, in Funktionsbereichen oder Ressorts. Unabhängig voneinander entwickelt, können sie zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlichen Reifegraden in den Gesamtprozess der Strategiebildung Eingang finden. Wichtig ist, dass der ihnen jeweils unterliegende Businessplan formal so aufgebaut ist, dass er nicht nur individuell beurteilbar ist, sondern auch innerhalb des strategischen Finanzplanungsmodells abgebildet werden kann. Je nach Art der Maßnahme wird dann erkennbar, welche Bereiche der Werttreiberstruktur des Gesamtunternehmens im Zeitablauf beeinflusst werden. Wachstumsmaßnahmen auf bestehenden Flächen werden vorwiegend die Nettoumsatzentwicklung und die Kostenpositionen verändern, Expansionsmaßnahmen über neue Märkte oder Flächen wirken sich zusätzlich auf das Anlagevermögen aus und reine Infrastrukturmaßnahmen treffen vielleicht nur die Personal- oder IT-Kosten. Durch die Konsolidierung aller infrage kommenden Maßnahmen mit dem Gesamtgeschäft (dem *Reference Case*) werden dann die finanziellen Implikationen gesamthaft sicht- und quanti-

fizierbar. Es wird erkennbar, ob, und wenn ja, wann die strategischen Ziele mit dem vorliegenden Maßnahmenbündel erreicht werden. Es wird aber auch sichtbar, ob finanzielle Grenzen verletzt werden (z.B. maximale Investitionskapazitäten), ob Inplausibilitäten auftreten (z.B. unrealistisch hohe Wachstumsraten des Nettoumsatzes in einzelnen Märkten) oder ob unverhältnismäßige Risiken entstehen (z.B. weil in Summe die Personalkostenveränderungen der nächsten Jahre die Organisation überlasten würde).

Im Verlauf des strategischen Planungsprozesses können im Modell nun mögliche finanzielle Konflikte zwischen den Maßnahmen oder mit dem Gesamtgeschäft nicht nur aufgezeigt, sondern auch zu lösen versucht werden. Unabhängig von der inhaltlichen Änderung einzelner Maßnahmen selbst, kann überprüft werden, ob eine alternative, finanziell konfliktfreie, Konstellation planbar ist. Die technischen Planungs- und Simulationsfähigkeiten des BI-Systems, in dem das Modell sowie die Daten der strategischen Maßnahmen und des *Reference Case* integriert sind, eröffnen einen großen planerischen Gestaltungsspielraum. So kann eine einzelne Maßnahme gleichsam „per Knopfdruck“ ein- und ausgeschaltet werden. Dadurch wird der Einfluss genau dieser Maßnahme auf die Gesamtsituation deutlich. Die Entwicklung der Steuerungsgrößen und möglicher finanzieller Konflikte bei Durchführung der Maßnahme kann mit der Situation ohne ihre Durchführung verglichen werden. Häufig lassen sich auf diese Weise schon sehr einfach die sinnvoll durchführbaren Maßnahmenkombinationen von den nicht durchführbaren trennen und transparent machen.

Daneben besteht die Möglichkeit, strategische Maßnahmen auf der Zeitachse zu verschieben. Hierdurch kann eine zu starke Kumulation von finanziellen Effekten in einzelnen Perioden vermieden werden. Wenn beispielsweise drei Expansionsmaßnahmen jeweils in den Jahren 2012-14 zu insgesamt nicht finanzierbaren Investitionsbudgets führen, dann kann vielleicht durch das zeitliche Vorziehen einer der Maßnahmen um ein Jahr und die Verschiebung einer zweiten auf die Zeit nach 2014 der Konflikt gelöst werden. Rein technisch werden hierbei durch das System die Daten der Businesspläne zeitlich einfach anders indiziert. Der Anwender kann also die Maßnahmen sehr einfach über die Zeitachse „nach vorne oder hinten schieben“ und so konfliktfreie Maßnahmenkombinationen erzeugen.

Die Kombination aus zeitlicher Verschiebung von Maßnahmen und der Möglichkeit, diese ein- und auszuschalten, gibt dem strategischen Planer ein sehr mächtiges Instrument zur Erzeugung und Beurteilung von Strategiealternativen an die Hand. Hat er auf diese Weise eine Strategieoption ermittelt, die finanziell machbar und vorteilhaft ist, so empfiehlt es sich, diesen sogenannten *Strategy Case* wieder den eben beschriebenen *Pressure Tests* auszusetzen. Die sich ergebenden Sensitivitäten erlauben eine erste quantifizierte Einschätzung der Belastbarkeit der Strategie.

1.3.4 Organisatorische Verankerung

Der Aufbau eines strategischen Finanzplanungsmodells erfordert ein sorgfältig aufgesetztes Projekt. Zielsetzung, Budget, Zeitplan und vor allem ein qualifiziertes

fachfunktionsübergreifend aufgestelltes Team sind unabdingbar und brauchen die nachhaltige Unterstützung der Unternehmensleitung. Nur wenn im Unternehmen das Vorhaben wirklich gewollt ist, hat es eine Chance der erfolgreichen Umsetzung und der späteren Akzeptanz im Einsatz. Die zentralen Projektrollen fallen dem Controlling, als verantwortliche Funktion für die Planung und als Informationsquelle für die notwendigen Finanzdaten, sowie der Strategieabteilung, als verantwortliche Funktion für die Strategieentwicklung und als Informationsquelle für die Inhalte der strategischen Maßnahmen zu. Unterstützt werden sie von der Marktforschung (Quelle für Marktdaten) und der IT-Abteilung (BI-Systemauswahl).

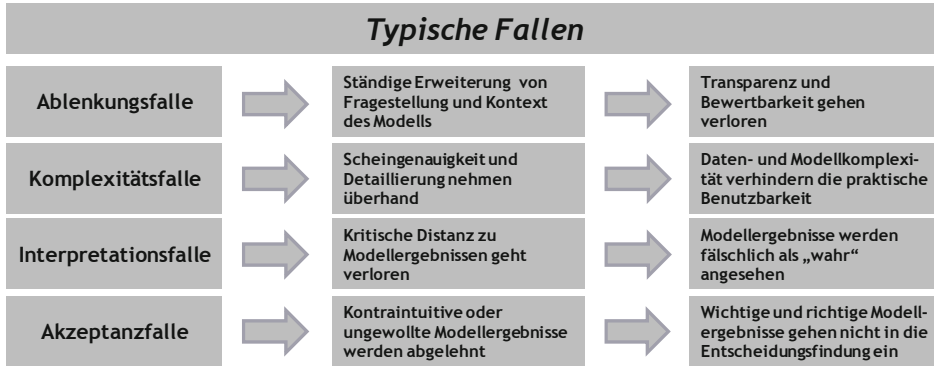
Im laufenden Betrieb sollte die Verantwortung für die strategische Finanzplanung im Controlling angesiedelt sein. Hier werden ohnehin die meisten der notwendigen Daten verwaltet und in der Qualität gesichert. Außerdem kann leicht die Verknüpfung mit der operativen Planung organisiert werden. Das bedeutet aber eine regelmäßige und intensive Zusammenarbeit mit der Strategie- und der Marktforschungsabteilung und auch mit den lokalen Länderverantwortlichen. Die Daten des Planungsmodells müssen in einem Regelprozess immer wieder auf den neuesten Stand gebracht und auch die strategischen Maßnahmen zumindest in der Planungsphase häufiger geändert werden. Konsistenzprüfungen, Plausibilitätsvergleiche mit der Vergangenheit oder mit anderen Märkten und vor allem die fachfunktionsübergreifende Diskussion aus zentraler und lokaler Perspektive helfen hier, die Belastbarkeit der Planungen zu erhöhen. Fälle, in denen die Annahmen und Einschätzungen signifikant abweichen, müssen detaillierter analysiert, diskutiert und entschieden werden. Das bedingt eine offene und intensive Kommunikation über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg und erfordert ein hohes Maß an Koordinationskompetenz im Controlling.

1.4 Erfolgsrisiken und Fazit

Die Nutzung eines strategischen Finanzplanungsmodells eröffnet einem Handelsunternehmen ein erhebliches Maß an zusätzlicher Transparenz. Die finanziellen Implikationen von strategischen Initiativen untereinander und auf das Gesamtgeschäft können schnell und nachvollziehbar aufgezeigt werden. Allerdings lauern auch erhebliche Gefahren oder besser *Fallen*⁶³ (siehe Abbildung 1.7) bei Aufbau und Einsatz eines solchen Instrumentes, die dessen Erfolg erheblich mindern oder es gänzlich scheitern lassen können.

⁶³ Vgl. Spitzner, J. (2011), S. 9ff.

Abbildung 1.7 Fallen bei Aufbau und Einsatz eines strategischen Finanzplanungsmodells



Während des Aufbaus droht zunächst die *Ablenkungsfalle*. Darunter versteht man die ständige Erweiterung der Fragestellung und des Kontextes für die ein Modell erarbeitet wird. Es gibt im Einzelfall immer gute Gründe, die vorliegenden Marktdaten später grundsätzlich in Zweifel zu ziehen, die Werttreiberstruktur doch ganz anders zu formulieren oder das Modell am besten auch gleich für die operative Planung zu nutzen. Derart substanzielle Änderungen der Grundannahmen für den Modellaufbau führen aber regelmäßig zu völlig neuen konzeptionellen Fragestellungen und erheblichem Mehraufwand. Die Gefahr ist groß, dass man sich in der Folge in den Modellierungen immer neuer Anforderungen verliert und das eigentliche Ziel, mehr finanzielle Transparenz und Bewertbarkeit der strategischen Planung, aus dem Blickfeld gerät. Um das zu vermeiden, sind Ziel, Anforderungen und Prämissen am Anfang der Entwicklung klar zu definieren und während der Projektlaufzeit klug zu verteidigen.

Die nächste Falle ist die *Komplexitätsfalle*. Auch sie lauert schon in der Aufbauphase und bedeutet die Gefahr, sich in Scheingenaugigkeit und Details zu versteigen. Eine zu umfangreiche Werttreiberstruktur oder zu viele Modelldimensionen können gerade in einem Handelsumfeld schnell zu einer nicht mehr beherrschbaren Datenkomplexität führen. Der Handel ist per se sehr datenintensiv und der Wunsch, geschickter Modellierer unterstützt durch kreative Datenbankexperten, hiervon umfangreich Gebrauch zu machen, ist nur verständlich. Er kann aber leicht dazu führen, dass das Modell später so komplex wird, dass es praktisch nicht einsetzbar ist. Alle praktische Erfahrung zeigt, dass eine strategische Finanzplanung nur unter strikter Reduktion auf die wesentlichen Steuerungs- und Einflussgrößen beherrscht werden kann. Deshalb gilt auch hier der Grundsatz: Weniger ist mehr.

Während des laufenden Betriebes können weitere Probleme auftauchen. Gerade wenn die strategische Finanzplanung überzeugend eingeführt wurde und eine große Akzeptanz im Management erfährt, kann die wichtige kritische Distanz zu den Planungsergebnissen

verloren gehen. Prognostizierte oder geplante Marktanteilsentwicklungen, Flächenproduktivitäten, Kundenfrequenzen usw. werden als „wahr“ angesehen. Gerade weil eine quantifizierte und auf Fakten basierende Planung eine höhere Seriosität vermittelt, kommt es immer wieder vor, dass den Zahlen zu viel Glauben geschenkt wird. Strategische Planer und auch Manager tappen dann in die *Interpretationsfalle*. Nur ein sorgfältiges Abwägen der Planungsergebnisse selbst und ihrer Belastbarkeit im Lichte der Annahmen kann diese Gefahr bannen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit der *Akzeptanzfalle*, sie ist gleichsam der Gegenpol zur *Interpretationsfalle*. Hier werden Planungsergebnisse von ihren Adressaten, zum Beispiel von Teilen des Managements, abgelehnt oder herab qualifiziert, weil sie entweder kontraintuitiv sind oder schlicht nicht deren Interessenlage entspricht. Ein probates Mittel ist dann häufig, das zugrundeliegende Modell, die Datenqualität oder die Prämissen in Frage zu stellen. Wichtige Erkenntnisse aus der Planung werden so nicht angemessen berücksichtigt und die nachfolgenden strategischen Entscheidungen können folglich nur von begrenzter Qualität sein. Deshalb sind die Aussagen der strategischen Planung nicht unkritisch zu akzeptieren, aber sie müssen dennoch mit einer entsprechenden Offenheit für bislang vielleicht unerkannte Implikationen und Zusammenhänge analysiert und diskutiert werden.

Aber gerade darin liegt die besondere Stärke dieses Ansatzes: Mehr Transparenz, zusätzliche Erkenntnisse über Ursache-Wirkungs-Beziehungen und die Bewertbarkeit von Strategien durch eine integrierte und vor allem managementorientierte Abbildung der Markt- und Finanzperspektive. Dadurch wird der Managementdiskurs im strategischen Planungsprozess erheblich versachlicht und ein wichtiger Beitrag für eine erfolgreiche Strategie geleistet.

Literatur

- [44] BARC Institut (Hrsg.) (2011): Softwarewerkzeuge für die Planung, Würzburg.
- [45] EHI Retail Institut (2009/10): Homepage, <http://www.ehi.org/?1&L=0>, [Abgerufen am: 03.Juli 2011].
- [46] METRO GROUP (2011): Homepage, Geschäftsbericht 2010, <http://www.metrogroup.de/internet/site/annual2010/node/112718/Lde/index.html>, [Abgerufen am: 15.Juli 2011].
- [47] Spitzner, J. (2011): Szenarien und Simulationen erfolgreich einsetzen – Grundregeln für die Praxis, Vortrag im Rahmen des Tagesforum Hamburg - Szenarien und Simulationen erfolgreich einsetzen, an der Technischen Universität Hamburg, Harburg am 11. März 2011.
- [48] Weber, J./Schäffer, U. (2008): Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart.

2 Planung im Handel - schlank, robust, flexibel

Michael Buttkus

2.1 Einleitung

Planung ist eine grundsätzlich zukunftsgerichtete Tätigkeit, die das Ziel hat, eine bestimmte Orientierung für das unternehmerische Handeln zu erlangen.⁶⁴ Planungsinstrumente verbinden dabei unmittelbar die Ausrichtungen eines Unternehmens mit den gewünschten bzw. gelebten Steuerungsphilosophien. Die Planung stellt somit das Steuerungsinstrumentarium eines jeden Unternehmens dar, findet Eingang in die strategische, finanzielle und operative Unternehmensführung, Anreiz- und Beitragssysteme und letztlich auch in die teilweise notwendige externe Kommunikation.

Solch ein wuchtiges Instrumentarium hat vielfältige Facetten, unterschiedliche Teilbereiche und Inhalte und beschäftigt zudem -wenigstens punktuell- weite Teile der gesamten Organisation. Der folgende Abschnitt stellt typische Planungsinstrumente vor und skizziert Zusammenhänge und Abhängigkeiten.

Strategische Planung: Top Management steckt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für die perspektivische Unternehmensentwicklung und erfolgt grob für Spitzenkennzahlen, qualitative Komponenten und strategische Maßnahmen.

Mittelfristplanung: Erwartungen und Vorgaben aus der strategischen Planung werden weiter detailliert und auf einen kürzeren zeitlichen Horizont operationalisiert; dient als Brücke zwischen strategischem und operativem Orientierungsrahmen.

Jahresplan: detaillierte Ausplanung des ersten Jahres der Mittelfristplanung mit konkretem Zielcharakter für das operative Handeln.

Vorschau (oder Forecast): unterjährig ehrliche Einschätzung der Geschäftsentwicklung; dient häufig der Ergebnissteuerung, identifizierte Lücken zwischen Forecast und Jahresplan sind Auslöser für geeignete Maßnahmen zur Ergebnissicherung.

Diesen Planungsinstrumenten kommt im Handel eine besondere Bedeutung zu: Traditionell verdienen Handelsunternehmen ihre Margen damit, die richtige Ware im richtigen Absatzkanal zur richtigen Zeit und zum richtigen Preis an den oder die (richtige) Käufer(in) zu bringen. Entsprechend sind die Planungsbereiche der Warenwirtschaft, der

⁶⁴ Steinmann/Schreyögg (1997), S. 147.

Finanzen und vor allem der Investitionen typische planerische Schwerpunkte eines Handelsunternehmens.⁶⁵

Die Bestandteile einer warenwirtschaftlichen Planung lassen sich überblicksartig in Stücke je Artikel (auf Ebene der Stock Keeping Units) und Standort, Preisstruktur und Lieferantenstruktur, Markenportfolio und Einkaufsbewegungen zusammenfassen. Diese Aspekte müssen in die finanzielle Planung integriert werden. Ebene und Grad dieser Integration sind in der Praxis dabei stark unterschiedlich ausgeprägt; als kleinster gemeinsamer Integrationsgrad zwischen warenwirtschaftlicher und finanzieller Planung kann im Allgemeinen der Abgleich der Werte Preis, Volumen, Umsatz und Abschriften gelten. Detailgrade bspw. auf Ebene der Warengruppen oder auf Ebene der Artikel differieren in der Praxis ebenso, wie das führende System. Typischerweise jedoch, stellt die finanzielle Planung die Leitplanken der Unternehmensentwicklung dar. Folglich soll die warenwirtschaftliche Planung nicht im Fokus der folgenden Betrachtungen stehen.

Zumindest im stationären Handel gilt noch immer: ein guter Händler hat auf der Fläche zu sein, administrativer Aufwand gilt als lästig und störend. Planungsaktivitäten werden häufig als solch administrativer Aufwand wahrgenommen und entsprechend gering geschätzt. Planung ist im Handel noch sehr häufig eine teure Pflichtübung, die der Fläche keinen spürbaren Nutzen stiftet. Hinzu kommen immense Aufwände durch einen (unangemessen) hohen Detaillierungsgrad, vielfach abstimmungsintensive Planungsprozesse über die typischen Hierarchien des filialisierten Handels, ein komplexes Prozessmanagement und eine nicht immer hinreichende technische Unterstützung.

Die Ausgangssituation für die Planung in Handelsunternehmen wird zudem bestimmt durch hohe Datenvolumina, traditionell knappe Ressourcen für die Planung, stark heterogene planerische Ansätze im Unternehmen und nicht zuletzt durch stark hierarchische Führungsgrundsätze, die sich in der Planung nicht eindeutig spiegeln.

Der vorliegende Beitrag skizziert zunächst ein grundlegendes Verständnis zur Ausgangssituation der Planung im Handel. Darauf aufbauend werden Ausgestaltungen der Planungsinstrumente, -inhalte und -prozesse beschrieben und Lösungsansätze und Beispiele für eine schlanke und flexible Planung in Handel geliefert.

2.2 Grundlagen der Planung im Handel

Die optimale Ausgestaltung und Verzahnung der eingangs beschriebenen Planungsinstrumente ist für Handelsunternehmen von großer Bedeutung, lassen doch eine starke Wettbewerbssituation in unseren saturierten Märkten, ein schmaler Margen-Korridor und eine seit geraumer Zeit stagnierende Umsatzentwicklung in vielen Handelsformaten nicht viel Spielraum für falsche Planungen und resultierende unternehmerische Fehlentscheidungen.

⁶⁵ Guldin (2006), S. 174.

Beispiel: Planung und Vorscheurechnungen lassen eine Marge vermuten, die deutlich unter dem erwarteten und kommunizierten Wert liegen. Als Maßnahme zur Ergebnissicherung entschließt sich das Handelsunternehmen, Immobilien aus dem Eigenbesitz zu veräußern - mit perspektivischen Folgen für die operativen Kosten. Letztlich zeigte sich erst im Jahresabschluss, dass sowohl Planungen als auch Vorschauen deutlich zu defensiv waren. Die gesamte Organisation plante mit Blick auf die Incentivierungssysteme verhalten, immer in dem starken Bemühen, die gemeldeten Zahlen überzuerfüllen. In diesem Beispiel wäre der Verkauf der Immobilien nicht nur vermeidbar gewesen, sondern zeigte sich im Sinne einer Ergebnissteuerung sogar kontraproduktiv.

Gerade im Handel muss die Ausgestaltung der Planungsinstrumente Strukturen und Grundsätze der Unternehmensführung reflektieren und damit unterstützen.

„Retail is detail“

Nicht von ungefähr prägt das Motto „Retail is detail“ eine ganze Branche und ihre Lieferanten. Gerade die Bereiche mit geringen Margen verdienen ihr Geld über die präzise Beachtung von Details. So ist gegen den akribischen Umgang mit wert- bzw. kosten-treibenden Sachverhalten wie Inventurdifferenzen oder Sortimentsveränderungen prinzipiell nichts einzuwenden. Jedoch: Sind derartige Details in jedem Fall essenziell für den Unternehmenserfolg? Nicht selten werden gerade im Handel detaillierte Plan/Ist-Vergleiche für Zwecke der Personalführung in der Fläche verwendet. Zielführender erscheint es allemal, die Planung, bspw. nach Prinzipien des Advanced Budgeting⁶⁶, auf wesentliche Eckpunkte zu fokussieren und weniger wichtige Sachverhalte grob auf Summenpositionen, Warengruppen oder Artikelgruppen zu planen. Wer solchermaßen vorgeht, wird Budgets pauschal für Regionen definieren (und die Verwendung dieser Budgets in die Verantwortung der Regionen verlagern) und relevante Globalbudgets anstelle detaillierter Budgets festlegen – kurz: eine Output-orientierte Ergebnisplanung anstelle einer rein Input-orientierten Kostenartenplanung.

„Handel ist einfach - Handel braucht eine einfache Planung“

Die Unternehmensplanung als Instrument zur erfolgreichen Steuerung bedarf für den Handel jedoch mehr als einer Fokussierung auf steuerungsrelevante Größen. Der Handel ist ein vergleichsweise einfaches und robustes Geschäft – Komplexitätserhöhende Faktoren wie Forschung und Entwicklung sowie die Produktion sind häufig nicht wesentlich und für das Basisgeschäft nicht zu berücksichtigen, standardisierte Kaufverträge und ein vereinfachtes Forderungsmanagement tun ein Übriges. Diese Einfachheit muss sich in der Planung spiegeln. Der Planungsprozess kann im Handel schlank und aufwandsarm gestaltet werden und braucht die planenden Händler nicht durch mühsame und detaillierte Abstimmungen unnötig zu belasten. Der Handel ist über typische Verläufe einer Saison vergleichsweise gut planbar; die Verantwortlichen auf allen Ebenen kennen ihr Geschäft exzellent.

⁶⁶ Vgl. Horváth & Partners (2004).

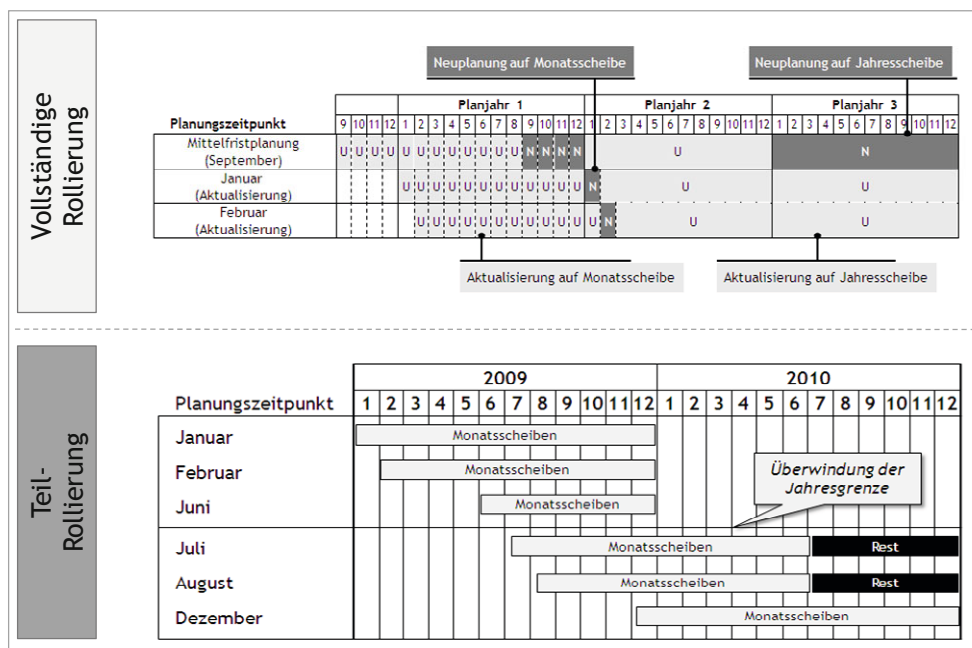
So kann der Planungsprozess mit einer geringen Anzahl an Abstimmungsschleifen grundsätzlich effizient und unter stringenter Verwendung von Annahmen und Methoden gestaltet werden. Derartige Planungsprämissen sind schnell ermittelt und anwendbar zu gestalten. So dienen zum Beispiel Annahmen zur spezifischen Kaufkraftentwicklung einer Region als Vorgabe für die Umsatzplanung im Handel, die Entwicklung von Einkaufspreisen kann sich beispielsweise an dem Producer Price Index des US-amerikanischen Federal Bureau of Commerce orientieren. Planungsprämissen und top down Vorgaben sind somit ein geeignetes Instrument, um den gesamten Planungsprozess ganzheitlich zu verzahnen: Ausgehend von der Steuerungsphilosophie, die beispielsweise zentrale und dezentrale Verantwortung für Ergebnisse und Liquidität mehr oder minder explizit regelt, über die strategische Planung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen, die den Rahmen für die Mittelfrist- bzw. operative Planung stecken bis hin zur operativen (Budget-) Planung und den Forecasts – ein integrativer Ansatz macht aus der Planung ein belastbares Steuerungsinstrument. Darüber hinaus umfasst ein solcher Ansatz natürlich auch die optimale Abstimmung der einzelnen Teilplanungen untereinander. Die Planung des Umsatzes muss mit der des Wareneinsatzes und der Handelsspanne abgestimmt werden und wird zudem bedingt von der Logistikplanung, der Einkaufsplanung, der Expansionsplanung oder der Planung der operativen Kosten an den Verkaufsstellen. Personaleinsatz, Immobilien, Werbekostenzuschüsse, IT und Verwaltung sind weitere Beispiele für Teilplanungen im Handel, deren Zusammenspiel fein justiert werden will, um tatsächlich mit wenig Aufwand Planergebnisse zu erhalten, mit denen gesteuert werden kann. Wenn es dann noch gelingt, den Planungsprozess durch geeignete IT-Lösungen zu unterstützen, kann er sich schnell von einem „notwendigen Übel“ zu einem kontinuierlichen Bestandteil des Tagesgeschäftes entwickeln. Denn auch den operativen Akteuren im Handel ist Planung dann schmackhaft zu machen, wenn sie durch die kontinuierliche Beschäftigung mit dem eigenen Geschäft auf allen Ebenen Mehrwert stiftet.

„Handel ist Wandel“

Trotz allem: Planung bleibt der Versuch, die Zukunft zu antizipieren – und das birgt gewisse Unsicherheiten. Umso wichtiger ist es, sich ein Instrumentarium zu schaffen, das Änderungen und neue Erkenntnisse unmittelbar umsetzen kann. Die Planung muss die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen! Die Mehrheit der Handelsformen ist – zumindest perspektivisch – von der (volatilen) Kaufkraft der Kunden abhängig. Sich wandelnde Standortfaktoren oder Auftragsbestände, Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen (ob Dosenpfand oder Ladenöffnungszeiten, ob Zinsschranken oder IFRS-Auflagen), der Einfluss demographischer Veränderungen: Handel ist Wandel – und die Planung muss dem Rechnung tragen. Nicht einmal im Jahr, sondern quartalsweise – oder vielleicht sogar monatlich. Zu viel Aufwand? Nicht zwangsläufig. Das Prinzip der rollierenden Planung erlaubt solch kurze Frequenzen, da die vorangegangenen Planungen lediglich überprüft und bei Bedarf angepasst werden müssen. Änderungen sind nur dann notwendig, wenn sich signifikante neue Erkenntnisse ergeben, die Anpassungen der bisherigen Planwerte erfordern. Dieses Prinzip ist in der Praxis in zahlreichen Varianten ausgeprägt: je nach Unternehmen, Anforderung und Erfahrungshintergründe, gibt es

rollierende Ansätze auf Monatsebene oder Quartalsscheiben; auch teil-rollierende Ansätze können ein wirkungsvoller Ansatz sein.⁶⁷

Abbildung 2.1 Schematische Darstellung rollierender Planungsmethoden



Eine solche kurzfristig rollierende Planung ermöglicht ein verlässliches „Steuern auf Sicht“ – unter Verwendung valider Parameter wie Konsumindices, Prognosen oder typischer Saisonverläufe. Sie bildet eine solide Entscheidungsgrundlage für notwendige Anpassungen an sich wandelnde Bedingungen, wobei das Spektrum der Reaktionen von Sortiments-, Kapazitäts- oder Ressourcenanpassungen über die Preis- oder die Einkaufspolitik bis zur Optimierung der Logistikkette und insbesondere die Optimierung des Working Capital reicht. Neben der ständigen Aktualisierung erfordert die rollierende Planung aber auch jeweils die Neuplanung einer weiteren Zeitscheibe. So rückt der Fokus der Planung weg vom Geschäftsjahresende und erlaubt einen konstant weiten Blick auf die Zukunft.

⁶⁷ Alle rollierenden Ansätze bergen typischerweise auch weitere Anpassungsbedarfe bspw. in der Abbildung, buchhalterischer Effekte über den Jahreswechsel oder in der Verankerung in den bestehenden Anreizsystemen.

2.3 Integration der Planungsinstrumente und Planungsverfahren

Die vollständige Ausprägung der eingangs beschriebenen Planungsinstrumente ist im Handel zumeist nicht vollumfänglich vorzufinden. Die wenigstens Händler führen eine strategische Planung im eigentlichen Sinne durch und beschäftigen sich strukturiert mit ihrer Strategieentwicklung. Vielmehr werden strategische Überlegungen in Handelsunternehmen zumeist als Bestandteil der alltäglichen Geschäftsführung verstanden. Diese Beobachtung lässt sich völlig unabhängig von der Größe des Handelsunternehmens treffen. Folglich sind finanzielle und nicht-finanzielle Größen auf den planerischen Horizont von fünf oder sieben Jahren kaum greifbar ausgeprägt oder zumindest nicht hinreichend kommuniziert. Dadurch fehlt es vielen Handelsunternehmen an präzisen Vorgaben für die nachfolgenden Planungsinstrumente einer Mittelfrist- oder Jahresplanung.⁶⁸

Planungsverfahren

Diese fehlenden Vorgaben und Annahmen resultieren in vergleichsweise aufwändigen und wenig effizienten Planungsprozessen. In den Strukturen eines traditionell organisierten, stationären Handelsunternehmens stellen dann beispielsweise die Unternehmensspitzen strategische Überlegungen an, schätzen Markt- und Wettbewerbssituationen oder Preis- und Mengenentwicklungen ein und machen sich Gedanken zur perspektivischen Kostenentwicklung. Die Geschäftsführer der einzelnen Länder werden ebenso perspektivisch planen. Ohne stringente Kommunikation dieser Vorgaben und Annahmen, werden auch zugeordnete Regional- und Bezirksleiter ihre eigenen planerischen Überlegungen anstellen - und diese werden in den seltensten Fällen identisch sein.

Nun muss die Einschätzung der operativen Fläche nicht zwingend deckungsgleich mit der Einschätzung der Unternehmensspitze sein. Viele Unternehmen ziehen aus diesen divergierenden Einschätzungen deutlich Nutzen, in dem sie ambitionierte Zielvorgaben mit der operativen Einschätzung verproben und so eine ganzheitlich akzeptierte Ausrichtung schleifen. Gegen derartige Verfahren (Gegenstrom-Planung) ist absolut nichts einzuwenden. Für die effiziente und letztlich effektive Ausgestaltung dieser Verfahren ist jedoch ebenso die initiale Erarbeitung, Festlegung und Kommunikation von Zielen, Annahmen und Prämissen für die Planung erforderlich - und dies geschieht typischerweise top down, dass heißt von der Unternehmensspitze ausgehend.

Viele Handelsunternehmen bestätigen diesen top down Prozess. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich teilweise jedoch, dass diese Ziele nicht top down im eigentlichen Sinne zustande kommen; vielmehr führen häufig zumindest einige Verantwortungsbereiche eine umfangreiche bottom up Planung durch, holen sich also die detaillierte Einschätzung der operativen Ebenen zur Geschäftsentwicklung ab. Dies geschieht einerseits um eine hinreichende

⁶⁸ Aus Vereinfachungsgründen soll hier nicht die gelegentlich anzutreffende Zusammenführung von Strategischer und Mittelfrist-Planung ausgeführt werden.

Akzeptanz der Ziele zu erreichen, andererseits, um die Nähe der operativen Ebenen zum Tagessgeschäft zur Verbesserung der Planungsqualität nutzen zu können.

Dieses Verfahren ist hochgradig ineffizient, zumal vorgeschaltete bottom up Planungen häufig verdeckt laufen und nicht in offiziellen Planungskalendern geführt werden. Auch ist fraglich, ob die Qualität einer strategisch perspektivischen Planung tatsächlich von der detaillierten Einschätzung der Fläche abhängig sein kann. Das für diese Planungen zuständige Top Management hat in Handelsunternehmen in den aller meisten Fällen langjährige Erfahrungen in den operativen Einheiten gesammelt und kennt das Geschäft exzellent. Zudem besteht über den kontinuierlichen Austausch über das Tagessgeschäft eine hinreichende Basis für eine perspektivische Ausrichtung des Unternehmens. Bliebe das Problem der Akzeptanz von top down gesetzten Zielen, Prämissen und Erwartungen. Dies einzuwerben ist sicher eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung, über den Einbezug relevanter operativer Einheiten jedoch stets sicherzustellen.

Beispiel: Ein international agierender Lebensmittelhändler hat das Ziel, Qualität und Effizienz seiner Planung zu optimieren. Eine besondere Rolle kommt dabei einer 3-Jahres-Planung zu, die im Grunde einer integrierten Strategischen und Mittelfristplanung ähnelt. Diese liefert konkrete Vorgabewerte für die operative Budgetierung und ermöglicht dadurch einen schlankeren Planungsprozess. Dabei wird sie von den Planenden aller Ebenen als verbindlicher Vorgabewert akzeptiert und lässt im Detail dennoch Freiheitsgrade für die eigenverantwortliche Planung ihres Verantwortungsbereichs. Damit dies gelingt, ist die „perspektivische Planung“ bezüglich Inhalten, Ablauf und der eingesetzten Templates verbindlich und übergreifend standardisiert.

Die Akzeptanz dieser top down-Planung wird erzielt, indem Unternehmensführung und relevante operativ Verantwortliche gemeinsam Ziele, Erwartungen und Prämissen erörtern und verabschieden. Explizit ist es eingeübt, diese Klausur zentral (durch das Konzerncontrolling) vorzubereiten. Keiner der Beteiligten fordert mehr vorab für seinen Bereich eine detaillierte und bottom up durchgeführte Planung ein, die Konzentration liegt in dieser Planungsphase konsequent auf der perspektivischen Unternehmensausrichtung.

Verzahnung der Planungsinstrumente

Unabhängig vom Planungsverfahren, ist das integrierte Zusammenspiel der Planungsinstrumente ein wesentlicher Hebel für eine effiziente und effektive Planung.

Gerade in Handelsunternehmen lassen sich diese Integrationen auch hervorragend etablieren. So gibt es im filialisierten Handel typischerweise perspektivische Überlegungen zur Entwicklung der Bestandsflächen. Hier werden einerseits zentrale Erwartungen formuliert, die je nach unternehmerischer Situation verschiedenste Kennzahlen beinhalten können. Auch für Expansionsobjekte, andere Kanäle oder neue Geschäftsmodelle werden Erwartungen in geeigneter Struktur fixiert (Schichtenmodell oder Layer-Konzept). Diese Erwartungen sind zumindest implizit stets vorhanden und verbreitet. Ob und wie weit diese Vorgaben kommuniziert werden, ist stark abhängig von Unternehmenskultur und dem gewählten Planungsansatz.

Neben diesen Erwartungsäußerungen sind ein zweiter wesentlicher Teil der perspektivischen Planungen (also der Strategischen oder Mittelfrist-Planung) die anzuwendenden Planungsprämissen. Ziel ist es hier, über alle Planungsinstrumente einheitliche Annahmen zur Preis- und Kostenentwicklung, zu Währungskursentwicklungen oder auch zur Einschätzung spezifischer Markt- oder Kanaleinschätzungen zu haben. Dabei sind diese Prämissen durchaus spezifisch zu gestalten und können von Format zu Format variieren. Zudem kann es Annahmen geben, die nur für bestimmte Unternehmensbereiche Gültigkeit haben, beispielsweise dann, wenn ein Handelsunternehmen auch über produzierende Einheiten verfügt.

Diese Prämissen sind zentral vorzugeben und gemeinsam mit den Erwartungsäußerungen wesentlicher Anker für einen effizienten Prozess der nachgelagerten Planungsinstrumente; sie schaffen unternehmensweite Transparenz und sind damit die Grundlage für die im Handel so wichtigen internen Vergleiche.

Die Kommunikation von Planungsprämissen und Vorgaben wird ein eigener sehr bedeutender Schritt im Planungskalender, der idealerweise eine integrierte Sicht auf alle eingesetzten Planungsinstrumente darstellt.

Beispiel: Das Konzerncontrolling eines mehrstufigen Handelsunternehmens erstellt einen Planungskalender, nachdem die Jahresplanung im September beginnt und im November verabschiedet wird. Die Kommunikation der Planungsprämissen erfolgt aus dem Konzerncontrolling Anfang September. Bestimmte Unternehmensbereiche beginnen ihre Planungen unabhängig von diesem zentral vorgegebenen Kalender aus guten und akzeptierten Gründen jedoch schon im August. Mit der Folge, dass sich diese Bereiche vollständig autark eigene Planungsprämissen geben. Nach Durchführung der eigenen Planungen und der Vorstellung auf Konzernebene erfolgt fast zwingend eine vollständige Neuplanung, da der Konzern andere Annahmen für die laufende Planung getroffen hat. Dieser sehr aufwändige Planungsprozess konnte dramatisch vereinfacht werden, indem das Konzerncontrolling die Planungsprämissen schlicht zu Beginn der ersten Planungen zur Verfügung stellte.

Die Integration des Forecasts in das Zusammenspiel der Planungsinstrumente ist ein weiterer elementarer Bestandteil einer ganzheitlichen Unternehmensführung und -planung. In diesem vorliegenden Buch, beschreibt der Artikel „Kürzer planen, besser steuern“ hierzu eine praktische Ausgestaltung am Beispiel der Manor. Die Verzahnung der eingesetzten Planungsinstrumente erlaubt über die Kommunikation von abgeleiteten Erwartungen und Prämissen übergreifend effiziente Planungsprozesse. Zudem führen einheitliche Strukturen, Kalender und Verfahren zu einem hohen Maß an Transparenz; die Planung wird nachvollziehbar und vergleichbar.

2.4 Planungsinhalte

Einen weiteren wesentlichen Baustein einer schlanken und wertigen Planung stellen die Inhalte der Planungsinstrumente dar, also die zu beplanenden Positionen und Dimensionen in strategischer, mittelfristiger, Jahresplanung und Forecast.

Inhalte je Instrument

Über die oben beschriebenen Instrumente gilt der Grundsatz, zeitlich weiter entfernte Zeitpunkte gröber zu planen, als die unmittelbar anstehenden Zeitscheiben. Eine strategische Planung hat im Handel typischerweise sechs bis zehn finanzielle Positionen, während eine Jahresplanung leicht achtzig Positionen hat; von Kostenarten und -stellen abgesehen. Eine grundlegende Regel zur Ausgestaltung der Planungsinhalte ist es nach den Prinzipien des Advanced Budgeting⁶⁹, steuerungsrelevante Sachverhalte detaillierter zu planen, als unwesentliche. Dieses höhere Detaillierungsniveau schlägt sich einerseits in den Positionen, aber auch in den Aufrissdimensionen (bspw. Kanäle, Formate, Artikelgruppen, etc.), Kostenstellen oder Kostenarten bzw. Kostenartengruppen nieder.

Die folgende Graphik zeigt exemplarisch eine Differenzierung von Planungsinhalten nach Planungsinstrumenten.

Abbildung 2.2 Positionen nach Planungsinstrumenten

Position Finanzplan Strategische Planung	Position Finanzplan Mittelfristplanung	Position Finanzplan Jahresplan
Brutto-Umsatz	Brutto-Umsatz	Brutto-Umsatz
Netto-Umsatz	Netto-Umsatz	Netto-Umsatz
Marge	Marge	Marge
	Sonstige Erlösschmälerungen	Sonstige Erlösschmälerungen
	Nachlaufende Vergütung	Nachlaufende Vergütung
	Sonstige Erträge	Sonstige Erträge
Ertrag Warenwirtschaft	Ertrag Warenwirtschaft	Ertrag Warenwirtschaft
		Umlage Personal
		Grundgehalt
		Prämien
		Zeitarbeit
		Tantieme
		Sozialaufwand
		Sonstiges
		Personalkosten
		Geldnebenkosten
		AfA-Gebäude
		AfA-Sonstige
		AfA-Anlagen
		AfA

Schematischer Auszug

Differenzierungsmodell zur Akzeptanzsteigerung

Dieses Prinzip ist weitläufig akzeptiert; allein die konkrete Ausgestaltung von Inhalten, die tatsächlich steuerungsrelevant sind, führt in der Praxis zu häufig sehr intensiven Diskussionen.

Beispiel: Ein Handelsunternehmen verabschiedet für die Definition von Planungsinhalten exakt die oben beschriebenen Prinzipien, will sich in der Planung effizient auf relevante Größen verlegen, die

⁶⁹ Brenner/Leyk (2004), S. 107ff.

für die Steuerung oder sonstige Berichtsanforderungen benötigt werden. Die Anwendung dieser Regeln führte bspw. dazu, dass Reinigungskosten je Flur geplant werden sollten. So wollte die Geschäftsführung ihren Unternehmensgrundsatz „pay attention to details“ vorleben. Sicherlich lassen sich so Schwerpunkte in der Steuerung setzen, der Planungsqualität und vor allem dem erforderlichen Aufwand und der Akzeptanz der Planung ist dieses Detailniveau sicherlich nicht dienlich.

Unternehmensweit ist die Definition relevanter Planungsinhalte weitgehend einheitlich zu gestalten. Andererseits wird dies beispielsweise über verschiedene Formate und Länder nicht flächendeckend gelingen. Zu unterschiedlich können die Planungsanforderungen sein. Mehrstufige Handelsunternehmen, Multi-Channel-Händler oder integrierte Produktionseinheiten stellen weitere Differenzierungsanforderungen.

Die definierten Planungsinhalte müssen also einerseits den Prinzipien einer schlanken Planung entsprechen, andererseits aber auch die Akzeptanz der operativen Einheiten erzielen. Niemandem ist geholfen, wenn neben die offizielle Unternehmensplanung eine weitere Schattenplanung tritt, in der (scheinbar) benötigte Details zusätzlich, separat geplant werden. Diese Akzeptanz schaffen Modelle, welche die Mindestanforderungen des Unternehmens vorgeben, zudem aber Freiheitsgrade und technische Unterstützung für weitere, individuelle Details erlaubt. Dieses Verfahren erfordert eine hochgradig systemische Unterstützung, die jedoch von allen relevanten Planungslösungen abgedeckt wird.

In internationalen Unternehmensstrukturen zeigen gerade angelsächsische Länder einen starken Trend zur detaillierten Planung, häufig sogar auf Ebene einzelner Konten. Erfahrungsgemäß führt eine ganz klar kommunizierte Vorgabe des erforderlichen Mindestniveaus gepaart mit der Option, detaillierte Planungen individuell durchführen zu können sukzessive zu einer Entwicklung in Richtung des Mindestniveaus. Zwingend erforderlich ist hierbei eine Disziplinierung des (Top) Managements: es dürfen keinerlei Nachfragen unterhalb des Mindestniveaus erfolgen; derartige Nachfragen würden nur Detail-/ oder Schattenplanungen forcieren. Eventuell notwendige Analysen zu weiterführenden Details können auch in der Historie der Ist-Daten vorgenommen werden!

Beispiel: In einem weltweit agierenden Handelsunternehmen bestehen stark unterschiedlich differenzierte Planungslevels zwischen den einzelnen Ländern. Während im Ursprungsland Deutschland die langjährig erfahrenen Verantwortlichen ihr stabiles Geschäft mit sehr geringer Sortimentstiefe auf zwei Dutzend Positionen planen, planten ihre Kollegen in Ländern, in denen das Unternehmen weniger erfahren war, auf mehr als hundert Positionen. Diese detaillierte Planung sollte Sicherheit erzeugen und zeigen, dass alles bedacht wurde. Mit der Einführung eines Mindestlevels und der konsequenten Unterstützung durch das Management wurde den jungen Ländern die Möglichkeit gegeben, toolunterstützt und vollständig integriert alle gewünschten Detailpositionen planen zu können. An die Unternehmensspitze wurden diese Details jedoch nicht weitergereicht. Im Zeitverlauf lernten die Länder voneinander, dass viele Details nicht zwingend positiv auf die Qualität einer Planung einzahlen. Immer mehr Länder planen nun auf Ebene des Mindestlevels.

Kostenarten und Kostenstellen

Relevante Sachverhalte werden detaillierter, unwesentliche und stabile Größen gröber geplant. Dieses grundlegende Prinzip ist auch auf die zu beplanenden Kostenstellen anzuwenden. In der strategischen Planung ist es kaum sinnvoll, jede Kostenstelle auszuplanen. Stattdessen stellen Handelsunternehmen - je nach Struktur- beispielsweise auf Gesellschaften, Regionen, Formate oder kleinere Kanäle ab. Ein Multi-Channel-Händler mit den Vertriebskanälen Filiale, online, Katalog und Großhandel könnte strategisch beispielsweise in Summe auf den Einheit „online“ und „Großhandel“ planen und die wesentlichen Geschäftsfelder „Filiale“ und „Katalog“ auf Warengruppen-Ebene ausgestalten - stets unter Berücksichtigung wesentlicher und relevanter Sachverhalte.

Gleiches gilt für Kostenarten, die in einer strategischen Planung gar nicht geplant werden und in der Jahresplanung zu Kostenartengruppen zusammengefasst werden können. Auch diese Vereinfachung muss mit den Führungsstrukturen und -ansätzen der jeweiligen Handelsunternehmen konform sein, dient aber wesentlich der Effizienz.

Gemeinsam ist all diesen Vereinfachungen, dass sie keinerlei negative Auswirkungen auf die Qualität der Planungen haben. Untersuchungen⁷⁰ zeigen exemplarisch, dass die Qualität der Planung im Sinne einer Plan-Ist-Abweichung auf aggregierter Ebene wenigstens von gleicher Qualität ist, wie eine detaillierte, scheingenaue Planung.

2.5 Integration der Teilplanungen

Jeder Plan, vor allem aber der Jahresplan, gliedert sich in Plangebiete oder Teilplanungen, die von unterschiedlichen Funktionen ausgeführt werden. Hier sind einerseits zentral und dezentral zu planende Bereiche zu unterscheiden, andererseits aber auch die Planungsdimensionen Ergebnis- und Cashplanung.

Funktionale Teilpläne

Ein ganzheitlicher Planungsprozess besteht stets aus den Teilplanungen einzelner Funktionen. Zwischen den Planungen dieser Funktionen (bspw. Verwaltung, Verkauf, Personal, Einkauf, Logistik, etc.) bestehen übergreifende Abhängigkeiten, die in der Gestaltung des Planungsprozesses berücksichtigt werden. Zudem wird in der Gestaltung des Planungsprozesses das Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Funktionen abgestimmt.

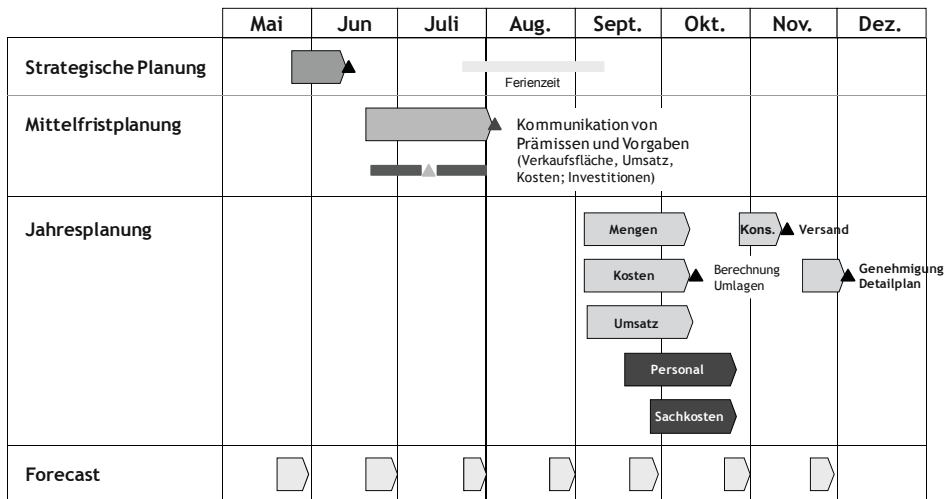
In typischen Organisationsstrukturen von Handelsunternehmen sind der Zentrale Landesgesellschaften untergeordnet, die wiederum aus einer oder mehreren Regionen und Bezirken bestehen können, in denen Filialen zusammengefasst werden. Die Planungsgebiete Umsatzplanung, Wareneinsatzplanung, Investitionsplanung, Kostenplanung der Filialen,

⁷⁰ Horvath & Partners Research (2010).

Personalplanung, Verwaltungskostenplanung, Maßnahmenplanung verantworten die Regionen mit ihren Funktionen häufig selbst. Allerdings sind aus übergeordneten Planinstrumenten Prämissen, Erwartungen und Vorgaben zu berücksichtigen. Zentral beplant werden beispielsweise: Strategische Maßnahmenplanung, Wachstums- und Investitionsplanung, IT-Planung, Marketingplanung, Immobilienplanung.⁷¹

In der Praxis bestehen Unterschiede in der Verteilung der Planungsverantwortlichkeiten; der gewählte Ansatz sollte Führungsstruktur und letztlich -kultur spiegeln. Die Verzahnung dieser Teilplanungen erfolgt sachlogisch über detaillierte Ausprägungen von Planungsprozessen.

Abbildung 2.3 Planungsprozesse in der Übersicht



Je nach Stand und Ausrichtung der Unternehmensentwicklung kann es sich für stark expandierende oder renovierende Händler auch lohnen, den Investitionsplan gesondert zu betrachten. Vor allem Investitionen in neue Fläche, also in Filialen, sind gut strukturiert planbar. Hierzu werden standardisierte Investitionstypen definiert und idealerweise mit Standardwerten hinterlegt. Basierend auf diesen Standardwerten können Planungsverantwortliche notwendige Anpassungen vornehmen und profitieren von den Erfahrungswerten des Gesamtunternehmens.

Beispiel: Eine Handelskette mit formatisierten Filialen hat einen starken Expansionskurs eingeschlagen. Investitionen in neue Filialen erfolgen in vier unterschiedlichen Kategorien: individuelle Innenstadtfilialen, Filialgröße klein, mittel und groß. Für die drei Größenklassen bestehen

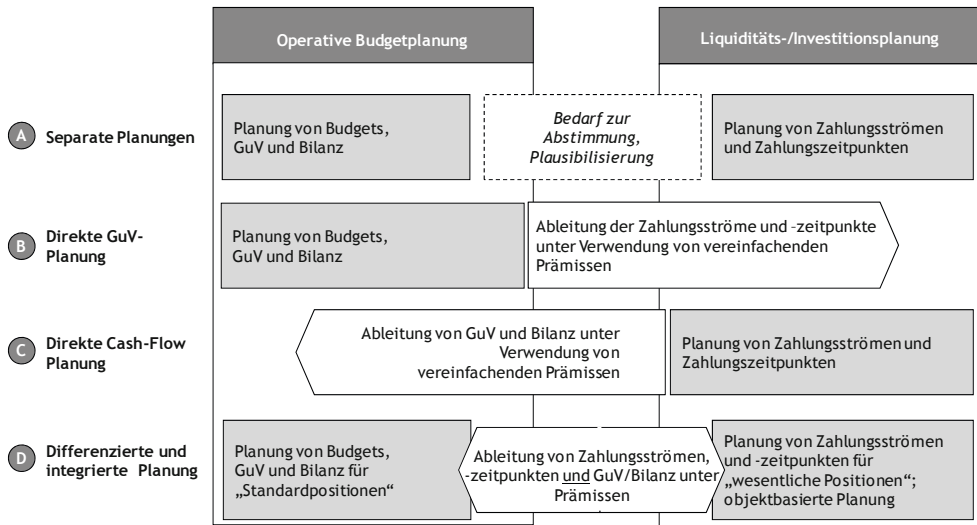
⁷¹ Sasse et al. (2006), S. 425ff.

standardisierte Investitionspläne, Planende passen lediglich Spezifika an und tragen Baudaten und Genehmigungsschritte in die Planungsmasken in das Planungstool ein, das hier einer typischen Investitionsdatenbank ähnelt. Verschieben sich nun Baufortschritt oder Eröffnungsdatum, so wird über die Änderung des Datums automatisiert ein Vorschlagswert für die Verschiebung der Planwerte generiert. Diese planungsunterstützende Funktionalität führt zu einer konsequenten Nutzung dieses Tools, das damit nicht nur den Planern Mehrwert stiftet, sondern der Zentrale kontinuierlich ein aktuelles Bild der Investitionsplanung erlaubt. Die Planung der Kategorie individueller Innenstadtfilialen greift optional auf Erfahrungswerte zurück, muss aber weitgehend manuell erfolgen.

Integration von Ergebnis- und Cashplanung

Ebenso spannend, im Alltag von Handelsunternehmen jedoch weit weniger verbreitet, ist eine Integration von Ergebnis- und Cashplanung. In einer typischen Ergebnis- oder Budgetplanung (GuV, Bilanz, Cash Flow, Investitionen) liegt der Fokus auf einer ergebnisorientierten Steuerung über Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen, der Ermittlung der einzelnen Rechenwerke (Bilanz, GuV, etc.) und der Schaffung von Kontrollmöglichkeiten (Plan/Ist-Vergleiche). Typischer Fokus einer Liquiditätsplanung ist dagegen die zahlungsstromorientierte Steuerung über Auszahlungen/Einzahlungen und die Schaffung verlässlicher Basiswerte für sämtliche Finanz- und Finanzierungsaktivitäten und das Liquiditätsmanagement. Gerade in Handelsunternehmen, die ihr operatives Geschäft über lange eigene Zahlungsziele und unmittelbare Zahlungseingänge ihrer Kunden wesentlich über die Kunden finanzieren, kann die Planung und Steuerung der liquiden Mittel ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Ungenaue Planungen bzw. ein nicht plangerechter Abruf der bereitgestellten Mittel führen zu hohen Finanzierungs- und Opportunitätskosten, die durch eine bessere Planung vermieden werden können. Ein bewährter Weg, die Qualität der Cash-Planung zu erhöhen, ist die Verzahnung mit der Budgetplanung. Wenn es gelingt, diese beiden Planwerke über den simplen und manuellen Abgleich der top lines hinaus effizient zu verzahnen, werden Effektivität und Qualität der Planung signifikant gesteigert und die Basis zur Optimierung von Mittelbereitstellung und plangerechtem Mittelabruf kann gelegt werden. Dadurch entsteht ein unmittelbarer monetärer Nutzen („übriges Geld“ durch nicht abgerufene Mittel oder auch das Erkennen eines zusätzlichen Finanzierungsbedarfes).

Hierzu werden die operativen Budgetplanung und Liquiditäts-/Investitionsplanung als ein integrierter Planungszyklus mit abgestimmter Methode definiert (Inhalte, Prozesse, Frequenz, Granularität, Verfahren, etc.). Für die Ausgestaltung dieser integrierten Planung stehen ganz grundsätzlich vier Varianten zur Verfügung.

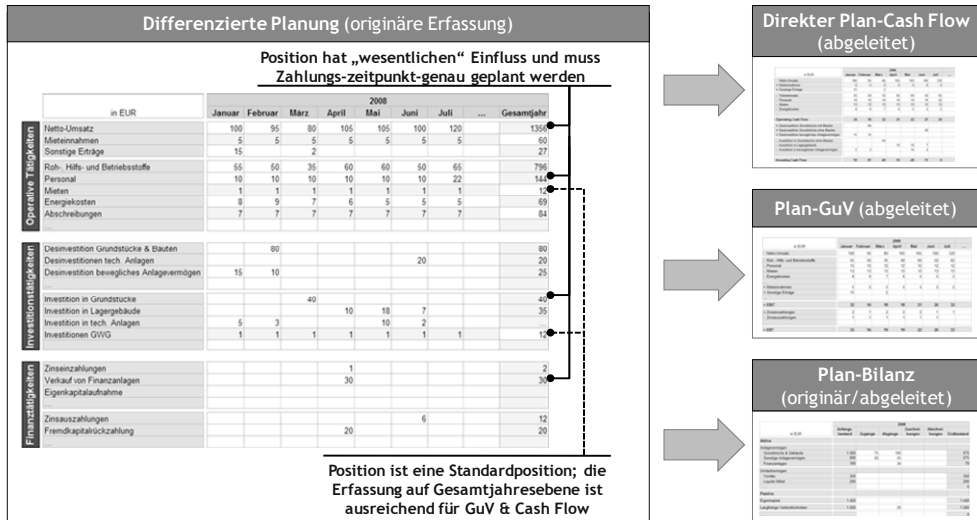
Abbildung 2.4 Integration von Budget- und Cashplanung

Ziel muss es sein, statt separater Planwerke, eine Option zu wählen, die für das jeweilige Unternehmen verträglich ist und möglichst aufwandsarm etabliert werden kann. Dabei ist eine direkte Cash Flow Planung und die Ableitung von GuV und Bilanz sicherlich ein praktisch kaum verbreiteter Sonderfall.

Speziell für Handelsunternehmen sind die erforderlichen Zahlungszeitpunkte zumindest für wesentliche Positionen präzise bekannt und planbar. Gut geeignet ist daher die Variante einer differenzierten Integration: *wesentliche Positionen* sind vertraglich oder über valide Saisonverläufe mit Zahlungskonditionen für Wareneinsatz und Umsatz im Grundsatz exakt bekannt. *Unwesentliche Positionen* werden als Budget eingestellt. Methodisch ist diese Variante eine sehr pragmatische Mischform, die eine Abkehr von eingeübten Verfahren darstellt. Weder Budgets, GuV oder Bilanz, noch Cash Flows werden reinrassig direkt geplant, sondern aus den Planinhalten und Zeitpunkten abgeleitet.

Ein solch differenziertes Verfahren erfordert die Unterstützung eines geeigneten Planungstools, mit dem zunächst die erforderlichen Erfassungen spezifisch gestaltet werden und anschließend die Überleitungen in die Planwerke automatisiert werden können. Im Vergleich zu separaten Planungen entsteht eine verbesserte Genauigkeit für die Planung von Zahlungsströmen und -zeitpunkten bei erfahrungsgemäß hinreichender Genauigkeit für die Planung der GuV. Methodische Anpassungsschwierigkeiten für die Planenden des operativen Geschäftes kann über die geschickte Gestaltung von Planungstemplates entgegen gewirkt werden, so dass sich diese Form durchaus in „Köpfen und Bäumen“ von Händlern verankern lässt. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine solche Planungsmaske zur differenzierten Planung.

Abbildung 2.5 Planungsmaske und Ableitungsschema der differenziert-integrierten Methode



2.6 Fazit

Das Handelsgeschäft ist typischerweise gut planbar, weil wesentliche Elemente dem Grunde nach bekannt sind und eine gute Basis für die Einschätzung der Zukunft darstellen. Zudem denken viele Teile der Branche in Schichtenmodellen, die eine Vergleichbarkeit der Geschäftsentwicklungen bspw. für Bestandsobjekte oder neue Flächen im stationären Handel erhöhen und damit die Belastbarkeit der wiederkehrenden Muster als Planungsgrundlage erhöhen. Diese Grundlage wird sich natürlich im Niveau stets verändern und es wird Verschiebungen zwischen Sortimentsbereichen geben; grundlegende Verteilungen, Verhältnisse und Zeitverläufe bleiben häufig sehr stabil.

Damit sind ganz wesentliche Voraussetzungen für eine hohe Effektivität der Planung im Handel gegeben. Allerdings wird die Qualität einer Planung nicht ausschließlich durch die Robustheit von Geschäftsmodell und -verlauf bestimmt. Es muss gelingen, diese Voraussetzungen in einer effizient gestalteten Planung zu nutzen. Dies erfordert eine optimale und stringente Verzahnung der Planungsinstrumente von der Strategischen Planung bis hin zur Jahresplanung; funktionale Teilpläne können über alle Unternehmenseinheiten aufeinander abgestimmt werden und so einen aufwandsminimalen Planungsdurchlauf ermöglichen. Der vorliegende Beitrag beschreibt hier Lösungsansätze zur konzeptionellen Ausgestaltung.

Ein ganz zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Akzeptanz der Planungsverfahren, -methoden, -prozesse und -systeme im Unternehmen. Planungsaktivitäten werden dann qualitativ wertig ausgeführt, wenn sie jedem Planer Mehrwert stiften. Die beschriebenen Differenzierungsmodelle sind geeignet, sowohl den Anforderungen der Planer aller Ebenen hinsichtlich Inhalten und Funktionalitäten gerecht zu werden und andererseits die notwendige Transparenz und Stringenz für eine ganzheitliche Unternehmensplanung sicherzustellen. Entscheidend ist dabei erfahrungsgemäß, konsequent die Komplexitäten und Details auf ein wesentliches Maß zu reduzieren.

Hier kommt planungsunterstützenden Systemen eine zentrale Rolle zu: die belastbaren Grundlagen des Handelsgeschäftes können in Funktionen überführt werden und wesentliche Teile der Planung automatisiert vorbereiten. Dies gilt für Umsatz- und Kostenverteilungen im Saisonverlauf ebenso wie für standardisierte Lebenszyklen neuer Objekte oder Formate.

Gelingt es noch, die Komplexität der Anforderungen (sukzessive) einzuschränken und damit beherrschbar zu machen, dann kann eine schlanke, robuste und flexible Planung in Handelsunternehmen etabliert werden.

Literatur

- [49] Guldin, A. (2004): Planung im Einzelhandel. Wie können Ganzheitlichkeit und Details verknüpft werden?, in: Gleich, R./Hofmann, S./Leyk, J. (Hrsg.): Planungs- und Budgetierungsinstrumente. Innovative Ansätze und Best-Practice für den Managementprozess, Freiburg, S.171-188.
- [50] Horváth & Partners (2004): Beyond Budgeting umsetzen: erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart.
- [51] Horvath & Partners Research (2010): Studie Retail & Fast Moving Consumer Goods, interne Quelle.
- [52] Brenner M. /Leyk J. (2004): Rollierender Forecast und rollierende Planung, in: Horváth & Partners (Hrsg.): Beyond Budgeting umsetzen: erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart, S.101-122.
- [53] Sasse et al. (2006): Unternehmensplanung und -steuerung. Einführung des Advanced Budgeting in einem Handelsunternehmen, in: Controlling-Berater, 03/2006, S. 425-438.
- [54] Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management-Grundlagen der Unternehmensführung - Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden.

3 Kürzer planen, besser steuern

Dominique Reuse, Mario Schoeb, Ulrich Teuscher

Management Summary

Das zunehmend dynamische Umfeld im Einzelhandel stellt neue Anforderungen an die Planung und Steuerung. Im Rahmen eines Projekts zur Optimierung der Planung und Steuerung wurden bei Manor, der größten Schweizer Warenhauskette, neue Instrumente für die dynamische Steuerung des Geschäfts eingeführt. Gleichzeitig wurde der Aufwand für die „klassische Finanzbudgetierung“ drastisch reduziert, um Kapazitäten für die realwirtschaftliche Steuerung des Geschäfts freizusetzen.

Kernelement der neuen Planung und Steuerung ist ein rollierender Forecast, welcher quartalsweise als „ehrliche Einschätzung der Geschäftsentwicklung“ direkt von der Verkaufsfront erhoben wird. Der Forecast ermöglicht es, Veränderungen im Geschäftsgang frühzeitig zu erkennen und mit einer flexiblen Anpassung des Ressourceneinsatzes darauf zu reagieren. Neue Prozesse und Instrumente für die verbindliche Maßnahmen Erfassung und -verfolgung sowie für eine dynamische Personaleinsatzplanung stellen sicher, dass die gewonnenen Erkenntnisse ins operative Tagesgeschäft einfließen. Die Erfahrung der Manor zeigt, dass mit einer verbesserten Planung und Steuerung nicht nur die Aufwände für die klassische Budgetierung deutlich gesenkt, sondern auch messbare Verbesserungen bei Umsatz, Marge und Kosten erreicht werden.

Das Vorgehen bei der Einführung der neuen Instrumente und die Erfahrungen damit werden in diesem Artikel vorgestellt.

3.1 Planung und Steuerung im Einzelhandel

Im Einzelhandel ist das Umfeld in den letzten Jahren spürbar dynamischer geworden. Die Konsumenten sind über Angebote und Preise durch die neuen Informations- und Kommunikationskanäle schneller informiert, können unterschiedliche Anbieter in Echtzeit online vergleichen und sind beim Einkaufsverhalten mobiler geworden. Kaufentscheidungen fallen kurzfristiger aus, was es noch wichtiger macht, auf Absatztrends schnell reagieren zu können. Durch die Internationalisierung treten vielerorts neue Konkurrenten auf und greifen etablierte Marktstellungen an. Alternative Geschäfts- und Absatzmodelle wie Onlineversand und Outlet-Konzepte setzen die traditionellen Margen unter Druck. Auch bei den Lieferantenbeziehungen sind zunehmend härtere Verhandlungen und kürzere Zyklen beobachtbar. Zunehmend liberale Regulierungen in verschiedenen Ländern ermöglichen längere Ladenöffnungszeiten und stellen dadurch die Personaleinsatzplanung vor neue Herausforderungen.

Ganz im Gegensatz zur zunehmenden Umfeldynamik ist die Planung im Einzelhandel traditionell ein langwieriger Prozess. Die Planungsinstrumente sind in der Regel starr, dafür aber sehr detailliert ausgestaltet. Eine sehr dominante Rolle nimmt dabei oft das Jahresbudget ein. Unter der Annahme, dass sich von Jahr zu Jahr relativ wenig ändert, zeichnet sich das Budget vielerorts durch eine starke Vergangenheitsorientierung aus. Nicht selten wird dabei das Budget nicht nur als Zielsetzungs-, Koordinations-, und Motivationsinstrument eingesetzt, sondern gleichzeitig auch als Prognosegröße unter dem Jahr verwendet. Diese Vermischung zwischen Planungs- und Steuerungsfunktion führt teilweise dazu, dass das Budget mehrmals im Jahr überarbeitet werden muss, um es der veränderten Realität anzupassen.

Dieser Ansatz ist mit hohen Kosten verbunden. Die umfassenden und sich über das ganze Jahr erstreckenden Budgetarbeiten absorbieren nicht nur einen wesentlichen Teil der Controllingressourcen, sondern zwingen auch die Mitarbeiter in den Warenhäusern zu aufwändigen Büroarbeiten, welche die Mitarbeiter von der Kundenbetreuung und dem Verkauf auf der Fläche abhalten.

In einem zunehmend dynamischen Umfeld sinkt zudem die Halbwertszeit einer traditionellen, detaillierten Budgetierung auf wenige Monate herab, d.h. die mühsam erarbeiteten Planzahlen sind eigentlich schon veraltet, sobald sie dem Management vorliegen. Eine Personalplanung, in welcher die Einsatzstunden von Mitarbeitenden bis zu 15 Monate im Voraus geplant werden, muss zwangsläufig mehrmals pro Jahr komplett überarbeitet werden.

In der Planung ist die zunehmende Umweltdynamik somit vielerorts noch nicht angekommen⁷². Die größte Warenhauskette der Schweiz, Manor, hat sich mit der neuen Situation auseinandergesetzt und in Zusammenarbeit mit Horváth & Partners Management Consultants neue Planungs- und Steuerungsinstrumente entwickelt, um den neuen Anforderungen besser gerecht zu werden.

3.2 Ansatzpunkte für die Optimierung von Planung und Steuerung

Mit der Neugestaltung der Planungs- und Steuerungsabläufe sowie Steuerungsinstrumente verfolgte die Manor drei grundsätzliche Stoßrichtungen:

1. Einführung neuer Instrumente für die dynamische Steuerung des Geschäfts, um sich abzeichnende Geschäftspotentiale aktiv nutzen zu können und zeitnah mit geeigneten Maßnahmen auf Umfeldveränderungen reagieren zu können. Kernelement der neuen Steuerung ist ein rollierender Forecast, welcher quartalsweise als „ehrliche Ein-

⁷² Eine Methodik zur Identifikation der „richtigen Planung“ liefert Holger Buchner in „Welche Planung passt zu Ihrem Unternehmen?“

schätzung der Geschäftsentwicklung“ direkt von der Verkaufsfront erhoben wird. Auf Basis des Forecast wurden Abläufe und Instrumente für eine systematische und verbindliche Maßnahmen Erfassung und -verfolgung, eine rollierende Personalplanung und einen konzernweiten Finanzforecast entwickelt und eingeführt.

2. Durchgängigkeit der Planungs- und Steuerungsinstrumente, um die Planung stärker als Instrument der Strategieumsetzung zu nutzen und dadurch die Manor gesamthaft auf einen einheitlichen Kurs auszurichten. Zu diesem Zweck wurden die Inhalte und Abläufe der Mittelfristplanung so überarbeitet, dass diese als Bindeglied zwischen Strategie und operativer Budgetierung die Ergebnisse des Strategieprozesses zeitnah aufnimmt, in quantitative Mittelfrist-Ziele umsetzt und dadurch konkrete Vorgaben für die operative Budgetierung liefert. Die Zeitpläne aller Teilplanungen wurden zudem so ausgerichtet, dass diese aufeinander aufbauen und die gesamte Durchlaufzeit der Planung deutlich reduziert werden konnte.
3. Aufwandreduktion in der „klassischen“ Finanzbudgetierung, um Kapazitäten für die Steuerung des operativen Geschäfts freizusetzen. Mit der radikalen Verschlinkung der Planungsinhalte und der Optimierung der Planungsabläufe wurde nicht nur geringfügige Verbesserungen erzielt, sondern ein Quantensprung erreicht: Die Durchlaufzeit der Budgetierung in den Warenhäusern wurde auf zwei Wochen verkürzt. Die geplanten Objekte, d.h. Warengruppen auf der Umsatzseite und Kostenstellen resp. Kostenarten auf der Kostenseite, wurden um den Faktor 100 reduziert. Rund 1000 operative Verkaufsverantwortliche wurden komplett von der Planung entlastet und der gesamte Planungsaufwand im Konzern wurde um mehr als die Hälfte verringert.

Die wesentlichen Eckpunkte der neuen Abläufe und Instrumente dieser drei Stoßrichtungen werden im Folgenden ausgeführt.

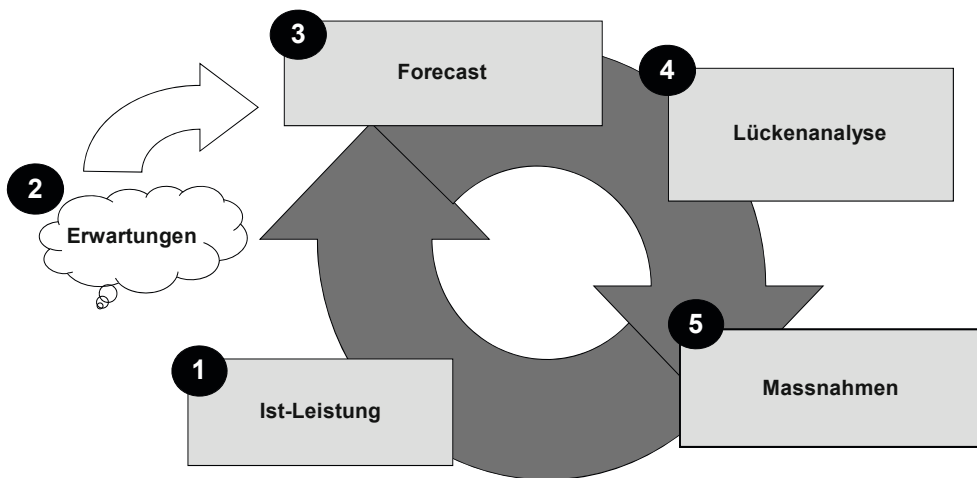
3.3 Der Forecast als proaktives Steuerungsinstrument

Im Gegensatz zur Budgetierung („top-down“-Zielsetzungsprozess) ist der Forecast ein „bottom-up“-Steuerungsinstrument, welches primär von den Mitarbeitern an der Verkaufsfront getrieben wird. Diese sind sowohl für das eigentliche Forecasting i. S. einer realistischen Einschätzung der Zukunftsentwicklung, als auch für die Definition und Nachverfolgung von Gegenmaßnahmen bei sich abzeichnenden Zielabweichungen verantwortlich.

Der bei der Manor eingeführte Forecast folgt einem übersichtlichen Prozess in fünf Schritten, welcher von einem einfach bedienbaren IT-Instrument (Forecast-Tool) unterstützt wird: Basierend auf bereitgestellten Ist-Daten über die bisherige Geschäftsentwicklung (Schritt 1 in untenstehender) und den Erwartungen in Bezug auf die wesentlichen Einflussfaktoren auf Umsatz und Kosten (Schritt 2) erfassen die Mitarbeiter sowohl an der Ver-

kaufsfront als auch in der Zentrale im Rahmen des Forecasting (Schritt 3) ihre Prognosen in Bezug auf die Umsatz-, Margen und Kostenentwicklung der Warenhäuser. Die einzelnen Prognosen werden automatisch zu einer Forecast-Ergebnisrechnung - sowohl mit Blick auf das Geschäftsjahresende als auch mit Blick auf einen rollierenden Horizont von 12 Monaten - verdichtet. Durch den Vergleich des Forecast mit dem Budget können sich abzeichnende Ziel-Abweichungen für verschiedene Betrachtungshorizonte (laufendes Geschäftsjahr, rollierender Horizont von 12 Monaten) identifiziert werden (Schritt 4). Um erwartete Ziel-Abweichungen noch zu vermeiden, werden Maßnahmen beschlossen und direkt im Forecast-Tool erfasst (Schritt 5), wobei die erwarteten Wirkungen quantifiziert und in den Forecast einbezogen werden. Der Forecast ist somit kein „Selbstzweck“, sondern er dient der frühzeitigen Identifikation von Ziel-Abweichungen, um positive Trends forcieren zu können oder bei negativen Abweichungen Gegensteuer geben zu können. Der Erfolg der definierten Maßnahmen und die Treffgenauigkeit der Prognosen kann im Zeitverlauf anhand der sukzessive verfügbaren Ist-Daten überprüft werden (Schritt 1).

Abbildung 3.1 Forecastkreislauf



Der Forecast-Prozess der Manor wurde in enger Zusammenarbeit mit der Verkaufsfront konzipiert und rund ein Jahr in vier Warenhäusern pilotiert, um Inhalte, Abläufe und Instrumente optimal auf Bedürfnisse der Verantwortlichen abzustimmen. Die resultierende Lösung stieß auf hohe Akzeptanz und wurde im Herbst 2010 auf alle großen Warenhäuser der Schweiz ausgerollt. Aus der dadurch gesammelten Erfahrung lassen sich insbesondere die folgenden Erfolgsfaktoren einer Forecast-Lösung ableiten:

- **Fokus auf wenige, wesentliche Forecast-Größen:** Bei der Manor wurden auf Basis einer Analyse der Wesentlichkeit (ABC-Analyse) und der Anforderungen zur Steuerung (Ergebnisrelevanz und Beeinflussbarkeit) insgesamt 6 Kosten- und Erlöspositionen als

manuelle Forecastgrößen definiert. Dazu gehören Nettoumsatz und Personalkosten, welche direkt von der Verkaufsfront prognostiziert werden, sowie Bruttomarge und die drei wesentlichsten Betriebskostenblöcke, welche vom zentralen Einkauf respektive den zentralen Kostenverantwortlichen eingeschätzt werden. Alle weiteren Kosten- und Erlöspositionen werden automatisiert auf Basis von Trendinformationen fortgeschrieben. Die Fokussierung lenkt die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf die wesentlichen Positionen, so dass der Aufwand für das Forecasting bewältigbar bleibt.

- „Passende“ Forecast-Frequenz und Horizont: Die Forecastfrequenz und die Anzahl der zu prognostizierenden Monate wurden anhand einer Turbulenzanalyse bestimmt, welche sowohl die Dynamik des Umfeldes als auch die für Gegenmaßnahmen benötigte „Vorwarnzeit“ berücksichtigte⁷³. Als Ergebnis wird der Forecast quartalsweise erstellt und umfasst jeweils vier Quartale, wovon zwei Quartale fein und zwei grob prognostiziert werden. Fein bedeutet, dass in Monats- und Rayonscheiben geforecastet wird. Grob bedeutet, dass in Quartals- und Sektorscheiben geforecastet wird.
- Einbindung der Verantwortlichen: Bei der Manor sind verschiedene Hierarchie-Ebenen in der Zentrale und den Warenhäusern in den Forecast eingebunden. Grundsätzlich prognostiziert jeder Verantwortliche für seinen Verantwortungsbereich die von ihm beeinflussbaren Größen und definiert bei erwarteter Ziel-Abweichung auch entsprechende Maßnahmen. Dadurch wird der Forecast zum operativen Führungsinstrument für die Verantwortlichen.
- Kurzer und effizienter Forecast-Prozess: Durch eine vollständige Parallelisierung der Forecast-Erfassung und die konsequente IT-Unterstützung konnte die Dauer eines Forecast-Laufs inkl. Konsolidierung und Maßnahmendefinition bei der Manor auf sieben Arbeitstage beschränkt werden.
- Integration des Forecast ins Reporting: Die Forecast-Größen wurden bei der Manor konsequent ins bestehende Reporting eingebunden. Die bestehenden Berichte wurden um eine Forecast-Spalte erweitert und enthalten dadurch neu sowohl für die einzelnen Warenhäuser, als auch für die Häusergruppen nach Umsatzgröße, die Landesregionen und den Konzern viermal jährlich eine aktuelle, fundierte Prognose zur Entwicklung von Umsatz und Kosten. Der klassische, rückwärtsorientierte Ist-Budget-Vergleich wird durch einen zukunftsgerichteten Ist-Forecast-Vergleich ergänzt und bietet dadurch dem Management die Basis für eine proaktive Steuerung des Unternehmens.

3.4 Konsequente Maßnahmen Erfassung und -verfolgung

Wie bereits oben erwähnt, ist der Forecast kein „Selbstzweck“, sondern dient der frühzeitigen Identifikation von Ziel-Abweichungen, um mit einer flexiblen Anpassung des

⁷³ Vgl. Brenner/Leyk (2004), S. 106.

Ressourceneinsatzes reagieren zu können. Dies bedingt, dass basierend auf dem Forecast respektive der daraus erwarteten Ziel-Abweichung systematisch Maßnahmen definiert und umgesetzt werden.

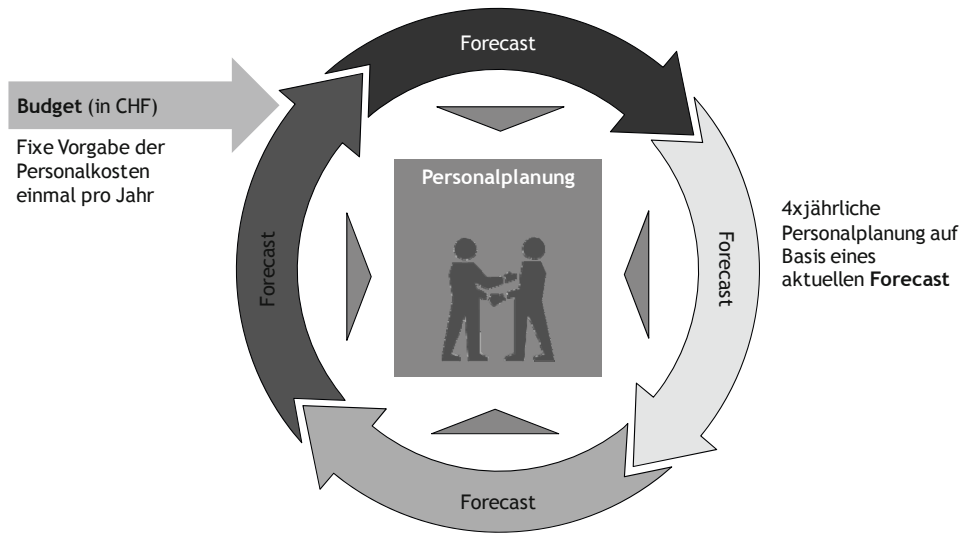
Zu diesem Zweck wurde bei der Manor die systematische Maßnahmen Erfassung und -verfolgung als eigener, eng mit dem Forecast-Prozess verknüpfter Prozess definiert und mit einem IT-Instrument unterstützt. Beim Vorliegen einer negativen Ziel-Abweichung (d.h. Forecast > Budget bei den Kosten resp. Forecast < Budget bei Umsatz und Marge) müssen zwingend Maßnahmen zur Umsatzsteigerung oder Kostensenkung definiert, mit dem Vorgesetzten abgestimmt und im Forecast-Tool erfasst werden.

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Maßnahmenumsetzung liegt in einem regelmäßigen Statustracking und in einem konsequenten Controlling der Maßnahmenwirksamkeit. Das Statustracking geschieht bei der Manor in der durch das Forecast-Tool unterstützten systematischen Maßnahmenverfolgung. Dabei wird der Umsetzungsstatus der Maßnahmen von der Planung über die Umsetzung bis zum Abschluss oder Abbruch nachverfolgt und im Rahmen regelmäßiger Sitzungen mit den Vorgesetzten besprochen. Durch die Einbindung des Maßnahmencontrolling ins Reporting können alle in den Warenhäusern oder in der Zentrale erfassten Maßnahmen in Echtzeit überwacht werden.

Für das Controlling der Maßnahmenwirksamkeit werden bereits bei der Maßnahmen Erfassung sowohl die erwarteten Implementierungskosten als auch die erwarteten Auswirkungen auf die Umsätze, Margen und Kosten erfasst und anschließend auf Basis der sukzessive verfügbaren Ist-Daten systematisch nachverfolgt. Dadurch können Lerneffekte erzielt und die Prognosequalität laufend gesteigert werden.

3.5 Dynamische Personaleinsatzplanung

Mit dem regelmäßig aktualisierten Forecast steht der Manor eine optimale Informationsgrundlage für eine dynamische Personaleinsatzplanung zur Verfügung. Auf Basis der Grundüberlegung, dass ein höherer Umsatz sowohl vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Tragfähigkeit als auch zur Sicherstellung eines gleichbleibenden Kundenservice meist einen höheren Personaleinsatz bedingt, können aus einem höher prognostizierten Umsatz auch höhere zulässige Personalkosten und somit mehr einzusetzende Personaleinstunden abgeleitet werden. Durch die Entkoppelung der Personaleinsatzplanung vom (starrten) Budget und die Ausrichtung am (dynamischen) Forecast- und Maßnahmenprozess kann die Personaleinsatzplanung flexibilisiert und zeitnah auf veränderte Umfeldbedingungen eingestellt werden.

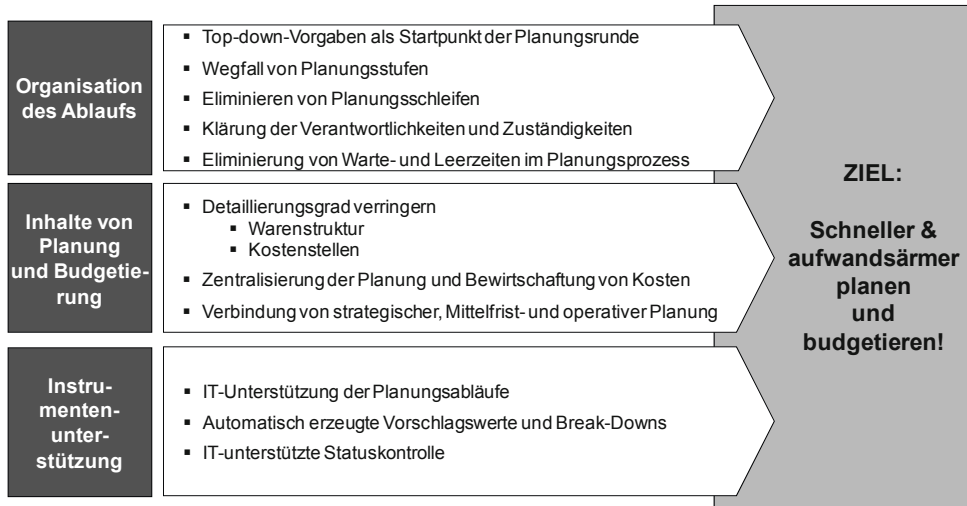
Abbildung 3.2 Dynamische Personaleinsatzplanung

Die Erfahrungen der Manor mit der Forecast-gestützten Personaleinsatzplanung zeigen, dass der neue Ansatz von den Verkaufsverantwortlichen als Aufwertung gesehen wird. Jeder Verantwortliche übernimmt Ergebnisverantwortung für seinen Bereich und beeinflusst als „Unternehmer im Unternehmen“ den Personaleinsatz auf seiner Fläche zu einem Teil selbst. Dabei kann er - innerhalb der Flexibilitätsgrade der gültigen Arbeitsverträge und der Personalpolitik der Manor - dynamisch auf aktuelle Entwicklungen reagieren.

3.6 Aufwandreduktion in der Budgetierung

Mit der Verfügbarkeit der neuen Steuerungsinstrumente waren bei der Manor die Voraussetzungen gegeben, das Jahresbudget stärker auf seine Funktion als Zielsetzungs-Instrument auszurichten und gleichzeitig das Ziel einer radikalen Aufwandreduktion in der Budgetierung umzusetzen. Zu diesem Zweck wurden die Budgetierungsprozesse und -instrumente weitgehend neu gestaltet, wobei die in der untenstehenden Abbildung 3.3 zusammengefassten Ansatzpunkte verfolgt wurden:

Abbildung 3.3 Budgetierung



Die Top-Down-Vorgaben der Direktion werden vom Budgetierungssystem automatisch auf die tieferen Ebenen herunter gebrochen. Die Monatsverteilung wird automatisch aus dem Kalendersystem übernommen. Die Verteilung auf die einzelnen Warenhäuser und Waren geschieht anhand einer (anpassbaren) Vorjahresverteilung. Die so erzeugten Vorschlagswerte können von den Budgetierern bei Bedarf noch verfeinert werden.

Die resultierende „Budgetierung light“ wurde im Herbst 2010 erstmals in nur 4 Wochen durchgeführt, in den Warenhäusern sogar in nur 2 Wochen. Zahlreiche Personen (z.B. Warenbereichsverantwortliche, Verwaltungschefs der Warenhäuser) werden nur noch im Rahmen ihrer Jahres-Zielsetzungsgespräche in die Budgetierung einbezogen, und sind im Übrigen von den Budgetierungsarbeiten entlastet.

Das Feedback nach der erstmaligen Durchführung war grundsätzlich positiv. Auch bei den neu nicht mehr an der Budgetierung beteiligten Personenkreisen wurden die Änderungen grundsätzlich positiv aufgenommen, da deren Steuerungsbedürfnisse durch die Beteiligung am Forecast-Prozess mit geringerem Aufwand abgedeckt wurden. Die aus dem „Budget light“ resultierende Aufwandeinsparung wird auf eine zweistellige Anzahl Personenjahre geschätzt und übertrifft damit die neu hinzukommenden Aufwände aus dem Forecast deutlich.

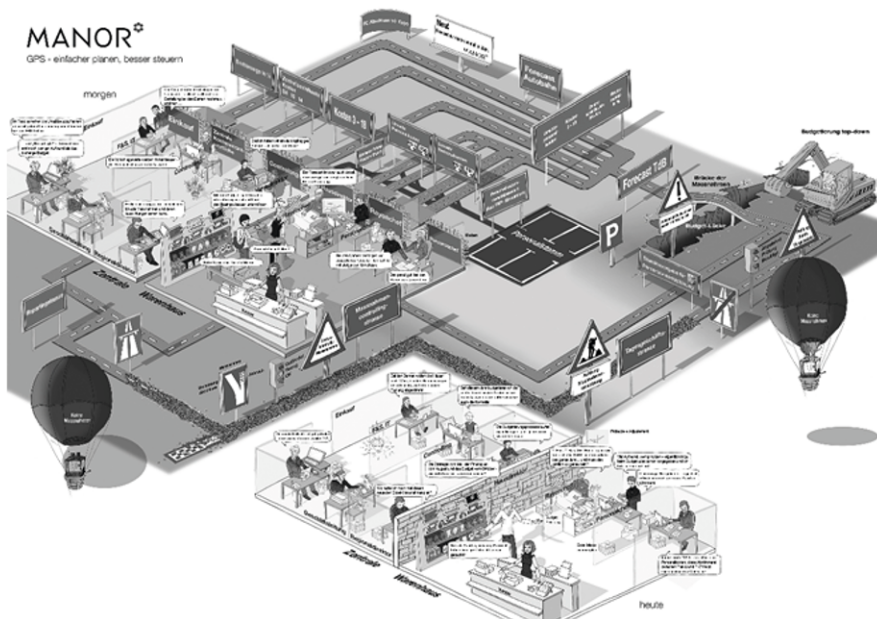
3.7 Roll-out und Verankerung

Anpassungen am Planungs- und Steuerungssystem erscheinen auf den ersten Blick oft als ein rein „Controlling-technisches“ Projekt. Die Erfahrung zeigt aber, dass diese Anpassung eine tiefergehende, kulturelle Veränderung mit sich bringt. So entlastet bei der Manor der neue Ansatz die Beteiligten von der „Planungsbürokratie“, verlangt aber auf der anderen Seite mehr Eigenverantwortung. Langjährige Kontrollaktivitäten und Planungsgewohnheiten werden zu Gunsten von mehr unternehmerischer Freiheit aufgegeben.

Die Änderungen verlangen von den Beteiligten das „Loslassen“ von alten Gewohnheiten und (Schein-)Sicherheiten, und ein größeres Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Fähigkeiten. Nur damit kann das Potential der neuen Abläufe und Instrumente auch tatsächlich ausgeschöpft werden.

Diese Veränderungen verlangen ein „Umdenken“ und müssen mit intensiven Schulungs- und Kommunikationsaktivitäten begleitet werden. Bei der Manor wurden die Veränderungen in Form einer „Change Map“ visualisiert, mit den Beteiligten intensiv diskutiert und in der Umsetzung mit einem aktiven Coaching begleitet.

Abbildung 3.4 Change Map



Die Change Map („Veränderungslandkarte“) ist ein Schulungsinstrument, um eine Veränderung zu visualisieren. Sie teilt die Welt in ein „heute“ und ein „morgen“ und veranschaulicht die zwei Welten nebeneinander anhand von typischen, teilweise auch pointierten Alltagssituationen und Sprechblasen. Das „heute“ wird in der Regel nur angedeutet (im obigen Beispiel der graue, untere Teil). Im Fokus steht die Soll-Situation, das „morgen“, welches anhand von einprägsamen Symbolen und kernigen Aussagen illustriert wird. Die Change Map kann entweder in einer kleinen Gruppe oder auch in einem größeren Kreis mit den betroffenen Mitarbeitern gezeichnet werden. Sie ist ein ausgezeichnetes Visualisierungs- und Kommunikationsinstrument, mit dem selbst scheinbar komplizierte organisatorische, prozessuale oder technische Themen einfach und für jeden verständlich dargestellt werden können.

3.8 Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Die erfolgreiche Einführung neuer Planungs- und Steuerungsinstrumente beginnt bei der Führung. Neben der Geschäftsleitung und den regionalen Verkaufsleitern kommt insbesondere dem Warenhausdirektor eine Schlüsselrolle zu. Darum ist es wichtig, die Führungsverantwortlichen aktiv in das Projekt einzubeziehen und regelmäßig über den Fortschritt zu informieren.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass der Fokus auf das Wesentliche im Zweifelsfall einer allzu detaillierten Planung und Steuerung vorgezogen werden sollte. Grundsätzlich können Pläne zwar beliebig detailliert und realitätsnahe erstellt werden. Irgendwann geht aber die Einfachheit und das Verständnis verloren, was der Akzeptanz in der Regel nicht förderlich ist.

Eine Umstellung der Planungs- und Steuerungssysteme bedeutet einen nicht zu unterschätzenden Kulturwandel. Eine Veränderung von Gewohnheiten erzeugt bei den Beteiligten unterschiedliche Reaktionen. Es ist deshalb wichtig, die betroffenen Mitarbeiter während der Umstellungsphase intensiv zu begleiten und regelmäßig Rückmeldungen aufzunehmen.

Literatur

- [55] Brenner M. /Leyk J. (2004): Rollierender Forecast und rollierende Planung, in: Horváth & Partners (Hrsg.): Beyond Budgeting umsetzen-Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart, S.101-122.

4 Vom Urknall zur Prognose

Über den Einsatz innovativer Methoden aus der Spitzenforschung für Forecasting, automatische Disposition und Werbemittelsteuerung

Mareike Clasen

Management Summary

Im vorliegenden Beitrag wird eine innovative Predictive Analytics - Technologie aus der internationalen Spitzenforschung vorgestellt, die seit einigen Jahren auch erfolgreich im Handel zum Einsatz kommt. Dabei können zukünftige Ereignisse im komplexen Geschäftsumfeld frühzeitig besser eingeschätzt und als Basis für fundierte Entscheidungen genutzt werden. Ein hoher Automatisierungsgrad kann darüber hinaus im operativen Geschäft stark entlasten und gleichzeitig effizientere Prozesse schaffen.

Dieser Beitrag beleuchtet den Einsatz von statistischen Modellen, die bei der Berechnung von Prognosen sämtliche Einflussfaktoren und ihre Wechselwirkungen berücksichtigen. Es soll darüber hinaus insbesondere auch der wirtschaftliche Nutzen aufgezeigt werden, der durch die Einbeziehung variabler Kosten und von Unternehmenszielen erzielt wird. Dabei werden nicht nur Einsatzgebiete im Bereich der Disposition vorgestellt, sondern aufbauend auf dieser Fragestellung die Vielzahl der Anwendungsmöglichkeiten im Handel herausgearbeitet.

Dieser Beitrag richtet sich sowohl an Verantwortliche aus der Disposition, der Werbemittelsteuerung, dem Marketing und dem Vertrieb als auch an all diejenigen, die an einer individuellen Einschätzung ihrer Kunden interessiert sind, aber nicht die Methoden zur Verfügung haben, um das vorliegende Datenmaterial zufriedenstellend für ihre Zwecke auszuwerten.

4.1 Predictive Analytics im Spektrum der BI-Technologien

Jedes Jahr werden in Deutschland pro Person mehr als 95 kg Lebensmittel weggeworfen⁷⁴ - ein Großteil davon bereits in der Lieferkette⁷⁵.

⁷⁴ Gustavsson, J. et al (2011).

⁷⁵ Dies ist nicht nur durch die Haushaltsabfälle der Endverbraucher (v.a. in der industrialisierten Welt) zu begründen, welche auf Basis falscher Haushaltsplanungen oder Mindesthaltbarkeitsdaten entstehen, sondern insbesondere auch durch fehlende Gesamtkoordination in der Lieferkette. Dabei können im ersten Schritt die Vereinbarungen zwischen Landwirt/Hersteller und Abnehmer auf Basis falscher Mengen getroffen worden sein, so dass die Produktion größer ist als die Nachfrage. Darüber hinaus verursachen aber auch überzogene qualitative Ansprüche in Bezug auf Form und Aussehen unnötigen Ausschuss. Aber auch falsch kalkulierte Angebotsmengen im Handel tragen gerade im Frischebereich zu unnötiger Lebensmittelverschwendung bei.

Es stellt sich die Frage, wie diese Fehlmenge reduziert werden kann ohne den Servicegrad zu gefährden.

Eines der wichtigsten Themen, die zurzeit in der Logistikbranche diskutiert werden, ist die sogenannte „Grüne Logistik“. Was kann der Handel zu der Reduzierung umweltschädlicher Emissionen beitragen?

Der Online-Handel boomt. Aber welche Kunden brauchen trotzdem noch einen Katalog, um Online zu kaufen? Welche Artikel sollten dem Einzelkunden im Online-Shop als Zusatz-Empfehlungen ausgesteuert werden?

Mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich ein relativ neuer Teilbereich des „Business Intelligence“, der unter dem Begriff „Predictive Analytics“ auf großes Interesse stößt. Die Relevanz des Themas wird beispielsweise in der gerade veröffentlichten CIO Global Study 2011⁷⁶ deutlich. Dort gaben 83 Prozent der über 3.000 weltweit befragten CIOs an, dass sie die Einführung von Anwendungen für Business Intelligence und Business Analytics innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre mit höchster Priorität vorantreiben würden. Bei den CIOs aus dem Bereich Handel waren es sogar 86 Prozent. Dabei ist eine der größten Herausforderungen, das derzeit explodierende Datenvolumen in den Griff zu bekommen – eine Diskussion, die international auch unter dem Begriff „Big Data“ läuft. Schätzungen zufolge wird das Datenvolumen von heute rund 487 Milliarden Gigabyte in den kommenden Jahren nochmals massiv ansteigen. Allein für das heutige Volumen benötigt man „über 100 Milliarden Standard-DVD, um alles abzuspeichern. Der Stapel der Speicherscheiben würde zweieinhalb Mal die Strecke zwischen Erde und Mond ergeben“⁷⁷. Von 2009 auf 2020 wird nochmals mit einem Wachstum um den Faktor 44 gerechnet⁷⁸ (Moore’s Law). Die Gründe für diesen rasanten Anstieg sind vielfältig. Zum einen tragen Entwicklungen wie beispielsweise RFID, der bargeldlose Zahlungsverkehr oder auch „Social Media“ Plattformen im Internet zu einer bisher meist ungenutzten Datenflut bei. Aber auch immer größere und gleichzeitig kostengünstigere Datenspeicherkapazitäten spielen eine wesentliche Rolle, da sie, kombiniert mit immer schnelleren Rechnern vielen Unternehmen erst jetzt ermöglichen, die während der letzten Jahre gesammelten Datenmengen für ihre Zwecke zu nutzen. Bekam man im Jahr 2000 nur gut 1 Megabyte für einen US-Cent, so waren es Ende 2005 schon gut 15 und in 2010 schon um die 100 Megabyte⁷⁹.

Business Intelligence Anwendungen unterstützen bei der Analyse dieser Datenmengen (siehe Abbildung 4.1). Dabei beschränken sich die meisten Unternehmen bisher auf die reine Auswertung der bereits vorliegenden Daten in Form von „Reporting“ oder die Nutzung von sogenannten „Dashboards“ zur Ansicht des aktuellen Geschäfts („Monitoring“) und stoßen erst seit wenigen Jahren in den Bereich „Analytics“ vor. Diese Bereiche beschäftigen sich vorwiegend mit der Vergangenheit, was für viele Fragestellungen auch ausreichend ist. Doch können hierbei interessante, teilweise sogar wesent-

⁷⁶ IBM (o.J.).

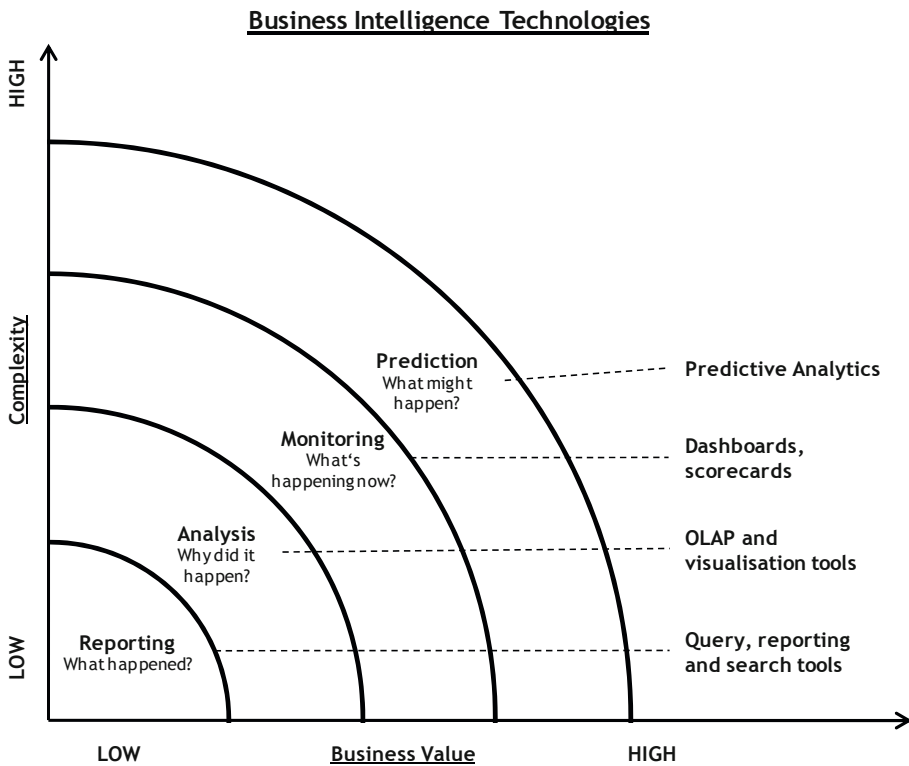
⁷⁷ Beyer (2011).

⁷⁸ Spies (2011).

⁷⁹ O.V. (o.J.).

liche Aspekte bei dieser Vorgehensweise unberücksichtigt bleiben. Bevor Daten als Entscheidungsgrundlage ausgewertet werden ist zu entscheiden, ob es als Basis für die Entscheidung ausreicht, die Vergangenheit zu kennen. In dem Fall sind herkömmliche Analyse-Verfahren meist recht gut geeignet.

Abbildung 4.1 Predictive Analytics im Spektrum der BI-Technologien



Quelle: Manta C. (2009)

„Zwar lassen sich auch damit in begrenztem Umfang Trendaussagen treffen. Verlässlich sind diese allerdings nur dann, wenn sich Geschäfte und Märkte über einen längeren Zeitraum relativ konstant und gleichförmig entwickeln.“⁸⁰ Sind es jedoch primär zukünftige Ereignisse, wie beispielsweise Artikelabverkäufe, Kunden- oder Lieferantenverhalten, die die Entscheidung beeinflussen, dann sollten die eingesetzten Methoden den Blick in die Zukunft richten, was das Ziel der Ansätze aus dem Bereich „Predictive Analytics“ ist. Viele

⁸⁰ Beyer (2011).

dieser Tools sind darüber hinaus in der Lage, die vorliegende Datenflut zu bewältigen und die darin enthaltenen relevanten Informationen auf Basis einer fundierten Mustererkennung für Analyse- und Forecasting-Zwecke zu nutzen.

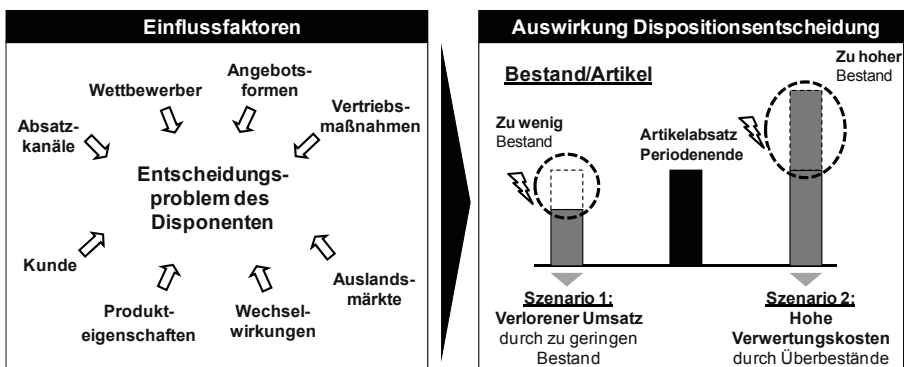
4.2 Alltag in der Disposition

Einkäufer und Disponenten sind regelmäßig mit äußerst komplexen Fragen konfrontiert. Vor jeder Grund- und Nachbestückung müssen eine Vielzahl von Aspekten bei ihrer Entscheidung berücksichtigt werden:

- Wie gut wird sich dieser Artikel verkaufen? Wie wichtig ist er? Muss dieser Artikel auf jeden Fall immer verfügbar sein oder ist er als saisonaler oder – im Modebereich - auch hochmodischer Artikel so teuer in der Verwertung, dass es günstiger ist, ihn alternativ ab einem bestimmten Zeitpunkt „out-of-stock“ gehen zu lassen?
- Wann wird dieser Artikel, wenn ich ihn heute bestelle, vom Lieferanten geliefert werden und wie lange muss die bestellte Menge in welcher Größe und Farbe in welcher Filiale verfügbar sein? Kann ich den Artikel überhaupt nachbestellen?
- Ist dieser Artikel neu im Sortiment? Welche Bestandsartikel können hier als Referenzartikel herangezogen werden? Welche der Arteikeleigenschaften ist dabei die wichtigste? Sind beispielsweise Artikel der gleichen Farbe aussagekräftiger als Artikel des gleichen Materials?

Abbildung 4.2 Disposition und Bestandsmanagement

Eine Vielzahl von Einflussfaktoren prägen heutige Entscheidungsprobleme der Disposition:



Diese Liste veranschaulicht nur einen begrenzten Ausschnitt der Komplexität der Entscheidungsfindung bei der Disposition (siehe auch Abbildung 4.2). Eine umfassende Analyse kann jedoch aus Zeitgründen in den wenigsten Fällen durchgeführt werden, da jeder

Disponent für eine große Zahl von Artikeln verantwortlich ist. Herkömmliche Methoden, wie beispielsweise der oft verwendete Dreisatz, teilweise in Verbindung mit Trendverläufen, können auf aggregierter Ebene relativ gute Einschätzungen zukünftiger Abverkäufe liefern, sind jedoch nicht in der Lage, die Vielzahl von Einflussfaktoren auf Einzelartikelebene mit einzubeziehen. Voraussetzung für jede fundierte Dispositionsentscheidung sollte eine präzise Prognose der zukünftigen Artikelabsätze auf unterster Ebene, der sogenannten SKU („Stock-Keeping-Unit“), sein. Diese Ebene „Artikel-Farbe-Größe“ (wobei letztere auch Dimensionen, wie beispielsweise Länge und Breite beinhaltet), kann jeweils nochmal nach Katalogen, Filialen oder sogar unterschiedlichen Standorten innerhalb der Filialen unterteilt werden. Es handelt sich dabei um zu viele Kombinationsmöglichkeiten, um sie mit Erfahrung oder herkömmlichen Ansätzen zufriedenstellend abdecken zu können. Darüber hinaus ist die hohe Dynamik im Handel, insbesondere im Multi-Channel-Bereich, ein weiterer kritischer Faktor. Waren Entscheidungen in den meisten Unternehmen bisher „nur“ für einen Vertriebskanal, etwa das reine Filial- oder Kataloggeschäft zu treffen, sind inzwischen Online-Shops in vielen Unternehmen der Haupt-Vertriebskanal und erschweren damit den Einsatz der bisher erfolgreich genutzten Methoden zusätzlich. Insbesondere die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kanälen, wie z.B. der Einfluss eines Werbeträgers oder Katalogs auf das Online-Geschäft, sind eine der größten Herausforderungen für den verantwortlichen Mitarbeiter. Relevante Muster und Wechselwirkungen, die auf die Absätze des einzelnen Artikels wirken, gestalten sich in dem neuen Umfeld zu komplex, um ohne Systemunterstützung in umfangreichen, unstrukturierten Datenmengen erkannt und für die Disposition genutzt zu werden – dies erfordert eine Technologie, die in der Lage ist, die wenigen aussagekräftigen Ereignisse von einer Vielzahl an zufälligen Ereignissen zu trennen.

4.3 Ursprung und Anwendungsgebiete neuer Prognosetechnologien

Umfangreiche Datenmengen sind optimale Voraussetzungen für den Einsatz komplexer statistischer Methoden. In diesem Abschnitt soll nun Bezug auf eine neue Prognosetechnologie genommen werden, die aufgrund ihrer Konzeption für oben beschriebene Rahmenbedingungen sehr geeignet ist. Durch die Kombination verschiedenster mathematischer Verfahren werden Muster und Wechselwirkungen in der vorhandenen Datenbasis aufgespürt und für Wahrscheinlichkeitsaussagen genutzt. Die Qualität dieser Aussagen ist insbesondere auf den Ursprung der Software zurückzuführen. Bei der Entwicklung der Prognosetechnologie NeuroBayes standen ursprünglich nicht Einsatzgebiete in der Wirtschaft im Vordergrund, sondern wissenschaftliche Erkenntnisse und Effizienzgewinne in der internationalen Spitzenforschung der Elementarteilchenphysik. Dabei sind die Rahmenbedingungen an den Teilchenbeschleunigern sehr ähnlich wie in der Wirtschaft: In einer Vielzahl von Ereignissen sind die (für die Wissenschaft) relevanten zu erkennen und von den zufälligen zu trennen. Dies hat einen erheblichen Effizienzgewinn in Bezug auf die Arbeitszeit und die Nutzung der technischen Geräte zur Folge.

Bei Experimenten, wie etwa am LHC (Teilchenbeschleuniger am europäischen Teilchenforschungszentrum CERN bei Genf, der sich über ein unterirdisches Tunnelsystem mit einem Umfang von fast 27 Kilometern erstreckt) kollidieren pro Sekunde 40 Millionen Pakete, die jeweils aus ca. 100 Milliarden Protonen bestehen. Mehr als 5.000 Wissenschaftler in aller Welt sind mit der Auswertung der Daten beschäftigt. Pro Jahr entsteht ein Datenvolumen von mehr als 15 Millionen Gigabyte. Die überwiegende Masse davon bildet lediglich ein statistisches Grundrauschen und stört die Auswertung. Innerhalb der Masse von Daten finden sich winzige Spuren und Muster, die Aufschluss über die von den Wissenschaftlern gestellten Fragen nach den Bedingungen direkt nach dem Urknall, die Suche nach dunkler Materie sowie eine Erklärung des Ursprungs der Teilchenmassen geben können.

NeuroBayes wurde in diesem Bereich der experimentellen Teilchenphysik entwickelt und findet Anwendung in der internationalen Spitzenforschung an den weltweit bedeutendsten Teilchenforschungszentren CERN (Europa), KEK (Japan) und Fermilab (USA). Dort wird die Technologie eingesetzt, um unter den oben beschriebenen Rahmenbedingungen (wenige interessante Ereignisse in immensen Datenmengen) die Datensätze zu extrahieren, die vorher definierte, für die Wissenschaft relevante Eigenschaften aufweisen. Im CERN wird bei einem der drei großen Experimente beispielsweise 1 PetaByte pro Sekunde an Daten erzeugt, das ist weit mehr als alle Telekommunikationsunternehmen der Welt zusammen erzeugen. Seit der ersten Idee sind inzwischen gut 350 Mannjahre in die Entwicklung geflossen. Inzwischen wird NeuroBayes von unterschiedlichsten Forschergruppen der internationalen Spitzenforschung der Elementarteilchenphysik eingesetzt und für diese Zwecke kontinuierlich weiterentwickelt. Darüber hinaus können seit einigen Jahren aber auch vermehrt Wirtschaftsunternehmen von dieser mächtigen Lösung profitieren.

Da sich eine individuelle NeuroBayes-Entwicklung insbesondere immer dann lohnt, wenn herkömmliche statistische Methoden wegen der Komplexität der Fragestellung, der Vielzahl an Einflussfaktoren oder aufgrund der immensen Datenmengen an ihre Grenzen stoßen, ist der Einsatz vor allem für Branchen wie den Handel, die Versicherer und das Fonds-Management interessant. Vor allem in Bereichen der Wirtschaft, in denen es darum geht, seine Kunden besser einschätzen zu können, wie etwa im Verlagswesen, im Direktmarketing, bei Banken - allgemeiner ausgedrückt: im Bereich der Kundenbindung - ist die Verwendung von NeuroBayes äußerst rentabel. Zudem sind Optimierungen in der Fertigung und der Supply Chain möglich.

4.4 Nutzen selbstlernender Prognoseverfahren

Welchen Nutzen hat eine Technologie aus der Experimentarteilchenphysik für den Handel? Diverse Tests in unterschiedlichsten Branchen zeigen auf, dass mathematische Modelle inzwischen in der Lage sind, genauso gut Erfahrungen sammeln zu können wie die seit Jahren in dem Bereich arbeitenden Mitarbeiter. Abhängig von der Komplexität der Frage-

stellung ist es in vielen Fällen durchaus realistisch, dass die Einbeziehung bisheriger Erfahrungen in Entscheidungssituationen durch mathematische Modelle um ein Vielfaches verlässlicher ist als die des menschlichen Gehirns. Studien zufolge ist die Informationsverarbeitungskapazität des Gehirns begrenzt und kann demzufolge nicht mehr als drei Einflussfaktoren gleichzeitig mit dem jeweils richtigen Gewicht in die Entscheidungsfindung einfließen lassen. Ausgefeilte mathematische Modelle können jedoch sämtliche relevanten Rahmenbedingungen auf Basis ihrer „Erfahrung“ bewerten und für die Entscheidungsfindung mit dem richtigen Gewicht verwenden. Mathematische Verfahren, die die Funktionsweise des menschlichen Gehirns stark vereinfacht abbilden und zu den „selbstlernenden“ Verfahren gehören, haben üblicherweise ihren Ursprung im Bereich der sogenannten „Künstlichen Neuronalen Netze“.

Bereits 1940 gab es erste Versuche, flexible, selbstlernende Prognoseverfahren zu entwickeln, mit deren Hilfe sich große Mengen von Einzelfaktoren analysieren und miteinander in Beziehung setzen lassen. Erste automatische Lernverfahren dieser Art wurden Ende der 80er Jahre entwickelt. Allen Ansätzen gemeinsam ist der Versuch - stark vereinfacht formuliert - die Biologie der Neuronalen Netzwerke im menschlichen Körper abzubilden. Die Stärke dieser Ansätze liegt insbesondere in der Tatsache, dass für den Aufbau des Modells keine funktionellen Zusammenhänge (wie beispielsweise in der parametrischen Statistik) bekannt sein müssen und beliebig komplexe Zusammenhänge (auch hochgradig nichtlineare) gelernt werden können. Die Abhängigkeiten und das Gewicht der einzelnen Einflussfaktoren werden dabei regelmäßig dynamisch an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Jedoch bedarf die Verwendung solcher Technologien immer einer kritischen Betrachtung, da Daten oftmals nicht ausreichend auf die Verwendung im Neuronalen Netzwerk vorbereitet werden und somit „in loser Schüttung“ alle vorhanden Daten in das Modell gegeben werden in der Hoffnung in kurzer Zeit präzise Prognosen zu erhalten. Darüber hinaus kann es bei nicht sachgemäßer Verwendung eines Künstlichen Neuronalen Netzes vorkommen, dass das Modell „übertrainiert“ wird, d.h. Besonderheiten einer Zeitperiode oder Kundengruppe werden durch das Modell stumpf auswendig gelernt ohne die Generalisierbarkeit zu prüfen. Das bedeutet, dass man beispielsweise nicht die deutschen Umsatzzahlen von Gurken und Tomaten während der EHEC-Epidemie im Frühsommer 2011 als Basis für Prognosen des kommenden Jahres verwenden sollte – der Zeitraum ist durch dieses Ereignis nicht mehr charakteristisch und dementsprechend nicht auf andere Zeiträume verallgemeinerbar. Das mathematische Modell sollte deshalb auf einer breiten Datenbasis entwickelt und getestet werden, um ein Übertraining zu vermeiden und volle Generalisierbarkeit zu gewährleisten. Ähnliches gilt für Situationen wie den Ausfall des Online-Shops oder den Chargenrückruf aufgrund von Glassplittern in der Marmelade.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich nicht Ansätze der Künstlichen Neuronalen Netze isoliert und ohne die entsprechende Erfahrung zu verwenden. In Kombination mit anderen statistischen Verfahren können sie jedoch zu einer mächtigen Lösung werden, die für komplexe Geschäftsmodelle hervorragend geeignet sind. Im Falle von NeuroBayes werden die neuronalen Netzwerke mit sogenannten Bayes'schen Regularisierungsverfahren verknüpft. Dadurch erreicht man, dass ausschließlich statistisch relevante Zusammenhänge

gelernt, andere wiederum systematisch vergessen und damit nicht für zukünftige Prognosen herangezogen werden. Folgendes Beispiel kann zur Veranschaulichung herangezogen werden: Angenommen, aus einem bestimmten Grund (z.B. ein Firmenjubiläum) wird das Stamm-Textilsortiment eines Händlers für eine Saison um einen ganz besonderen Artikel erweitert: einen Porsche. Eigentlich geht niemand davon aus, dass er einen Abnehmer findet und deshalb gibt es auch nur ein Auto im Bestand. Doch zufälligerweise gibt es tatsächlich einen Kunden, der den Porsche kaufen möchte. Lernt ein Tool diesen Zusammenhang stumpf auswendig, so kann es passieren, dass eine simpel aufgebaute Prognosesoftware aus diesem Fall folgendes konstruiert: die Abverkaufsquote liegt bei 100%, weitere Porsche-Modelle würden also auch ohne Rückstände abverkauft werden, Fazit: nachkaufen. Intelligenter Prognoseverfahren sollten in diesem Fall jedoch mindestens in der Lage sein zu erkennen, dass es sich um ein einmaliges Ereignis mit nur einem Artikel im Bestand handelt.

Das hier beschriebene simple Porsche-Beispiel demonstriert, warum man bei dem Einsatz von Prognosemodellen in Form Künstlicher Neuronaler Netze großer Wert auf Generalisierbarkeit und Robustheit gelegt werden sollte und weshalb die häufig geäußerte Kritik an diesen Verfahren durchaus berechtigt ist. Erst durch die Kombination verschiedenster statistischer Verfahren kann eine gleichbleibend hohe Qualität der Prognosen gewährleistet werden.

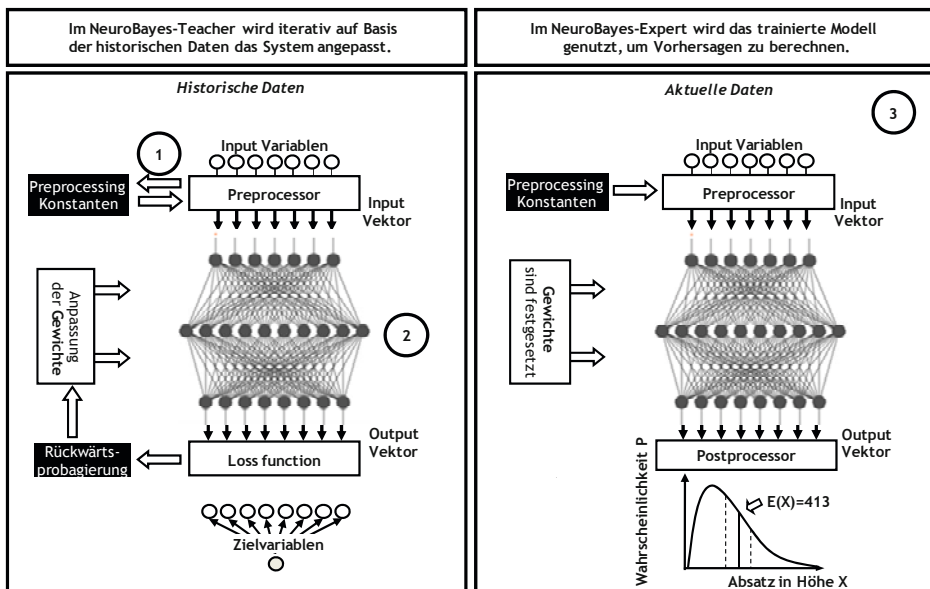
4.5 Aufbau selbstlernender Prognoseverfahren

NeuroBayes besteht aus der intelligenten Verknüpfung Künstlicher Neuronaler Netze mit Bayes'scher Mathematik und einer Vielzahl an weiteren statistischen Tools. Um aus einer vorliegenden Datenbasis präzise Prognosen berechnen zu können, geht man in drei Schritten vor (siehe Abbildung 4.3):

Im ersten Schritt, dem sogenannten „Preprocessing“ (oder auch „Datenvorverarbeitung“), werden die zur Verfügung stehenden Daten analysiert, bereinigt und in die richtige Form für die Verwendung im eigentlichen Prognosemodell gebracht. Die Prognose ist dabei nur so gut, wie die Daten, die für die Berechnung genutzt werden. Beim Preprocessing werden die vorliegenden Daten also zunächst quantitativ und qualitativ auf Fehler und Unvollständigkeiten untersucht, damit diese, sofern möglich, verbessert bzw. vervollständigt werden können. Im Anschluss werden die Daten analysiert, um aussagefähige beschreibende Größen („Inputvariablen“) zu erzeugen. Dies lässt sich gut anhand der Bewegungsdaten im Dispositionsbeispiel veranschaulichen. Um zu lernen, wie viel Stück von welchem Artikel in der Vergangenheit in einem bestimmten Zeitraum verkauft wurden, müssen Variablen wie „Absatz im letzten Jahr“, „Absatz im letzten Monat“ oder „Absatz in der letzten Woche“ für jeden Einzelartikel und auch für höhere Aggregationsebenen wie Warengruppen, Artikeln gleicher Farbe oder Artikeln der gleichen Marke berechnet werden. Durch die Kombination dieser Größen lassen sich zusätzlich auch Aussagen über die Umsatzdynamik (konstant, sinkend oder steigend) auf unterschiedlichsten

Aggregationsebenen berechnen. Eine fehlende Berücksichtigung dieses Aspekts im Multi-channel-Geschäft würde unter anderem der Dynamik im Online-Bereich in keiner Weise gerecht werden. Eine weitere Hauptaufgabe dieser Modellentwicklungsphase ist die Suche nach Ausreißern, die durch eine umfangreiche Daten- und Zeitreihenanalyse erkannt und berücksichtigt werden können. Wesentliche Erkenntnisse sowie Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Einflussfaktoren (v.a. lineare Zusammenhänge) werden meist bereits vor dem Einsatz des Neuronalen Netzes durch die hier eingesetzten Methoden aufgespürt und für die Berechnung der Prognose genutzt – das spart (Rechen-)Zeit und wirkt sich zusätzlich sehr positiv auf die Qualität der Prognosen aus. Der Einsatz des Neuronalen Netzes beschränkt sich auf die komplexen, teilweise hochgradig nichtlinearen Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen und der „Zielgröße“ (z.B. Umsatz eines Artikels). Um wirklich alle vorliegenden Daten nutzen zu können, müssen in dieser Phase aber auch die beschreibenden Merkmale, wie beispielsweise Größenbezeichnungen vereinheitlicht werden (schließlich sollte die Größe S und die Damen-Größe 36 gleich interpretiert werden). Außerdem sind die nur in Textform vorliegenden Datenfelder durch Textverarbeitung („Textprocessing“) auf relevante Informationen zu durchsuchen und in Datenbank-lesbare Variablen umzuformatieren. Nach Abschluss dieser ausführlichen Datenvorverarbeitungsphase wird das Neuronale Netz modelliert.

Abbildung 4.3 Training und Einsatz des Neuronalen Netzes

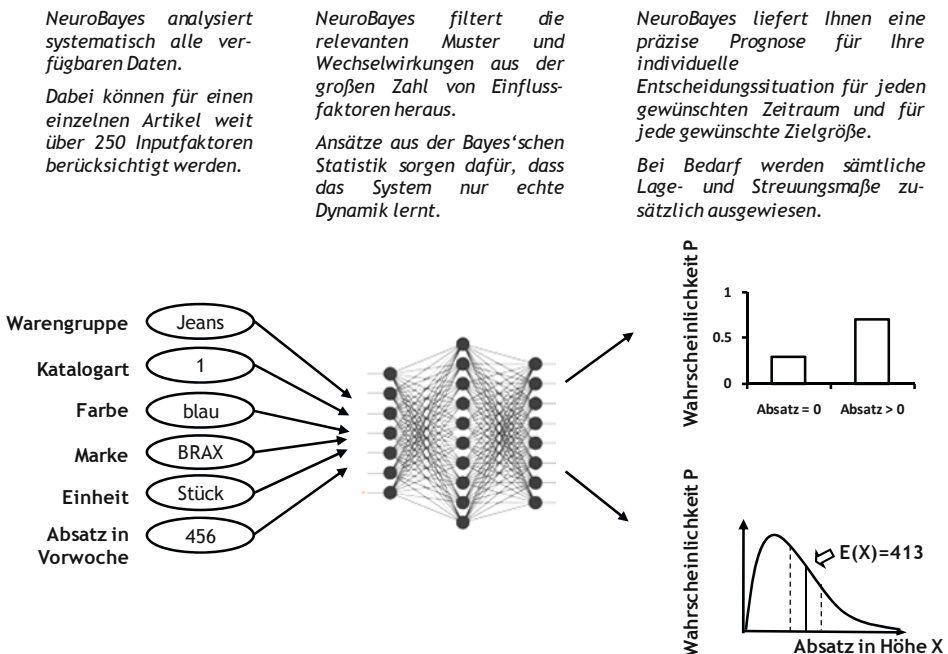


Im zweiten Schritt werden die relevanten Muster und Zusammenhänge im eigentlichen Neuronalen Netz gelernt. Durch die Anwendung des Prognosemodells auf historische

Daten, in denen der zu prognostizierende Wert (im Dispositionsbeispiel: der Artikelumsatz in Stück) bereits bekannt ist, kann schrittweise das System „trainiert“ werden (siehe Abbildung 4.3). Dabei werden die Gewichte der in Schritt 1 definierten Einflussgrößen schrittweise so lange angepasst und verbessert, bis das Modell aus allen zur Verfügung stehenden Datensätzen auf der relevanten Prognoseebene (beim Dispositionsbeispiel: SKU/Vertriebskanal-Ebene) das Maximum an Informationen extrahiert und die richtigen Gewichte und Wechselwirkungen im Modell „gelernt“ hat. Mit dem Abschluss des zweiten Schrittes ist die Grundlage für den Einsatz eines ersten Modells gelegt.

Im dritten Schritt kann das fertig trainierte Modell auf neue, aktuelle Daten, bei denen der tatsächliche Wert noch nicht bekannt ist, angewendet und prognostiziert werden (siehe auch Abbildung 4.4). Das Ergebnis dieser Berechnung ist im Falle von NeuroBayes eine komplette Wahrscheinlichkeitsverteilung. Das bedeutet beim oben skizzierten Dispositionsmodell, dass nach Abschluss dieser Phase nicht nur der erwartete Artikelabsatz in Form einer Stückzahl ausgegeben wird, sondern zeitgleich auch die Unsicherheit dieser Prognose.

Abbildung 4.4 Prognoseberechnung und Wahrscheinlichkeitsverteilung



Die Wahrscheinlichkeitsverteilung ist anschaulich eine Art Häufigkeitsverteilung. Sie kann Aussagen darüber treffen, ob beispielsweise, der wahre Wert mit einer Wahrscheinlichkeit von 99% zwischen 50 und 100 Stück liegen wird oder Aussagen über Renner-Wahrscheinlichkeiten liefern, wie etwa eine Wahrscheinlichkeit von 15% für einen Umsatz größer als 90 Stück. Wie diese Informationen zielgerichtet für die Unternehmensstrategie genutzt werden können, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

Mit den oben beschriebenen drei Schritten, die nach einer ersten Modellentwicklung auch automatisiert ablaufen, kann sich ein fertiges Modell dynamisch an neue Rahmenbedingungen anpassen und ist somit selbstlernend. Die Dynamik entsteht dabei gleich durch zwei Aspekte. Zum einen wird durch eine geschickte Definition der Inputvariablen erreicht, dass die aktuelle Historie eines Artikels oder eines Kunden bei der Prognoseberechnung direkt mit einbezogen wird – im Dispositionsbeispiel durch die Berechnung des kumulierten Umsatzes der letzten Woche oder des letzten Monats. Mit jedem gekauften Artikel wird die Prognose der kommenden Abverkäufe genauer. Zum anderen ermöglicht aber vor allem das regelmäßige Training des Modells, dass grundsätzlich neue Zusammenhänge durch eine Anpassung der Gewichte an den Inputvariablen Berücksichtigung finden.

Dies ist für eine Branche wie den Handel natürlich außerordentlich wichtig. Ein Modell, welches vor zwei Jahren an die damals herrschenden Rahmenbedingungen angepasst wurde, ist sicherlich nur in den wenigsten Fällen dafür geeignet, den heutigen Geschäftsprozess abzubilden.

4.6 Einsatz von Predictive Analytics als Auto-Dispositionsinstrument

Um Predictive Analytics Lösungen optimal zu nutzen, sollten auch alle weiteren Rahmenbedingungen, die den Geschäftsprozess beeinflussen, mit einbezogen werden. Im Bereich der Dispositionsentscheidungen ist eine präzise Artikelumsatzprognose für alle relevanten Zeithorizonte als verlässliche Basis außerordentlich wichtig und kann von erfahrenen Mitarbeitern mit entsprechender Kapazität zielgerichtet eingesetzt werden. Für die Berechnung der optimalen Bestellmenge und des optimalen Bestellzeitpunktes sind jedoch noch eine Vielzahl weiterer, vor allem logistischer Rahmenbedingungen (beispielsweise Bestellrhythmus, Mindestbestellmengen, maximale Verarbeitungsmengen im Pufferlager, Marketing-Konzepte, etc. ...) zu beachten, so dass eine Systemunterstützung auch an dieser Stelle in den meisten Fällen sehr sinnvoll ist. So sind oft nicht nur die zukünftigen Artikelabverkäufe sondern auch die Lieferzeiten auf Lieferantenebene mit großen Unsicherheiten behaftet. Um den tatsächlichen Bedarfszeitraum, für den ein Artikel bestellt werden muss (also der Zeitraum, bis zum Eingang der nächsten Bestellung) festzulegen, sollte zusätzlich zum Artikelumsatz-Modell auch ein Prognosemodell für die Lieferzeit erstellt werden.

Darüber hinaus ist das Hauptmerkmal einer guten Dispositionsleistung, dass wirtschaftliche Ziele eingehalten werden. Dabei gilt es nicht nur die Umsätze zu maximieren und die

Kosten zu reduzieren, sondern auch den Kunden zufriedenzustellen, indem man die Warenverfügbarkeit sicherstellt. In diesem Spannungsfeld ist es nicht ganz einfach, den wirtschaftlich optimalen Bestellwert und Bestellzeitpunkt zu finden. Kostenfunktionen, wie beispielsweise „Was kostet mich ein Stück zu viel am Ende der Saison?“ oder „Was kostet mich ein Stück zu wenig an Kundenzufriedenheit?“, sind, sofern überhaupt vorhanden, für die Bestimmung des optimalen Bestellwerts mit der oben beschriebenen Wahrscheinlichkeitsverteilung zu verknüpfen. Sind die Kosten einer zusätzlichen Wareneinheit günstiger als die Kosten an Kundenzufriedenheit, so sollte nicht der standardmäßig gewählte Erwartungswert bestellt, sondern die Wareneinheit erhöht werden. Handelt es sich bei einem Artikel um einen „Never-out-of-Stock“ (NOS)-Artikel, so könnte zum Beispiel die Menge gekauft werden, bei der dieser Artikel im Mittel nur 1-mal im Jahr nicht verfügbar ist. Diese Werte können im NeuroBayes-Modell nur deshalb ausgegeben und verwendet werden, weil für jeden einzelnen Artikel eine komplette Wahrscheinlichkeitsverteilung berechnet wird. Eine der größten Herausforderungen in einer individuellen Entwicklung besteht nun darin, den für die vorliegenden Unternehmensziele optimalen Wert aus der berechneten Wahrscheinlichkeitsverteilung auszuwählen. Je komplexer und vielschichtiger die einzuhaltenden Ziele sind, desto eher lohnt sich der Einsatz von Simulationen, die für jede Strategie die erwarteten Zielwerte am Ende der Saison ausgeben – die Basis für die Bestimmung der für die Unternehmensziele optimalen Strategie.

Welches ist der optimale Automatisierungsgrad einer solchen Software? Da üblicherweise nie alle relevanten Einflussfaktoren in Form von Daten vorliegen, kann es durchaus sinnvoll sein, die Erfahrung langjähriger Mitarbeiter mit der statistischen Kompetenz eines solchen Tools zu kombinieren. Der Umfang dieser Zusammenarbeit zwischen „Mensch und Maschine“ hängt im Fall von NeuroBayes ausschließlich von der Datenlage und den Wünschen zur Einbeziehung der Mitarbeiter ab. Die bisher umgesetzten Lösungen variieren zwischen reiner Informations-Unterstützung in Form von angezeigten Prognosen bis hin zu vollautomatisierten Auto-Dispo-Tools. Aber auch eine Teilautomatisierung kann, je nach Anwendungsfall, durchaus sinnvoll sein. Ein nicht automatisiertes Tool kann die Mitarbeiter genauso stark, teilweise sogar stärker binden, als vor der Einführung des neuen Tools – einziger Unterschied ist die bessere Qualität der Dispositionsentscheidungen durch die Bereitstellung präziser Vorschläge. Eine komplette Automatisierung ist nur dann sinnvoll, wenn man entweder sicher sein kann, dass alle relevanten Einflussfaktoren in der Datenbasis enthalten sind und deshalb berücksichtigt werden oder wenn die Entscheidung einen eher kurzfristigen Charakter hat, so dass etwaige Fehlentscheidungen zeitnah durch einen neuen Prognoselauf auf Basis aktueller Daten revidiert oder zumindest ausgeglichen werden können. In den allermeisten Fällen empfiehlt sich ein gesunder Mittelweg, in dem die Mitarbeiter von den Entscheidungen entlastet werden, die durch ein gutes Prognosetool präzise berechnet werden können. Diese machen normalerweise die Mehrheit aller Entscheidung aus. Die Mitarbeiter sollten genau dort effizient ihre Zeit investieren, wo das Prognosetool prozessbedingt oder auch durch äußere Rahmenbedingungen keine präzisen Prognosen berechnen kann. Diese sogenannten „Exceptions“ lassen sich regelbasiert aussteuern und können den jeweiligen Fachexperten in Form eines Vorschlags angezeigt werden, welcher entweder bestätigt oder auch überschrieben werden kann. So kann man

zu jeder Zeit sicher sein, Tool und erfahrene Mitarbeiter effizient eingesetzt zu haben und dabei zugleich den bestmöglichen Wert für seine Entscheidung verwendet zu haben.

4.7 Einsatzgebiete von Predictive Analytics im Handel

Wie lohnenswert der Einsatz von NeuroBayes sein kann, hat auch die international tätige Otto Group bereits erkannt. Sie setzt die Prognosetechnologie in vielen ihrer Tochtergesellschaften (unter anderem bei Otto und Heine) ein, um

- jede Woche
- für 5 Firmen der Otto Group
- für jede noch ausstehende Woche der Saison
- für jeden Artikel in jeder Farbe und jeder Größe
- für jeden Katalog und jeden Online-Shop

Prognosen zu erstellen – in der Saison weit über 100 Millionen Einzelprognosen. Insbesondere die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den Kanälen Print und Online sind mit herkömmlichen Verfahren nicht mehr ausreichend zu berücksichtigen. Der Einsatz der modernen Predictive Analytics Lösung bietet hier den erhofften Mehrwert durch hohe zweistellige Prognoseverbesserungen. Bereits im ersten Jahr nach der Einführung konnte schon ein erhebliches Umsatz- und Einsparpotential gehoben werden, da weniger Artikel out-of-Stock gingen und gleichzeitig Reste am Ende der Saison reduziert werden konnten. Die Gesamt-Einsparung durch diese Bestandsverbesserungen beträgt mehrere Millionen Euro pro Jahr.

Ähnliche Fragestellungen hat aber natürlich auch der stationäre Einzelhandel. Ein teil-automatisiertes Dispositionssystem, welches jede Nacht für alle aktiven Artikel Bestellvorschläge ausgibt und die Artikel mit Handlungsbedarf besonders kennzeichnet, wird gerade für einen deutschen Warenhaus-Betreiber im gehobenen Marktsegment entwickelt. Die Bestellvorschläge werden dabei sowohl zum besonders relevanten Zeitpunkt der Grundbestückung berechnet als auch für die bei vielen Artikeln stattfindende Nachbestückung in die Filialen. Um die Bestellvorschläge gemäß den festgelegten Unternehmenszielen auszugeben (wie zum Beispiel Umsatzziele, Lagerumschlags-Geschwindigkeit oder auch Restemengen am Ende der Saison), wird hier regelmäßig durch den Endnutzer in der Benutzeroberfläche eine Simulation angestoßen, in der die Ziele optimal miteinander verknüpft werden als Basis für die Auswahl des bestmöglichen Bestellwerts.

Ein sehr ähnliches Tool, welches jedoch vollautomatisiert in den Betrieb genommen werden soll, wird nach einer ausführlichen Testphase noch in 2011 für eines der Top 3 Handels-

unternehmen für den Frischebereich live geschaltet und im Anschluss international ausgerollt. Die hier erwarteten Einsparungen sind immens. Schließlich müssen, wie eingangs bereits erwähnt, gerade im Frischebereich die richtigen Mengen zum richtigen Zeitpunkt vorrätig sein, um Umsatzpotentiale voll zu heben und Reste („Food Waste“) zu vermeiden. Die kurzfristigen Bestellhorizonte ermöglichen darüber hinaus auch externe Wetter-Einflüsse auf die Artikelabsätze in diesem Projekt zu berücksichtigen – im Frischebereich, v.a. beim Grillfleisch, ein nicht zu vernachlässigender Aspekt.

Predictive Analytics Lösungen sind nicht nur ausschließlich für Dispositionsfragestellungen geeignet. Diese Ansätze sind überall dort einsetzbar, wo immense Datenmengen und vielschichtige Einflussfaktoren die Entscheidungen ohne Systemunterstützung inzwischen erschweren oder sogar unmöglich machen. Der Dispositionsbereich im Handel ist nur einer dieser Bereiche.

Insbesondere in den Online-Shops liegen eine Vielzahl unterschiedlichster Daten vor, die meist nur gesammelt, aber nicht für Auswertungen und Entscheidungen genutzt werden – ein idealer Ansatzpunkt für moderne statistische Methoden. Wer kennt nicht die Empfehlungsmaschinen, die viele Online-Händler bereits nutzen und dem Kunden bereits beim Einstieg in die Seite, aber spätestens bei der Ansicht eines Artikels weitere Vorschläge machen. Das Potential dieser Fragestellung ist hoch. Schließlich kann man nicht nur den Endkunden durch gute Empfehlungen an sich binden. Darüber hinaus ist der Zusatzumsatz durch den Absatz der richtigen Zusatz-Angebote meist nicht an weitere Kosten gebunden und wird in nahezu voller Höhe ergebniswirksam. Nichtsdestotrotz wird das hohe Potential in vielen Fällen noch nicht (vollständig) gehoben. Erst die Kombination der vielseitigen Online-Shop-Daten mit der kundenindividuellen Kaufhistorie (bei eingeloggten Kunden), auch aus anderen Vertriebskanälen, ermöglicht eine umfassende Einschätzung der Kundenaffinitäten und damit des bestmöglichen Zusatzangebotes. Darüber hinaus können die gleichen Modelle genutzt werden, um kundenindividuell die Reihenfolge der Artikel anzupassen, die bei Verwendung der Online-Suchfunktion ausgegeben werden. Predictive Analytics Lösungen, die in Echtzeit die optimale Empfehlung ausgeben, bieten hier einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Sehr vielversprechend ist auch die Beantwortung der Frage, welcher Kunde welches Werbemittel mit welchen Angeboten in welchem Kanal und in welcher Frequenz zugesendet bekommen soll. Die Lösung ist nichts anderes als ein komplexes mathematisches Modell, welches für jeden Kunden und jedes Werbemittel die optimale Angebotszusammensetzung, den optimalen Zeitpunkt und den optimalen Kanal ausgibt – jeweils auf Basis der erwarteten Responsewahrscheinlichkeit oder auf Basis des erwarteten Umsatzes dieses Kunden, natürlich unter Berücksichtigung der kundenindividuellen Kauf- und Ausstattungshistorie. Auf diese Weise kann das Werbemittelbudget zielgerichtet eingesetzt werden, da bei gleichem finanziellem Aufwand die besseren Kunden erreicht werden. Alternativ besteht aber natürlich auch die Möglichkeit, falls die Responsequote zufriedenstellend ist, stattdessen den Werbemiteleinsatz zurückzuschrauben und somit Kosten zu senken. Alle genannten Aspekte können in einem individuellen Modell berücksichtigt werden, wie Tests im Bereich Multichannel bereits ergeben haben.

Wer Distanzhandel betreibt, dem ist üblicherweise viel daran gelegen, nur die Kunden mit einem erweiterten Zahlungsziel auszustatten, bei denen man sicher ist, dass sie auch ihre Rechnung zahlen. Auch hier lassen sich optimal Predictive Analytics Modelle einsetzen, welche für jeden Kunden die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit bestimmen und bei der Auswahl der richtigen Zahlungsmodalität für jeden einzelnen Kunden unterstützen (bereits erfolgreich in unterschiedlichen Unternehmen, unter anderem auch bei Bürgel Wirtschaftsinformation, getestet).

4.8 Predictive Analytics - ein Wettbewerbsvorteil

Außerhalb des Handels ergeben sich weitere vielseitige Einsatzmöglichkeiten der Predictive-Analytics. So wurde beispielsweise ein Modell für die Auftragsplatzierung an Börsenhandelsplätzen entwickelt, welches seit einem guten Jahr erfolgreich im Einsatz ist. Bei Axel Springer konnte das NeuroBayes-Modell zur Prognose von Abo-Kündigern durch treffsicheres Scoring sehr erfolgreich spätere Kündiger identifizieren – die optimale Basis für ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement. Ein ideales Anwendungsgebiet für moderne statistische Verfahren sind darüber hinaus die Fragestellungen der Versicherungsunternehmen. Für eine große internationale Rückversicherung wurde ein NeuroBayes-Modell gebaut, welches die Schadenhöhen-Wahrscheinlichkeit jedes einzelnen Versicherungsnehmers prognostiziert. Für die bgv ist ein neuer Kfz-Haftpflicht-Tarif für junge Fahrer entwickelt worden. Darüber hinaus sind natürlich auch Fragestellungen wie Betrugserkennung („Fraud Detection“) und zielgerichtetes „Cross- und Up-Selling“ unter Berücksichtigung von Stornowahrscheinlichkeiten und Kundenwertprognosen („Customer Lifetime Value“) sehr gefragt: Welchen abwanderungsgefährdeten Kunden möchte ich überhaupt durch Kundenbindungsmaßnahmen halten?

Investitionen in Predictive Analytics Anwendungen rentieren sich häufig schon nach nur wenigen Monaten im Einsatz. Das Potential, welches in den Datentöpfen der Unternehmen steckt, ist riesig und ermöglicht sehr viel effizientere Prozesse. Wesentliche Effekte einer gut eingeführten und überlegenen Predictive Analytics-Lösung im Handel sind unter anderem:

1. Eine prozessuale Vereinfachung der operativen Arbeitsabläufe:

Eine Predictive Analytics Lösung ermöglicht den Fokus der Mitarbeiter auf wesentliche Tätigkeiten zu legen. Modernste BI-Technologie übernimmt oftmals manuelle Abläufe der Datenerfassung, -transformation und -aggregation in zentralen Data-Warehouse-Anwendungen. Intelligente Predictive-Analytics-Systeme erkennen im produktiven Betrieb automatisiert Muster und Zusammenhänge für die Unterstützung der Prozesse. Die Fachanwender sind keine Sachbearbeiter mehr, die sich intensiv mit komplexen Excel-Listen befassen müssen, sondern Piloten, die Datenflüsse, Geschäftsprozesse und Reports steuern.

2. Eine höhere Datenqualität für Funktionen wie Controlling und Unternehmenssteuerung:

Eine Predictive Analytics Lösung kann komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungen berücksichtigen und vorhersagen und damit das Management bei Entscheidungen durch eine fundierte Datenbasis unterstützen. Das Controlling ist in der Lage, über das klassische Reporting hinaus, ihre oft noch sehr einfachen, meist in Excel implementierten Anwendungen durch die neuen Tools zu ergänzen und sicherere Planungen und Prognosen durchzuführen.

3. Eine deutliche Produktivitätssteigerung in den operativen Kernprozessen:

Dies kann eine Verbesserung der Bestandsituation, des Servicegrades, der Effizienz von Werbeaktionen und damit insbesondere auch eine erhebliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit bedeuten.

Der Einsatz von Predictive Analytics Lösungen ist also durchaus in vielerlei Hinsicht lohnenswert und bietet durch den innovativen Charakter dieser Anwendungen auch noch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Eine Studie⁸¹ des Marktforschungsunternehmens IDC belegt den Mehrwert dieser Methoden: Projekte, die vorausschauende Analysetechniken einsetzten, konnten einen ROI („Return of Investment“) von 145 Prozent erzielen – im Gegensatz zu einem ROI in Höhe von 89 Prozent bei den Projekten, die keine Zukunftsprognosen berücksichtigen.

⁸¹ Morris (2003).

Literatur

- [56] Beyer, M. (2011): Das neue Business Intelligence. BI wird schlauer, mobiler und vorausschauender, www.cio.de, [Abgerufen am 18.06.2011].
- [57] Gustavsson, J. et al (2011): Global food losses and food waste. Extent, Causes and Prevention. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rom.
- [58] IBM (o.J.): Homepage, IBM Global Chief Information Officer Study 2011, <http://www-935.ibm.com/services/de/cio/ciostudy/index.html>, [Abgerufen am: 22.Juli 2011].
- [59] Manta, C. (2009): Hintergrund BI. Besserer ROI durch Predictive Analytics, www.cio.de, [Abgerufen am: 18.06.2011].
- [60] Morris, H. D. (2003): Predictive Analytics and ROI: Lessons from IDC's Financial Impact Study, IDC.
- [61] O.V. (o.J.): „Cost of Hard Drive Storage Space“, <http://ns1758.ca/winch/winchest.html>, [Abgerufen am: 18.06.2011].
- [62] Spies, R. (2011): Es wächst zusammen was zusammen gehört. Das Verhältnis von strukturierten und unstrukturierten Daten, IBM Management Forum, <http://www-05.ibm.com/de/events/im-forum/>, [Abgerufen am: 24.Juli 2011].

5 **Praxisbericht: Umsetzung einer treiberbasierten Vertriebs- und Finanzhochrechnung**

Wolfgang Schauerte-Lüke

5.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Dieser Bericht beschreibt die Konzeption und die Umsetzung einer treiberbasierten Finanzhochrechnung für die Landesgesellschaften eines Handelsunternehmens, welches sein Geschäft stationär in eigenen Märkten betreibt.

Der wesentliche Vorteil einer treiberbasierten Hochrechnung besteht darin, dass nur relativ wenige Treiber manuell geplant werden müssen, weil über die im System hinterlegten rechnerischen Abhängigkeiten die Auswirkungen auf Planungspositionen der GuV und der Bilanz direkt berücksichtigt werden. Ergänzend erfolgt auch eine Ermittlung von KPIs wie Umsatzrentabilität, EBIT-Marge, Net Working Capital und Free Cash Flow.

Sind die Werttreiber einmal ermittelt und über unterschiedliche Planungsmodule verknüpft sowie die Abhängigkeiten zu GuV, Bilanz und KPIs hinterlegt, so führt die dadurch erreichte Durchgängigkeit zu einer Vereinfachung der Planung und einer Erhöhung der Planungsqualität.

In einem ersten Umsetzungsschritt wurde eine bestehende Vertriebshochrechnung der Märkte weitergeführt, ihre Ergebnisse sowie die aktuellen Ist-Zahlen werden in das Finanzplanungssystem der Länder übernommen, um so die Durchgängigkeit der Planung von der operativen Planung bis zur Finanzhochrechnung zu gewährleisten. Damit werden alle für die Finanzplanung verfügbaren Informationen in einem System gesammelt und verknüpft. Für die Planung erfolgt auf Landesebene eine Verdichtung der Marktdaten nach Marktgruppen (Schichtung) und Landessummen sowie die Berechnung der Treiberwerte, die dann in unterschiedlichen Planungsmasken angepasst werden können. Dadurch wird eine Konzentration auf die wesentlichen Kennzahlen erreicht und eine Reflektion der Geschäftsentwicklung auf Landesebene ermöglicht.

Hauptziel der Finanzhochrechnung ist die möglichst genaue Vorhersage des Jahresergebnisses (Real Case). Darüber hinaus wurde eine systematisierte Simulations- und Szenarien-Rechnung (Best-, Worst-Case) für die Länder bereitgestellt. Abhängigkeiten können dabei in Form eines Werttreiberbaums dargestellt werden.

Zum erweiterten Funktionsumfang der Finanzhochrechnung gehören Abweichungsanalysen (Budget/Hochrechnung, Hochrechnung/Hochrechnung), unterschiedlichste Übersichts- und Standardreports und eine Bereitstellung verdichteter Daten und KPIs für das Länder-Management und den Shareholdern.

Die Finanzhochrechnung wird einmal im Monat durchgeführt. Geplant werden dabei, im Sinne eines teil-rollierenden Ansatzes, die noch nicht abgeschlossenen Monate des laufenden Jahres sowie das Folgejahr. Dabei wird der Planungsprozess durch eine integrierte Workflow-Komponente unterstützt und überwacht.

Als prozessuale Ziele der Einführung der treiberbasierten Finanzhochrechnung können die Schaffung zeitlicher Freiräume für Analysen und Kommentierung, die Einführung eindeutiger Prozess- und Planungsverantwortlichkeiten, die inhaltliche Abstimmung mit Tax und Treasury-Abteilungen, die Schaffung eines Standardprozesses für Best/Worst-Case Betrachtungen und die Erweiterung des Planungshorizontes um eine rollierende Komponente genannt werden.

Softwaretechnisch bestand die Anforderung unterschiedliche Systeme miteinander zu integrieren. Zu nennen sind hier die Vertriebsplanung der Märkte, das Reportingsystem in welches die Hochrechnung überstellt wird und das Konsolidierungssystem der Muttergesellschaft. Alle diese Systeme sind mit der Finanzhochrechnung integriert. Die Ausgangsplanaten werden aus der Vertriebsplanung und die Ist-Daten aus dem Reportingsystem übernommen und die Hochrechnungsergebnisse an das Reportingsystem und das Konsolidierungssystem übergeben. Die Finanzhochrechnung wurde mit dem Planungstool TN Planning der Firma Thinking Networks realisiert.

5.2 Struktur und Methoden der Hochrechnung

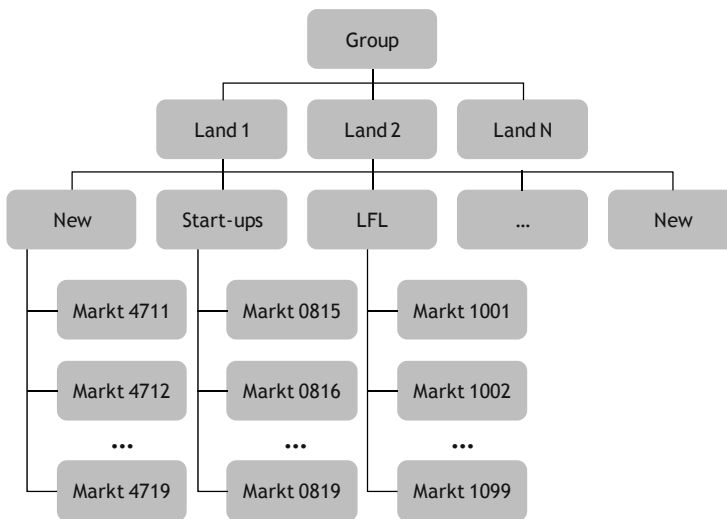
5.2.1 Festlegung der Planungsobjekte und -inhalte

Planungseinheiten

Die Finanzhochrechnung des Handelsunternehmens wird von den Landesgesellschaften erstellt, die dabei auf die Vertriebsplanung ihrer Märkte aufsetzen können. Somit stellt die Vertriebsplanung des einzelnen Marktes die unterste Ebene der organisatorischen Planungseinheiten dar, die pro Land gemäß einer wachstumsorientierten Geschäftsstrategie nach Eröffnungsdatum gruppiert werden. So werden unterhalb der Planungseinheit „Land“ zeitabhängige Schichten von den Märkten betrachtet, in dem man alle im Planungsjahr bereits eröffneten oder zur Eröffnung geplanten Märkte in einer Schicht „New“, alle im letzten Jahr eröffneten Märkte in einer Schicht „Start-Up“ sowie alle älteren Märkte in einer Schicht „LFL“ (Like for like) zusammen fasst. Komplettiert werden diese Schichten mit „Closing“ (geschlossene Märkte), „Not Assigned“ (Verwaltungseinheiten)

und „Other“ (sonstige Planungseinheiten). Die Planung der Länder erfolgt in der jeweiligen Landeswährung. Die Planzahlen aller Länder werden in Konzernwährung umgerechnet und zur Einheit „Group“ aggregiert.

Abbildung 5.1 Hierarchie der Planungseinheiten



Planungspositionen und Unterpositionen

In den Planungspositionen spiegeln sich die Planungsinhalte wieder. Zunächst setzt die Hochrechnung auf den Ist-Zahlen des laufenden Jahres auf. Daher werden auch Ist-Zahlen in das System in Positionsstrukturen übernommen, die in klassischer Form eine (interne) Ergebnisrechnung, eine GuV und eine Bilanz abbilden und durch weitere Positionen für statistische Größen wie z.B. Anzahl Mitarbeiter oder Verkaufsfläche ergänzt werden. Diese Positionsstrukturen entsprechen bis ins Detail denen des Rechnungswesens inkl. der Differenzierung nach Bilanzbewegungen (Anfangsbestand, Zugang, Abgang, ... und Endbestand) und Unterpositionen für Partner (z.B. Umsatz mit oder Verbindlichkeiten bei Konzernunternehmen). Diese Positionen werden im Folgenden Standardpositionen genannt.

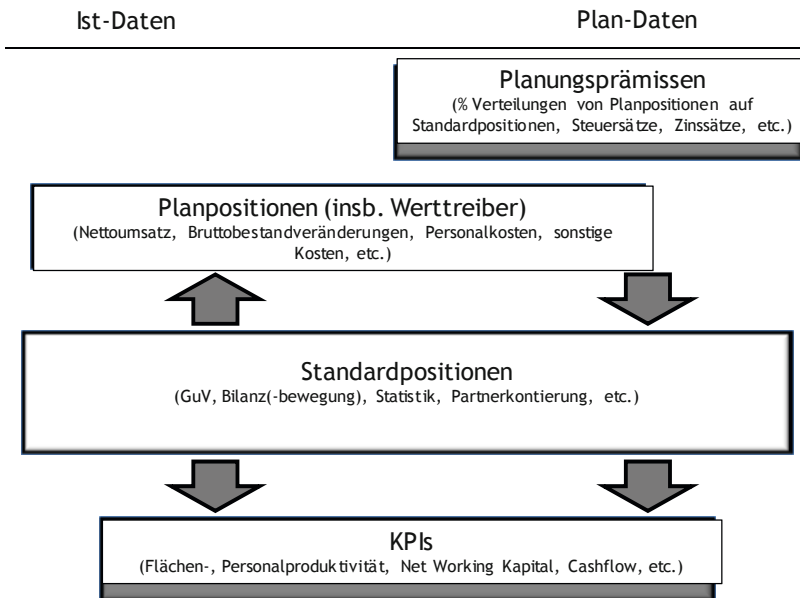
Die Planung selbst folgt im Wesentlichen nicht dieser Strukturierung nach Standardpositionen, sondern es wird thematisch nach Teilplanungen gegliedert und treiberbasiert geplant (z.B. Umsatz pro qm Verkaufsfläche) bzw. auf Planpositionen, die als Zusammenfassungen von mehreren Standardpositionen zu verstehen sind. Im Zusammenhang mit diesen Planpositionen übernehmen die Positionen der sogenannten Planungsprämissen eine wichtige Funktion. Mit den Planungsprämissen werden pro Land insbesondere pro-

zentuale Aufteilungen einer Planposition auf mehrere Standardpositionen definiert. Zum Beispiel die Aufteilung einer Planposition „Personalkosten“ auf Standardpositionen wie „Löhne und Gehälter“, „Sozialabgaben“ usw.. Im Rahmen der Finanzhochrechnung wird somit auf eine detaillierte Planung der Standardpositionen oft bewusst verzichtet und ein planerischer Ansatz gewählt, in dem man die Planpositionen über ein in den Prämissen hinterlegtes Splitting auf Einzelpositionen aus GuV und Bilanz verteilt.

Aus den Inputdaten der Planpositionen und nach Überleitung dieser in die Standardpositionen von Ergebnisrechnung, Bilanz, Warenwirtschaft, Statistische Kennzahlen, Investitionen und Zahlungsströmen können als letzte Gruppe von Positionen die steuerungsrelevanten KPIs für Vertrieb (z.B. Flächen- oder Personalproduktivität), Bilanz und GuV, Net Working Capital, Cash Flow und Finanzstatus ermittelt und zur Validierung bereitgestellt werden.

Zusammengefasst können für die Finanzhochrechnung folgende Positionsgruppen unterschieden werden: Standardpositionen (GuV, Bilanz, ...) mit Unterpositionen für Bilanzbewegungen und Partnerangaben, Planpositionen zur planerischen Erfassung, Planungsprämissen zur Überleitung der Planpositionen in Standardpositionen und KPI's, die als steuerungsrelevante Größen sich aus den übrigen Positionen ergeben.

Abbildung 5.2 Gruppen von Planungspositionen



Planversionen und Anpassungsebenen

Die Finanzhochrechnung wird in der Regel einmal im Monat durchgeführt, wobei die Hochrechnungen der Vormonate zu Vergleichszwecken erhalten bleiben sollen. Somit stellt jede pro Monat erstellte Hochrechnung eine eigene Planversion dar.

Im Rahmen der monatlichen Hochrechnung sollen die Länder auch die Möglichkeit haben, mehrere Planversionen zu erstellen, etwa zur Durchführung von Simulationen und Szenarienrechnungen (Worst/Best Case).

Ein anderer Aspekt, der zu einer weiteren Versionierung der monatlichen Hochrechnung führt, ist die Aufteilung nach Anpassungsebenen. Ausgangspunkt einer jeden Finanzhochrechnung ist die Vertriebsplanung der einzelnen Märkte. Durch Anpassung und Ergänzung dieser Planzahlen, entsteht die Hochrechnung des jeweiligen Landes. Da diese Zahlen auch an den Shareholder übermittelt werden, besteht seitens der Zentrale die Anforderung die Planung der Länder gegebenenfalls nochmal anzupassen, so dass eine weitere Version entsteht.

Abbildung 5.3 Matrix der Planungsversionen und Anpassungsebenen

Anpassungsebenen Planversionen	Vertriebsplanung der Märkte	Anpassung des Landescontrollings	Finanzplanung der Länder	Anpassungen der Zentrale
Januar Hochrechnung - Best Case - Worst Case - Real Case				
Februar Hochrechnung - Best Case - Worst Case - Real Case				
März Hochrechnung - Best Case - Worst Case - Real Case				
....				

5.2.2 Teilplanungen und Zusammenführung

Im Rahmen einer treiberbasierten Planung werden unterschiedlichste Größen geplant, die dann wiederum direkte und indirekte Auswirkungen auf andere Planpositionen, Standardpositionen und KPI's haben. Geplant werden u.a. Saisonalitäten, Wachstumsraten, Faktoren und Relationen z.B. Verkaufsproduktivität (Verkaufsfläche pro Mitarbeiter), Einkaufsvolumen, Aufteilung von Zahlungsterminen an Lieferanten, Lagerreichweiten, Personalkosten pro Mitarbeiter u.v.m.

Aufgrund des Umfangs der Planung und auch unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anpassungsmöglichkeiten ist es erforderlich, die Planung in unterschiedliche Teilplanungen zu gliedern. Eine Finanzhochrechnung im Handel kann grob in folgende Teilplanungen gegliedert werden: generelle Einstellungen (Planungsprämissen, Transferpreise, Beteiligungsquoten, Währungskurse), Expansionsplanung (Stammdaten zu neuen Märkten, Planung der neuen Märkte), Investitionen (in bestehende Märkte, Abschreibungen, Flächenplanung), Profitabilität (Verkauf und Lager, Erlöse, Kosten, Steuern) und Finanzierung (Rückstellungen, Liquidität).

Während in der Expansionsplanung typischerweise auf der Ebene des einzelnen, neueröffneten Marktes geplant wird, erfolgt die Planung der Profitabilität auf der Ebene der Marktschicht (Start-Up, LFL,...) und die übrigen Teilplanungen erfolgen nur auf Landesebene.

Jede Teilplanung umfasst bestimmte Planpositionen, zu denen auch die Werttreiber gehören. Direkte Abhängigkeiten eines Treibers (z.B. die Anpassung des Umsatzes über die Änderung des Umsatzes pro qm) werden meist direkt in der Teilplanung dargestellt. Zu jeder Teilplanung werden auch ausgewählte KPI's (z.B. EBIT-Marge) mit angezeigt, um die Auswirkungen der Planung auf diese direkt in der Teilplanung ablesen zu können. Dies erlaubt dann eine direkte Validierung der Hochrechnung und erfolgt je nach Teilplanung über folgende KPIs: Umsatz/Markt, Umsatzwachstum, EBIT-Marge, Lagerbestand pro Markt, Nettoumlaufvermögen und Free Cash Flow.

Wird eine Teilplanung abgeschlossen, so werden unter Berücksichtigung bestimmter Parameter wie die Aufteilung des Umsatzes nach Liquiditätswirkung, Umsatzsteuersätze, Zinssätze für Darlehen und Einlagen sowie Fälligkeiten von Verbindlichkeiten eine Überleitung in die Erfolgsrechnung, in die Bilanz und den Finanzstatus durchgeführt.

Abbildung 5.4 Teilplanungen

Teilplanung	Planungsebene
Planungsprämissen	Land
Expansionsplanung	Markt
Investitionen	Schichtung
Profitabilität	Schichtung
Finanzierung	Land

5.2.3 Planung von Zeiträumen

In der monatlich durchgeführten Finanzhochrechnung werden neben den Vorjahreszahlen auch die Ist-Zahlen des laufenden Jahres bis zum letzten abgeschlossenen Monat bereitgestellt. Geplant wird dann im Sinne eines rollierenden Ansatzes mit den verbleibenden Monaten bis zum Jahresende und zumindest optional dem gesamten Folgejahr. Der Jahreswert der Finanzhochrechnung im laufenden Jahr ergibt sich dann als Summe aus den abgeschlossenen Ist-Monate und den geplanten Monaten.

Alternativ zur Eingabe auf der Monatsebene ist es auch möglich, den Jahreswert direkt oder über eine prozentuale Veränderung zum Vorjahr zu planen. In diesem Fall erfolgt automatisch eine Verteilung auf die Planmonate, gemäß der hinterlegten Saisonalisierung.

5.2.4 Berechnung von abhängigen Größen

Auf die rechnerischen Abhängigkeiten der Planungspositionen wurde schon mehrfach hingewiesen. Bemerkenswert hierbei ist zusätzlich, dass für alle in die Finanzhochrechnung übernommen Größen (Ist-Daten, Daten aus der Vertriebsplanung) im Vergleich zu den geplanten Größen die Abhängigkeiten teilweise in unterschiedlicher Richtung wirken. Sowohl die Ist-Zahlen als auch die Zahlen der Vertriebsplanung werden über die Standardpositionen in die Finanzhochrechnung überführt. Um in den Teilplanungen, in denen in der Regel auf Planpositionen erfasst wird, auch Ist-Werte anzeigen bzw. Vertriebsplanungswerte vorblenden zu können, müssen die Istwerte der Planpositionen aus den Standardpositionen errechnet werden. Für die geplanten Größen gilt dann das umgekehrte Prinzip: aus den Planpositionen werden, wie schon beschrieben, die Standardpositionen errechnet.

5.2.5 Der Planungsprozess

Für den geordneten Ablauf einer monatlichen Finanzhochrechnung, die parallel in den Ländern durchgeführt wird, ist die zwingende Voraussetzung eine klare Definition des Planungsprozesses und seine Einhaltung. Ein solcher Planungsprozess einer Finanzhochrechnung kann z.B. in folgende Teilprozesse gegliedert werden:

■ Initialisierung

- Vor dem Beginn der Planung sind von zentraler Stelle (Corporate Controlling) die aktuelle Version zu definieren und entsprechende Parameter zu setzen (z.B. letzter Ist-Monat). Darüber hinaus sind ggf. Stammdaten anzupassen (Planungseinheiten, Planungspositionen) und die aktuellen Ist-Zahlen per Schnittstelle zu übernehmen. Erst dann kann eine Freigabe der Planung erfolgen.

■ Planung der Länder

- Die Planung der Länder beginnt mit der Vorbereitung von Basisdaten. Die landesspezifischen Planungsprämissen sind hierbei ebenso zu pflegen, wie die Anpassung der Stammdaten für neue Märkte zur Planung der Expansion. Daten aus der vorgelagerten Vertriebsplanung können von den Ländern selbständig per Upload-Files in die Finanzhochrechnung übernommen werden. Anschließend erfolgt durch die Länder (Controlling und Finanzen) die Eingabe/Anpassung der Hochrechnungsdaten gemäß des Treiberansatzes und der beschriebenen Verarbeitungslogik. Integrierte Validierungsinformationen bzw. eigene Validierungs-Reports unterstützen die Erstellung der Hochrechnung.

■ Abgabe durch die Länder

- Nach Erstellung und Plausibilisierung der Hochrechnung geben die Länder ihre Planung offiziell ab. Ab dann kann die Hochrechnung der Abgabe-Version durch das Land nicht mehr verändert werden. Dies gilt allerdings nicht für die Versionen zur Simulation und Szenarienrechnung.

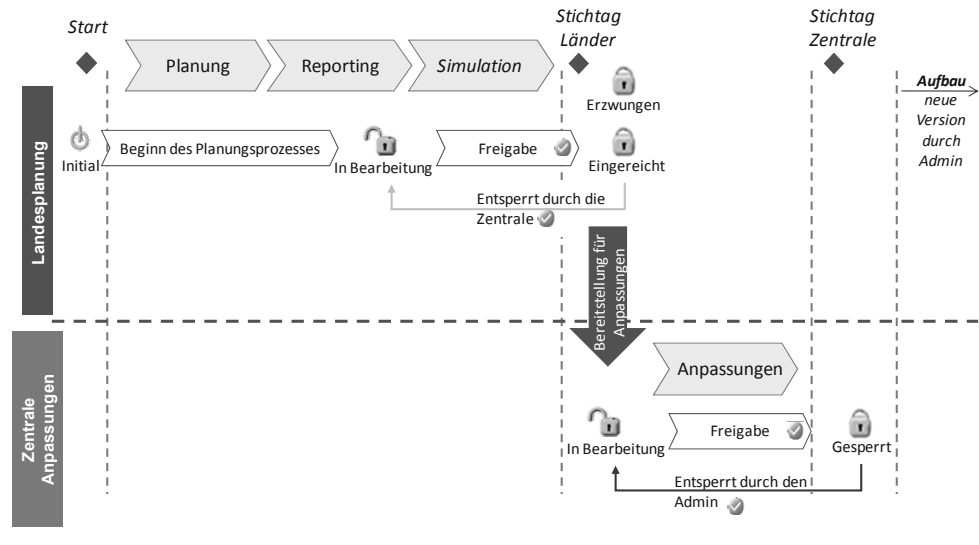
■ Zentrale Validierung und Anpassung durch die Zentrale

- Hat das Land seine Hochrechnung abgegeben, erfolgt durchaus auch unter Berücksichtigung einer Gesamtschau auf alle Länder eine Validierung durch die Zentrale. Dabei besteht die Möglichkeit die Hochrechnung an das Land zur weiteren Anpassung wieder freizuschalten, selbst Anpassungen vorzunehmen, die dann in einer getrennten Version vorgehalten werden oder direkt bzw. anschließend die Weiterverarbeitung für die Konzernberichterstattung freizugeben.

■ Finalisierung

- Nach eventueller Anpassung und erfolgreicher Validierung der Hochrechnung durch das Corporate Controlling kann die Planung endgültig abgeschlossen werden. Als letzter Schritt erfolgt dabei die Übergabe der Planzahlen in das Reportingsystem sowie in das Konsolidierungssystem der Muttergesellschaft.

Abbildung 5.5 Planungsprozesse



5.2.6 Plausibilisieren und Berichten

Begleitend zur Durchführung der eigentlichen Planung spielt auch der Aspekt der Plausibilisierung und Auswertung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Zu diesem Zweck gehören zur Finanzhochrechnung eine Reihe von Berichten, die helfen, auch während der Planung zu jederzeit die Plandaten einfach und komfortable auszuwerten. Neben speziellen Prüf- und Validierungsberichten sind auch spezielle KPI-Reports und grafischen Auswertungen verfügbar. Darüber hinaus bestehen umfangreiche Möglichkeiten zur Ad-hoc-Auswertung und eine Excel-Export-Funktion.

5.2.7 Simulationen/Szenarienrechnungen

Obwohl nur eine Version einer Landeshochrechnung an die Zentrale abgegeben werden kann, besteht im Rahmen der Planung die Anforderung nach Berechnung und Darstellung von Entwicklungen unterschiedlicher Szenarien (Best/Worst Case). Hierbei können wahlweise basierend auf den übernommenen Ist-Zahlen oder den aktuellen Planzahlen über selektive Veränderung einzelner KPIs (absolut oder prozentual) Vorgaben erfasst werden, die dann über retrograde Berechnungen auf die Ausgangsgrößen (ausgewählte Standardpositionen) zurückgerechnet werden. Eine grafische Darstellung der Berechnungsergebnisse als Werttreiberbaum rundet diese Funktion ab.

Abbildung 5.6 Szenarienrechnung

	Base Case	Best Case			Worst Case		
	FC 09	Result	Dev. (abs.)	Dev. (%)	Result	Dev. (abs.)	Dev. (%)
SCENARIO INPUTS							
NUMBER OF OUTLETS TOTAL	43	43	0	0.00	43	0	0.00
AVG. EBIT / NEO	1.7	1.7	0.0	0.00	1,686.4	0.0	0.00
NET SALES TOTAL	1,161.1	1,243.5	82.4	7.10	1,161.1	0.0	0.00
AREA PRODUCTIVITY	9.1	9.7	0.6	7.10	9.1	0.0	0.00
PERSONNEL PRODUCTIVITY	0.4	0.5	0.0	7.10	0.4	0.0	0.00
GROWTH NET SALES	82.4	82.4	0.0	0.00	0.0	-82.4	-100.00
GROSS PROFIT TOTAL	286.3	306.6	20.3	7.10	286.3	0.0	0.00
GROSS MARGIN TOTAL	24.66	24.66	0.00	0.00	24.66	0.00	0.00
THEREOF: FRONT MARGIN	10.82	10.82	0.00	0.00	10.82	0.00	0.00
THEREOF: BACK MARGIN	13.56	13.56	0.00	0.00	13.56	0.00	0.00
THEREOF: RESIDUAL MARGIN	0.28	0.28	0.00	0.00	0.28	0.00	0.00
PERSONNEL COSTS TOTAL	96.6	96.6	0.0	0.00	96.6	0.0	0.00
COST / EMPLOYEE (FTE)	35.6	35.6	0.0	0.00	35.6	0.0	0.00
NUMBER OF FTE's	2,711	2,711	0	0.00	2,711	0	0.00
ADVERTISING COST TOTAL	27.3	27.3	0.0	0.00	27.3	0.0	0.00
ADVERTISING COST QUOTA	2.35	2.20	-0.16	-6.63	2.35	0.00	0.00
STOCK LEVEL (INVENTORIES)	3.7	3.7	0.0	0.00	3.7	0.0	0.00
PAYMENT TERMS A/P (DPO)	0	0	0	0.00	0	0	0.00
TRADE PAYABLES (A/P)	2.4	2.4	0.0	0.00	2.4	0.0	0.00
CASH-EFFECTIVE INVESTMENTS	14.2	14.2	0.0	0.00	14,234.2	0.0	0.00
SCENARIO OUTPUTS							
EBIT TOTAL	72.5	92.8	20.3	28.02	72.5	0.0	0.00
EBIT-MARGIN TOTAL	6.25	7.47	1.22	19.54	6.25	0.00	0.00
NET WORKING CAPITAL	-290.3	-290.3	0.0	0.00	-290.3	0.0	0.00
FREE CASH FLOW	58.4	78.7	20.3	34.82	58.4	0.0	0.00

5.3 Implementierung der Hochrechnung

5.3.1 IT-Infrastruktur

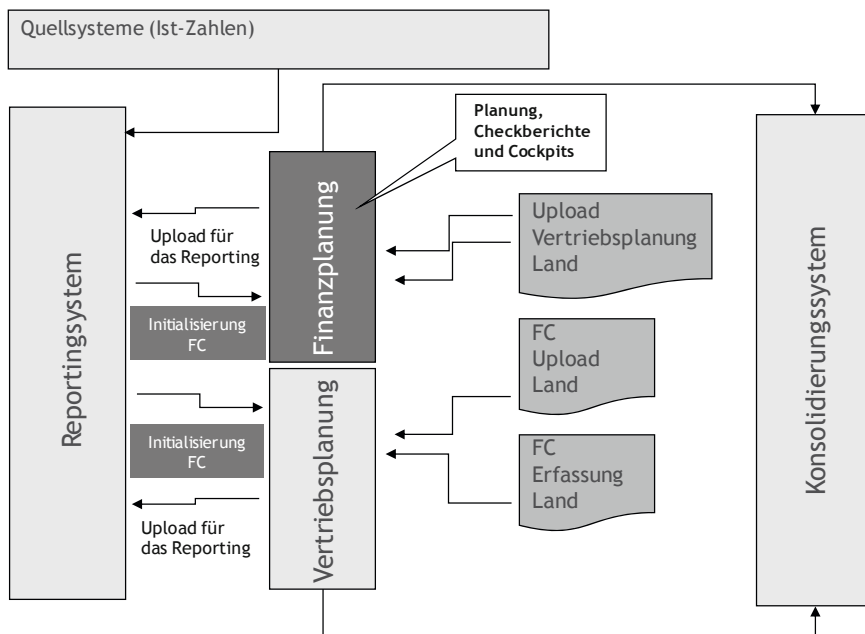
Das System zur Finanzhochrechnung wurde mit TN Planning, einer webfähigen Software für die Unternehmensplanung, entwickelt. Hierfür wurde ein dedizierter Server bereitgestellt, auf den die Länder per Intranet zugreifen und so ihre Hochrechnung erstellen.

Um eine Durchgängigkeit des Gesamtprozesses beginnend mit der operativen Planung der Märkte, der Erstellung der Finanzhochrechnung und ihrer Bereitstellung für das Reporting bis hin zur Abgabe der Plandaten an das Konsolidierungssystem der Muttergesellschaft zu erreichen, musste die Finanzhochrechnung vollständig in die umgebende Infrastruktur der Media-Saturn integriert werden. Diese Infrastrukturumgebung wird geprägt durch den Einsatz unterschiedlicher Systeme zwischen denen ein synchronisierter Datenfluss nur über

Schnittstellen hergestellt werden kann. So waren Importschnittstellen für die Ist-Daten aus dem Reportingsystem und für die Plan-Daten aus der Vertriebsplanung sowie Exportschnittstellen für die Abgabe der Plandaten an das Reportingsystem und dem Konsolidierungssystem der Muttergesellschaft zu implementieren.

Alle für die Finanzhochrechnung benötigten oder eingegebenen oder berechneten Daten werden auf der multidimensionalen Datenbank von TN Planning gespeichert. Neben dem Produktivsystem wurden ein Test- und Schulungssystem und ein Entwicklungssystem aufgebaut.

Abbildung 5.7 Architekturschaubild



5.3.2 Datenmodellierung

Bei der Datenmodellierung auf der Basis einer multidimensionalen Datenbank werden aus den Bestimmungsgrößen der Planungsobjekte Dimensionen in multidimensionalen Würfeln. Den Modellierungsprinzipien von TN Planning folgend wurden für die Finanzhochrechnung zwei Würfel angelegt.

Der **Würfel „Financial Planning“** umfasst alle im Abschnitt 5.2.1. aufgeführten Planungsobjekte:

Planungseinheiten

Die Planungseinheiten werden als hierarchische Dimension „Units“ im Würfel „Financial Planning“ abgebildet. Auf hierarchisch oberster Ebene liegt die Planungseinheit „Group“, die nächste hierarchische Ebene bilden die Länder, die wiederum ihre Märkte in einheitlich definierten Schichten aufteilen. Die unterste hierarchische Ebene bilden dann die Märkte selbst.

Eine Sonderstellung nimmt das Land „Deutschland“ ein: hier erfolgt zunächst eine Aufteilung in zwei Vertriebswege bevor diese sich dann nach Schichten und Märkten aufteilen. Somit besitzt diese Dimension keine festvorgegebene Hierarchietiefe.

Planungspositionen und Unterpositionen

Die Standardpositionen, Planpositionen, Planungsprämissen und KPI's werden zu Elementen der Dimension „Positions“. Unterpositionen im Sinne von Bilanzbewegungen (Anfangsbestand, Zugang, Abgang, Endbestand) wurden, da für die Bilanzpositionen ständig wiederkehrend, als eigene Dimension „Subitems“ modelliert. So lassen sich in einfacher Weise Bilanzspiegel (Anlagespiegel, Eigenkapitalspiegel) erstellen in dem man die Dimension der „Positions“ in die Zeilen und die der „Subitems“ in die Spalten eines Reports legt. Die Aufteilung gewisser Positionen nach Partnern wurde hingegen nicht als eigene Dimension hinterlegt sondern als Unterpositionen im Sinne des Datenmodells von TN Planning. Unterpositionen im TN Planning sind Aufteilungen einzelner Würfelzellen nach beliebigen Kriterien, die entweder vordefiniert (z.B. als Liste aller Konzerngesellschaften) oder frei definierbar (z.B. Eingabe unterschiedlicher Investitionsprojekte) sind.

Abbildung 5.8 Beispiel Bilanzposition mit Unterposition und Subitems

	Ist	Hochrechnung			
		Zugang	Abgang	Abschreibung	Summe
Forderungen an Konzerngesellschaften	315,6	42,0	67,6		290,0
Landesgesellschaft Frankreich	137,3	14,8	30,0		122,1
Landesgesellschaft Schweiz	178,3	27,2	37,6		167,9

Planversionen und Anpassungsebenen

Die Planversionen sind im Datenmodell eine eigene Dimension „Versions“, wobei die Versionen, die zu einer Hochrechnung gehören, in Gruppen zusammengefasst werden. Die Anpassungsebenen bilden eigene Dimension „Layer“.

Zeiträume

Die Daten der Finanzhochrechnung beziehen sich auf die zukünftigen Monate des aktuellen Jahres sowie auf die Monate des Folgejahres. Somit bilden „Months“ und „Years“ zwei weitere Dimensionen. Die Dimension „Months“ ist ebenfalls hierarchisch gegliedert in Gesamtjahr, Quartale und Monate.

Währungen

Im Sinne der Datenmodellierung von TN Planning sind die Währungen eine nicht gespeicherte Dimension „Currencies“, weil die Daten eines Landes stets in Landeswährung gespeichert werden. Dennoch ist es möglich sich die Planzahlen umgerechnet in einer anderen Währung (z.B. in EUR) anzeigen zu lassen. In diesem Fall führt TN Planning nur für die Anzeige automatisch eine Kursumrechnung durch und greift hierzu auf Umrechnungskurse zurück, die in einem eigenen Währungswürfel abgelegt sind. Auch die Dateneingabe in unterschiedlichen Währungen wird unterstützt, hier erfolgt im Rahmen der Speicherung eine Umrechnung in die entsprechende Landeswährung.

Der **Würfel „Exchange Rates“** ist ein Hilfswürfel zur Verwaltung der Umrechnungskurse, die für die Anzeige von Daten in Nicht-Landeswährung sowie zur Aggregation der Länderdaten zur Einheit „Group“ benötigt werden. Dieser Würfel besitzt alle Bestimmungsgrößen eines Umrechnungskurses als Dimensionen. Über ein Mapping auf den Würfel „Financial Planning“ wird festgelegt, welche Daten mit welchem Kurs umgerechnet werden. Der Währungswürfel hat folgende Dimensionen:

■ Source Currencies

- Diese Dimension bildet die unterschiedlichen Landeswährungen ab. Jedes Land wird einer Source Currency zugeordnet.

■ Target Currencies

- Mit dieser Dimension wird festgelegt in welche Zielwährungen eine Umrechnung erfolgen soll. Für die Media-Saturn und die Metro gibt es nur den Euro als einheitliche Zielwährung. Grundsätzlich werden aber auch unterschiedliche Zielwährungen unterstützt.

■ Rates

- Mit der Dimension Rates werden unterschiedliche Kurse im Sinne von Stichtags- oder Durchschnittskursen abgebildet. Jede Position wird entweder auf „Durchschnittskurs“ (GuV-Positionen) oder „Stichtagskurs“ (Bilanz) gemappt.

■ Versions, Months and Years

- Für jede Kombination aus Version, Monat und Jahr kann es unterschiedliche Kurse geben. Demzufolge werden auch diese Bestimmungsgrößen als eigene Dimensionen im Währungswürfel geführt und auf die entsprechende Dimension des Würfels „Financial Planning“ gemappt.

5.3.3 Stammdatenaufbau und Pflege

TN Planning verfügt über eine eigene Systemkomponente zum Aufbau und zur Pflege von Stammdaten durch den Anwendungsadministrator. Auch das Einlesen von Stammdaten über konfigurierbare Schnittstellen wird unterstützt. Sofern die Stammdaten aus Vor-systemen (Planungseinheiten Positionen, Partner) übernommen werden können, bietet sich in der Regel eine Synchronisation über Schnittstellen an, wobei aber auch die manuelle Nachpflege möglich ist. Schließlich gibt es auch noch eine lokale Stammdatenerfassung durch die Länder bezüglich der Eröffnung neuer Märkte im Planungszeitraum. Diese lokale Erfassung wurde vollständig in die Planungsumgebung integriert, so dass hierfür kein Wechsel in eine eigene Administrationsoberfläche notwendig ist.

5.3.4 Schnittstellen

Neben den Schnittstellen für Stammdaten gibt es zwei Import-Schnittstellen. Zum einen die Schnittstelle zur Übernahme von Ist-Daten (letzter abgeschlossener Monat) aus dem Reportingsystem, zum anderen eine Schnittstelle zur Übernahme der Daten aus der Vertriebsplanung. Bei beiden Schnittstellen werden Standardpositionen auf Marktebene hochgeladen. Während der Import der Ist-Daten zentral durchgeführt wird, können die Länder den Import der Vertriebsplanung selbständig durchführen. Bei beiden Schnittstellen erfolgt automatisch eine Durchrechnung zur Aggregation der Marktdaten auf Schichtung und Land sowie eine Berechnung der Planpositionen und KPI's. Die so verarbeiteten Daten der Vertriebsplanung führen zu einer Vorbesetzung der Daten in den Planungsmasken, die dann angepasst werden können. Parallel dazu werden Daten der Vertriebsplanung zusätzlich in einem eigenen Layer abgelegt und können dort, genauso wie grundsätzlich die Ist-Daten, nicht mehr verändert werden.

Wurde eine Hochrechnung erstellt, können die auf den Standardpositionen (GuV, Bilanz) ermittelten Werte über zwei Schnittstellen exportiert werden. Eine Schnittstelle liefert die Plandaten an das Reportingsystem, in dem auch die Daten der Vertriebsplanung mit exportiert und im Falle einer Anpassung über einen speziell ausgewiesenen Differenzwert ergänzt werden. Eine weitere Schnittstelle stellt Daten zur Übernahme an das Konsolidierungssystem der Muttergesellschaft zur Verfügung.

5.3.5 Erstellung der Hochrechnung

Wurde über die Stammdatenpflege eine neue Hochrechnungsversion eingerichtet und sind die erforderlichen Ist-Daten bzw. die Daten der Vertriebsplanung geladen, kann mit der Erstellung der Hochrechnung begonnen werden. Üblicherweise beginnt man mit der Erfassung der Planungsprämissen und steigt dann in die einzelnen Teilplanungen ein. Hierzu kann für jede Teilplanung eine entsprechende Planungsmaske aus zur Plandatenerfassung ausgewählt werden. Beim Entwurf der Planungsmasken wurde auf einen möglichst einheitlichen Aufbau geachtet:

Spaltenaufbau der Planungsmasken

In den Spalten werden Vergleichs- und Planungszeiträume dargestellt. Es beginnt mit den Ist-Daten des Vorjahres (Jahreswert), gefolgt von den bereits abgeschlossenen Ist-Monaten des laufenden Jahres. In diesen Spalten können keine Änderungen vorgenommen werden. Dann folgen in prinzipiell eingabefähigen Spalten die übrigen Monate des laufenden Jahres, eine Spalte, die die prozentuale Veränderung zum Vorjahr enthält und eine Jahressummenspalte. Schließlich folgen weitere 14 Spalten die in analoger Weise zum laufenden Jahr das Folgejahr darstellen.

Rollierende Planung

Die Spaltenstruktur unterstützt somit die Durchführung einer rollierenden Planung. Welche der Monatsspalten dabei Ist- bzw. Planwerte enthalten, wird dynamisch durch die Auswahl der Planungsversion bestimmt.

Rechenlogik in den Spalten

Neben der Eingabe auf den Monatsplanspalten ist es auch möglich, auf den Jahressummen oder den prozentualen Veränderungsspalten einzugeben. Im letzteren Fall erfolgt eine Rückrechnung auf den Jahreswert. Ein sich so oder über direkte Eingabe ergebene Änderung des Jahreswertes führt automatisch zu einer Verteilung auf die zugehörigen Monate. Als Verteilungsschlüssel werden je nach Position und Erfassungszustand unterschiedliche Daten herangezogen. Grundsätzlich möglich ist eine Verteilung nach Vorjahresmonatswerten, bereits erfassten aktuellen Monatswerten, eine Gleichverteilung oder eine Verteilung nach anderen zugeordneten Positionen (z.B. Verteilung nach Quadratmetern oder Mitarbeiteranzahlen).

Abbildung 5.9 Screenshot Spaltenaufbau

Ist 2010	Ist 2011 Jan - Aug	Hochrechnung 09 / 2011							
		Sep	Oct	Nov	Dec	Wachstum in %	2011 Gesamtjahr	Wachstum in %	2012 Gesamtjahr

Zeilenaufbau der Planungsmasken und Rechenlogik in den Zeilen

In den Zeilen werden hauptsächlich einzelne Planpositionen pro Land und soweit sinnvoll und möglich aufgegliedert nach Schichten dargestellt. Werte können auf der Landesebene oder auf einer Schicht eingegeben werden. Eingaben auf Schichtungsebene werden in die Landesposition addiert. Eine Eingabe auf der Landesebene führt zu einer Verteilung auf die Schichten, nach ebenfalls unterschiedlich hinterlegten Verteilungsregeln. Zwischen den Positionen können rechnerische Abhängigkeiten bestehen, so dass die Eingabe in einer Position zur Neuberechnung einer anderen führt. Oft kann auch ein so berechneter Wert verändert werden, so dass dann eine umgekehrte Berechnung erfolgt. Insbesondere können diese Positionen Werttreiber sein (z.B. Umsatz pro Quadratmeter), deren Änderung dann

eine automatische Anpassung anderer Positionen (z.B. Umsatz) bewirkt. Umgekehrt kann aber auch der Umsatz direkt verändert werden, was eine Neuberechnung des Werttreibers (Umsatz pro Quadratmeter) zur Folge hat. Würde man, um im gewählten Beispiel zu bleiben, (im Rahmen der Teilplanung Investitionen) die Quadratmeteranzahl verändern, so würde dies ebenfalls zu einer Anpassung des Umsatzes führen.

Abbildung 5.10 Screenshot Zeilenaufbau

Nettoumsatz	(>> Umsatz / qm)
Externer Nettoumsatz (mit Kunden) / qm Verkaufsfläche	
LFL	
Startup	
New	
Others	
Closing	
Externer Nettoumsatz (mit Kunden)	
LFL	
Startup	
New	
Others	
Closing	
Interner Nettoumsatz (mit Kunden)	
LFL	
Startup	
New	
Others	
Closing	
Externer Nettoumsatz (im Auftrag) in % vom Nettoumsatz	
LFL	
Startup	
New	
Others	
Closing	
Externer Nettoumsatz (im Auftrag)	
LFL	
Startup	
New	
Others	
Closing	

Sinnvolle Reihenfolge von abhängigen Rechenschritten

Die in den vorherigen Abschnitten beschriebene Möglichkeit der Eingabe in ggf. auch zu berechnende Zellen wird durch TN Planning durch Definition sogenannter Simulationsformeln ermöglicht, mit denen man beliebige Rückrechnungen durchführen kann. Die so hinterlegten Rechenvorschriften wirken in Kombination durchaus kaskadierend in sinnvoll definierter Reihenfolge. Hierzu folgendes Beispiel (siehe auch Abbildung 1.11):

- (1) Ändert man auf Landesebene in der Position Umsatz pro Quadratmeter in der Spalte der prozentualen Veränderung einen Wert (z.B. 10%-tige Steigerung des Landesjahresumsatz pro Quadratmeter)
- (2) so führt dies in der Jahresspalte zu einer Neuberechnung des Werttreibers Landesjahresumsatz pro Quadratmeter und
- (3) dann zu einer Verteilung dieses Werttreibers auf die einzelnen Monate.
- (4) Der so ermittelte Monatswert führt zu einer Neuberechnung des Umsatzes pro Monat,
- (5) der dann auf die Schichten verteilt wird,
- (6) so dass dann der Umsatz pro Quadratmeter und Schicht neu errechnet werden kann.
- (7) Dann können die Jahreswerte errechnet werden und
- (8) im letzten Schritt die übrigen prozentualen Steigerungen.

Die Schicht „New“ bleibt im gesamten Rechenweg unberücksichtigt (fixiert), weil diese Schicht auf Marktebene geplant wurde, deren Planwerte sich nicht verändern sollen.

Abbildung 5.11 Beispiel Darstellung Rechenschema

	Actual 2010	Year to Date 2011	Sep	Oct	Nov	Dec	Increase in %	Sum 2011
Nettoumsatz (mit Kunden) pro qm	88.85	56.65	7.41	8.32	9.11	16.25	10.00	97.74
LFL	89.23	56.73	7.64	8.66	9.52	17.04	11.60	99.58
Startup	51.67	40.11	5.51	5.55	6.57	12.63	36.20	70.37
New			4.57	6.49	7.06	12.16		30.27
Others								
Closing								
Nettoumsatz (mit Kunden)	9,588,343	6,268,416	857,176	1,048,562	1,166,315	2,079,588	12.62	11,420,057
LFL	9,468,533	6,135,912	809,025	917,630	1,008,631	1,805,023	7.50	10,676,221
Startup	119,810	132,504	12,268	12,366	14,631	28,123	38.04	199,892
New			35,883	118,566	143,052	246,443		543,944
Others								
Closing								

Kommentierungen und Änderungsverfolgung

Für die Planungsmasken stehen zwei unterschiedliche Formen der Kommentierung zur Verfügung: Zum einen die aus Excel bekannten Zellkommentare (inkl. der Kennzeichnung durch eine rote Ecke in der Zelle), zum anderen die Notiz zur Planungsmaske, also einem Text und/oder einem angehängten Dokument, welches sich auf die Planungsmaske mit ihren aktuellen Einstellungen (Version, Land) bezieht.

Optional protokolliert TN Planning alle Eingaben in einem Änderungsprotokoll, welches z.B. bezogen auf eine Zelle in der Zelleninformation (Kontextmenü) eingesehen werden kann.

Zusatzfunktionen

Das Planen und Auswerten wird durch verschiedene Zusatzfunktionen unterstützt: Jede Planungsmaske und jeder Bericht können gedruckt oder nach Excel exportiert werden, dabei ist auch eine Serienaussgabe möglich. Es kann zwischen unterschiedlichen Skalierungen der Währung (€, Tsd. €, Mio. €) ausgewählt werden. Man kann zwischen unterschiedlichen Sortierungen, Farb- und Zoom-Optionen wählen.

Autorisierungen und Workflowstatus

Ob ein Anwender eine Planungsmaske aufrufen und welche Werte er eingeben/verändern darf, wird einerseits durch ein rollenbasiertes Rechtekonzept (siehe Administration) und andererseits durch den Workflowstatus bestimmt. Nur wenn Autorisierung und Workflowstatus es erlauben, kann ein Wert in einer Zelle einer Planungsmaske eingegeben werden. Dabei kann der Planer in einem gewissen Umfang auf den aktuellen Workflowstatus Einfluss nehmen. Hat er z. B. seine Hochrechnung fertig erstellt, so kann er diese durch Weiterschalten des Workflow „abschließen“, eine Eingabe ist dann nicht mehr möglich.

Überleitungsrechnungen

In der Planungsmaske veränderte Werte werden erst nach Aufruf der Speicherfunktion in der multidimensionalen Datenbank abgelegt. Im Rahmen dieser Aktion werden diverse Weiterberechnungen durchgeführt. So werden (unter Zuhilfenahme der Planungsprämissen) die abhängigen Standard- und Planpositionen neu errechnet, die GuV, die Bilanz und die KPI's werden aktualisiert.

Validierungen

Jede Planungsmaske beginnt mit einer Gruppe von Positionen, die den Titel „KPI-Cockpit“ tragen. In diesen Cockpits werden unterschiedliche KPI-Positionen angezeigt, die in Abhängigkeit zu den Planpositionen der jeweiligen Teilplanung stehen. Aufgrund der hinterlegten Berechnungen erlauben diese KPIs eine erste direkte Validierung der Teilplanung.

Darüber hinaus wurden auch spezielle (teilplanungsübergreifende) Validierungsreports umgesetzt, die weiterführende Informationen enthalten.

Abbildung 5.12 KPI-Cockpit in der Planungsmaske

	Ist 2010 Jan - Dez	Ist 2011 Jan - Aug	2011				HR 09 / 2011	
			Sep	Oct	Nov	Dec	Wachstum in %	Summe 2011
KPI-Cockpit:								
EBIT-Marge Gesamt (in %)	5.84	3.92	24.00	2.43	2.87	11.74	3.29	6.03
Umsatzwachstum Gesamt (in %)	3.05	12.64	4.13	5.19	4.52	7.40	1.76	8.43
EBIT-Marge LFL (in %)	5.79	4.54	24.94	3.03	3.68	12.41	15.75	6.70
Umsatzwachstum LFL (in %)	6.04	11.56	-1.08	5.01	4.34	2.49	0.43	8.61
Frontmarge Gesamt (in %)	9.78	8.59	18.80	11.31	9.75	8.84	0.01	9.92
Frontmarge LFL (in %)	10.25	9.29	18.53	8.82	9.35	9.42	-0.02	10.04
Nettoumlaufvermögen (Abw. Vormonat)	30,638,412	45,213,315	38,303,217	40,120,049	45,952,570	35,218,745	0.45	44,381,266
Nettoumlaufvermögen (Abw. Vorjahr)	30,638,412	45,213,315	36,910,098	3,209,951	9,162,521	44,381,266	0.45	44,381,266
Lagerreichweite (in Monaten)	0.92	1.24	0.86	0.93	1.04	1.16		

Zusammenfassung

Die Erstellung der Hochrechnung vollzieht sich im Sinne von Teilplanungen in unterschiedlichen Planungsmasken, die die wesentlichen Funktionen der Planung bereitstellen. Zu diesen gehören die Unterstützung einer rollierenden Planung, die wahlfreie Eingabe auch in berechneten Zellen (treiberbasierte Planung), Ansätze einer kombinierten Bottom-Up-, Top-Down-Planung bezogen auf die Landes-Schichten-Hierarchie und die Planung auf Monats- oder Jahresebene. Unterschiedliche Möglichkeiten der Kommentierung, Änderungsverfolgung, verschiedene Zusatzfunktionen sowie Autorisierung und Workflowsteuerung runden die Funktionen zur Erstellung der Hochrechnung ab.

5.3.6 Workflowsteuerung

Der Planungsprozess zur Finanzhochrechnung durchläuft verschiedene Schritte und geht über mehrere Instanzen. Der Planungsprozess wurde bereits im Abschnitt 5.2.5. beschrieben und besteht grob aus folgenden Schritten: Initialisierung, Planung der Länder, Abgabe durch Länder, zentrale Validierung und Anpassung durch das Corporate Controlling und die Finalisierung.

Workflowkomponenten

Systemseitig unterstützt wird die Einhaltung dieses Prozesses durch eine integrierte Workflowkomponente, die aus einem Workflow-Monitor, einem Workflow-Weiterschaltungsdialog und verschiedenen workflowstatusabhängigen Einstellungen besteht. Im Rahmen des Customizings werden einmalig sogenannte Workflow-Task eingerichtet, die den oben aufgeführten Prozessabschnitten entsprechen. Zusätzlich werden dann noch Workflow-Status eingerichtet und mögliche Übergänge (Reihenfolgen) von einem Status zu einem anderen festgelegt, wobei durchaus Prozessschleifen angelegt werden können.

Ablauf der Steuerung

Zu Beginn einer Planungsrunde wird durch den Anwendungsadministrator hierzu ein Workflow eingerichtet, der für alle Länder zunächst den Status „Initialization“ besitzt.

Sind alle Vorbereitungen getroffen (Anpassung der Stammdaten, Übernahme der aktuellen Ist-Daten) wird der Status für alle Länder auf „in Progress“ gesetzt. Nun können die Länder mit Ihrer Planung beginnen.

Die Länder haben nun die Möglichkeit ihre Planungsprämissen und eigene Stammdaten einzupflegen, sowie über die integrierte Schnittstelle Daten aus der Vertriebsplanung hochzuladen. Diese Daten werden zum einen in die Planungsmasken übernommen, zum anderen zu Vergleichszwecken zusätzlich auf einem eigenen Layer abgelegt. Dann erfolgt die eigentliche Erstellung der Hochrechnung, die nach erfolgreicher Validierung von den Ländern selbstständig durch Wechsel auf den Status „Submitted“ abgeschlossen wird.

Nun erfolgt die zentrale Validierung durch die Zentrale. Diese Abteilung hat die Möglichkeit pro Land entweder erneut in den Status „in Progress“ zur Anpassung durch die Länder oder in den Status „in Adjustment“ zu wechseln. Im Status „in Adjustment“ nimmt das Corporate Controlling wiederum in einem eigenen Layer Anpassungen an der Hochrechnung vor.

Durch Wechsel in den Status „Finalized“ wird der Planungsprozess beendet, die Export-Schnittstellen können nun final bedient werden.

Abbildung 5.13 Screenshot Workflowmonitor

	1 Initialisierung	2 Landesplanung	3 Freigegeben	3 Anpassungen	4 Finalisierung
Group					
Slowenien					
Tschechien					
Schweiz					
Deutschland					
Spanien					
Portugal					

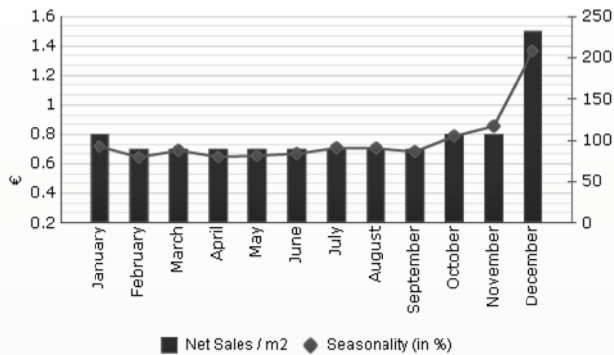
5.3.7 Reporting und Visualisierungen

Auch wenn die Finanzhochrechnung in andere Reporting- bzw. Konsolidierungssysteme überführt wird, besitzt sie eigene Reporting- und Visualisierungsfunktionen, um insbesondere auch während der Planungsphase Daten plausibilisieren und auswerten zu können.

Zunächst gibt es Standardreports (P&L, Balance Sheet und Notes), die das Planungsergebnis in der Weise darstellen, wie es an die weiterführenden Systeme abgegeben wird. Weiterhin gibt eine Reihe von KPI-Reports, die insbesondere Finanzkennzahlen wie Net Working Capital oder Free Cash Flow detailliert aufbereiten. Als dritte Gruppe von Reports sind die Prüf- und Validierungsberichte zu nennen, die helfen sollen, die im Wesentlichen über Treiber geplanten Zahlen zu plausibilisieren.

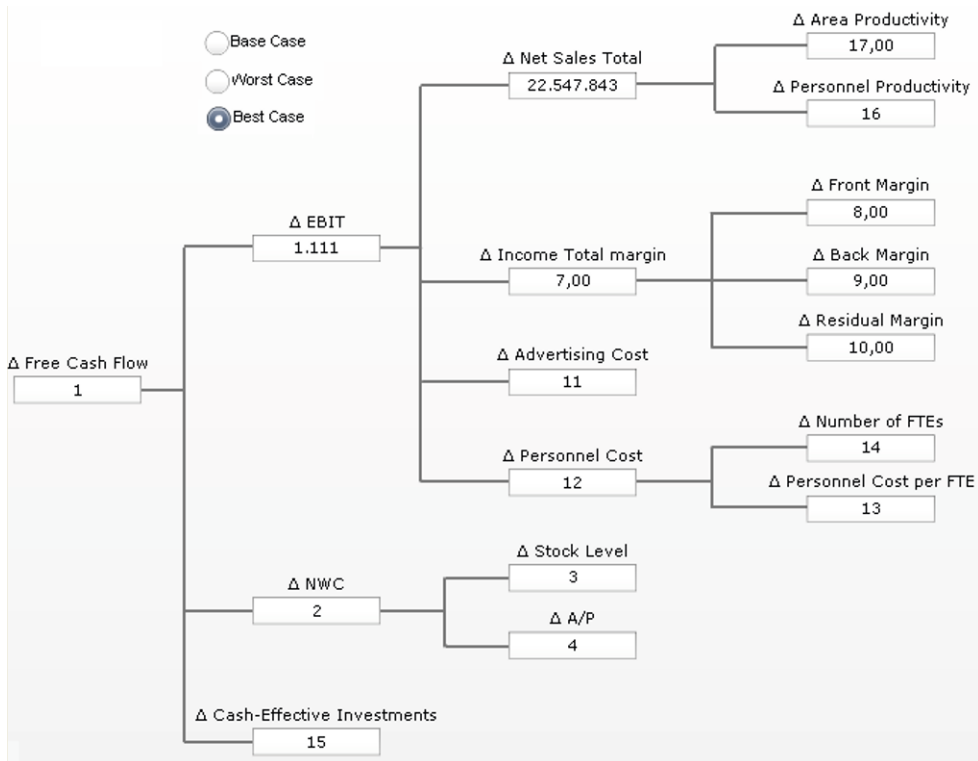
Abbildung 5.14 Validierungsbericht mit Grafik

Country: Slovenien Loca Currency in Millions Actual value type: Currency	Actual 2009	Year to Date 2010	Sep	Oct	Nov	Dec	FC 09 / 2010 Increase in %	Sum Total 2010
External Net Sales (with customers)								
Net Sales / sqm Salea Area	8.885,31	5.664,97	676,95	759,88	832,16	1.483,79	-3,31	9.417,75
Net Sales / Outlet	28,4	18,0	2,1	2,3	2,5	4,5	0,0	29,5
Seasonality (indexed based on average)		85,56	85,77	104,92	116,72	208,12		100,00
Seasonality (% part of total year)		57,04	7,15	8,74	9,73	17,34		100,00
Average Sales Area / Outlet (sqm)	3.187	3.156	3.136	3.084	3.058	3.058	-4	3.058
Growth Sales Area (% / to month PY)	0,00	4,74	6,99	16,59	18,43	18,54		18,54
Stock Level								
Purchase Volume Total	885,7	560,3	65,3	157,0	142,0	117,8	0,0	1.042,4
Purchase Volume / Outlet	26,2	16,1	1,8	3,8	3,4	2,8	0,0	27,8
Purchase Volume / Net sales customer in %	92,38	89,38	83,19	163,43	132,87	61,80	2,68	94,86
Stock Reach Forward (month)		1,24	0,86					
Goods in Stock / Outlet	3,5	2,9	2,8	3,9	4,7	3,6	2,15	3,6
Valuation Factor (GMS vs. Balance Sheet)	81,38	81,37	81,57	81,57	81,57	81,57	0,24	81,57
Free Advertising Cost Refund (% of Ext. Net Sales w. Cust.)	2,26	3,02	3,21	2,12	2,22	1,40	15,22	2,60
Net Working Capital								
NWC Total (Delta to PM end)	30,6	-45,2	8,3	40,1	6,0	35,2		44,4
NWC goods-related (Delta to PM end)	26,0	-61,0	10,3	39,5	7,3	49,6		45,8
NWC other (Delta to PM end)	4,7	15,7	-2,0	0,6	-1,3	-14,4		-1,5
NWC Total (Delta to PY end)	30,6	-45,2	-36,9	3,2	9,2	44,4		44,4
Financing Degree Stock (AP / Stock) in %	287,03	256,54	265,08	230,43	210,09	277,08	-3,47	277,08



Für die Validierung wurden auch grafische Auswertungen hinterlegt, die z.B. die Entwicklung unterschiedlicher KPI's im Planungszeitraum darstellen. Im Rahmen der in Abschnitt 5.2.7 beschriebenen Simulationsrechnung wurde ein Werttreiberbaum als grafische Unterstützung implementiert.

Abbildung 5.15 Werttreiberbaum



5.3.8 Administration und Weiterentwicklung

Für die Administration und Weiterentwicklung von TN Planning Anwendungen steht eine eigene Systemkomponente zur Verfügung. Dieser sogenannte „Custom Tailor“ ist eine menügeführte Oberfläche in der die zentral zuständige Fachabteilung (in vorliegenden Fall das Corporate Controlling) Anwendungsaspekte wie z.B. Stammdatenverwaltung, Benutzereinrichtung und Rechteverwaltung, Planungsmasken und Rechenregeln einrichten und pflegen kann.

Im konkreten Anwendungsfall erfolgte die Einführung des Systems nach einer ca. 6 monatigen Konzeption und Realisierungsphase, der sich wiederum eine 6 monatige Testphase mit ausgewählten Ländern anschloss. Durch kontinuierliche Weiterentwicklung (Usability, Begleitung der Länder, Weiterentwicklung z.B. in der Validierung hin zum führenden Validierungstool) kam es zu einer fortlaufenden Produktivsetzung des Tools in den einzelnen Ländern.

Teil 4

Reporting

1 Kennzahlen zur Steuerung im Handel

Veranschaulichung anhand des Beispiels der METRO Group

Thomas Langer, Bernd Seufert

Management Summary

Kennzahlen sind ein wesentliches Instrument zur effektiven Steuerung von Handelsunternehmen. Mit ihnen sollen Schwachstellen bzw. Potenziale in den Gebieten Umsatz-/Deckungsbeitragssteuerung, Kapitaleinsatz, Personalsteuerung und Sachkostensteuerung möglichst frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Dieser Beitrag stellt die Entwicklung und Anwendung von Kennzahlen zur operativen Steuerung im Handel dar und veranschaulicht anhand eines Beispiels der METRO GROUP, wie finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen entstehen und genutzt werden können, um eine effektive operative Steuerung zu gewährleisten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Sicherstellung der Vergleichbarkeit von Kennzahlen bei filial-, landes- oder vertriebslinienspezifischen Besonderheiten, welche eine Voraussetzung für internes oder externes Benchmarking ist.

1.1 Grundlagen von Kennzahlen

1.1.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind ein wichtiges Controlling-Instrument und für die Steuerung im Handel unerlässlich. Sie werden definiert als Zahlen, die „quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen“ und die einzelnen Ergebnisse handelsbetrieblicher Tätigkeiten dokumentieren.⁸² Kennzahlen repräsentieren also relevante Zusammenhänge in verdichteter, quantitativ messbarer Form⁸³ und dienen somit der Informationsbereitstellung in Unternehmen. Die Leistungsmessung innerhalb eines Unternehmens sowie Vergleiche zwischen einzelnen Unternehmen werden dadurch möglich und liefern Führungskräften einen schnellen und umfassenden Überblick über komplexe Strukturen und Prozesse⁸⁴. Insofern sind Kennzahlen als Basis von relevanten Entscheidungen, sowie der Ermittlung von Stärken und Schwächen zu verstehen und stellen eine Dokumentation und Koordination wichtiger Sachverhalte und Zusammenhänge im Unternehmen sicher.

⁸² Reichmann (2001), S. 56.

⁸³ Vgl. Horváth (2003), S. 568.

⁸⁴ Vgl. Reichmann (2001), S. 20.

Kennzahlen können darüber hinaus anhand verschiedener Merkmale, wie ihrem Informationscharakter, der Quantifizierbarkeit von Informationen und ihrer spezifischen Form, bestimmt werden und lassen sich durch die Verdichtung anderer quantifizierbarer Größen konzipieren.⁸⁵ So dienen Kennzahlen, auch Key Performance Indicator (KPI) genannt, einer Vielzahl von unterschiedlichen Funktionen, welche im Folgenden dargestellt werden.

- **Operationalisierungsfunktion:** Bildung von Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen und Zielerreichung (Leistungen)
- **Anregungsfunktion:** Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen
- **Vorgabefunktion:** Ermittlungen kritischer Kennzahlenwerte als Zielgrößen für unternehmerische Teilbereiche im Sinne eines Benchmarking oder Betriebsvergleichs
- **Steuerungsfunktion:** Verwendung von Kennzahlen zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen
- **Kontrollfunktion:** Laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Soll-Ist-Abweichungen
- **Koordinationsfunktion:** Unterstützung einer weitgehenden Koordination von Zielen und Kennzahlen.⁸⁶

Die häufigste Form der Systematisierung einzelner Key Performance Indicator ist die statistische Form, bei der zwischen Absolutzahlen und Verhältniszahlen unterschieden wird. Zusätzlich lassen sich quantitative Größen zum Beispiel Deckungsbeitrag, Umsatz und Lagerbestand und qualitative Kennzahlen wie Einkaufsstättentreue oder Kundenzufriedenheit unterscheiden. Der Nachteil dieser Betrachtung von Absolutwerten ergibt sich durch die isolierte Betrachtung und der fehlenden Verhältnismäßigkeit. Somit können aufgrund des nicht vorhandenen Maßstabs keine Rückschlüsse auf Ursachen oder Ursprünge geschlossen werden. Bei Verhältniszahlen bzw. relativen Kennzahlen unterscheidet man zwischen Gliederungszahlen (Anteiligkeiten am Gesamtvolumen), Indexzahlen (z.B. einem Jahresvergleich) und Beziehungszahlen (z.B. Umsatz im Verhältnis zur Raumgröße). Den relativen Kennzahlen weist man dadurch eine höhere Aussagekraft zu als den absoluten Kennzahlen, dennoch sind beide für die Erfüllung der oben genannten Funktionen von Kennzahlen notwendig.

Aus wirtschaftlicher Sicht hingegen ist die Differenzierung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen äußerst erstrebenswert, da diese Form der Systematisierung eine hohe Akzeptanz und Übersichtlichkeit inne hält. Jedoch ist diese Betrachtungsweise nicht ganz überschneidungsfrei.⁸⁷

⁸⁵ Vgl. Reichmann (2001), S. 56.

⁸⁶ Weber/Hamprecht/Goeldel (1995), S. 188.

⁸⁷ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 65f.

Kennzahlen lassen sich darüber hinaus in Leading- und Lagging-Indikatoren bzw. Früh- und Spätindikatoren untergliedern. Unter Frühindikatoren (Leading) versteht man Kennzahlen, die eine Entwicklung auf zukünftige Handlungen zulassen. Sie können somit vor dem Eintritt eines neuen Trends oder einer Trendwende zum Einsatz kommen, da sie die Möglichkeit haben, Kauf- oder Verkaufssignale aufzudecken. Solche Kennzahlen sind für die heutigen handelsspezifischen Rahmenbedingungen unerlässlich und können bei Anwendung einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil generieren. Jedoch sind Frühindikatoren oftmals schwer quantifizierbar. Umgekehrt handelt es sich bei Spätindikatoren (Lagging) um Kennzahlen, welche die wirtschaftliche Entwicklung der Vergangenheit erfassen und dabei Kursbewegungen verfolgen. Nachteile ergeben sich jedoch aufgrund des fehlenden Vorhersagecharakters und der nicht identifizierbaren Kursbewegungsrichtung. Spätindikatoren sind somit von besonderer Bedeutung, wenn Märkte tendieren, da Kauf- und Verkaufssignale weniger Berücksichtigung finden. Somit ist die Anwendung von Spät- als auch Frühindikatoren für den Handel essentiell.⁸⁸ Nachfolgende Abbildung zeigt eine Auswahl von Früh- und Spätindikatoren für die Steuerung des Filialnetzes bzw. der Kunden.

Abbildung 1.1 Leading- und Lagging-Indikatoren

	Leading (Frühindikatoren)			Lagging (Spätindikatoren)	
Beispiel Filialnetz	Anzahl der Einzelhandelsmärkte in der Vorbereitung	Anzahl der Neueröffnungen	Anzahl der Kunden pro Tag	Umsatz und Gewinnwachstum	
Beispiel Kunde	Grad der Kundenzufriedenheit	Rohrertrag je Kunde	Kundenfluktuation	Umsatz und Gewinnwachstum	

Kennzahlen werden oft zu sogenannten Kennzahlensystemen verknüpft. Unter einem Kennzahlensystem wird dabei im Allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Kennzahlen verstanden, wobei die einzelnen Zahlen in einer sachlogisch-sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.⁸⁹ Dabei kristallisieren sich Kennzahlensysteme als maßgebliche Bausteine des Performance-Management-Prozesses heraus, da sie die Leistungen von Handelsunternehmen messbar und vergleichbar machen. Eine kennzahlenbasierte Steuerung ermöglicht somit nach der Festlegung von Zielwerten und Leitkennzahlen die

⁸⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 30f.

⁸⁹ Vgl. Reichmann (2011), S. 56.

Analyse von Zielabweichungen und die frühzeitige Implementierung geeigneter Gegenmaßnahmen.

Die Konzeption und Einführung von Kennzahlensystemen wird jedoch von Herausforderungen, wie bspw. der Überwindung der Dominanz finanzieller Kennzahlen, der Verknüpfung strategischer und operativer Steuerung, der Verbindung von Datenarten (Ist, Plan, Forecast) sowie dem adressatengerechten Reporting, begleitet, welche es im Zuge der Implementierung zu erkennen und zu überwinden gilt. Darüber hinaus weisen handels-spezifische Kennzahlen aufgrund ihrer fehlenden Ganzheitlichkeit eine große Schwäche auf, was auf die Komplexität verschiedener Objektarten und Aggregationsstufen sowie unternehmensexterne Schnittstellen zurückzuführen ist.⁹⁰

1.1.2 Kriterien für die Entwicklung von Kennzahlen

Die Kernaufgabe des Handels besteht darin, die richtige Ware zum richtigen Preis am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen, was nur durch vielfältige Abstimmungen und eigens dafür entwickelten Koordinations- bzw. Lenkungsmechanismen zu bewältigen ist. Insbesondere muss dabei die Koordination zwischen Einkauf und Verkauf als funktional losgelöste Einheiten funktionieren, die sich durch konsequente Markt und Kundenorientierung auszeichnen sollte.

Darüber hinaus gilt es standortspezifische Einflüsse zu berücksichtigen, da sich jeder Standort durch eine gewisse Eigendynamik und Besonderheit darstellt. Deshalb sind die Bedingungen am Standort kontinuierlich zu überprüfen und bei Vergleichen zu berücksichtigen.

Die Spezifika des Handels beinhalten des Weiteren, dass das Betreiberkonzept des Handels nicht durch die Konzeption von Schutzrechten abgesichert werden kann und somit die Gefahr der Nachahmung erfolgreicher Konzepte besteht. Die fehlenden Schutzrechte und die schnelle Marktdynamik zwingen folglich den Handel zu großer Umstellungsflexibilität, was durch die hohe Kundenkomplexität und dem damit einhergehenden Kaufverhalten zur zentralen Herausforderung für den Handel wird.⁹¹

Dem Handelscontrolling kommt somit die Aufgabe zu, Kennzahlen bereitzustellen, welche die Koordination sowie Interpretation der Problemfelder in einer dynamischen Unternehmensumgebung unterstützen und erleichtern. Kennzahlen sollen somit eine schnelle Verarbeitung der eintreffenden Daten sowie eine reibungslose Berichterstellung gewährleisten, um die Steuerungsanforderungen im Handel bedienen zu können, welche sich insbesondere auf den Umsatz, den Deckungsbeitrag, die Personal- und Kapitalallokation sowie deren Produktivität erstrecken.

⁹⁰ Vgl. Schröder (2001), S. 785.

⁹¹ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 28ff.

Bei der Entwicklung von Kennzahlen muss jedoch berücksichtigt werden, dass Kennzahlen definitionsgemäß eine Komprimierung der ökonomisch relevanten Realität darstellen. Aufgrund der Komplexität der Arbeitsumgebung sind Aussagen über die Wirksamkeit und Qualität von Kennzahlen nicht verallgemeinerbar und müssen in jedem Einzelfall geprüft und validiert werden. Somit können erst unter Berücksichtigung marktrelevanter und handelsspezifischer Rahmenbedingungen mögliche Hypothesen zur Aussagekraft von Kennzahlen gemacht werden. Dabei können folgende Kriterien herangezogen werden:

- Eine Informationsbedarfsanalyse ist vor der Ermittlung von Kennzahlen durchzuführen
- Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bei der Verwendung von Kennzahlen sind zu beachten
- Die Kennzahlenmenge ist auf ein eng begrenztes Set wesentlicher Kennzahlen je Benutzer zur Vermeidung einer Informations-Inflation festzulegen
- Die Kennzahlen sind regelmäßig zu ermitteln und zu validieren
- Die eingesetzten Kennzahlen und Datenquellen sind genau zu definieren. Idealerweise haben zur Erhöhung der Akzeptanz die Anwender Einblick in die Definitionen der von ihnen verwendeten Kennzahlen.⁹²

1.1.3 Kennzahlen im Handel allgemein

Aufgrund der Spezifika des Handels lassen sich nun allgemeine Kennzahlen ableiten, welche den Markterfolg eines Handelsunternehmens und somit den Steuerungsanforderungen gerecht werden. Dabei stellen die Basisgrößen Umsatz und Deckungsbeitrag wichtige Kennzahlen des Ertragsbereichs dar. Sie lassen im Zusammenhang mit Informationen zur Kostenbelastung Aussagen zur Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des betreffenden Handelsunternehmens zu

Kennzahlen im Bereich Personal sind unerlässlich für Schwachstellen- bzw. Potenzialanalysen. Ihre Nutzung ermöglicht ein Steuerungssystem mit dem quantitative und qualitative Personalengpässe und -überschüsse antizipiert, ebenso wie die Personalproduktivität gemessen werden kann.

Des Weiteren ist ein erheblicher Teil des Kapitals von Handelsunternehmen indes im Warenbestand gebunden (Umlaufvermögen). Ein Verfehlen des Kundengeschmacks kann somit existenzbedrohend sein, da die Sortimentssteuerung als ein Schlüsselprozess in Handelsunternehmen anzusehen ist. Die Zusammensetzung des Umlaufvermögens ist daher durch das Handelsunternehmen laufend zu prüfen. Durch eine Optimierung der Umlaufvermögensstruktur kann Kapital freigesetzt werden, um beispielsweise die Expansion des Handelsunternehmens zu fördern. Aufgrund der Marktunsicherheit und gleichzeitigen Vielseitigkeit der Produktauswahl sind Handelsunternehmen somit auf Kennzahlen zur effizienten Waren-/Warengruppensteuerung angewiesen. Daneben ist ein

⁹² Becker/Winkelmann (2006), S. 69.

erheblicher Teil des Kapitals durch Investitionen in Grundstücke und Gebäude für Filialen und Lager gebunden (Anlagevermögen). Fehlerhafte Standortentscheidungen bzw. eine niedrige Produktivität der Standorte gefährden somit ebenfalls die Existenz des Handelsunternehmens.

Abbildung 1.2 zeigt nachfolgend eine Übersicht ausgewählter Kennzahlen im Handel.

Abbildung 1.2 Ausgewählte Kennzahlen im Handel (tendenziell Spätindikatoren)

Kennzahlen	Berechnung
Umsatz	brutto: Preis inkl. MwSt * Verkaufsmenge netto: Preis ohne MwSt * Verkaufsmenge
Spanne	Rohrertrag: Verkaufspreis - Einkaufspreis Handelsspanne: Rohrertrag/Umsatz zu Verkaufspreis Handelsaufschlag: Rohrertrag/Umsatz zu Einkaufspreis
Marktanteil	Umsatz des betrachteten Betriebs/Markt-potential
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	Absatzmenge/Ø Lagerbestandsmenge
Deckungsbeitrag	Verkaufspreis - variable Kosten
Brutto-Nutzen	Handelsaufschlag * Lagerumschlags-geschwindigkeit
ausgesuchte Rentabilitätskennzahlen	Handelsspanne Rohrertrag/qm Deckungsbeitrag je Produkt Rohrertrag/Regalmeter
ausgesuchte Produktivitätskennzahlen	Lagerumschlagsgeschwindigkeit Umsatz/Kunde Umsatz/Mitarbeiter Umsatz/qm
ausgesuchte Kennzahlen der Kostenbelastung/Wirtschaftlichkeit	Personalkosten / Umsatz wertmäßige Bestandsveränderung / Artikel-bereich
ausgesuchte Kennzahlen des Kostenniveaus	Raumkosten/qm Personalkosten/Mitarbeiter

Quelle: Vgl. Becker/Winkelmann (2006); Vgl. Krey (2002)

Abbildung 1.3 Ausgewählte Kennzahlen im Handel (tendenziell Frühindikatoren)

Kennzahlen	Berechnung
Ausbildungsquote	Anzahl Auszubildende/Anzahl Mitarbeiter gesamt
Fluktuationsquote	Zahl der Austritte pro Jahr/durchschnittliche Zahl der Beschäftigten
Beschwerden	Anzahl der Beschwerden innerhalb des Berichtszeitraum
Reklamationsquote	Anzahl der Reklamationen pro Kunde
Anzahl der Neueröffnungen	Anzahl der Neueröffnungen innerhalb des Berichtszeitraum

Quelle: Vgl. Becker/Winkelmann (2006); Vgl. Krey (2002)

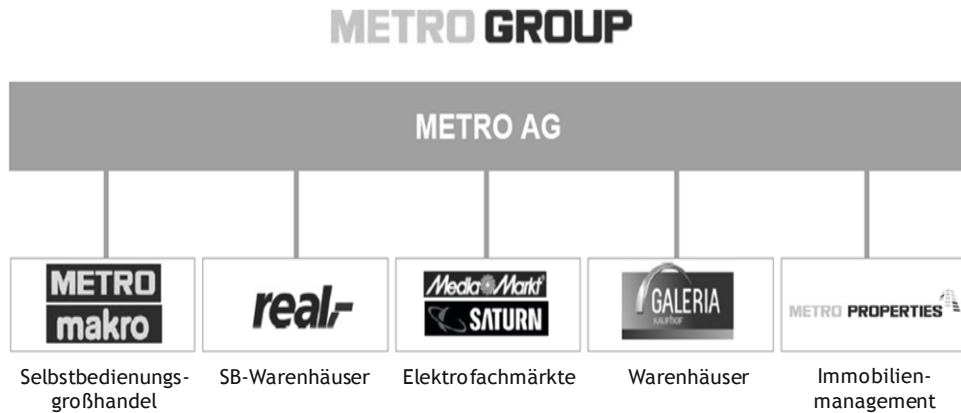
Anhand des nachfolgenden Praxisbeispiels METRO GROUP soll nun die operative Steuerung mit Kennzahlen dargestellt und mithilfe von konkreten Beispielen veranschaulicht werden.

1.2 Operative Steuerung mit Kennzahlen bei der METRO GROUP

1.2.1 Organisation und Konzernstruktur der METRO GROUP

Die METRO GROUP ist eines der größten Handelsunternehmen Deutschlands. Sie organisiert sich in Form einer strategischen Management-Holding, deren Dach die METRO AG bildet. Die METRO GROUP besteht aus vier Vertriebslinien, welche das operative Geschäft ausmachen und den Großteil der Konzernumsätze erwirtschaften. Dabei handelt es sich um die Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real SB-Warenhäuser, Media Markt und Saturn sowie Galeria Kaufhof. Neben den vier operativen Vertriebslinien erbringt die METRO Properties als Immobilienverwaltungsunternehmen des Konzerns Dienstleistungen für die vier Vertriebslinien. Weitere vertriebslinienübergreifende Dienstleistungen werden beispielsweise in den Bereichen Logistik, Informationstechnologie, Werbung und Rechnungsabwicklung durch Querschnittsgesellschaften erbracht.

Abbildung 1.4 Konzernstruktur der METRO GROUP



Metro Cash & Carry konzentriert sich auf den Selbstbedienungs-großhandel und das Angebot von Produkten und Dienstleistungen an gewerbliche Nutzer und Großverbraucher. Die Vertriebslinie ist mit mehr als 700 Märkten in 30 Ländern vertreten.

Der SB-Warenhausbetreiber Real ist mit über 400 Standorten in 6 Ländern präsent. Real bietet dem Endkunden ein breites Sortiment an Lebensmitteln und Nonfood-Artikeln an.

Die Vertriebsmarken Media Markt und Saturn stellen die Elektrofachmarktkette der METRO GROUP dar. In 15 Ländern und in über 850 Märkten wird dem Endverbraucher eine große Produktpalette in den Bereichen Unterhaltungselektronik, Telekommunikation, Foto, Entertainment, Computer, Software und Haushaltsgeräten angeboten.

Galeria Kaufhof betreibt mehr als 130 Warenhäuser in Innenstadtlagen deutscher und belgischer Städte. Das Sortiment setzt sich zusammen aus anspruchsvollen und qualitativ hochwertigen Artikeln aus dem Bereich Mode und Lifestyle.

Die operativen Vertriebslinien sind mit ihren spezifischen Konzepten selbstständig am Markt tätig. Sie steuern eigenständig die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden. Die strategischen Ziele, Renditevorgaben sowie Kapital- und Ressourcenallokation wird den Vertriebslinien durch die METRO AG zugeteilt.

Kennzeichnend für die Organisation der METRO GROUP sind die ineinander aufbauenden Strukturen. Eine effiziente Markterschließung unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten wird durch die regionale Aufstellung der Vertriebslinien gewährleistet. Jede Vertriebslinie besitzt eine Konzernkorrespondenz in Deutschland, welche Steuerungsrichtlinien für Aktivitäten der Vertriebslinie vorgibt und für deren Einhaltung eintritt.

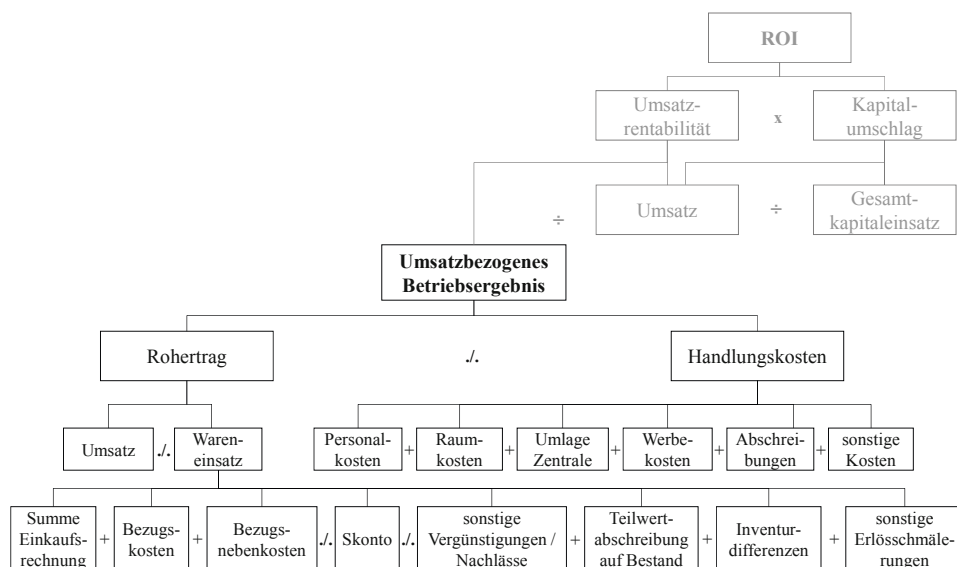
1.2.2 Kennzahlen zur operativen Steuerung

1.2.2.1 Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen

Für die operative Steuerung kann ein vereinheitlichtes Schema an Finanzkennzahlen verwendet werden, das zur Ermittlung des umsatzbezogenen Betriebsergebnisses dient. Darüber hinaus ist es als Basis für die weitere Ermittlung von Kennzahlen auf operativer Ebene zu verstehen.

Das umsatzbezogene Betriebsergebnis ermittelt sich aus dem Rohertrag abzüglich der Handlungskosten. Dabei entspricht der Rohertrag Umsatz minus Wareneinsatz, welcher sich indes aus weiteren Einzelkomponenten zusammensetzt. Die Handlungskosten ergeben sich wiederum aus der Summe von Personalkosten, Raumkosten, Zentralkostenumlagen, Werbekosten, Abschreibungen und sonstigen Kosten (vgl. Abbildung 1.5). Das umsatzbezogene Betriebsergebnis sollte die Kapitalkosten decken und darüber hinaus einen Überschuss erwirtschaften.

Abbildung 1.5 Ermittlung des umsatzbezogenen Betriebsergebnisses



Bereits diese geringe Anzahl an Finanzkennzahlen ermöglicht es, Aussagen bzw. Rückschlüsse auf Stärken und Schwächen in der Ertrags- und Kostensituation - also der Ergebnissituation zu ziehen. Dabei können die Finanzinformationen gegen absolute Budgetwerte oder im Zeitvergleich eines Betriebs verglichen werden. Desweiteren können diese

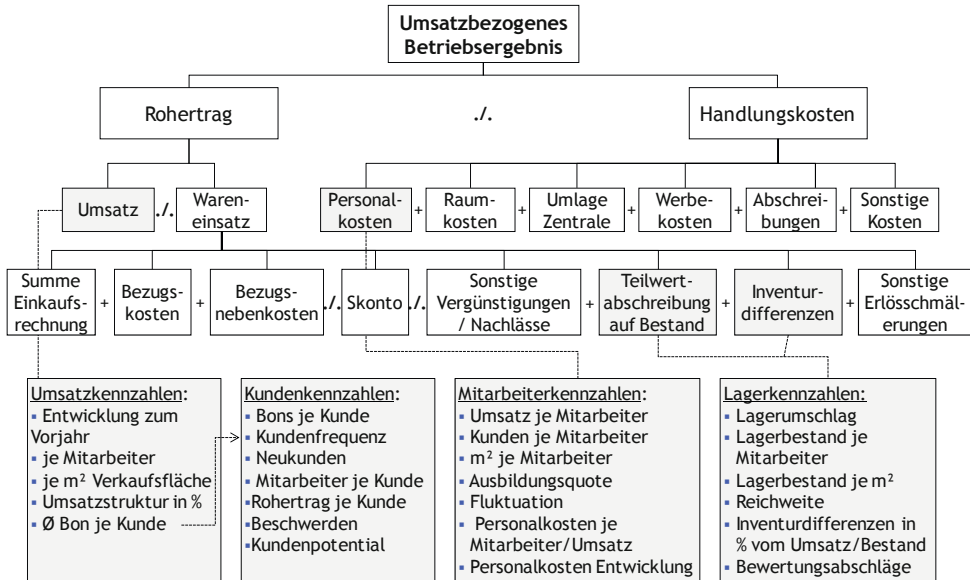
Informationen alternativ für einen internen Betriebsvergleich einzelner Märkte oder ein Benchmarking verschiedener Vertriebslinien untereinander genutzt werden. Hierzu werden relative Kennzahlen gebildet und verglichen (bspw. „Personalkosten zum Umsatz in %“).

Aussagekräftige Kennzahlen zur operativen Steuerung lassen sich durch Anreicherung der Finanzkennzahlen mit weiteren operativen Informationen aus der Handelswert schöpfungskette generieren. Diese Informationen sind in der Regel nicht-finanzieller Natur. Häufig verwendete Informationen zur Kennzahlenberechnung im Handel sind die Anzahl an Vollzeitmitarbeitern, die Anzahl an Kassiovorgängen, die Kundenfrequenz aus den Kassen- bzw. Registriersystemen oder die Quadratmeterzahl der Verkaufsfläche.

Am Beispiel der Finanzkennzahl „Umsatz“ können somit aussagekräftige Effizienz- und Produktivitätskennzahlen ermittelt werden. Typische Kennzahlen hierfür sind „Raumkosten im Verhältnis zum Umsatz“, „Umsatz je Mitarbeiter“, „Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche“ oder „durchschnittlicher Bonumsatz“ (vgl. Abbildung 1.6).

Ebenso kann hieraus eine Werttreiberlogik der jeweiligen Finanzkennzahlen analysiert und ausgewertet werden, in dem der Umsatz in seine Teilkomponenten zerlegt wird. Aus dem Produkt der Kennzahlen „durchschnittlicher Bonumsatz“ und „Kassenfrequenz“ ergibt sich wiederum der gesamte „Umsatz“. Die Detaillierung des Umsatzes in seine jeweiligen Werttreiber erzeugt wertvolle Informationen zur Steuerung. Diese Treiberlogik der Kennzahlen ist beispielsweise auch bei Mitarbeiter-bezogenen Kennzahlen oder Lagerkennzahlen möglich.

Durch die Verknüpfung der typischen Finanzinformationen aus den Finanzsystemen mit weiteren nicht-finanziellen Informationen aus den Systemen der Wertschöpfungskette entsteht ein integriertes, in sich konsistentes Kennzahlensystem. Dieses ermöglicht eine aufschlussreiche Analyse von Märkten und Vertriebslinien sowie deren Gegenüberstellung.

Abbildung 1.6 Ausgesuchte Kennzahlen zur operativen Steuerung

Aus obenstehender Abbildung 1.6 wird ebenfalls deutlich, dass die METRO GROUP neben den typischen Spätindikatoren (Lagging), wie Entwicklung Umsatz zum Vorjahr oder Umsatz je Mitarbeiter, ebenfalls Frühindikatoren (Leading) zur operativen Steuerung verwendet. Dazu zählen beispielsweise Mitarbeiterfluktuation, Beschwerden, Kundenpotential, Neukunden und Ausbildungsquote. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leading- und Lagging-Indikatoren ist eine der Voraussetzungen für ein gutes Messergebnis, jedoch ist dies aufgrund der schweren Quantifizierbarkeit der Leading-Indikatoren eine herausfordernde Aufgabe.

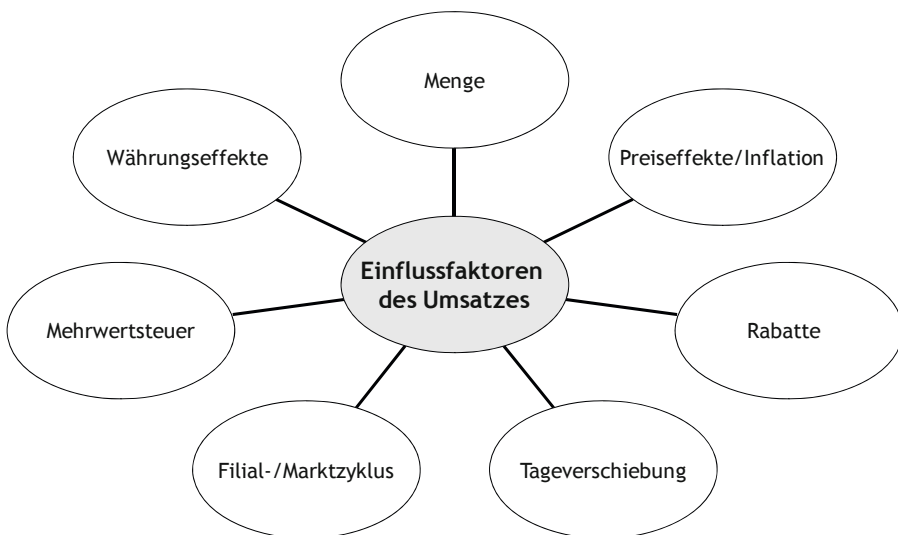
1.2.2.2 Gewährleistung der Vergleichbarkeit

Voraussetzung für die Gegenüberstellung von Märkten bzw. Filialen ist die Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Kennzahlen, deren Grundlage die Schaffung einer homogenen Datenbasis ist. Bei Vergleichen von Märkten über Vertriebslinien oder Landesgrenzen hinweg handelt es sich dabei um eine komplexe Aufgabe, da neben den landes- und vertriebslinienspezifischen auch marktindividuelle Rahmenbedingungen beachtet werden müssen.

Die Sicherstellung der Vergleichbarkeit kann anhand der untenstehenden Abbildung veranschaulicht werden. Die Grafik zeigt, welche spezifischen Einflussfaktoren auf den Umsatz einwirken und bei einem Vergleich berücksichtigt werden müssen. Um die Voraus-

setzung der Vergleichbarkeit herzustellen, muss zunächst die Kennzahl, hier Umsatz, von den spezifischen Einflussfaktoren bereinigt werden. Das bedeutet, dass beispielsweise bei einem länderübergreifenden Vergleich die unterschiedlichen Mehrwertsteuersätze, Währungseffekte und auch Inflations-/Preiseffekte, als auch die Tageverschiebungen durch unterschiedliche Feiertagskonstellationen oder Schaltjahre berücksichtigt werden müssen. Unterschiedliche Feiertagskonstellationen haben einen direkten Einfluss auf die Anzahl der verkaufsoffenen Tage und müssen daher für Umsatzvergleiche zwischen Ländern, innerhalb eines Landes und für Monats-/Jahresvergleiche berücksichtigt werden. Darüber hinaus beeinflussen auch vertriebslinienspezifische Einflussfaktoren, wie beispielsweise die Verkaufsmengen oder gewährten Rabatte, z.B. durch Kundenkarten, den Umsatz. Durch die Berücksichtigung dieser und weiterer Einflussfaktoren erhält das Unternehmen eine homogene Datenbasis, deren Resultat der bereinigte Umsatz ist und somit die Grundlage für einen Umsatzvergleich liefert.

Abbildung 1.7 Einflussfaktoren zur Herstellung eines bereinigten Umsatzes

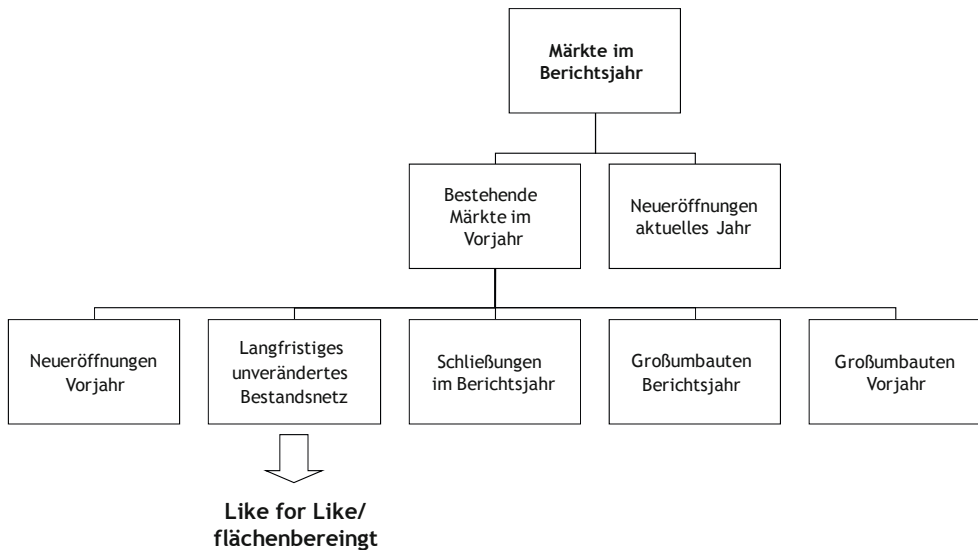


Ein wesentlicher Einflussfaktor des Umsatzes wird durch den Filial-bzw. Marktlebenszyklus verkörpert, da bei Markt-/Filialvergleichen nur eine Gegenüberstellung von Märkten im gleichen Lebenszyklus und von vergleichbarer struktureller Ausgangssituation zu validen Kennzahlen führt.

Die Märkte eines Berichtsjahres können grundsätzlich in Neueröffnungen des aktuellen Jahres und in Märkte, welche bereits seit dem Vorjahr bestehen, eingeteilt werden. Die Märkte, die bereits seit dem Vorjahr bestehen, können wiederum in „Neueröffnungen Vorjahr“, „Schließungen im Berichtsjahr“, Großumbauten im Berichtsjahr“, „Großumbauten im

Vorjahr“ und in das „langfristig unveränderte Bestandsnetz“ unterteilt werden (vgl. Abbildung 1.8).

Abbildung 1.8 Lebenszyklus von Filialen/Märkten



Großumbauten zeichnen sich dadurch aus, dass sich das grundlegende Filialformat, bspw. durch Flächenerweiterung geändert hat und somit die Filialen nicht mehr mit den Vorperioden vergleichbar sind.

Das langfristig unveränderte Bestandsnetz an Filialen/Märkten (auch Like for Like genannt) ist dabei von besonderem Interesse in der Ergebnisanalyse, da es bereits die flächenbereinigte Umsatzsituation des Handelsunternehmens darstellt. Umsatzveränderungen im Handel können grundsätzlich über zwei Faktoren erklärt werden: (1) Umsatzveränderungen durch Änderungen im Filialportfolio - also Eröffnungen, Schließungen oder Umbauten und (2) Umsatzveränderungen im unveränderten Bestandsnetz. Eine ausschließliche Betrachtung der Finanzkennzahl „Umsatz“ in einem bestimmten Land würde keine Erklärungsfaktoren über die Veränderung des Umsatzes liefern. Über die Einteilung der Filialen in die genannten Lebenszyklen ist dies möglich. Weitere Erklärungsfaktoren für die Umsatzsituation können ermittelt werden, indem die oben genannten operativen Kennzahlen wie „Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche“ (Flächenproduktivität) in den verschiedenen Filiallebenszyklen ermittelt werden, um so die Entwicklung der Flächenproduktivität im Bestandsnetz im Vergleich zu den neueröffneten Filialen zu erfassen.

Die Einteilung der Märkte in die verschiedenen Lebenszyklen muss aufgrund der Veränderungen im Filialportfolio im Zeitverlauf (z.B. Neueröffnungen, Umbauten, Schließungen) laufend geprüft und angepasst werden.

Im Folgenden soll nun die Verdichtung der Kennzahl „durchschnittlicher Bonumsatz“ der einzelnen Vertriebslinien zur Konzernkennzahl dargestellt werden.

In den Vertriebslinien des Einzelhandels (Real SB-Warenhäuser, Media Markt und Saturn, Galeria Kaufhof) ist die Anzahl der Kassiovorgänge lediglich ein Indiz für hohen oder niedrigen Kundenverkehr. Die Anzahl der Kassiovorgänge wird mit der Frequenz gleichgesetzt. Im Gegensatz dazu ist es im Großhandel der Metro Cash & Carry möglich die Anzahl der Einkäufe eines Kunden durch den Einsatz von Kundenkarten zu erfassen. Einkäufe an verschiedenen Kassen werden anschließend addiert. Die Kennzahl „Frequenz“ kann also zwischen den Vertriebslinien des Einzelhandels und des Großhandels in ihrer Definition und Berechnungsmethode voneinander abweichen.

Auf Konzernebene der METRO AG ist die Konsistenz der Kennzahlen allerdings zu gewährleisten. Um Vergleichbarkeit herzustellen, wird die Frequenz auf Konzernebene durch die Anzahl der Kassiovorgänge definiert. Diese Information ist vertriebslinienübergreifend vorhanden und gewährleistet dadurch eine homogene Datenbasis. Durch anschließende Division des bereinigten Umsatzes durch die Anzahl der Kassiovorgänge kann somit der durchschnittliche Bonumsatz auf Konzernebene ermittelt werden (vgl. Abbildung 1.9).

Abbildung 1.9 Erzeugung konsistenter Kennzahlen auf Konzernebene

Grundlage der Kennzahlen der Kundenproduktivität sind

- **im Einzelhandel:** die Anzahl der Kassiovorgänge als Indiz für einen hohen oder niedrigen Kundenverkehr.

$$\text{Frequenz} = \text{Anzahl der Kassiovorgänge}$$

- **bei Metro C&C:** Einkäufe an verschiedenen Kassen werden zusammengerechnet.

$$\text{Frequenz} = \text{Anzahl der Einkäufe eines Kunden erfassbar durch die Kundenkarte}$$

- **auf Konzernebene:** die Anzahl der Kassiovorgänge zur Vergleichbarkeit.

→ Daraus erfolgt die Berechnung des Durchschnittsbons:

$$\text{Durchschnittsbons} = \frac{\text{bereinigter Umsatz}}{\text{Anzahl der Kassiovorgänge}}$$

1.3 Fazit

Operative Kennzahlen stellen ein unverzichtbares Mittel zur effektiven Steuerung im Handel dar. Mit ihnen werden die wesentlichen „Einsatzfaktoren“ Ware/Warengruppen (Umsatz, Einstandskosten, Deckungsbeitrag), Personal und Kapital (Investitionen/Sachkosten) gesteuert. Zur Steuerung werden regelmäßig Kennzahlen verwendet, die finanzielle Informationen der Ergebnisrechnung mit nicht-finanziellen Informationen aus den Systemen der Wertschöpfungskette in Verbindung setzen, insbesondere Sortimentsinformationen, Kassendaten und Flächeninformationen. Hieraus können in sich konsistente und sehr aussagekräftige Kennzahlensysteme entwickelt werden. Diese Kennzahlensysteme sollten dabei einen ausgewogenen Mix aus vorausschauenden Frühindikatoren und nachlaufenden Spätindikatoren enthalten.

Die auf den ersten Blick „aussagekräftigen“ Handelskennzahlen müssen allerdings mit einer Fülle an Zusatzinformationen, wie Filiallebenszyklus, landes- oder vertriebslinien-spezifischen Informationen angereichert werden, damit eine sinnvolle Vergleichbarkeit auf Grundlage einer homogenen Datenbasis gewährleistet ist. Dies konnte an einem beispielhaften Kennzahlensystem zur operativen Steuerung bei der METRO GROUP und seiner Vertriebslinien veranschaulicht werden.

Literatur

- [63] Becker, J./Winkelmann, A. (2006): Handelscontrolling, Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 1. Auflage, Heidelberg.
- [64] Horváth, P.(2003): Controlling, 9.Auflage, Stuttgart.
- [65] Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- [66] Krey, A. (2000): Ansätze für das Controlling filialisierter Handelsunternehmen. In: Graßhoff, J.(Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg, S. 55-104.
- [67] Reichmann, T. (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. Aufl., München.
- [68] Schröder, H. (2001): Handelscontrolling-Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo. In: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling. Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg, St Gallen/ Wien, S. 774-795.
- [69] Weber, J./Hamprecht, M./Goedel, H. (1995): Benchmarking des Controlling: Ein Ansatz zur Effizienzsteigerung betrieblicher Controllingbereiche, in: krp 39, S. 15-19.

2 Reporting im Handel

Jörg Decker, Stefan Sexl

2.1 Einleitung

Verfügbarkeit, schnelle Reaktionszeiten und sehr gute Marktkennntnisse sind essentielle Erfolgsfaktoren der Handelsbranche. Umsatz, der wegen ineffektiver Lagerhaltung, Unwissenheit über Kundenbedarfe oder unbekannte Marktverhältnisse verloren geht, gilt bei allen Handelsunternehmen als neuralgischer Punkt. Alleine die Implementierung von Systemen zur Datengewinnung und -speicherung (Business-Intelligence-Software), wie dies beispielsweise Wal-Mart von Beginn an praktizierte, genügt noch nicht, um jederzeit eine ausreichende Informationsversorgung zu garantieren. Erst die Auswertung der Daten und die Generierung sichtbarer und verwertbarer Informationen zur Entscheidungsfindung bringt Vorteile gegenüber den Wettbewerbern. Wer seine Information über Kunden, Lieferanten, Vertriebskanäle und Produkte sinnvoll zusammenführt und dem Management zur Steuerung entsprechend der Unternehmensstrategie aufbereitet, hat eine Chance, seine Reaktionsgeschwindigkeit gegenüber dem Markt zu steigern.

Eine zentrale Rolle bei der Identifizierung und Nutzung dieser potentiellen Wettbewerbsvorteile kommt dem Reporting zu. Reporting ist nicht mehr nur die Aufbereitung und Auflistung von Daten. Vielmehr ermöglicht das Reporting Einsichten und neue Erkenntnisse und fördert im besten Fall ein proaktives Handeln – nicht nur auf Geschäftsführungsebene, sondern zum Beispiel auch am Point of Sale, im Einkauf oder im Merchandising.

Die nachfolgend betrachtete Fragestellung lautet:

„Welche Rolle spielt das Reporting im speziellen in der Handelsbranche und wobei kann es Hilfestellung leisten?“

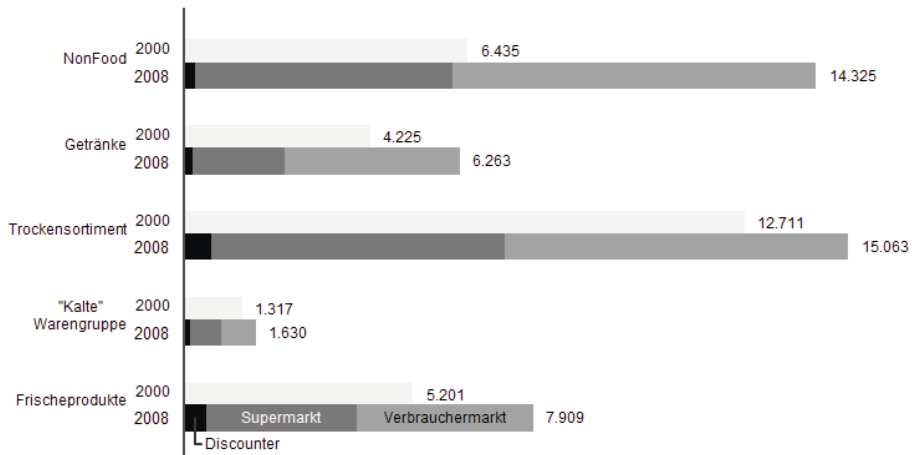
Nach einer kurzen Beschreibung der aktuellen Veränderungen im Handel und der Abgrenzung des Umfangs des „Reporting“ bzw. „Management-Reporting“, werden dessen einzelne Phasen und deren Optimierungspotentiale herausgestellt. Die Betrachtung der im Handelsreporting spezifischen Berichtsubjekte Produkte, Kunde, Lieferant und Vertriebskanal als auch der für den Handel wichtigen Unternehmensfunktionen Store Operations, Einkauf, Supply Chain und Marketing zeigt, welche Aufgaben das Reporting im Handel zu erfüllen hat.

Aufbauend auf den Aufgaben und den Optimierungsmöglichkeiten wird anschließend die grundsätzliche Möglichkeit einer Vereinfachung der Berichtserstellung bei gleichzeitigem Erreichen einer verbesserten Verständlichkeit für die Empfänger anhand eines Notationskonzeptes beschrieben.

2.2 Aktuelle Veränderungen im Handel

Mit 400.000 Unternehmen und einem Jahresumsatz von etwa 400 Milliarden Euro ist der Einzelhandel die drittgrößte Wirtschaftsbranche in Deutschland. Seit Jahren steigt die Komplexität innerhalb der Branche vor allem aufgrund der sich diversifizierenden Vertriebskanäle und der Steigerung der Artikelvielfalt. Zwischen 2000 und 2008 kamen alleine im Lebensmitteleinzelhandel mehr als 14.000 neue Artikel in den Handel. Diese Vielzahl an Produkten marktgerecht einzukaufen, deren Warenflüsse profitabel zu steuern und die Bedürfnisse der Kunden zu jedem Zeitpunkt erfüllen zu können, ist eine der großen Herausforderungen des Groß- und Einzelhandels.

Abbildung 2.1 Anzahl der Artikel im deutschen Einzelhandel pro Kanal und Warengruppe im Vergleich 2000 zu 2008



Quelle: Handelsverband Deutschland (2010)

Auf internationaler Ebene agiert der Handel in unterschiedlich saturierten Märkten. Europa als gesättigter Markt lässt kaum Wachstum zu. Hier besteht das Ziel darin, auf den vorhandenen Verkaufsflächen ein Produktivitätswachstum zu generieren und Neukunden zu aktivieren. Neue Flächen über die Eröffnung neuer Märkte sind vor allem im ost-europäischen Raum und Asien möglich. Dort gilt es neue Gebiete und Ballungsräume zu besetzen und hierzu die geeigneten Standorte zu finden. Je nach Region bestehen somit unterschiedliche Business Cases und Ziele, die in der Gestaltung des Reportings berücksichtigt und ermöglicht werden müssen.

2.3 Das Reporting mit seinen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen

2.3.1 Inhaltliche Abgrenzung

Der Umfang des „Betrieblichen Berichtswesens“ wird von unterschiedlichen Personen verschieden weit definiert. Hans Blohm, der sich als einer der Ersten ausführlich mit dem Thema Reporting auseinandersetzte, definiert das Berichtswesen als „alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen eines Unternehmens (...) zur Erarbeitung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über den Betrieb und seine Umwelt“⁹³ und bezieht somit alle Phasen des Informationsversorgungsprozesses ein.

Eine enger gefasste Definition vertritt Göpfert. Er „fokussiert das betriebliche Berichtswesen auf die Erzeugung und die Übermittlung von aussagekräftigen Informationen in Gestalt formalisierter Berichte für Führungskräfte und unternehmensexterne Empfänger“.⁹⁴

Horváth sieht Blohms Definition als zu weit gefasst⁹⁵ und vertritt die Meinung, dass die Informationserzeugung nicht Teilaufgabe des Berichtswesens ist. Wie Koch stellt er die Informationsnutzung neben der Informationsbereitstellung und -übermittlung als wesentliche Phase dar. Nach Horváth und Koch wird nicht das gesamte Gebiet des Rechnungswesens als Informationserzeugung unter dem Begriff des Berichtswesens subsumiert. Die zentrale Koordinationsaufgabe des Berichtswesens soll die Schnittstelle der Informationsaufbereitung und -übermittlung zur Informationsnutzung sein.⁹⁶

Basierend auf dieser Definitionsgrundlage werden im Folgenden die hierfür erforderlichen technischen Voraussetzungen und die möglichen Schritte der Ablauforganisation skizziert.

2.3.2 Technische Voraussetzungen

Um ein zielgerichtetes Reporting zu ermöglichen, müssen die für die Unternehmenssteuerung benötigten Kennzahlen systematisch erfasst und bereitgestellt werden. Zumeist geschieht dies über eine heterogene Systemlandschaft und hat ebenso heterogene Inhalte zur Folge, wie beispielsweise unterschiedliche Definitionen für ein und dieselbe Kennzahl in den verschiedenen Systemen. Führt man diese Werte zu einem Reporting zusammen, sind Abweichungen zwischen vermeintlich identischen Kennzahlen unausweichlich. Erst unternehmensweite Definitionen und deren konsequente Umsetzung in der Systemlandschaft – entweder in den transaktionalen Systemen oder dem Data Warehouse – ermöglicht ein aussagekräftiges Berichtswesen. Können technisch oder organisatorisch bedingt nicht in

⁹³ Blohm (1974), S. 1924.

⁹⁴ Vgl. Göpfert (2006), S. 694.

⁹⁵ Vgl. Horváth (2010), S. 18.

⁹⁶ Vgl. Horváth (2010), S. 19.

allen Systemen entsprechende Berechnungsdefinitionen etabliert werden, so müssen die entstehenden Diskrepanzen durch manuelle Korrekturen in den Controlling-Abteilungen aufgelöst werden – ein äußerst aufwendiges Vorgehen und damit unerwünschter Zustand.

Der Handel ist, was den Einsatz von Business-Intelligence (BI)-Instrumenten angeht, im Vergleich zu anderen Branchen „Trendsetter“. Da die Warenströme in kaum einer anderen Branche so variantenreich und der Warenverkauf derart stark von externen Faktor abhängig ist wie im Handel, werden leistungsstarke BI-Strukturen benötigt. Sich ständig verändernde Anforderungen, resultierend aus fortwährender Expansion oder Änderung des Produktportfolios, verlangen zudem eine hohe Flexibilität und gute Skalierbarkeit der Systemkomponenten.

Um die zur Verfügung stehenden Daten entscheidungsorientiert aufzubereiten, stehen zwischenzeitlich zudem technische Werkzeuge zur Verfügung, die einerseits professionelle und informationsreiche Darstellungen ermöglichen und andererseits unternehmensweite Standards und Templates zur Verfügung stellen, sodass die Erstellung der erforderlichen Berichte mit reduziertem Aufwand erfolgen kann und sich somit Berichtszyklen verkürzen. Die konsequente Nutzung dieser Konzepte und Werkzeuge steht allerdings erst am Anfang.

2.3.3 Ablauforganisation im Reporting

Neben den technischen Voraussetzungen spielt der prozessuale Ablauf des betrieblichen Berichtswesens eine wesentliche Rolle bei dessen erfolgreicher Implementierung. Das Management Reporting basiert auf der Informationsversorgungsfunktion und übermittelt dem Management steuerungs- und entscheidungsrelevante Informationen⁹⁷ – dabei besteht die Aufgabe darin, mehr als nur Bericht zu erstatten.

Interne Zielsetzung des Controllings ist es, eine Veränderung der Rolle des Controllers weg vom reinen Zahlenlieferant hin zum Sparringspartner für das Management zu ermöglichen und somit nicht nur die Sicherstellung der Informationsversorgung sondern auch eine effektive strategieadäquate Unternehmenssteuerung bereit zu stellen.⁹⁸ Damit das Controlling mit dem Management Reporting diese Mehrwert-schaffende Aufgabe effektiv und effizient erfüllen kann, ist es sinnvoll, die einzelnen, aufeinander folgenden Phasen Berichtserstellung, Berichtsanalyse, Berichtskommentierung und Berichtsteuerung auf Optimierungsmöglichkeiten hin zu untersuchen.⁹⁹

Die **Berichtserstellung** kann in die Datensammlung, Datenaufbereitung und Datenaggregation unterteilt werden. Hierbei versteht sich die Datensammlung als alle im Unternehmen stattfindenden Prozesse der Datenerfassung, wie zum Beispiel die Kundenfrequenzzählung am POS, der Erfassung von Wareneingängen oder auch der verhandelten Einkaufskonditionen. Die Datenaufbereitung ist notwendig, da es immer wieder zu Fehl-

⁹⁷ Vgl. Horváth (2006), S. 583.

⁹⁸ Vgl. Gleich (2001), S. 240.

⁹⁹ Vgl. Gleich/Temmel (2010), S. 74ff.

eingaben oder fehlerhaften Stammdaten kommen kann. Erst nach der Datenaufbereitung ist eine Datenaggregation in verschiedenen unternehmensspezifischen Hierarchien möglich. Eine Optimierung bei der Berichterstellung ist vor allem hinsichtlich der Realisierung von Skaleneffekten zu erreichen. Aufgrund der großen zu verarbeitenden Datenmengen ermöglichen kleine Optimierungen die Hebung großer Verbesserungspotentiale. Ebenso führt die Schaffung möglichst homogener Prozesse zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung. Hierbei bieten aktuelle Entwicklungen am Softwaremarkt zahlreiche Möglichkeiten. Zu nennen sind hier beispielsweise Reporting Repositories oder sogenannte „Reporting Description Services“, die zusammen mit technischen Beschreibungssprachen für die Einhaltung unternehmensweiter Standards im Reporting sorgen können.

Im zweiten Schritt, der **Berichtsanalyse**, steht die Plausibilisierung der Inhalte und die anschließende Abweichungsanalyse im Vordergrund. Neben den in den Softwaresystemen verankerten Analysewerkzeugen steigt die Auswahl an unabhängigen Anbietern, die mit ihren Lösungen sowohl die Analyse unterstützen als auch die Informationsdarstellung dahingehend verbessern, als dass die im nächsten Schritt zutreffenden Aussagen und Kommentierungen, die sich aus den Analysen ableiten, klar und verständlich untermauert werden. Eine Optimierung der Berichtsanalyse ist hinsichtlich der Inhalte durch ein gutes Verständnis des Geschäftsmodells und der aktuellen Geschehnisse zu erreichen. Bei der Ausarbeitung der Berichte und Kommentierungen können die gerade beschriebenen Software-Tools gute Hilfestellung leisten.

Die **Berichtskomentierung** nimmt unter Bezug auf die Unternehmensstrategie Stellung zu den Ergebnissen der im vorherigen Schritt unternommenen Analysen. Wird die Rolle des Controllers als eine beratende verstanden, ist es im nächsten Schritt seine Aufgabe, aus den Analysen heraus Entscheidungs- oder Eskalationsbedarfe zu identifizieren und Maßnahmenvorschläge zu erarbeiten.

Da diese Sachverhalte sowohl unternehmensspezifisch als auch höchst individueller Natur sind, lassen sich hier kaum strukturierte Optimierungspotentiale identifizieren. Einzig Standards und Formalien helfen die Kommentierung zu vereinfachen.

Die vorbereiteten Entscheidungsvorlagen bzw. Maßnahmen sind Tagesordnungspunkt der den Management-Reporting-Prozess abschließenden Berichtsbesprechung. Diese und die Entscheidungsfindung bilden die Phase der **Berichtssteuerung**. Standardisiertes Vorgehen während der Besprechung und Protokollierung unterstützen diese Phase.

Die dargestellten vier Phasen, in die sich das Management Reporting gliedern lässt, sind auch im Handel wieder zu finden. Als besonderes Merkmal ist hier sicherlich der Fokus auf die Geschwindigkeit des Gesamtprozesses und der zu treffenden Entscheidungen zu erwähnen. Standardisierte Verfahren und hierauf ausgerichtete Software-Tools unterstützen dabei, die sich ständig verändernden Markttrends frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren. Dies trifft auf alle Managementebenen zu. Sowohl in Zentralfunktionen als auch für Bereichsleiter, Gebietsleiter oder Store-Manager ist es eklatant wichtig, über Kunden- und Warenbewegungen stets aktuell informiert zu sein, um situationsbezogen die beste Entscheidung zu treffen.

2.4 Besonderheiten des Reporting im Handel

Die Notwendigkeit, auf Veränderungen am Markt sehr schnell reagieren zu müssen oder diese bestenfalls vorab zu antizipieren, und die oftmals kurzen – täglichen oder wöchentlichen - Berichtszyklen sind die Besonderheiten für das Reporting im Handel. Antworten auf diese Anforderungen sind eine schnelle Verarbeitung der eintreffenden Daten sowie eine reibungslose Berichtserstellung, um diese kurzen Zyklen einhalten zu können. Hierbei ist es sinnvoll, die Berichtsinhalte in Berichtsojekte und Unternehmensfunktionen zu kategorisieren.

Produkte, Kunden, Lieferanten und Vertriebskanäle sind Objekte, die im Handel von besonderer Bedeutung sind und entsprechende Aufmerksamkeit im Berichtswesen erfahren. Jedes dieser vier Berichtsojekte unterliegt einem Lebenszyklus, der im Reporting unterschiedlich berücksichtigt werden muss. Im Folgenden sind die zu berücksichtigenden Schwerpunkte je Phase und Objekt dargestellt.

Abbildung 2.2 Lebenszyklus der Berichtsojekte im Handel

Berichtsojekt	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung
Produkt	▪ Testen der Produktpositionierung und Preisstrategie ▪ kleines Testsortiment	▪ Ausweitung des Sortiments	▪ Preisaktionen und -promotions	▪ Rabatte und Vergünstigungen ▪ Verdichtung des Sortiments ▪ Lieferantenrücknahmen
Kunde	▪ Einführungsangebot	▪ Kundenbindung	▪ Treue- und Partnerprogramme, zusätzliche Vergütungen	▪ Verdrängung
Lieferant	▪ Annahme limitierter Mengen	▪ Erweiterung der Vertriebskonditionen	▪ Zusammenarbeit, Optimierung und intensiver Vertrieb	
Vertriebskanal	▪ POS Expansion ▪ Starke Unterstützung und Verkaufstrainings ▪ Vertrieb für Fachhandel	▪ Anpassung des Sortiments an den Bedarf	▪ Optimierung und Kostenreduzierung	▪ Revitalisierung oder Schließung ▪ hohe Anzahl an Werbemaßnahmen

Das Reporting hat die Aufgabe, den Phasenverlauf zu verdeutlichen und die geforderten Schwerpunkte zu fokussieren. Den Berichtsempfängern müssen hierbei durch die Darstellung und Aufbereitung der vorliegenden Informationen die aktuellen Entscheidungsbedarfe aufgezeigt werden, um eine bestmögliche Performance zu erreichen. Dabei unterstützt beispielsweise Spezialwissen aus den Bereichen der Preiskalkulation, der Produktpplatzierung, des Online-Handels, der Beschaffung, der Logistik oder der Warenträgerbestückung. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Saisonalität des Handels. Teilweise, besonders in der Textilbranche, wird die angebotene Ware im Monatszyklus ausgetauscht. Durch die Darstellung von Szenarien kann das Reporting hierbei helfen, die gewünschte Ware im Zusammenspiel mit dem passenden Pricing und der Bestückung zu finden.

Weiterhin lassen sich die Inhalte des handelsspezifischen Reportings nach den im Handel wichtigen Funktionen Store Operations, Einkauf, Supply Chain und Marketing gliedern.

Die Funktion **Store Operations**, also der eigentliche Betrieb des POS, wird von Store Managern verantwortet. Deren Zugriff auf eine weitreichende, den Gesamtmarkt repräsentierende Datenbasis ist zumeist nicht vorhanden. Trotzdem wird von ihnen erwartet, die Produktivität des POS im Vergleich zu lokalen und globalen Mitbewerbern ständig zu verbessern. Dabei können Verbesserungspotentiale durch unterschiedliche Fragestellungen aufgedeckt werden:

- Welches sind die Top-Produkte der Region oder der Gesamtmarke?
- Wie verhalten sich die lokalen Top-Seller zur Region/zur Gesamtmarke?
- Welche Produkte sind oder werden kurzfristig „out of stock“ sein?
- Wie hoch ist die Kundenbindung im Vergleich zu anderen POS der gleichen Marke oder dem Wettbewerber?
- Zu welcher Uhrzeit ist die Kundefrequenz im POS in welchem Bereich am höchsten?

Dem Reporting kommt hierbei die Aufgabe zu, die Fragestellungen des Store-Managers abzufragen und entsprechend steuerungsrelevante Berichte zur Verfügung zu stellen. Es soll vermieden werden, dass sich die POS-Verantwortlichen selbst um die Aufbereitung der Daten kümmern. Deren Hauptaufgabe liegt darin, die örtliche Präsenz im POS zu nutzen und lokale Verbesserungen herbeizuführen.

Die Aufgabe des **Einkaufs** bzw. je nach Organisation des sogenannten Category Managements ist es, zu verstehen, welche Trends sich aus der letzten und der aktuellen Saison ergeben und die hierfür passende Ware am Markt zu den besten Bedingungen zu beschaffen. Hierbei kann ein qualitativ gutes Reporting bei der Beantwortung unterschiedlicher Fragen helfen:

- Wie reagieren die Kunden auf die angebotenen Artikel?
- Wie viele Kunde haben wir in welchem Segment oder in welcher Region?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Ausgaben je Einkauf am POS?
- Welche Lieferanten erbringen die bestmögliche Leistung?
- Welche Produktkategorien werden beim Kunden beliebter, bei welchen nimmt die Beliebtheit ab?
- Wie wäre die letzte Saison ohne Umsatzverluste und Abschreibungen aufgrund niedriger Abverkäufe verlaufen?

Im Zusammenspiel der Verantwortungsbereiche für die Verteilung und Präsentation der Ware kann eine deutliche Steigerung des Umsatzes durch die passgenaue Erfüllung der Kundenwünsche erreicht werden. Positionierung und Verteilung der Ware setzt deren Verfügbarkeit voraus. Da die Herstellung oft in großen Mengen aufgrund der Kostenvorteile beispielsweise in Asien erfolgt, kommt der Sicherstellung der Lieferungen, also der **Supply Chain**, eine große Bedeutung zu. Die Herstellung durch Dritte, die Gestaltung unterschiedlichster Variationen und Qualitäten, sowie der Verkauf unter verschiedenen Markennamen erschwert die Nachvollziehbarkeit der zurechenbaren Kosten und somit die Berechnung von Produkterlösen. Das Reporting hat hier die Aufgabe, Transparenz herzustellen und den Entscheidungsträgern Informationen zur Profitabilität der unterschiedlichen Produkte zu generieren:

- Welche Lieferanten weisen das höchste Ergebnis und die höchste Handelsspanne aus?
- Welche Supply-Chain-Kosten sind am volatilsten?
- Welche Supply-Chain-Kosten steigen am stärksten?
- Welche Warenlieferungen beinhalten bei Verspätungen das höchste Risiko?
- Welche Warenlieferungen enthalten Produkte, die Lagerleerstände auffüllen sollen?
- Wie verhält sich der Warenbestand?

Das **Marketing** spielt im Handel eine essentielle Rolle. Die meist immense Sammlung an Kunden- und Bewegungsdaten beinhaltet zahlreiche Informationen, die unter anderem zur Verkaufsförderung, Kundenbindung und Kundenneugewinnung genutzt werden können. Die Verknüpfung der Daten aus unterschiedlichen Quellen eröffnet ebenfalls neue Einsichten über den Kunden und ermöglicht ein zielgerichtetes Marketing und eine bessere Messung des Marketingerfolgs. Beispielhafte Fragen, die mit Hilfe der Zusammenführung der verschiedenen Quellen durch das Reporting beantwortet werden können, lauten:

- Welche POS besitzen die höchste/niedrigste Kundenbindung?
- Welches Sparte/Abteilung zieht die profitabelsten Kunden an?
- Welche POS überzeugen Kunden, lange Anfahrtswege in Kauf zu nehmen?
- Welche Läden besitzen die höchste Überscheidungsrate mit dem Onlineauftritt, welche die niedrigste?
- In welchen POS werden am stärksten Rabatte nachgefragt?

Diese aufgeführten Fragen in den vier Funktionen dienen dazu, kritische Erfolgsfaktoren im Handel zu quantifizieren und gezielt –also entsprechend der Unternehmensstrategie – zu steuern. Die hierzu erforderlichen Informationen werden erst durch ein leicht verständliches und klar strukturiertes Reporting verwertbar.

2.5 Optimierung des Reportings durch die Verwendung eines Notationskonzeptes

Neben der Datengrundlage ist die Aufbereitung der Informationen für die Entscheidungsfindung von wesentlicher Bedeutung. Was nützt der immense Aufwand bei der Datensammlung, -bereinigung und -verdichtung, wenn sich die erstellten Management-Berichte dem Zielpublikum nicht eindeutig erschließen oder die vorbereitete Entscheidungsvorlage sogar missverständliche Darstellungen beinhaltet?

„You can spend millions of dollars to build the most robust and pristine data warehouse in the world, running on the most powerful hardware, and accessed by state-of-the-art Business Intelligence software, but if the people who work with the data don't know how to make sense of it or how to present it clearly to decision makers, your investment is wasted.“¹⁰⁰

Klare Konzepte hinsichtlich der Gestaltung des Berichtswesens sind unerlässlich, um mit Berichten Handlungsimpulse zu erzeugen. In den Berichten enthaltene Visualisierungen der Daten helfen dabei, die Botschaft nachvollziehbar zu argumentieren und zu belegen, da die Möglichkeit besteht, sowohl die zugrundeliegenden Fakten als auch die Auswirkungen plastisch und klar verständlich aufzuzeigen. Die Erarbeitung solcher Konzepte trifft selbstverständlich nicht nur für das Reporting im Handel zu, sondern hat branchenübergreifend eine hohe Bedeutung. In der Vergangenheit lag die Aufmerksamkeit auf der Bereitstellung der Daten und deren Richtigkeit. Nachdem diese Problemstellung nach und nach gelöst und in einen regulären Betrieb überführt wird, besteht die nächste Evolutionsstufe des Reporting in der Ausarbeitung solcher unternehmensweiter Notationskonzepte.

Die Voraussetzungen für ein unternehmensweit einheitliches Reporting haben sich aufgrund des allgemeinen Trends zur technologischen Standardisierung stark verbessert. Es wäre aber zu kurz gegriffen, in einer Reduzierung auf wenige Werkzeuge oder gar durch die Einigung auf eine unternehmensweite Data-Warehouse-Plattform bereits die Lösung des Problems zu sehen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Eine komplette Vereinheitlichung der Berichtsquellen wird wohl nur in Ausnahmefällen zu realisieren sein. Der Traum des vollintegrierten Data Warehouse existiert erfahrungsgemäß lediglich auf dem Papier: Links und rechts davon gibt es in praktisch jedem Unternehmen ein „Sonderberichtswesen“, das meist in Excel produziert wird. Die „BI-Plattformen“ unterstützen zudem die unternehmensweit einheitliche Gestaltung des Berichtswesens nur mäßig. Template-basierte Konzepte standardisieren in der Regel Schriftarten und Farben, nicht aber den strukturellen Berichtsaufbau. Die Front-Ends bieten große Freiheiten bei der Gestaltung. Dies ist erfreulich, führt aber ohne entsprechende Richtlinien meist zu bunten und uneinheitlichen Berichten. Die technische Standardisierung der Plattformen löst das Problem also nicht, bietet aber – da meist ein Neuaufbau des Reportings ansteht – die Chance, in diesem Zuge auch die Standardisierung des Berichtswesens in Angriff zu nehmen. Diese Vereinheitlichung ist nicht weniger komplex als die technische Standardisierung.

¹⁰⁰ Few (2007), S. 15.

Eine grundsätzliche Entscheidung bei der Konzeption jeder einzelnen Berichtsseite ist die Verwendung von Texten, Tabellen und Diagrammen. Tabellen eignen sich, um eine Vielzahl von Werten statistisch präzise abzubilden. Sie bieten die Möglichkeit, zeitgleich sowohl Details als auch Summen zu zeigen. Dabei können die einzelnen Zeilen oder Spalten trotz unterschiedlicher Einheiten verständlich und lesbar bleiben. Allerdings ist es schwierig, mit Tabellen eine auf den ersten Blick erkennbare Botschaft oder einen Sachverhalt zu vermitteln. Erst durch genaues Nachlesen und das In-Beziehung-Setzen der Einzelwerte gelangt der Berichtsempfänger zu einem Gesamteindruck.

Diesen Schwachpunkt greifen Diagramme auf. Sie können Veränderungen und zeitliche Entwicklungen visualisieren. Hierdurch lassen sich Sachverhalte prägnanter zeigen, da die Relation der Werte zueinander auf einen Blick erkennbar ist. Dieses sofortige Erkennen ist vor allem auf die Formgebung zurückzuführen, die vom Auge des Betrachters unmittelbar erkannt und gedeutet werden kann. Die Hervorhebung inhaltlicher Botschaften innerhalb der Diagramme verstärkt diesen Effekt.

Entscheidet man sich für Grafiken innerhalb der Berichte, folgt die Frage welcher **Grafiktyp** verwendet werden soll. Grundsätzlich lautet die Empfehlung, die Klassiker Punkt, Linie, Säule und Balken zu verwenden. Mit Hilfe von Kombinationen und Derivaten aus diesen Typen lassen sich erstaunlich informative und aussagekräftige Charts erzeugen. Exemplarisch zeigt dies Abbildung 2.3. Diese Berichtsseite weist eine hohe Informationsdichte auf, da neben den einzelnen Elementen der Gewinn- und Verlustrechnung deren Entwicklung für zwei aufeinanderfolgende Jahre sowie deren Größenverhältnisse dargestellt werden. Weiterhin sind die absoluten und relativen Veränderungen der einzelnen Positionen sichtbar – ein Auffinden der stärksten Veränderung ist ohne großen Zeitaufwand schnell möglich. Zwischensummen verdeutlichen die Struktur. Von besonderem Interesse in dieser Darstellung sind der „Aufwand“ und dessen Entwicklung. Dementsprechend ist der Aufwand unterhalb der Struktur gesondert ausgewiesen. Eine Argumentation, die auf der Entwicklung des „Aufwandes“ aufbaut, kann mit Hilfe des Schaubildes jederzeit auf die Gesamtzusammensetzung der Gewinn- und Verlustrechnung zurückgreifen. Ein Springen zwischen verschiedenen Berichtsseiten ist nicht notwendig. Hierdurch wird die Stringenz der Argumentationskette untermauert und der Berichtsempfänger kann dem Argumentationsweg deutlich leichter folgen. Abschließend weisen Markierungen innerhalb des Diagramms auf Sachverhalte hin, die unterhalb der Darstellung genauer erklärt werden. So ist auch ohne Vortrag und zusätzliche Erläuterung ein Verständnis der Darstellung sehr leicht möglich.

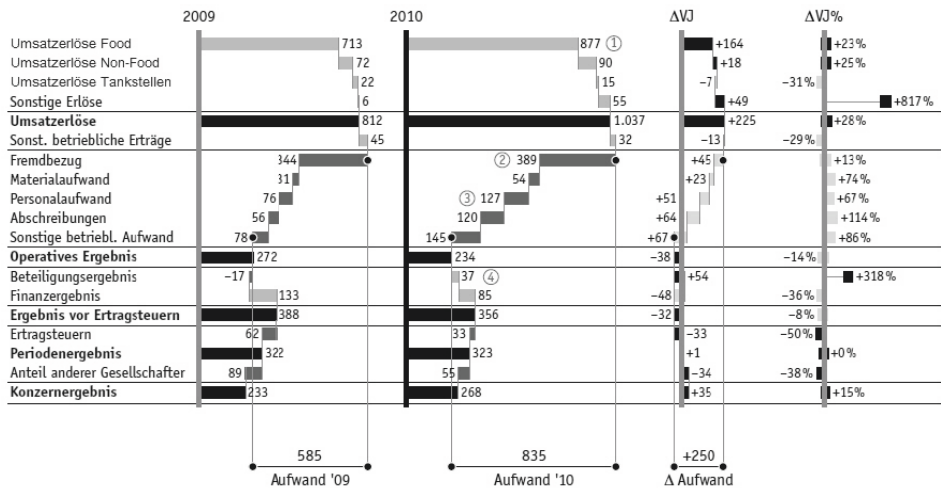
Abbildung 2.3 Erhöhte Informationsdichte durch Kombination verschiedener Basis-Diagrammtypen

Der höhere Aufwand von 250 Mio. EUR konnte durch die Umsatzsteigerung und weitere positive Entwicklungen kompensiert werden

Alpha AG

Gewinn- und Verlustrechnung in Mio. EUR

2009, 2010 und ΔVJ und $\Delta VJ\%$



- ① **Umsatzerlöse:** 80% des Wachstums stammen aus dem neuen US-Partnerschaft
② **Fremdbezug:** Davon Umstellung der Vorträge mit Gamma seit 1. Februar 2010: 38 Mio. EUR Mehrkosten

- ③ **Personalaufwand:** Davon 34 Mio. EUR aufgrund der Übernahme von Beta-AG seit 1. April 2010
④ **Beteiligungsergebnis:** Davon Verbesserung um 28 Mio. EUR aufgrund außerplanmäßigen Erfolgs bei Delta

Quelle: in Anlehnung an Hichert (2011), S. 237

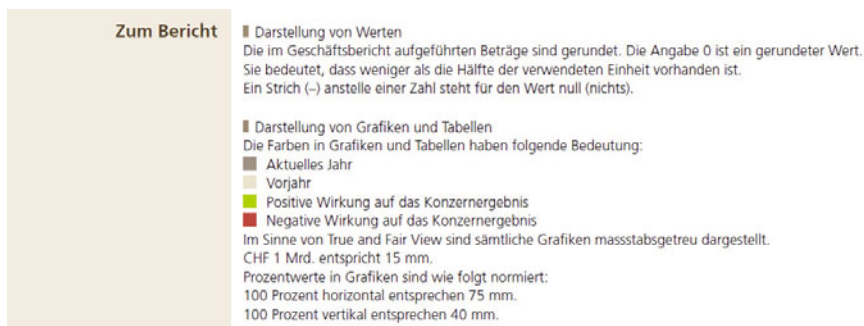
Gestaltungselemente im Berichtswesen sind Schriften, Farben, Formen, Richtung und Layout. Auf den ersten Blick scheint es sich hierbei um Kleinigkeiten zu handeln, die größtenteils auch bereits durch einen Corporate-Identity(CI)Guide vorgegeben sind. Zu beachten ist allerdings, dass ein CI-Guide in den seltensten Fällen vor dem Hintergrund der Vermittlung von Botschaften und Erklärung quantitativer Sachverhalte konzipiert wurde. Betrachtet man einen solchen Guide mit Bezug auf das Reporting kritisch und beginnt das Berichtswesen zum Beispiel nach den Kriterien:

- Gleichartigkeit der Elemente
- Überschneidungsfreiheit
- treffende Formulierungen
- erschöpfende Darstellung

zu erarbeiten, so muss man sich unweigerlich sehr detailliert mit den unterschiedlichen Berichtselementen auseinandersetzen. Die Möglichkeiten und Vorgaben der CI reichen dann oftmals nicht für die Erstellung eines umfänglichen Reporting Style Guides aus und stehen diesem in manchen Punkten entgegen.

Verfolgt man beispielsweise oben genanntes Konzept nach den vier Kriterien konsequent – und nur dann bietet es echten Mehrwert – entsteht nach und nach ein unternehmensweites Notationskonzept, das durch seine starke Strukturierung einen hohen Wiedererkennungswert im Reporting generiert und garantiert. Ein solches Notationskonzept ist deutlich weiter und detailreicher gefasst als ein CI Guide. Die Wirkung eines solchen durchgängigen Konzept ist, dass egal welcher Bericht wann, wo und von wem erstellt wird, er von jedem Empfänger, der das Konzept kennt, schneller verstanden werden kann. Erste Konzerne und öffentliche Organisationen wie beispielsweise die Schweizer Post (siehe Abbildung 2.4) oder die Bundesagentur für Arbeit, sind diesen Weg konsequent bis in die externe Berichterstattung hinein gegangen und sparen dadurch nicht nur erheblichen Aufwand in der Berichterstellung sondern auch beim Verstehen der Berichte. Aus der Handelsbranche sind diesbezüglich bislang keine Beispiele bekannt.

Abbildung 2.4 Legende für die Verwendeten Gestaltungselemente des Geschäftsberichts 2010 der Schweizer Post



Quelle: Schweizer Post (2010), S. 14

Ein zentral definiertes und zur Verwendung hinterlegtes Notationskonzept sichert die Standardisierung im Bereich der inhaltlichen Berichterstellung. Der Reportingprozess erfordert hierdurch geringeren Aufwand, da weniger, oft zeitraubender, Individualismus zulässig ist. Die Lesbarkeit der Berichte erhöht sich, weil den Berichtsempfängern die Bedeutung der verwendeten Elemente klar ist. Das Querlesen von Daten, Legenden und Werten entfällt. Beispielsweise werden Summen durch ihr Format als solche erkannt und nicht durch das Lesen der Zeilenbeschriftung. Zudem wird durch die Standardisierung der Berichterstellung die Rolle des Controllers deutlich stärker von der Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Inhalt geprägt. Um diese Entwicklung zu unterstützen, stehen

mittlerweile Tools zur Verfügung, die es ermöglichen, unternehmensweite Standards zentral bereitzustellen und diese lokal zur Aufbereitung der Daten zu nutzen. Der erforderliche Einmalaufwand zur Erstellung und zur Abstimmung eines solchen Konzepts amortisiert sich durch die angesprochenen, anschließend eintretenden Vereinfachungen.

Gestaltungselemente, die ein solches Notationskonzept berücksichtigen sollten und die unternehmensweit mit Hilfe eines sogenannten „Reporting Description Service“ hinterlegt werden können, sind:

- Farbgebung für unterschiedliche Werttypen und Berichtsobjekte
- Schriftarten und Schriftgrößen
- Formen für Berichtsobjekte
- Darstellungen für kumulierte oder einzelne Werte, absolute oder prozentuale Zahlen
- Tabellenlayout und grafische Ergänzungen
- Abkürzungen für unternehmensweit genutzte Begriffe
- Diagrammtypen für darzustellende Sachverhalte

Farben sind im Reporting ein wertvolles Instrument, um Berichte schneller lesbar und einfacher verständlich zu machen. Hat ein Unternehmen einige wenige primäre KPIs, nach denen berichtet wird – am Beispiel eines Handelskonzerns: Umsatz, Marge, Kundenfrequenz, Verkaufsflächenproduktivität und Warenverfügbarkeit – dann kann effektiv berichtet werden, wenn beispielsweise jeder Datenart eine Farbe eindeutig zugeordnet wird. Farben werden vom Betrachter sehr schnell mit einer Bedeutung belegt – grün und rot für Verbesserung und Verschlechterung sind hierbei die bekanntesten Beispiele. Der Leser benötigt keine Legende mehr, um die Business-Grafik zu verstehen.

Weiterhin kann Farbe im Reporting zum punktuellen Hervorheben bestimmter Sachverhalte eingesetzt werden. Mehr als sechs Farben wirken allerdings verwirrend und lenken vom eigentlichen Inhalt und der Botschaft ab. Die angebotenen CI-Farben sind kritisch auf die Nutzbarkeit im Reporting zu hinterfragen und sollten hinsichtlich einer klaren Verständlichkeit eventuell gegen eine eindeutige und unmissverständliche Farbgebung ersetzt werden.

Eine vergleichbare Wirkung haben **Formen**. Den wichtigsten KPIs können eindeutige Formen bei der Verwendung von Grafiken zugewiesen werden. Ein Kreis für Umsatz, ein Quadrat für neu eröffnete POS, ein Dreieck für die Kundenfrequenz oder ein Stern für das Ergebnis wirken sich genauso wie einheitlich vergebene Farben fördernd auf den Wiedererkennungswert und damit die schnelle Lesbarkeit aus. Allerdings bietet es sich an, entweder Form oder Farbe für ein Berichtsobjekt oder eine Datenart zu wählen, um so jeder Notation nur eine eindeutige Bedeutung zukommen zu lassen.

Selbiges gilt für **Schriftgröße** und **Schriftart**. Hier muss je nach Berichtsanlass – Präsentation, Print-Bericht, Online-Bericht – unterschieden werden, welche Darstellungsform dem Empfänger den höchsten Mehrwert bietet. In einem gedruckten Bericht ist nichts gegen Schriftgröße neun oder zehn Punkt einzuwenden. Bei einer Präsentation ist dies entsprechend den technischen und räumlichen Voraussetzungen anzupassen. Ebenso empfiehlt es sich, kursive und fette Formatierungen sehr sparsam einzusetzen, da sie unnötig Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Berücksichtigt man alleine ein Konzept bestehend aus diesen drei Elementen Farben, Formen und Schriften, ergibt sich eine eigene, unternehmensweite Sprache für das Reporting, die klare Botschaften vermittelt und unmissverständlich ist. Der Berichtsempfänger kennt die unternehmensweite Kodierung der Informationen und kann sie ohne weitere Zusatzinformationen verstehen. Ein Notationshandbuch fasst alle Elemente, Regeln und Beschreibungen zusammen (siehe Abbildung 2.5).

Abbildung 2.5 Auszug aus einem Notationshandbuch

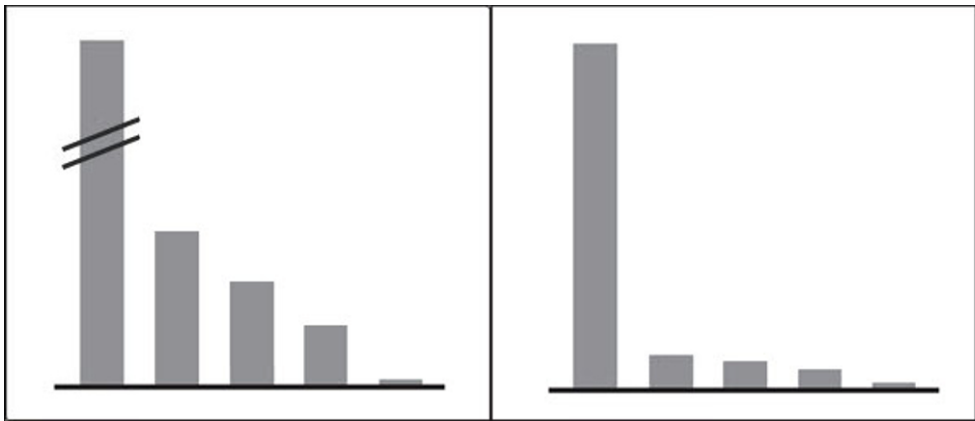
REPORTING STYLEGUIDE
Sample

00 TABLE OF CONTENTS		
01 COLORS	01.1 General remarks	Use definitions, or select grayscale if none of the rules apply
	01.2 Definitions	See exact RGB definitions
02 TABLES		
	02.1 Sample	
	02.2 Title	Futura bold, 18 pt. include all necessary to exactly define shown data
	02.3 Font definition	Futura 10 pt., left aligned description, data cells right aligned
	02.4 Horizontal organisation	Indent hierarchies, totals at the end, lines only at the end of segments
	02.5 Vertical organisation	Empty columns, 4pt width
	02.6 Number format	#.###,0 scale down to maximum 4 digits by using [.000] or [m] format
	02.7 Deviations	red/green color coding, preferably Microcharts for percentages
03 CHARTS		
	03.1 Sample chart	
	03.2 General remarks	No three-dimensional charts, no fill effects, no pie charts
	03.3 Preferred chart types	Absolute values: Column charts (where time series are shown), bar charts, percentages: line charts
	03.4 Overlapping color	Bars only overlapped if time periods are compared, in this case soften previous period to 30%
	03.5 Legends	Place at right side of the chart
	03.6 Title	Futura bold, 14pt - include scaling if applied [.000] or [m]
	03.7 Number format	#.###,0 scale down to maximum 4 digits by using [.000] or [m] format
	03.8 Axes description	Don't rotate the font, see section 4 (spelling and abbreviations) for correct wording
	03.9 Data points	Rounded symbols in corporate color, 2pt line, no smoothened lines

Ein weiterer, oftmals vernachlässigter Punkt im Berichtswesen ist eine einheitliche **Skalierung** innerhalb eines Berichts. Dies bedeutet, dass Größenverhältnisse im Bericht konsequent vergleichbar sind – eine Milliarde entspricht einem Zentimeter - getreu dem Motto „Dinge, die Gleiches bedeuten, sollten gleich dargestellt werden, und Dinge, die

nicht Gleiches bedeuten, sollten nicht gleich dargestellt werden“¹⁰¹ (siehe Abbildung 2.5). Schwierigkeiten im internen Berichtswesen verursachen Segmente oder Produktgruppen, die relativ klein sind, aber eine hohe strategische Bedeutung haben. Hierbei kann entweder mit einer Einzelbetrachtung gezielt von der Skalierung abgewichen, oder die veränderte Skalierung im Vergleich zu den ebenfalls sichtbaren Darstellungen deutlich hervorgehoben werden.

Abbildung 2.6 Verzernte Darstellung durch Unterbrechung Ehrliche Skalierung verdeutlicht die Unterschiede



Quelle: in Anlehnung an Hichert (2011), S. 233

Die Einhaltung von **Reihenfolgen** verstärkt ebenfalls die Wiedererkennung. Oftmals werden Länder, Regionen, Produktgruppen oder andere Berichtobjekte beliebig sortiert. Unternehmensweit besteht keine Regel, ob die Reihenfolge von Größe, Alphabet oder beispielsweise von strategischer Bedeutung abhängig ist. Auch bei der Darstellung von Summen vor oder nach den Details ist in den meisten betrieblichen Berichtswesen keine klare Linie erkennbar. Dabei würde eine eindeutige Festlegung helfen, sich einerseits an eine Leserichtung zu gewöhnen und andererseits bei der Erstellung keine Zeit für die Ausgestaltung dieses Punkts zu verwenden.

Berücksichtigt man all diese Faktoren, verankert sie technisch in der Unternehmens-IT und stellt ein Tools zur Umsetzung zur Verfügung, so ergibt dies nicht nur ein deutlich wirkungsvolleres Reporting, sondern es reduziert auch den Aufwand für dessen Erstellung in erheblichen Maße. Das Controlling kann sich verstärkt der inhaltlichen Aufgabe und der Unterstützung des Managements widmen und muss weniger Zeit für die Datenaufbereitung und die formalen Berichtserstellung verwenden.

¹⁰¹ Hichert (2011), S. 232f.

2.6 Fazit

Das Reporting im Handel steht fortwährend vor der Herausforderung, dem Management schnell die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Saisonalität und geringe Kontinuität erschweren das zielgerichtete Berichtswesen, ebenso wie die ständigen Veränderungen, denen die Berichtobjekte in ihrem Lebenszyklus unterworfen sind. Neben einer Ablauforganisation helfen technische Werkzeuge, diesen Prozess zu beschleunigen und hohe Qualitätsstandards einzuhalten. Das größte Optimierungspotential für Ersteller und Rezipient besteht neben der Schaffung einer inhaltlich stringenten Definition der Datenbasis in der Einigung auf Standards zur Erstellung und Aufbereitung der Berichte. Neben unternehmensweit gültigen Bezeichnungen ermöglicht ein Notationskonzept in Verbindung mit Layout-Richtlinien eine Berichtserstellung mit geringem Aufwand. Der Berichtsempfänger kann die Aussage des Berichts aufgrund der dargestellten Elemente und den zu Grunde liegenden Regeln schnell und leicht verstehen. Fragen und Missverständnisse nehmen ab. Der Fokus auf die inhaltlichen Aufgaben des Controllers steigt – Informationslücken können schneller erkannt und geschlossen werden.

Noch steht die Verfolgung solcher Konzepte am Anfang. Praxisbeispiele außerhalb des Handels liegen aber bereits vor und zeigen Wirkung. Software wird entwickelt, um diesen Anforderungen der Unternehmen nachzukommen. Auch hier stehen erste, voll einsatzfähige Werkzeuge bereit. Der Handel kann sich dieser Tools bedienen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Denn besonders in einer Branche die so deutlich von Veränderungen geprägt ist, helfen Standards und Kontinuität, unterschiedlichste Informationen zusammenzuführen und auf dieser Basis Entscheidungen zur Sicherung des Unternehmenserfolgs zu treffen.

Literatur

- [70] Blohm, H.(1974): Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, 2.Auflage., Herne/Berlin.
- [71] Few, S. (2007): Table and Graph Design for effective communication, Berkley, USA.
- [72] Schweizer Post (2010): Geschäftsbericht 2010, www.post.ch/post-startseite/post-berichterstattung/post.../post-gb-2010.pdf, [Abgerufen am: 09.Juli 2011].
- [73] Gleich, R. (2006): Das System des Performance Measurement, München.
- [74] Gleich, R./Temmel, P. (2010): Rolle und Organisation des Controllings, in: Gleich, R./Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.): Management Reporting-Grundlagen, Praxis und Perspektiven, München, S.63-92.
- [75] Göpfert, I. (2006): Berichtswesen, in: Handelsblatt (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, Bd. 02: Stuttgart, S. 692-702.
- [76] Handelsverband Deutschland (2010): Der deutsche Einzelhandel, http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/get/params_Dattachment/1382774/Der%20deutsche%20Einzelhandel.pdf, [Abgerufen am: 10.Juli 2011].
- [77] Hichert, R.(2008): Regeln zur (einheitlichen) Gestaltung von Managementberichten und Geschäftspräsentationen, in: Weber, J., Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart, S.225-250.
- [78] Horváth, P. (2006): Controlling, München.
- [79] Horváth, P. (2010): Grundlagen des Management Reportings, in: Gleich, R./Horváth, P./Michel, U. (Hrsg.):Management Reporting-Grundlagen, Praxis und Perspektiven, München, S.17-21.

3 Reporting bei Fressnapf

Alessandro Leonetti, Philipp Blume

Management Summary

Die Fressnapf-Gruppe ist seit ihrer Firmengründung 1990 rasant gewachsen. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer Anpassung des Reportings und der Analyse durch das Controlling. In diesem Artikel soll dargestellt werden, wie durch zentrale Maßnahmen, wie dem BI-Projekt SMART mit dem Aufbau eines Datawarehouse, der Neustrukturierung der Standardreports und der Auswahl eines Berichts- und Analysegenerators die neuen Anforderungen adressiert werden. Dabei soll das Projektvorgehen und der Auswahlprozess des Berichtsgenerators näher dargestellt und insbesondere der Fokus auf OLAP-Datenbanken als „Analyse-Motor“ gelegt werden. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren des Projektes und bereits realisierte Mehrwerte für Fressnapf beleuchtet und abschließend ein Ausblick über zukünftige Weiterentwicklungen aufgezeigt.

3.1 Einführung zu Fressnapf

3.1.1 Der Heimtiermarkt (Deutschland)

Im Jahr 2009 lebten in deutschen Privathaushalten ca. 22,6 Mio. Heimtiere (ohne Aquarienfische und Tierhaltung in Terrarien). Davon waren 5,4 Mio. Hunde, 8,2 Mio. Katzen, 5,6 Mio. Nager und Kleintiere und 3,4 Mio. Zuchtvögel, welche sich auf insgesamt 15 Mio. Haushalte verteilten. Damit lebte im Jahr 2009 in mehr als jedem dritten der insgesamt ca. 40 Mio. Privathaushalte in Deutschland ein Heimtier. Die Ausgaben für Tiernahrung in Deutschland beliefen sich im Jahr 2009 auf ca. 2,7 Mrd. Euro. Die Ausgaben für Zubehör betrugen ca. 0,9 Mrd. Euro. Dies ergab einen deutschen Gesamtmarkt für Tiernahrung und Zubehör in 2009 von ca. 3,6 Mrd. Euro. Der Umsatz verteilte sich zu ca. 46% auf die Fachmärkte und zu 54% auf den Lebensmitteleinzelhandel (inkl. Discounter und Drogeriemärkte). Während im Segment Food der Fachhandel einen Anteil von 33% besitzt, ist der Anteil im Bereich Non-Food mit 83% deutlich höher.

Mit England, Frankreich und Italien existieren drei weitere europäische Länder, welche ähnliche Marktvolumen und Potenziale aufzeigen. Eine Reihe von anderen Ländern mit geringeren aber nicht weniger erfolgsversprechenden Marktvolumen lassen den europäischen Gesamtmarkt auf über 20 Mrd. Euro ansteigen. Dies zeigt die ungebrochene Faszination Haustier und die damit verbundenen Wachstumschancen der am Markt befindlichen Unternehmen auf.¹⁰²

¹⁰² Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) e.V. (2009).

3.1.2 Das Unternehmen Fressnapf

Die Fressnapf Tiernahrung GmbH mit Sitz in Krefeld ist die größte Fachhandelskette für Tiernahrung und -zubehör in Europa. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1990 mit der Eröffnung des ersten Marktes in Erkelenz durch Inhaber Torsten Toeller. Das Unternehmen wuchs rasant. Großzügige Verkaufsflächen, eine breite Produktauswahl zu günstigen Discountpreisen, fachgerechte Beratung sowie in den großen Formaten vorhandene Lebendtierabteilungen, machen bis heute das besondere Shopping-Erlebnis von Fressnapf aus. Heute ist Fressnapf mit etwa 1.100 Standorten in elf europäischen Ländern präsent. 2010 erwirtschaftete die Unternehmensgruppe mit über 8.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,3 Mrd. Euro. In Deutschland wird das Geschäft zum größten Teil im Franchising betrieben. Bei den internationalen Gesellschaften handelt es sich um Konzerntöchter. Eine breite Palette an starken Eigenmarkenprodukten und die im Tierbedarfsbereich ebenfalls starken Herstellermarken bilden den Rahmen für ein Sortiment, welches dem Kunden ermöglicht, sowohl im Segment Food als auch im Bereich Non-Food seinen kompletten Bedarf bei Fressnapf zu decken.

3.2 Anforderungen an ein effektives Controlling bei Fressnapf

3.2.1 Komplexe Strukturen und schnelle Expansion erfordern Flexibilität

Fressnapf betreibt sein Geschäft in einer Vielzahl von unterschiedlichen Businessunits (operativ) und Funktionseinheiten (unterstützend). Damit das Controlling als „kaufmännisches Gewissen“ des Unternehmens Fressnapf fungieren und entscheidungsrelevante Informationen bereitstellen kann, muss es verschiedenen Anforderungen genügen. Die Steuerung der Kernprozesse im Franchisegeschäft stellt gegenüber dem Betreiben und Steuern von Märkten in Eigenregie unterschiedliche Anforderungen an den Bereich Controlling. Das Controlling erfolgt zudem über mehrere Wertschöpfungsstufen, welche über unterschiedliche Funktionsbereiche, wie zum Beispiel Großhandel oder stationärer Einzelhandel, abgewickelt und dargestellt werden. Darüber hinaus stellt auch die Steuerung einer Vielzahl von Unterstützungsfunktionen, wie beispielsweise Logistik, IT oder HR hohe Anforderungen an die Informationsversorgung und die zugrunde liegenden Systeme und Prozesse. Die anhaltend hohe Expansionsgeschwindigkeit mit dem Eintritt in neue Märkte und der damit voranschreitenden Internationalisierung, aber auch die weiterhin hohe Anzahl an Neueröffnungen in bestehenden Ländern sind ebenfalls Treiber für ständig veränderte Anforderungen.

3.2.2 Ein Steuerungskonzept als Grundlage zur Entscheidungsfindung

Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Herausforderungen werden durch ein klar definiertes und strukturiertes Steuerungskonzept beherrschbar. Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- Was soll das Controlling bei Fressnapf grundsätzlich leisten?
- Welches sind die richtigen Steuerungsgrößen und KPI's der einzelnen Bereiche?
- Welche Informationen müssen in einem geregelten Zyklus über standardisierte Reports zur Verfügung gestellt werden?
- Wer erhält diese Informationen in welchem Detailgrad?
- Welche Informationen müssen in Form von freien oder geführten Analysen zur Verfügung stehen?

3.2.3 Fressnapf Controlling im Wandel

Die hohe Komplexität und der stetig steigende Anspruch an Steuerungsinformationen und Entscheidungsvorbereitung erfordern umfangreiche Veränderungen bei der Rollendefinition und den Kernaufgaben des Controllings. Eine Reihe systemkoppelnder Aufgaben müssen mit aufgenommen und ausgestaltet werden, wie zum Beispiel der Zielbildungsprozess, im Rahmen dessen der Strategieabgleich erfolgt und im Anschluss die Unternehmensziele mit den zugrundeliegenden Maßnahmen zur Zielerreichung qualitativ und quantitativ erarbeitet werden, und systemgebende Aufgaben, mit dem Schwerpunkt der Informationsversorgung und den damit verbundenen Kontrolltätigkeiten. Dies kann allerdings nur mit einer Veränderung der Business Intelligence (BI) Landschaft erreicht werden. Somit entschied sich Fressnapf, ein entsprechendes Projekt zu initiieren, welches die Voraussetzung für modernes Controlling im Handel ermöglicht.

3.3 BI-Projekt „SMART“ bei Fressnapf

3.3.1 Ausgangslage vor Projektstart

Die Ausgangssituation vor dem Projektstart ist durch typische Probleme, welche sich durch den Schritt vom mittelständischen Betrieb zum Konzernunternehmen ergeben, gekennzeichnet. Das den Auswertungen zugrunde liegende Datenmodell war nicht adressatengerecht ausgelegt und ging weitestgehend aus der Datenlieferung der eingesetzten Vordaten hervor. Somit erfolgte die Aufbereitung und Zusammenführung der Quelldaten mit einer Vielzahl von manuellen Eingriffen. Der damit verbundene Aufbau von implizitem Wissen barg ein hohes Ausfallrisiko. Datenfehler wurden durch fehlende

Qualitäts- und Konsistenzprüfungen erst spät in den Analysen und Reports entdeckt und führten somit oft zu verzögerter Bereitstellung der Informationen und nicht selten zu Teilerstörungen des bisherigen Datenbestands. Die Folgen dieser Umstände waren:

- Risiko des kurzfristigen Ausfalls der Steuerungsinformationen
- Fehlerhafte Steuerungsinformationen aus unentdeckten Verarbeitungsfehlern
- Eine Fehlallokation der Controlling-Kapazitäten mit dem Schwerpunkt auf Datenaufbereitung und damit weniger auf Analyse

3.3.2 Projektvorgehen und Architektur

Zielsetzung und Herausforderungen

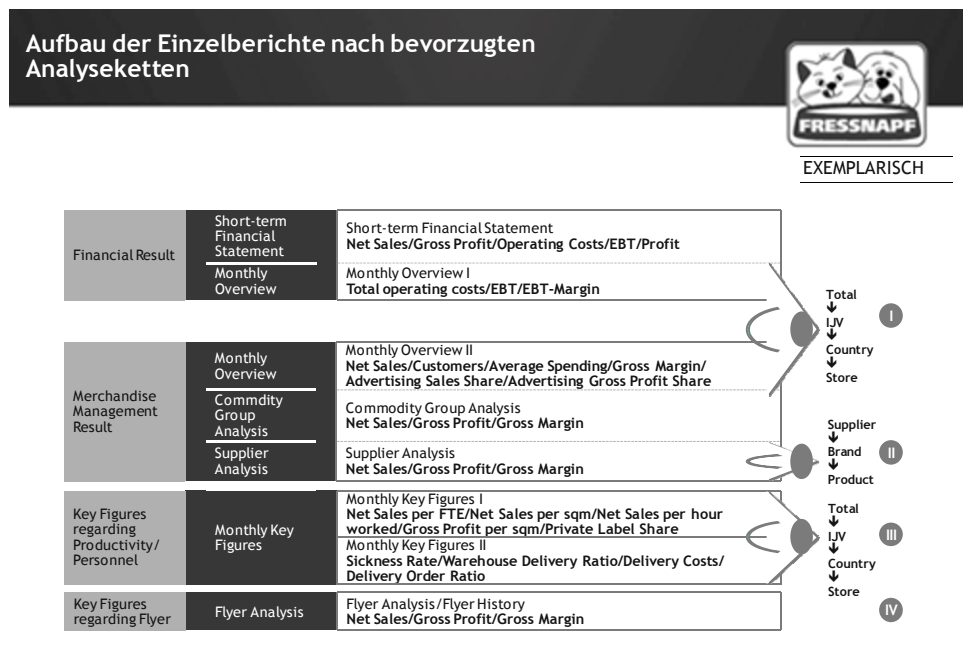
Als primäre Zielsetzungen des Projektes lassen sich zum einen die Optimierung des Berichtswesens und der Analysefunktionen identifizieren, wonach es sich um ein von der Fachseite getrieben und verantwortetes Projekt handelte. Zum anderen sollte der Aufbau eines Datawarehouses (DWH) angestrebt werden, welches als „Single Point of Truth“ für alle Unternehmensinformationen dient, und eine klare Definition der Verantwortung für die Datenqualität entlang der BI-Prozesse formuliert werden.

Die Integration aller dabei relevanten Sichten gehörte zu den wesentlichen Herausforderungen des Projektes. So sind zum Beispiel auf der Businessseite die Einbindung und Wahrung der Geschäftsstrategie und des Steuerungsmodells und auf Seiten der IT die Applikationslandschaft und die IT-Strategie zu berücksichtigen. In der Schnittmenge des BI-Projektes ergeben sich daraus die BI-Strategie und das Betriebskonzept der verwendeten Systeme und Prozesse.

3.3.2.1 Fachliche Anforderungsaufnahme

Als Startpunkt zur Aufnahme der Steuerungsanforderungen und des Informationsbedarfs der Fach- und Funktionsbereiche diente das grundsätzliche Geschäftsmodell von Fressnapf. In mehreren Interviews wurden mit den Fachbereichen das Steuerungsverständnis und der Informationsbedarf geklärt, um abhängig davon die konzernweit gültigen Kennzahlen und die zentrale Drill Down Tiefe der Standardreports festzulegen. Anschließende Workshops dienten zur Validierung der Ergebnisse.

Abbildung 3.1 Von der Steuerungsverantwortung zum Informationsbedarf



3.3.2.2 Konzeption Berichtswesen

Im folgenden Schritt wurden das Berichtswesen der einzelnen Funktionen und daraus die Aggregation zu Managementinformationen erstellt. Die Konzeption des Berichtswesens erfolgt in 4 Schritten, wobei Schritt vier den Berichtsrollout zum Ziel hat und dieser erst nach dem Aufbau der technischen Infrastruktur und der Implementierung aller Verarbeitungsschritte erfolgen kann.

Die Schritte 1-3 finden parallel zur technischen Konzeption des DWH und der Erststellung der Datenanbindung der Vorsysteme statt. Schritt 1 beinhaltet die Erstellung der Berichtszwecke und Frequenzen. Ebenfalls wurden hier die benötigten Berichte je Adressat festgelegt. In Schritt 2 folgte die Erarbeitung eines inhaltlichen Entwurfs je Bericht mit der Festlegung des Berichtsaufbaus und der Bestimmung der Kennzahlen und Aufrisse je Berichtsseite. Im Verlauf von Schritt 3 wurden funktionale Blue Prints erstellt, welche als Basis zur Abstimmung von Inhalten und Layout mit den Fachbereichen dienen.

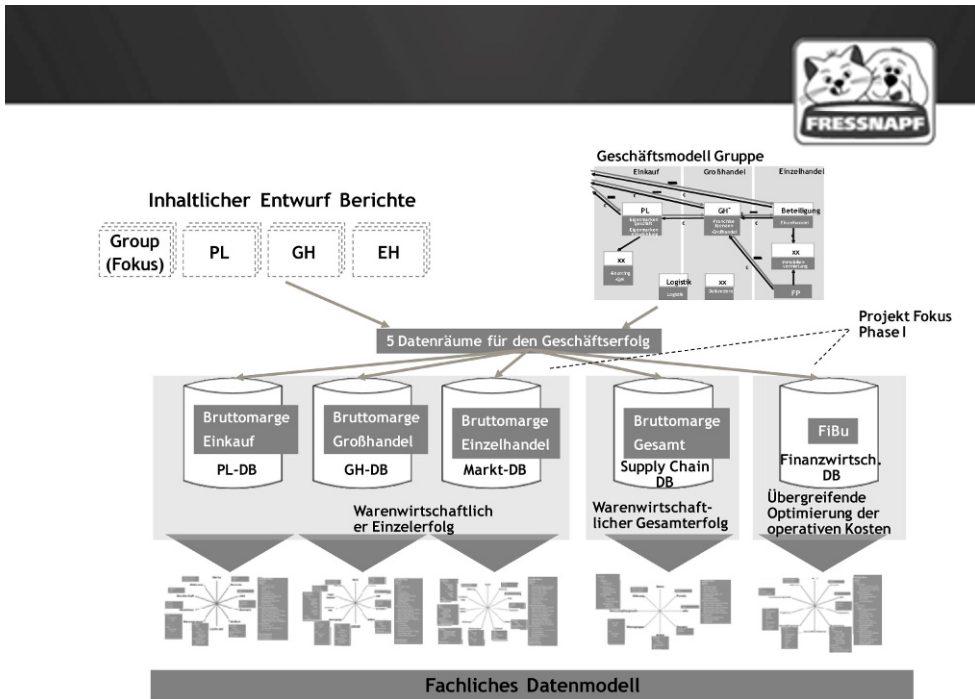
Abbildung 3.2 Berichtskonzeption



3.3.2.3 Fachliche Datenmodellierung

Die fachliche Datenmodellierung überführte den gesammelten und strukturierten Informations- und Analysebedarf in adäquate Datamarts und Cube-Modelle. Hierbei wurden Stern Schemata für jedes Segment erstellt. Die Bezeichnung Sternschema rührt daher, dass die relationalen Tabellen sternförmig angeordnet werden. Im Zentrum steht eine Faktentabelle, um die sich mehrere Dimensionstabellen gruppieren. Die hohe Analyseausrichtung und eine größtmögliche Nähe zum Basisgeschäft waren Schwerpunkte bei der Modellierung. Eine weitere Zielsetzung war es, bereits im DWH eine für Fachanwender im Controlling verständliche Analyseschicht zu installieren.

Abbildung 3.3 Überführung Steuerungsanforderungen in fachliche Datenmodelle



3.3.2.4 Gesamtarchitektur

Bei Fressnapf benutzte man zu dem Zeitpunkt bereits seit einigen Jahren Hyperion Essbase als OLAP-Analysetool (OLAP=OnLine Analytical Processing). Die Lösung war im Fachbereich Controlling bewährt und erprobt und sollte weiterhin eine zentrale Rolle bei der zukünftigen BI-Architektur spielen. Auf die typischen OLAP-Vorteile sollte nicht verzichtet werden (siehe auch Exkurs „Warum ist OLAP so gut geeignet als „Analyse-Motor““). Auch die Verantwortung durch den Fachbereich sollte erhalten bleiben.

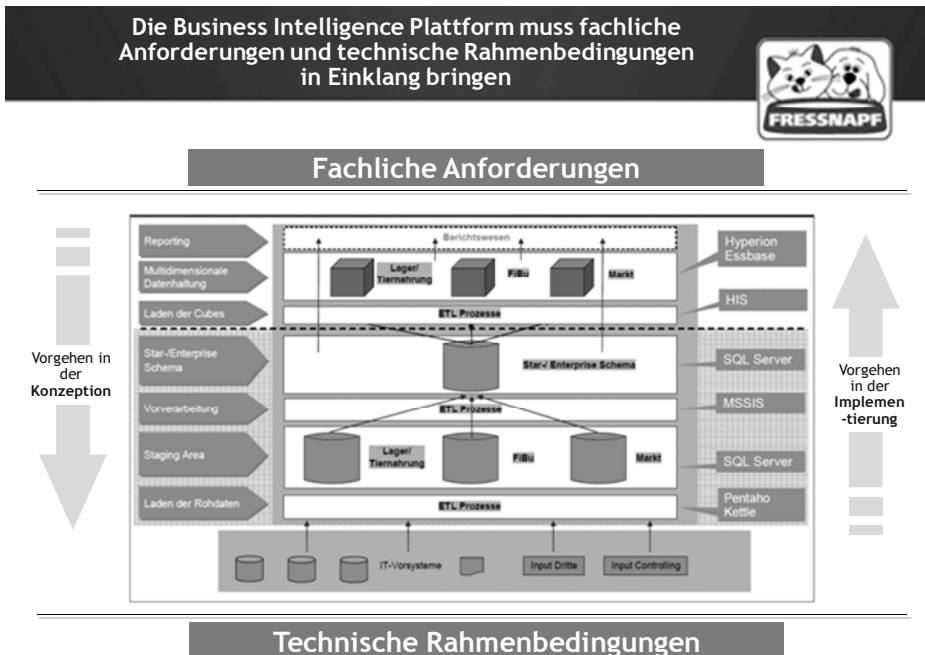
Allerdings war der Aufbau der OLAP- Applikation etwas in die Jahre gekommen. Die Aktualisierung und das Laden der Essbase Cubes, mit einer Vielzahl von Ladeskripten und einem komplexen File-Management wurden immer schwerer beherrschbar. Mit dem Aufbau eines Datawarehouses wurde eine einheitliche Datengrundlage für Hyperion Essbase geschaffen.

Für die Datenplattform des DWH wurde ein MS-SQL Server verwendet. Die Datenhaltung läuft relational ab. Die Informations- und Datenintegration erfolgt in einer Staging Area, welche zur zentralen Zusammenführung dient. Nach einer weiteren Vorverarbeitung be-

gann das Strukturieren der Daten in eine Analyseschicht, die sich, wie bereits erwähnt, an die Steuerungsstruktur des Unternehmens anlehnt.

Die Historisierung komplettiert die Gesamtstruktur des Datawarehouses.

Abbildung 3.4 Übersicht BI-Architektur



3.3.3 Exkurs: Warum ist OLAP so gut geeignet als „Analyse-Motor“?

Der Einsatz von OLAP (Online Analytical Processing)-Technologien ist im Handel weit verbreitet und Handelsunternehmen seit langem bekannt. Jedoch gibt es eine Reihe von Handelsunternehmen, die von den Vorteilen dieser Technologie noch gar nicht bzw. ausschließlich im Finanzcontrolling profitieren.

OLAP-basierte Datenbanken speichern Daten multidimensional. Sie sind besonders geeignet für semi-strukturierte Abfragen und Analysen, die ad hoc erfolgen und sich häufig ändern.

Mit dieser Technik sollen demnach zwei Defizite überwunden werden:

- die langsame Performance von klassischen relationalen Datenbanksystemen bei komplexen, hierarchieübergreifenden Abfragen über große Datenräume und
- die Begrenzung der ansonsten sehr flexiblen und anwenderfreundlichen Auswertungsmöglichkeiten einer Tabellenkalkulation von drei Dimensionen (vertikal, horizontal, Tabellenblätter).

Der große Vorteil von OLAP-Tools, wie dem bei Fressnapf genutzten Oracle Hyperion Essbase, liegt darin, dass Daten über viele Dimensionen und Datenquellen hinweg analysiert werden können. Es spielt dabei keine Rolle, inwieweit Daten zu Umsätzen, Produkten, Vertriebswegen (online - stationär), Zeitreihen, Szenarien (Soll, Ist, Budget) usw. kombiniert analysiert werden. Der Anwendungsbereich ist dabei nicht beschränkt auf das Finanzcontrolling, sondern erstreckt sich über verschiedene Fachbereiche, wie z.B. Analysen im Category Management.

Ein weiterer wichtiger Vorteil besteht darin, dass nach geringem Schulungsaufwand binnen Minuten neue Abfragen sehr flexibel durch den Fachbereich umgesetzt werden können. Dies bedeutet einen schnellen Return on Investment, da für Betrieb und fachliche Unterstützung einer OLAP-Lösung auf der IT-Seite wenige Personen erforderlich sind.

Schließlich kann eine unternehmensweit standardisierte Analyse-Applikation mit einheitlichen Kennzahlen aufgebaut werden; was bei Tabellenkalkulationen bekanntermaßen schwierig bis unmöglich ist. In der Praxis erstellen Unternehmen wie Fressnapf daher zum einen eine Reihe von vorkonfigurierten, regelmäßig wiederkehrenden OLAP-Analysen (z.B. Actual versus Budget versus Forecast). Diese werden meistens über Business-Intelligence-Oberflächen dargestellt. Zum anderen entwickeln die Nutzer ad hoc neue Abfragen, z.B. um bei besonderen Auffälligkeiten sehr schnell neue Trends bei der Umsatzentwicklung bestimmter Produktgruppen von Online versus stationärem Handel herauszuarbeiten. Meistens erfolgt der Zugriff auf solche adhoc-Analysen mit MS Excel. Die hohe Anwenderfreundlichkeit bleibt deswegen erhalten.

Dadurch unterstützen OLAP-Datenbanken sehr gut die Anforderungen an ein modernes MIS - nämlich fallspezifisch neue Analysen erstellen zu können und nicht sämtliche denkbaren Analysen in Form von Standard-Reports „vorrätig“ halten zu müssen.

OLAP-Datenbanken zielen also nicht auf die effiziente Speicherung und Organisation von Daten ab; dies geschieht typischerweise in relationalen Datenbanken, Data Warehouses etc. Es geht auch nicht um die Ablösung einer Tabellenkalkulation per se. OLAP-Datenbanken ergänzen die klassische IT-Architektur und sind – wie hier bei Fressnapf – eine moderne IT-Lösung für die schnelle und flexible Unterstützung von Entscheidungen auf der Ebene Middle Management und Unternehmensführung.¹⁰³

¹⁰³ Siehe auch Davenport/Harris (2007), S. 168f, Becker/Winkelmann (2006), S. 113ff.

3.3.4 Auswahlprozess Berichtsgenerator

3.3.4.1 Ausgangslage

Der Schwerpunkt der fachlichen Anforderungen lag auf einem durch Power User der zentralen Controllingabteilung einfach zu erstellenden Standardberichtswesen für die gesamte Fressnapf-Gruppe.¹⁰⁴ Darüber hinaus war für das Wachstum von Fressnapf und der zu erwartenden zunehmenden Anforderungen der Anwender eine grundsätzlich breite Palette an Tools für OLAP, webbasierte und individuelle Standardberichte, Ad hoc Berichte sowie Analysefunktionen und Planungsunterstützung von Interesse.

Auf Basis dieser grundsätzlichen Anforderungen wurde eine Shortlist von fünf Anbietern aufgestellt und zu einer prototypischen Umsetzung - auch genannt „Proof of Concept“ (PoC) - eingeladen. Die Werkzeuge der Shortlist sollten im Rahmen des PoC bei Fressnapf ihre jeweiligen Stärken und Grenzen über die wichtigsten zu erwartenden Anwendungsszenarien aufzeigen, um die Transparenz über ihre Leistungsfähigkeit und Einsetzbarkeit zu erhöhen.

Das Controlling definierte dabei die fachlichen Anforderungen an die BI Systeme und das entstehende Berichtswesen. Fressnapf wurde in Prozess und Methodik des PoC extern unterstützt. Wichtige technische Rahmenbedingungen definierte die Fressnapf IT.

3.3.4.2 Datenquellen

Die Anbieter erhielten eine Hyperion Essbase und eine SQL Server Datenbank mit den für die Testszenarien zu benutzenden Testdaten. Die Datenbanken entsprachen dem Entwicklungsstand des Data Warehouses zum Zeitpunkt des PoC und der zu erwartenden Komplexität der zukünftigen Datenmodelle.

Jeder Anbieter erhielt ein identisch ausgestattetes Notebook mit den für die Testfälle erforderlichen Testdatenbanken und -daten. Die Rechner verfügten über eine lokale MS SQL Server 2008 Version mit den entsprechenden Daten. Zusätzlich standen auf allen Notebooks die Datenbasis für das Managementreporting in einer Hyperion Essbase (Version 11.1.1, 32 bit) Datenbank sowie auch der SQL Server als VM-Ware Images zur Verfügung. Eine ausführliche Beschreibung der Datenbankstrukturen wurde ebenfalls mitgeliefert.

3.3.4.3 Infrastruktur

Der Proof of Concept sollte wahlweise auf den ausgegebenen Notebooks oder auf eigener Hardware der Anbieter durchgeführt werden. Zu Beginn des PoC erhielten die Anbieter eine Vorbereitungszeit, ihre vorab implementierten Lösungen so anzupassen, dass später auf einen Datenbankserver im Fressnapf Netzwerk zugegriffen werden konnte. Die Daten dieses Datenbankservers waren strukturidentisch mit den ausgegebenen Testdaten.

¹⁰⁴ Power User bei Fressnapf sind in erster Linie die Mitarbeiter des zentralen Controllings und die CFOs der Länder.

3.3.4.4 Zeitlicher Ablaufplan PoC

Die Anbieter erhielten jeweils eine Woche Zeit zur Umsetzung der Testszenarien auf Basis der PoC Unterlagen und Daten. Verwendete Softwarekomponenten, Abweichungen vom Systemstandard (z.B. Programmierungen) und etwaige eigene Hardwareunterstützung waren zu protokollieren.

Im Anschluss an diese Vorbereitungswoche fand ein vor Ort Termin in der Fressnapf-Systemzentrale zur Präsentation der Ergebnisse statt. Zur Veranschaulichung ist nachfolgend ein Tagesablaufplan eines solchen Präsentationstages aufgeführt.

09.00 - 09.30 Uhr	Begrüßung und Einweisung durch die Fressnapf IT
09:30 - 12.00 Uhr	Anpassung der vorbereiteten Testszenarios für Datenserver
12.00 - 12.30 Uhr	Mittagessen
12.30 - 13.00 Uhr	Vorbereitungszeit (z.B. Starten der erforderlichen Anwendungen für die Präsentation)
13.00 - 13.30 Uhr	Firmenvorstellung des Anbieters
13.30 - 15.00 Uhr	90 minütige Präsentation der Ergebnisse im System (siehe Punkt 3.4.5. Anwenderszenarien)
15.00 - 18.30 Uhr	Fragestunden und freie Diskussion

3.3.4.5 Anwenderszenarien

Im Proof of Concept bestand die Aufgabe für jeden Anbieter in der Umsetzung der folgenden vier beschriebenen Szenarien. Die Szenarien hatten zum Ziel, die unterschiedlichen Werkzeugkategorien und deren jeweiligen Stärken und Schwächen aufzuzeigen.

Eine starke Orientierung an diesen Szenarien wurde im Interesse der Vergleichbarkeit der Werkzeuge positiv gewertet. Die Umsetzung jeder genannten Anforderung war jedoch nicht zwingend. Die Anbieter wurden ermutigt, bei Problemen oder hohem Aufwand in der direkten Umsetzung alternative Herangehensweisen und Workarounds vorzuschlagen und diese zu präsentieren.

Szenario 1 „PDF“ - Empfänger

Die zahlenmäßig größte zu erwartende Benutzergruppe sind Berichtsempfänger, an die PDF-Berichte im Push-Verfahren versendet werden sollen. Diese sollen in einem einheitlichen, das Corporate Design widerspiegelnden Format generierbar sein. Als Basis für

dieses und die folgenden Anwendungsszenarien sollen von allen Anbietern vier typische Berichtsseiten prototypisch umgesetzt und als PDF-Bericht dargestellt werden.

Szenario 2: Analysten

Analysten stellen im Gegensatz zu den Berichtsempfängern höhere Anforderungen an die Analysefunktionalität der Reports. Der Zugang erfolgt im Pull-Verfahren durch Aufruf vorgehaltener Berichtstemplates und Einstellung einer Anzahl von Auswahlparametern, die zur online Aktualisierung der Reports aus dem aktuellen Datenstand führen. Zwischenstände und Ergebnisse der Analysen sollten als ad-hoc Berichte und in die üblichen Office-Formate exportierbar sein. Als Technologien sollten Web-Frontends und Analyseclients gezeigt werden.

Szenario 3: Power User

Power User definieren Berichtsinhalte und -formate. Power User werden in erster Linie die Mitarbeiter des zentralen Controllings und der CFOs der Länder sein. Höhere Priorität als die funktionale Mächtigkeit der Werkzeuge hatte hierbei die Einfachheit in der Bedienung bei den einzelnen Schritten der Berichtserstellung. Berichte sollten mit geringem Schulungsaufwand von einem Controller ohne Programmierung und ohne Unterstützung der IT definierbar und generierbar sein.

Szenario 4: Blackberry Empfänger

Die Anbieter sollen folgende zwei Szenarien darstellen:

- PDF Darstellung: Ein Standardbericht wird als PDF an einen Blackberry Benutzer versandt und muss dort korrekt dargestellt werden. Die Lesbarkeit des Berichtes steht hierbei im Vordergrund.
- Online Zugriff: Mittels Onlinezugriff auf die Reportingplattform soll eine Adhoc Anfrage gezeigt werden (Umsatz für einen bestimmten Zeitraum).

3.3.4.6 Auswahlentscheidung

Anforderungen der Geschäftsbereiche und der IT wurden verdichtet, um zu einer ausgewogenen Liste fachlich-/technischer und kaufmännischer Entscheidungskriterien zu kommen. Auf Basis dieser Kriterien wurden die Anbieter bewertet und die abschließende Entscheidung gefällt.

3.4 Status Quo, Ergebnisse und Erfolgsfaktoren

Der spezifische Erfolgsnachweis eines BI-Projektes ist häufig schwierig.¹⁰⁵ Beim Projekt der Fressnapf konnten einige konkrete Vorteile erarbeitet werden, die im Folgenden erläutert werden.

Status quo

Nach einer Gesamtprojektlaufzeit von ca. eineinhalb Jahren, befindet sich die gesamte „Datenfabrik“ und die Betriebsführung der BI-Komponenten in einem eingeschwungenen Zustand. Ein Großteil der Reports ist ausgerollt und fest in die Steuerung der einzelnen Businessunits eingebunden. Damit kann der Bereich Controlling die eigentlichen Kernaufgaben wahrnehmen und die Steuerung und Entscheidungsfindung unterstützen. Die Zeiten für die Datenaufbereitung und Berichtserstellung wurde in den überwiegenden Fällen mehr als halbiert und damit die Fehlallokation der Controlling-Mitarbeiter beendet. In Einzelfällen werden die Ladeprozesse in einem Zehntel der ursprünglichen Zeit vollzogen. Die einheitliche Datenquelle und die mögliche Rekonstruktion aller Informationen geben Sicherheit und Vertrauen bei den gesamten Berichtsempfängern. Die früheren Interpretationsspielräume wurden reduziert und die Konzentration auf die zielgerichtete Analyse der zur Verfügung stehenden Informationen gelenkt. Die Fehlerquote in den Berichten wurde praktisch auf null reduziert. Nicht plausible Daten werden heute bereits in eigens dafür erstellten Konsistenz-Cockpits im DWH erkannt und abgewiesen bzw. korrigiert.

Wesentliche Erfolgsfaktoren

Im folgenden Abschnitt wird auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Projekts eingegangen.

Eine klare Priorisierung bei der Vorgehensweise war von hoher Bedeutung. Dabei wurde die folgende Reihenfolge gewählt:

- Prio A: Informationsbedarf des zentralen Controllings
- Prio B: Informationsnachfrage der Berichtsempfänger
- Prio C: Technisch machbares Informationsangebot

Die Vermeidung von Überspezifikation und die Konzentration auf mit der Fachseite abstimmbare und verständliche Dokumente erleichterte die Kommunikation mit den Beteiligten Fachbereichen und erhöhte die Akzeptanz des Projekts.

¹⁰⁵ Siehe z.B. Becker/Winkelmann (2006), S. 98: „Insbesondere der Erklärungsansatz von Wigand, Picot und Reichwald, dass IT nicht direkt zur Produktivitätssteigerung beitrage, sondern vielmehr indirekt durch organisatorische und strategische Flexibilität, ist in der Literatur weitgehend akzeptiert“

Die Projektverantwortung lag auf Seiten des Fachbereichs Controlling. Während des gesamten Projekts wurde ein Top-Down Ansatz, kommend vom Informationsbedarf gewählt. Parallel erfolgte die Bottom-up Konsolidierung aus den Datenquellen

Bei Unklarheiten im Steuerungsverständnis wurden sofort die Prämissen herausgearbeitet, den Entscheidungsträgern vorgelegt und abgestimmt.

Die zeitnahe Meldung offener IT-Fragen durch das Technikteam und die Entscheidung durch den Fachbereich vermeidet aufwendige Nacharbeiten.

Die Erfahrung zeigt, dass technische Entscheidungen und „Abkürzungen“ das Projekt früher oder später einholen.

Ziel eines BI-Projekts ist neben der Ausweitung des Informationsangebots auch meist die Verbesserung der Datenqualität. Dabei sollte die Konzentration auf der Harmonisierung der steuerungsrelevanten Strukturen liegen. Buchungs- und Erfassungsfehler hingegen sind häufig erst nach der Implementierung effizient aufzuspüren.

Der Einsatz eines Vollzeitkoordinators während der gesamten Projektlaufzeit, erwies sich als ein weiterer, wesentlicher Erfolgsfaktor.

3.5 Zukünftige Handlungsfelder

Controlling wird verstanden als „Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“¹⁰⁶. Die Umsetzung dieser Aufgabe lässt sich ständig optimieren. Eine wichtige Frage ist dabei, ob die IT-Systeme in der Lage sind, auf der operativen, taktischen und unternehmensstrategischen Ebene die Daten zu liefern, die für eine jeweils effektive Führung erforderlich sind.

Aktuell gibt es v.a. zwei Gebiete, auf denen sich die IT stark weiter entwickelt und das Controlling noch besser unterstützen kann:

- Optimierung bereits bestehender Controlling-Abläufe durch innovative Technologien (insbesondere im Bereich Planung, Simulation, statistische Werkzeuge)
- wachsende Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell mit den Steuerungsinstrumenten¹⁰⁷: es wird immer einfacher, bereits bestehende disjunkte Systeme mit modernen Integrationstechnologien miteinander zu verbinden (u.a. durch („Middleware“), um unternehmensübergreifende Auswertungen zu gewährleisten. Unter Middleware versteht man Applikationen, welche die Kommunikation von Prozessen ermöglicht und nicht die gewöhnliche Rechnerkommunikation bei Systemen mit niedrigem Niveau.

¹⁰⁶ Berens/Bertelsmann (2002), S. 280.

¹⁰⁷ Wieland/Kornacker (2010), S. 75.

Darüber hinaus werden interessante Handlungsfelder für die Fressnapf Gruppe in den nachfolgend beschriebenen Bereichen gesehen.

Integrierte Unternehmensplanung

Für eine Kosten- und Erlösplanung kann die bereits existierende OLAP-Technologie Hyperion Essbase als Basis einfach weiterverwendet werden. Das Datenmodell wird angepasst und um Funktionalitäten wie Arbeitslisten, Kommentierungsmöglichkeiten, Workflow-Steuerung und Web-Eingabe-Frontends ergänzt. Gegenüber einer Excel-basierten Lösung verkürzen professionelle OLAP-Planungslösungen bei höherer Sicherheit den Budgetierungsablauf erheblich.¹⁰⁸

Gründe hierfür sind:

- eine unternehmensweit einheitliche Planungsapplikation wird genutzt: alle Beteiligten arbeiten mit der gleichen Version. Änderungen können an einer Stelle zentral und schnell ins System eingespielt werden.
- sehr hohe Performanz der zugrunde liegenden OLAP-Datenbank: umfangreiche Kalkulationen sind schnell erstellt, z.B. Abweichungsanalysen Ist vs. Budget und ein rollierender 12-Monats-Forecast.
- hohe Transparenz über Daten und Planungsprozesse: Die Unternehmensführung erhält einen guten Überblick, wer wann welche Planzahlen mit welcher Begründung geliefert hat.

Moderne Planungssysteme können vom Fachbereich betrieben und administriert werden und besitzen komfortable MS Office-Schnittstellen mit voller Excel-Integration. Insofern muss der Controller keine Einbußen bezüglich der Flexibilität und Nutzerfreundlichkeit befürchten.

Ergänzt wird eine moderne Planung durch die Verknüpfung mit strategischen Komponenten wie integrierten Hochrechnungen und Simulationen. Dadurch wird die klassische Kosten- und Erlösplanung intelligent mit der strategischen Planung integriert und z.B. strategische Investitionsentscheidungen werden unterstützt. Die Auswirkungen der Auslastung einer Artikelgruppe oder des Eintritts in einen neuen Markt auf Plan-Bilanz und -GuV, z.B. auf Kenngrößen wie den 3-Jahres-Cash-Flow sind damit schnell ersichtlich. Hierbei können diverse Risikoaspekte durch die Verwendung einer Monte-Carlo-Simulation berücksichtigt und konkrete Eintrittswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Szenarien genannt werden.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Für Benchmarks zu Steuerungsgrößen von Controlling-Prozessen mit professionellen IT-Systemen siehe z.B. Heimel/Meier/Schmidt (2009), S. 174f. Sie geben für Spitzenreiter eine Dauer der operativen Planung von ca. 6 Wochen an. Eine deutliche Erhöhung der Planungsqualität wird dabei der Möglichkeit zu zielführenden Kommentierungen zugeschrieben.

¹⁰⁹ Siehe z.B. Oracle Press (2010), S. 382 ff.

Die Anbindung weitere Datenquellen an die Unternehmensplanung ist technologisch ebenfalls einfach umsetzbar. Insofern ist es gewünscht, die Planung mit dem CRM-System sowie externen Marktinformationen zu verknüpfen. Dadurch können Zusatzinformationen wie Wettbewerbsanalysen oder spezielle Standortfaktoren nachvollziehbar und ohne zusätzlichen Aufwand einfließen; die Planungssicherheit wird weiter erhöht.

Operative Ertragssteuerung

In einer in 2011 veröffentlichten Studie gaben 82% der Unternehmen an, die Gewinne nicht genau nach Unternehmensbereichen zuzuordnen bzw. nachvollziehen zu können.¹¹⁰ Auch bei Fressnapf ist es ein Ziel, operative Margen und Erträge noch besser zu verstehen. Hier fehlt teilweise die Verknüpfung des MIS mit Informationen aus den Quellsystemen. Sobald diese besser verknüpft sind, wird es schneller möglich sein, Erträge proaktiv zu steuern und zu simulieren. Auch hierfür kann die bestehende OLAP-Datenbank einfach ausgebaut und modular erweitert werden.¹¹¹ Dadurch könnte z.B. bei Verhandlungen bereits im Vorfeld abgeschätzt werden, welche Auswirkungen der Wechsel von sofort wirksamen auf nachgelagerte Boni haben würde. Die Überleitung aller ertragsrelevanten Kalkulationsschritte in ihre tatsächlichen Auswirkungen stellt ebenfalls eine große Herausforderung dar.

Die Anforderungen seitens der Wettbewerbsaufsichtsbehörden steigen bekanntermaßen. Insofern sind auch zur Rechtfertigung der Verkaufspreise weitere Verbesserung der Kosten- und Erlöstransparenz wichtig. Vor dem Hintergrund, z.B. der EHEC-Epidemie im Frühjahr 2011, treten auch Risikoaspekte und Früherkennungssysteme immer stärker in den Vordergrund. Nicht nur bei publizitätspflichtigen Unternehmen ist es wichtig, dass schnelle und präzise Angaben darüber gemacht werden können, ob und wie sich der Umsatzausfall einer kompletten Artikelgruppe auf das Geschäftsergebnis auswirkt.

3.6 Fazit

„Gas ist vorne rechts!“ lautet eines der Mottos des Fressnapf-Firmengründers Torsten Toeller. Mit dem BI-Projekt SMART ist es gelungen, „Cockpit und Navigationssystem“ der Unternehmenssteuerung zu modernisieren. Die Unterstützung von Entscheidungen erfolgt daher schneller als bisher und mit höherer Transparenz. Unternehmerische Erfolge können somit besser gesteuert und nachvollzogen werden. Im Spannungsfeld immer schnellerer und flexiblerer Informationsbereitstellung steht auch in Zukunft die kontinuierliche Erweiterung und Verbesserung der BI-Landschaft und des Reporting im Fokus des Controllings.

¹¹⁰ Oracle (2011), S. 1; Ähnlich: Horváth & Partners CFO-Panel (2011).

¹¹¹ Siehe z.B. Oracle Press (2010), S. 373ff.

Literatur

- [80] Becker, J./Winkelmann, A. (2006): Handelscontrolling – optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Heidelberg.
- [81] Berens, W./Bertelsmann, R. (2002): Controlling, in: Küpper, H.U./Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Stuttgart, S. 280-288.
- [82] Davenport, T./Harris, J. (2007): Competing on analytics – the new science of winning, Boston.
- [83] Horváth & Partners CFO-Panel (2011): Homepage, CFO-Panel 2008, www.cfo-panel.de, [Abgerufen am: 29. Juli 2011].
- [84] Heimerl, J./Meier, T./Schmidt, H. (2009): Management von Controlling-Prozessen, in: Controlling, 21. Jahrgang, Heft 3.
- [85] Industrieverband Heimtierbedarf (IVH) e.V. (2009): Der deutsche Heimtiermarkt. Strukturen und Umsatzdaten, www.ivh-online.de, [Abgerufen am: 29. Juli 2011].
- [86] Oracle (2011): Homepage, Studie „Performance Management: An Incomplete Picture“, <http://emeapressoffice.oracle.com/content/detail.aspx?ReleaseID=7631&NewsAreaId=-1>, [Abgerufen am: 29. Juli 2011].
- [87] Oracle Press (2010), Oracle Essbase & Oracle OLAP – The Guide to Oracle’s Multidimensional Solution.
- [88] Wieland, U./Kornacker, I. (2010): Status quo der Kosten- und Ergebnisrechnung in der Praxis, in: Gleich/Michel/Stegmüller/Kämmler-Burak (Hrsg.): Moderne Kosten- und Ergebnissteuerung, München.

4 Der Group Reporting Prozess

Grundlagen, Optimierungsansätze und aktuelle Entwicklungen

Markus Hees, Markus Kirchmann

4.1 Relevanz und Herausforderung eines effizient ausgestalteten Group Reporting Prozesses

Aufgrund der gestiegenen Dynamik der Märkte und der resultierenden Notwendigkeit, auf Basis von steuerungsrelevanten Informationen schnell Entscheidungen treffen zu können, streben Konzernunternehmen seit einigen Jahren nach einer Verkürzung der benötigten Zeit zur Erstellung des Konzernabschlusses und damit nach einer Steigerung der Effizienz. Erfolgt diese Anpassung nicht, erhöht sich zum einen aufgrund unzureichender Informationen die Gefahr von Fehlentscheidungen, zum anderen ist das Management gegebenenfalls nicht auskunftsfähig gegenüber den Unternehmenseignern und dem Kapitalmarkt. Auch familiengeführte oder -dominierte Handelsunternehmen stellen sich verstärkt kapitalmarktorientiert auf, um im Wettbewerb um Kapital auskunftsfähig zu sein.

Die Komplexität international verflochtener Konzerne mit ihren Beteiligungen und Tochtergesellschaften im Ausland sowie die adäquate Erfüllung der zunehmend schärferen Anforderungen an die Rechnungslegung und Berichterstattung machen die Beschleunigung des Konzernabschlusses jedoch zu einer besonderen Herausforderung.

In der Praxis zeigt sich, dass bestehende Optimierungspotenziale im Hinblick auf eine Beschleunigung und Steigerung der Effizienz des Group Reporting Prozess oft nicht ausgeschöpft werden. Dieser Beitrag stellt zunächst den Group Reporting Prozess im Überblick dar und zeigt auf, wo in der Praxis typischerweise Defizite auftreten. Entsprechende Ansatzpunkte zur Optimierung werden anschließend dargestellt, ebenso aktuelle Trends und Entwicklungen des Group Reporting.

4.2 Vom Einzel- zum Konzernabschluss - der Group Reporting Prozess im Überblick

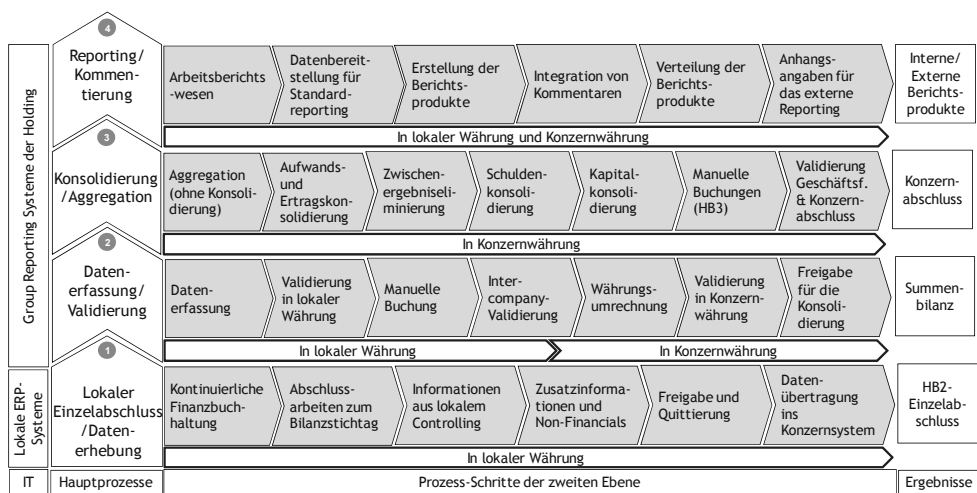
Ein Konzern muss im Konzernabschluss die sogenannte „Einheitsfiktion“¹¹² herstellen, d.h. die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der einbezogenen Unternehmen so darstellen, als

¹¹² Vgl. IAS 27; § 297 Abs. 3 Satz 1 HGB.

ob diese insgesamt eine einzige wirtschaftliche Einheit wären. Dazu ist eine Konsolidierung, also die Eliminierung interner Geschäftsvorfälle, vorzunehmen, d.h. es sind Verflechtungen von Lieferungen und Leistungen zwischen den zu konsolidierenden Unternehmen sowie aus konzerninternen Transaktionen resultierende sogenannte Zwischengewinne zu eliminieren.

Bis zur Finalisierung dieses konsolidierten Abschlusses werden vier Haupt-Prozessschritte über verschiedene organisatorische Ebenen hinweg durchlaufen (siehe Abbildung 4.1).¹¹³

Abbildung 4.1 Group Reporting Prozess



Quelle: Niebecker/Kirchmann (2011), S.122

Im ersten Schritt wird mit den Einzelabschlüssen, die jeweils von den Konzerngesellschaften nach ihren lokalen Rechnungslegungsvorschriften aufgestellt werden, die Datenbasis für den Konzernabschluss generiert. Dazu werden die Einzelbelege der Abschlussperiode zu Kontensalden verdichtet und an den Konzern weitergegeben. In der Regel muss der Einzelabschluss jedoch zuvor in die Ansatz- und Bewertungsvorschriften des Konzerns überführt werden (sogenannter HBII-Einzelabschluss).

Im nächsten Schritt, der Datenerfassung, erfolgt der Transfer dieser Datenbasis zum Konzern. Diese kann manuell über Templates (z.B. Excel), die direkte Eingabe in ein zentrales Konsolidierungssystem oder automatisch über technische Schnittstellen durchgeführt werden. Anschließend wird für konsolidierungsrelevante Daten (z.B. Forderungen oder Verbindlichkeiten) die Intercompany-Abstimmung durchgeführt. Zielsetzung dabei

¹¹³ Vgl. Niebecker/Kirchmann (2011), S. 121f.

ist, ggf. Unstimmigkeiten bei den Angaben zu Leistungsbeziehungen zwischen den Einheiten des Konzerns zu klären (z.B. Ausweis einer höheren internen Forderung bei einer Produktionseinheit als entsprechender Verbindlichkeit durch die korrelierende Handelseinheit). Dies erfolgt idealerweise im Rahmen eines standardisierten Prozesses und IT-unterstützt. Zudem wird typischerweise eine Vorverlagerung der Intercompany-Abstimmung angestrebt.

Zur Eliminierung interner Geschäftsvorfälle werden im nächsten Schritt die grundlegenden Konsolidierungsaktivitäten

- Aufwands- und Ertragseliminierung (z.B. Innenumsätze vs. interne Zinszahlungen)
- Zwischengewinneliminierung (interne Gewinnmargen)
- Schuldenkonsolidierung (Forderungen vs. Verbindlichkeiten)
- Kapitalkonsolidierung (Eliminierung von Kapitalverflechtungen)

durchgeführt.

Auch nicht-finanzielle Daten wie Mitarbeiterzahlen können auf Konzernebene von Interesse und somit Gegenstand des Group Reportings sein. Diese werden - wie auch nicht konsolidierungsrelevante Finanzdaten - lediglich aggregiert (z.B. Addition oder Durchschnittsbildung).

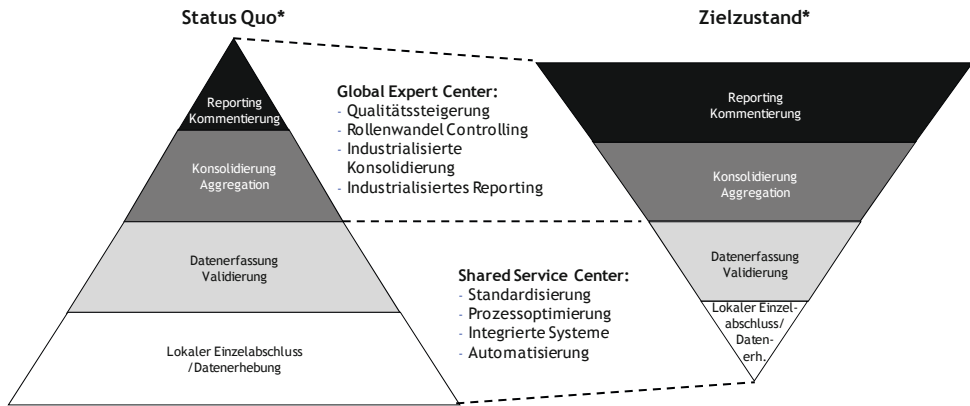
Der letzte Schritt der Generierung des Konzernabschlusses ist das Reporting mit der Erstellung empfängerspezifischer Berichte, die um Kommentierungen mit Ursachenanalysen bzw. Maßnahmenempfehlungen ergänzt werden sollten.

Um die Haupt-Prozess-Schritte und die diversen technischen und fachlichen Aktivitäten auf den unterschiedlichen Ebenen und der oft sehr zahlreichen beteiligten Gesellschaften koordinieren zu können, wird in der Regel ein Abschlusskalender für den Konzernabschluss definiert. Dieser bringt sämtliche Aktivitäten in eine zeitliche Taktung und liefert eine Basis für Fortschrittskontrollen und Prozessüberwachung.¹¹⁴

Unmittelbare Zielsetzungen der regelmäßigen Kontrollen der fachlichen und zeitlichen Einhaltung der Prozessschritte sind die Optimierung und der schnelle Durchlauf des Konzernabschlussprozesses. Mittelbares Ziel dieser Bemühungen ist eine frühe Zurverfügungstellung der Datenbasis für Analysen und somit letztlich die Verkürzung der Reaktionszeit des Managements, bzw. die Verbesserung der Entscheidungsqualität auf Basis guter Analysen. In der Außenwirkung (z.B. am Kapitalmarkt) zeugt ein schnell veröffentlichter Abschluss zudem von der Professionalität des Unternehmens und kann z.B. über daraus resultierende positivere Ratings dazu beitragen, seine Kapitalkosten zu senken.¹¹⁵ Im Handel mit seinen niedrigen Renditen, kann ein optimierter Group Reporting Prozess somit tatsächlich einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

¹¹⁴ Vgl. Hannich (2009), S. 495.

¹¹⁵ Vgl. Pfitzmayer (2005), S. 37.

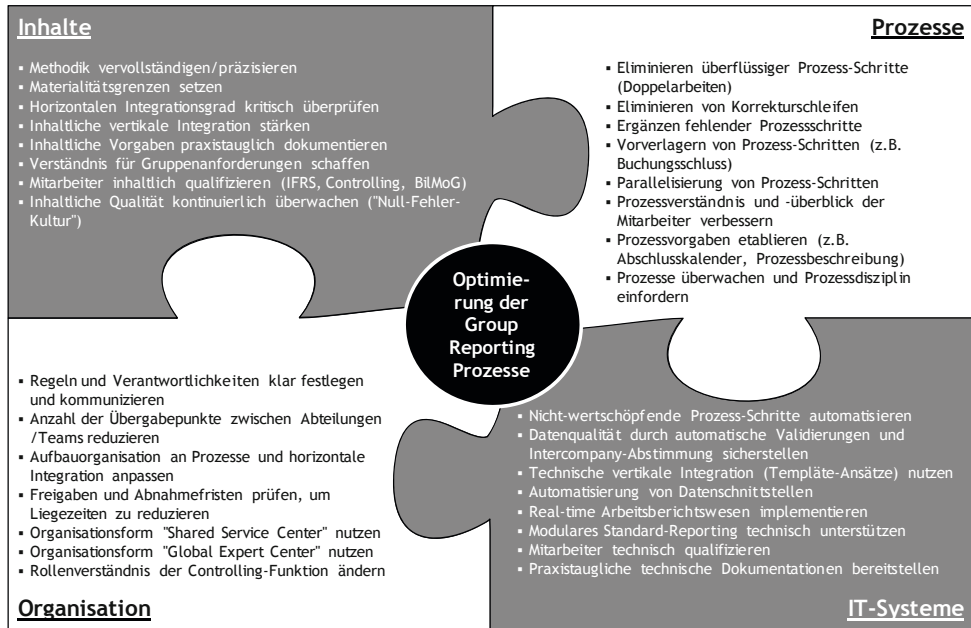
Abbildung 4.2 Anteil wertschöpfender Aufgaben im Abschlussprozess

* Pyramide verdeutlicht schematisch den Zeitanteil des entsprechenden Hauptprozesses

Quelle: Niebecker/Kirchmann (2011), S.155

Abbildung 4.2 zeigt vereinfacht das zentrale Ziel der Optimierung des Abschlussprozesses. Während der Zeitbedarf für weniger wertschöpfende Tätigkeiten (z.B. Datenerhebung) im Prozess reduziert werden soll, wird eine Erhöhung des Zeitanteils für wertschöpfende Tätigkeiten wie Analyse und Entscheidungsempfehlung angestrebt.

Zur signifikanten Steigerung der Effizienz des Konzernabschlusses bedarf es in der Regel allerdings mehr als nur der Kontrolle seiner Prozessschritte. Oftmals führt erst eine Reihe von Maßnahmen in ihrem Zusammenspiel zur Optimierung des Abschlussprozesses. Im Fokus der Optimierung stehen dabei die Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität sowie Flexibilität des Abschlussprozesses. Geeignete Maßnahmen zur Optimierung des Abschlussprozesses beziehen sich auf die Dimensionen Inhalte, Prozesse, Organisation und IT-Systeme (Abbildung 4.3).

Abbildung 4.3 Dimensionen der Optimierung des Group Reporting Prozesses (Auszug)

Quelle: Niebecker/Kirchmann (2011), S.156

4.3 Typische Defizite des Group Reporting Prozesses in der Praxis

Defizite unterschiedlicher Natur können dazu führen, dass die Erstellung des Konzernabschlusses zeitintensiv und aufwändig ist oder Qualitätsmängel dabei auftreten. In der Praxis finden sich oft die Folgenden:¹¹⁶

- Verspätete Lieferung von Daten oder Lieferung unvollständiger Daten
- Nochmalige Anforderung der Datenlieferungen, da Form oder Inhalt nicht den Anforderungen entsprechen
- Manuelle Abstimmarbeiten und Fehlersuche
- Missverständliche bzw. sich kurzfristig ändernde Vorgaben zu Bilanzierungs-, Bewertungs- oder Ausweisregeln

¹¹⁶ Vgl. Pfitzmayer, K.-H. (2005), S. 42.

- Zu hoher Anspruch an Genauigkeit und „Warten auf jeden Beleg“
- Abschlussarbeiten beginnen erst nach „Ultimo“
- Hohe Liegezeiten bei der Übergabe zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen
- Fehlende Termindisziplinierung bzw. keine Umsetzung der Vorgaben des Abschlusskalenders
- Heterogene, nicht-integrierte Systemlandschaften, erfordern manuelle Abstimmarbeiten
- Geringer Automatisierungsgrad

Die genannten Defizite lassen sich durch geeignete Maßnahmen beseitigen. Entsprechende Ansatzpunkte werden in Kapitel 4.4 dargestellt.

4.4 Ansatzpunkte zur Optimierung des Group Reporting Prozesses

Wie zuvor beschrieben lassen sich Ansätze zur Optimierung des Group Reportings in die Dimensionen Inhalte, Prozesse, Organisation und IT klassifizieren.

Ansatzpunkte zur Optimierung der Prozessabläufe im Group Reporting lassen sich mit der klassischen Prozessanalyse identifizieren. Die Prozessanalyse bezeichnet eine systematische Untersuchung von Prozessen und ihre Zerlegung in Einzelteile, um ein Verständnis des Prozesses zu erlangen und Schwachstellen und Verbesserungspotenziale erkennen zu können. Als Ergebnis der Prozessanalyse werden in der Regel Ansatzpunkte zur Eliminierung überflüssiger Prozessschritte, zum Vorverlagern oder Parallelisieren von Prozessschritten sowie zur Beseitigung unnötiger Korrekturschleifen identifiziert. Insbesondere in Unternehmen mit komplexen Leistungsverflechtungen oder -strukturen kommt es häufig vor, dass in unterschiedlichen Abteilungen derselbe Prozessschritt doppelt durchlaufen wird. Gerade hier deckt eine unternehmensweite Prozessanalyse überflüssige Prozessschritte auf und kann somit zur Beschleunigung des Gesamtprozesses beitragen.

Ansatzpunkte zur Optimierung der Inhalte im Group Reporting bestehen im Wesentlichen in inhaltlichen Vorgaben, Dokumentation, Qualifizierung und Überwachung. In Folge unzureichender inhaltlicher Vorgaben (z.B. aufgrund unklarer Bilanzierungsrichtlinie) sind bestimmte Sachverhalte (z.B. Percentage of Completion-Bewertung in Dienstleistungseinheiten des Handels) nicht klar geregelt, was im Rahmen des Abschlussprozesses zu Rückfragen und somit Verzögerungen führt. Inhaltliche Vorgaben sollten in praxistauglicher Form aufbereitet, dokumentiert und in Form von Nachschlagewerken verfügbar gemacht werden. Zusammen mit der inhaltlichen Qualifizierung von Mitarbeitern durch Schulungen zu inhaltlichen Vorgaben und der verfügbaren Dokumentation entfalten die Maßnahmen zur Optimierung der Inhalte im Group Reporting erst ihre volle Wirkung.

Ansatzpunkte zur Optimierung der Organisation im Group Reporting ergeben sich zunächst durch eine Identifikation der Schnittstellen zwischen Personen oder Abteilungen im Abschlussprozess. Beispielsweise deuten sehr häufige Übergaben zwischen Abteilungen oftmals auf Ineffizienzen hin, da sie zu Liegezeiten führen. Aufgrund der Vielzahl von Abteilungen, die im Group Reporting Prozess beteiligt sind, ist eine reibungslose Übergabe zwischen ihnen sehr wichtig. Darüber hinaus kann der Aufbau von sogenannten Global Expert Centern (GECs) die Effizienz im Group Reporting Prozess spürbar erhöhen. In Global Expert Centern werden Expertenwissen und Methodenkompetenz zentral gebündelt und zur Erbringung unterschiedlicher Dienstleistungen genutzt. Im Fokus von Global Expert Centern stehen wenig standardisierbare Prozesse, deren inhaltliche Qualität und Konsistenz durch die Zentralisierung im Center verbessert werden soll. Gleichzeitig werden durch die Mehrfachnutzung des Expertenwissens Kostenvorteile realisiert.

Ansatzpunkte zur Optimierung der IT-Systeme im Group Reporting liegen vor allem in der Automatisierung nicht-wertschöpfender Prozessschritte vor. So sind die Prozessschritte ‚lokaler Einzelabschluss‘, ‚Datenerfassung/Validierung‘ und ‚Konsolidierung/Aggregation‘ vornehmlich als nicht-wertschöpfende Aktivitäten zu klassifizieren. Wertschöpfende Tätigkeiten sind hingegen vor allem im Hauptprozess ‚Reporting/Kommentierung‘ zu finden, in dem die Analyse der Zahlen, ihre Kommentierung und die Ableitung von Handlungsempfehlungen an das Management stattfindet.

„Gutes“ Group Reporting wie hier angestrebt ist jedoch nicht zeitlos. Durch neue Anforderungen und innovative Ansätze verändert sich die - unternehmensspezifische zu deklinierende - Definition dieses Begriffes. In Kapitel 4.5 werden daher einige Ausführungen zu den wichtigsten aktuellen Trends & Entwicklungen im Group Reporting geliefert.

4.5 Trends und Entwicklungen im Group Reporting

Bis in die 90er-Jahre hinein behandelte das Group Reporting hauptsächlich die externe Berichterstattung. Konzerne erstellten typischerweise lediglich einen Jahresabschluss. In wenigen Fällen erfolgte eine quartalsweise Berichterstattung. Gegenstand der internen Berichterstattung waren meist eher die operativen Einheiten, seltener der Konzern.

Katalysator der Entwicklung hin zu einer Verringerung der Differenzen zwischen interner und externer Konzernberichterstattung waren vor allem die stärker am Shareholder Value-Ansatz orientierten internationalen Rechnungslegungsansätze IFRS und US-GAAP, die seit der Jahrtausendwende zunehmend an Relevanz gewonnen haben. Mit der Shareholder Value-Orientierung einher gingen auch die Erhöhung der Frequenzen in der externen Berichterstattung, sowie der Wunsch nach einer schnelleren Veröffentlichung.

Entsprechend wurden Prozessverbesserungen im Group Reporting durchgeführt, die insbesondere durch die Nutzung der Automatisierungsmöglichkeiten auf Basis neuer IT-Systeme mit möglichst geringem Aufwand diesen neuen Anforderungen Rechnung trugen

sollten. Mittlerweile berichten viele Konzerne quartalsweise extern und verfügen zudem über ein monatliches internes Reporting. Ebenfalls aus der Motivation heraus, die Anteilseigner zu schützen, sind nach den Bilanzierungsskandalen zu Beginn des Jahrtausends die Anforderungen an die Compliance im Group Reporting erheblich verschärft worden. Als prominentestes Beispiel kann sicherlich der Sarbanes-Oxley Act gelten, der eine genaue Verifikation und Dokumentation des Group Reporting bzgl. Inhalten, Prozessen, Organisation und genutzter IT verlangt.

Ebenfalls gewandelt hat sich die Rolle des CFOs. Sein Aufgabenspektrum hat sich von der Verantwortung für Zahlenwerke und ihrer Analyse ausgehend erheblich erweitert. Verlangt werden von ihm und seiner Organisation heute typischerweise auch die Beratung des Managements als Lieferant konkreter Impulse bzgl. unternehmerischer Entscheidungen sowie das Fungieren als Kontrolleur der Umsetzung und des Erfolges der eingeleiteten Maßnahmen. Diese Rolle auszufüllen setzt voraus, dass ein Steuerungssystem konzeptioniert und implementiert wird, das die Brücke zwischen operativer und strategischer Steuerung zu schlagen imstande ist. Ebenso resultiert das Bemühen vieler Konzerne, z.B. durch Synergien Wettbewerbsvorteile für sich zu erzielen in dem Wunsch nach einem besseren Verständnis des operativen Geschäftes und somit nach weiteren steuerungsrelevanten Informationen.

Die angestrebte ganzheitliche Analyse fordert die Integration von Informationen aus Finanzen und Controlling sowie finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen. Daten zu Kosten und Profitabilität einzelner Geschäftsfelder, zu Produktgruppen, Absatzkanälen, Kundengruppen oder Funktionen haben somit erheblich an Relevanz im Group Reporting gewonnen.

Zugenommen haben jedoch nicht nur Anforderungen an den Umfang, sondern auch an die Qualität der Informationen aus dem Group Reporting. Insbesondere Inkonsistenzen im externen und internen Reporting können zu mangelnder Akzeptanz bei Entscheidern und zudem zur Notwendigkeit aufwändiger Überleitungsrechnungen führen. Ziel vieler Konzerne ist daher eine zunehmende Integration des Group Reportings. Um diese umzusetzen, müssen seitens des CFOs und seiner Organisation gruppenweit Standards wie Bilanzierungsrichtlinien umgesetzt, Strukturen wie Positionspläne vereinheitlicht und eine entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter gefördert werden.

Die eingangs erwähnte höhere Dynamik auf den Weltmärkten sowie der beschleunigte technische Fortschritt stellen auch an die Flexibilität des Group Reportings erhöhte Anforderungen. Geschäftsmodelle und Steuerungskonzepte müssen an sich wandelnde Märkte angepasst werden. Das Streben nach Realisierung von Synergie- und Skaleneffekten resultiert in Reorganisationen, Neugründungen und M&A-Aktivitäten, die ex ante zur internen Entscheidungsunterstützung oder z.B. aufgrund IFRS ex post zur externen Berichterstattung im Group Reporting abgebildet werden müssen. Letzteres muss zudem den bereits erwähnten Compliance-Anforderungen genügen und kann auch aufgrund eines Wechsels zugrunde gelegter Ansatz- und Bewertungsvorschriften erforderlich werden.

An den Standards der internationalen Rechnungslegung gehen diese Entwicklungen ebenfalls nicht vorbei, sondern führen wie auch das Streben nach weiterer Konvergenz zwischen den international dominierenden Standards US-GAAP und IFRS zu Neukonzeptionen und Anpassungen.

Hinzu kommen die bereits erwähnten Anforderungen an die Schnelligkeit im Group Reporting. Diese beziehen sich nicht nur auf die Zurverfügungstellung standardisierter Ist-Informationen für externe und interne Berichtsempfänger, auch Plan- und Forecast Informationen oder hochspezifische Ad-Hoc-Anfragen des Managements müssen mit entsprechenden Implikationen auf Prozesse und IT zügig generiert bzw. beantwortet werden.

Ungeachtet dieser zunehmenden Anforderungen sieht sich die CFO-Organisation mittlerweile einem zunehmenden Kosten- und Transparenzdruck gegenüber. Effizienzsteigerungen und die Forderung nach einem hohen Wertbeitrag sind keine Anforderungen, die die CFO-Organisation anderen Bereichen gegenüber lediglich formuliert, sondern solche, denen sie auch selbst verstärkt nachkommen muss. Finance und Controlling begreifen sich verstärkt als Dienstleister, die ihre Produkte internen und externen Kunden möglichst effizient anbieten müssen, ohne die gestiegenen Anforderungen an Qualität, Zeit und Flexibilität dabei zu vernachlässigen.

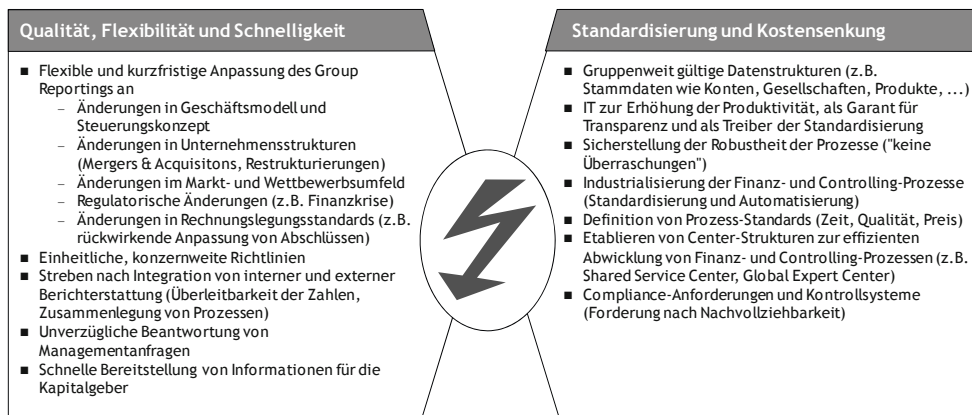
Vor dem Hintergrund all dieser Entwicklungen hat das Group Reporting vieler Konzerne ein hohes Niveau in prozessualer Hinsicht erreicht und wird durch adäquate IT-Systeme entsprechend unterstützt. Weitere Optimierungen resultieren nun weniger in punktuellen Optimierungen z.B. einzelner Prozessschritte, sondern vielmehr auf ganzheitlichen Initiativen mit der Zielsetzung einer durchgängigen Optimierung von der transaktionalen Verbuchung eines Geschäftsvorfalles auf der Ebene der Einzelgesellschaften bis zum Steuerungsimpuls auf der Ebene des Konzerns. Zugleich besteht ein Trend zur Industrialisierung im Finanzbereich, d.h. eine fortschreitende Standardisierung, Automatisierung und Spezialisierung mit der Zielsetzung einer Effizienzsteigerung auch im Group Reporting.

Die Realisierung einer solchen Effizienzsteigerung auf hohem Qualitätsniveau setzt eine Trennung von Führungs- und Dienstleistungsfunktionen innerhalb der CFO-Organisation voraus. Entsprechend adäquate Organisationsformen müssen im Bereich Finanzen und Controlling eingeführt werden. So eignen sich Shared-Service-Center-Organisationen (SSCs) zur Erzielung von Skaleneffekten bei standardisierbaren Abschlussprozessen mit hohem quantitativem Datenaufkommen, z.B. für buchhalterische Aktivitäten wie die zentrale Durchführung der Anlagen-, Debitoren-, Kreditoren- und Hauptbuchhaltung für mehrere Konzerntöchter.

Sogenannte Global-Expert-Center eignen sich für die Durchführung kaum standardisierbarer, know-how-intensiver Prozesse. In diesen Organisationseinheiten wird schwer verfügbares und entsprechend „teures“ Expertenwissen gebündelt, um komplexe Tätigkeiten mit hohem Qualitätsanspruch durchzuführen, wie es zum Beispiel für Konzernkonsolidierung und -reporting benötigt wird.

Direkt entscheidungsunterstützende Aktivitäten, wie sie z.B. im Controlling anzutreffen sind werden hingegen mittlerweile oft von diesen Servicefunktionen getrennt und zur Vermeidung von Schnittstellenproblemen möglichst nah am Management angesiedelt.

Abbildung 4.4 Spannungsfeld der CFO-Organisation



Quelle: Niebecker/Kirchmann (2011), S.4

Das skizzierte Spannungsfeld, in dem sich die CFO-Organisation aktuell bewegt, wird in oben stehender Abbildung dargestellt. Der resultierende Zielkonflikt lässt sich nur durch die Reduktion der Komplexität, die im Zeitablauf entstanden ist, auflösen.

Wesentliche Treiber dieser Komplexität sind

- komplexe und heterogene Inhalte als Resultat unterschiedlicher Informationsbedürfnisse verschiedener Management- und Organisationsebenen,
- rechtliche und regulatorische Anforderungen,
- heterogene Prozesse und Systeme,
- komplexe Organisationsstrukturen.

Eine wesentliche Auswirkung dieser hohen Komplexität ist die resultierende zeitliche Bindung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft. Benötigte Kapazitäten für Projekte und Initiativen mit den Zielen Harmonisierung und Standardisierung stehen in aller Regel nicht zur Verfügung, so dass der dargestellte Wandel der CFO-Organisation nicht durchgeführt werden kann.

Die Reduktion auf steuerungsrelevante KPIs und relevante Berichtsinhalte, die Integration externer und interner Berichterstattung und die systematische Verschlinkung von

Prozessen sind beispielhafte Ansatzpunkte, mit denen im Rahmen gut aufgesetzter Projekte und Initiativen ein echter Beitrag zur Komplexitätsreduktion erzielt werden kann.¹¹⁷

Die wichtigsten Aussagen und unsere wesentliche Konsequenz fassen wir wie folgt zusammen.

4.6 Zusammenfassung

In der Praxis zeigt sich, dass existierende Potenziale zur Effizienzsteigerung des Group Reporting Prozesses häufig nicht ausgeschöpft werden, wenngleich konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung des Prozesses existieren.

Zudem unterliegt das Group Reporting Trends und Entwicklungen, die extern oder intern begründet sein können und die heute und auch weiterhin „für Bewegung“ in diesem Thema sorgen werden. Somit ergibt sich aus der Zielsetzung eine anspruchsvolle Aufgabe das Group Reporting unternehmensspezifisch möglichst optimal auszugestalten.

Konsequenz ist aus unserer Sicht die zunehmende praktische Relevanz wirklich übergreifender und umsetzbarer Ansätze bei Optimierungsaktivitäten im Group Reporting. Zwischen vielen komplexen und divergierenden Anforderungen in Handelsunternehmen einen umsetzbaren und pragmatischen Optimalzustand zu definieren, erfordert neben fundierter Expertise zu fachlichen und technischen Fragestellungen vor allem auch eine individuelle und zunehmend ganzheitliche Betrachtung des Group Reporting Prozesses.

¹¹⁷ Vgl. Niebecker/Kirchmann, (2011), S. 4f.

Literatur

- [89] Hannich, M. (2009): Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten, Wiesbaden.
- [90] Niebecker, J./Kirchmann, M. (2011): Group Reporting und Konsolidierung - Optimierung der internen und externen Berichterstattung, Ansätze zur Prozessverbesserung, effiziente Unterstützung der Berichtsprozesse, Stuttgart.
- [91] Pfitzmayer, K.-H. (2005): Prozessoptimierung im Rechnungswesen: Mit Re-Engineering Transaktions- und Abschlussprozesse optimieren, Wiesbaden.

Teil 5

Category Management

1 Partnerschaftliches Category Management

Messung von Effizienz und Nachhaltigkeit

Markus Anzengruber

1.1 Definition CM

In jüngster Zeit hat sich Category Management (CM) zu einem Konzept entwickelt, das besonders in der Konsumgüterindustrie in aller Munde ist. Obwohl die Entscheider in Handel und Industrie vielfach über dieses Thema sprechen, wissen die wenigsten, was sich hinter diesem Begriff im Detail versteckt und wie bzw. mit welchen Instrumenten sich ein nachhaltiges CM implementieren lässt. Die folgenden Ausführungen sollen einen Beitrag dazu leisten, das Thema CM als strukturiertes Konzept zu verstehen, mit dem eine gemeinsame Wertschöpfung auf beiden Seiten, sowohl im Handel als auch im zuliefernden Industrieunternehmen betrieben werden kann.

1.1.1 Status Quo des CM

In den vergangenen 50 Jahren haben sich im Rahmen der Marketingführerschaft zwischen Industrie und Handel grundsätzliche Veränderungen ergeben. Bis in die Anfänge der 1980er Jahre lag diese bei der Markenartikelindustrie während der Handel durch eine Vielzahl unabhängig voneinander betriebenen Verkaufsstellen wie dem klassischen Tante Emma Laden geprägt war. Bereits mit der Einführung der Scannerkassen ergaben sich vollkommen neue Horizonte zur Kontrolle der Warenbewegungen, die über die Jahre in Kombination mit zunehmend ausgereifteren Warenwirtschaftssystemen für eine Emanzipation des Handels im Rahmen der Marketing- und Sortimentsaktivitäten am Point of Sale (POS) sorgten. Zudem ist seit den 90er Jahren ein abnehmendes Markenbewusstsein sowie eine nachlassende Markenloyalität bei den Konsumenten erkennbar, einhergehend mit einer wachsenden Tendenz des Handels zur alleinigen Positionierung über einen günstigen Preis¹¹⁸. Dies führte beispielsweise im Lebensmittelhandel dazu, dass trotz steigender Kosten für Rohstoffe und Energie die Verkaufspreise für viele Produkte sanken. Darüber freuen sich zwar die Endkonsumenten, die Industrie hat jedoch meist das Nachsehen, denn der Handel will zumindest teilweise die gesunkenen Margen bei ihren Lieferanten wieder ausgleichen. Stehen die Jahresgespräche vor der Tür so befürchten die

¹¹⁸ Vgl. Monsees (2009), S. 36.

Account Manager meist neue Forderungen nach Rabatten und Zusatzkonditionen der Handelskonzerne bis hin zu einer Auslistung bei Nichtzustandekommen einer (Jahres-) Vereinbarung wovor sogar die Hersteller von Premium-Marken nicht gefeit sind. Zudem wollen die Handelskonzerne trotz Werbekostenzuschüssen und Leistungszahlungen der Industrie über Art und Zeitpunkt der Verkaufsförderungsmaßnahmen zunehmend selber entscheiden. Die zentrale Problematik bleibt dabei bestehen: die Industrie verlangt getrieben durch den Druck nach Innovationen und dem Kampf um Marktanteilen eine größere Sortimentsbreite, die Regalfläche im Handel ist jedoch begrenzt. Besonders Hersteller mit einem schwachen Markenportfolio müssen sich dabei den Vorstellungen des Handels beugen und werden somit zu Erfüllungsgehilfen und nicht zu gleichgestellten Partnern.¹¹⁹ Fokus der Jahresgespräche liegt in erste Linie auf Konditionen, gemeinsame Wertschöpfungskonzepte zur nachhaltigen Entwicklung der Warengruppen, sind dabei jedoch die Ausnahme.¹²⁰ Die Zeiten in denen sich der Handel als reine Schnittstelle der Industrie zum Konsumenten zeigt sind vorbei. „Der Handel bevorzugt Systemansätze zur Optimierung der Abläufe in der Lieferkette und des Informationswesens, wie z.B. CM oder Efficient Customer Response (ECR)“.¹²¹ Daher sind unter anderem auch getrieben durch die zunehmende Nachfragemacht der Handelskonzerne Themen wie „CM“ oder die Funktion als „Category Captain“¹²² im Sortimentsbereich als neue Konzepte der Kooperation zwischen Industrie und Handel entstanden.

1.1.2 CM - Modebegriff oder nachhaltiges Konzept

Der Begriff Category Management (CM) hat sich gerade in der Konsumgüterindustrie als gängiges Schlagwort etabliert. Vielfach wird CM dabei als die Verwaltung eines oft willkürlich eingegrenzten Sortiments verstanden. Des Weiteren gibt es ein breites Mittelfeld an Händlern, das sich mit CM eher in Form von Projekten auseinander setzt, den kompletten Prozess des CM jedoch nicht regelmäßig durchläuft.¹²³ Nur in den seltenen Fällen wird im Rahmen dieses Konzepts eine Kooperation zwischen Industrie und Handel angestrebt, welches kategorisch aufgebaut, auf die wesentlichen Bedürfnisse des Verbrauchers ausgerichtet ist und eine Gewinnmaximierung beim Händler wie auch auf Seiten der Industrie anstrebt. Die Hinderungsgründe basieren dabei auf dem gemeinsamen Datenaustausch, der die Grundlage für ein kooperatives CM darstellt.

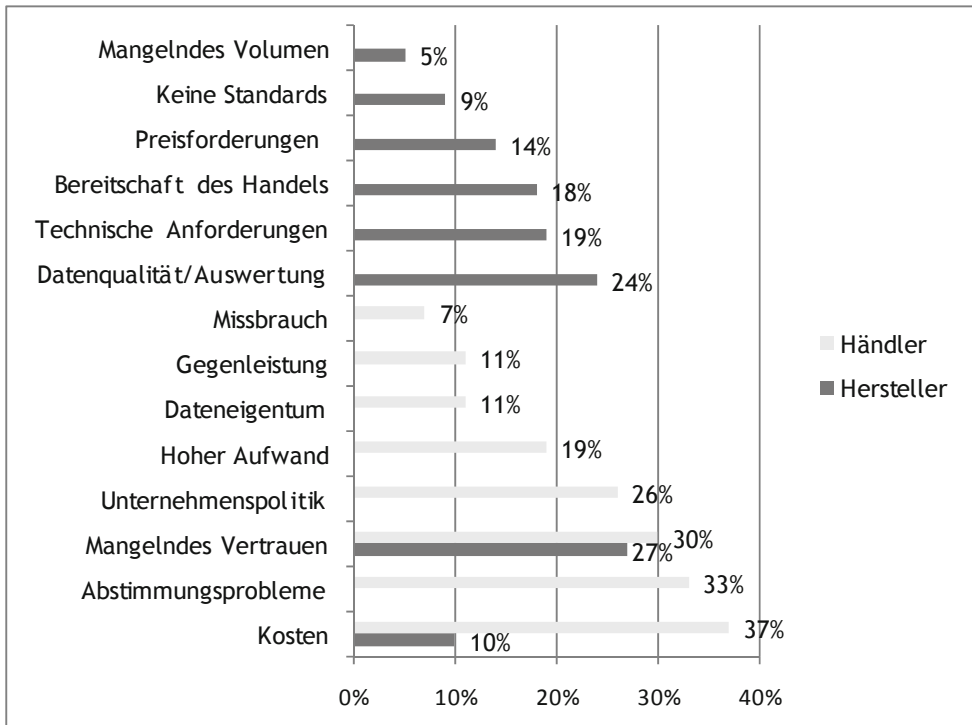
¹¹⁹ Vgl. Monsees (2009), S. 36.

¹²⁰ Vgl. Hanser (2004), S. 52.

¹²¹ Vgl. Winkelmann (2008), S. 610.

¹²² Unter dem Category Captain ist dabei das Industrieunternehmen zu verstehen, welches als zentraler Partner die Gestaltung einer vorab definierten Warengruppe maßgeblich beeinflusst.

¹²³ Vgl. Hanser (2004), S. 52.

Abbildung 1.1 Hinderungsgründe eines kooperativen CM

CM ist nicht als Methodik zu verstehen, die quasi als Selbstläufer die Gewinne beider Seiten maximiert bei gleichzeitiger Erhöhung der Loyalität der Konsumenten gegenüber Einkaufsstätten und Marke. Häufig wird ein sogenanntes CM einseitig von den Handelsunternehmen betrieben, ohne dass Kooperationen mit der Industrie eingegangen werden, wie dies häufig der Fall bei den Discountern ist.¹²⁴ Dies spiegelt jedoch nicht den strategischen Gedanken des CM-Konzepts wider, denn hierzu müssen wesentliche Voraussetzungen erfüllt sein:

- Bereitschaft dem strategischen Partner zu vertrauen und ggf. eigene Einschnitte mit dem Ziel der Gewinnmaximierung auf beiden Seiten zu akzeptieren. Dies bedeutet für den Handel; dass alte Strukturen bei der Zusammensetzung und Platzierung des Sortiments aufgegeben werden müssen und für den Category Captain gegebenenfalls eigene Produkte, die nicht den gemeinsamen Umsatz- oder Absatzerwartungen entsprechen, aus den Regalen zu entfernen.¹²⁵

¹²⁴ Vgl. Schröder (2003), S. 34.

¹²⁵ Vgl. Schröder (2003), S. 34.

- Auf beiden Seiten muss genügend Know How vorhanden sein.
- CM kostet Geld. Der Wille finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, muss bei beiden Parteien vorhanden sein.
- Die Eigenmarken des Handels sind im CM nicht unantastbar. Auch hier muss der Handel die Bereitschaft haben, eine bestmögliche Optimierung der strategischen Warengruppe (SWG) durchzuführen.

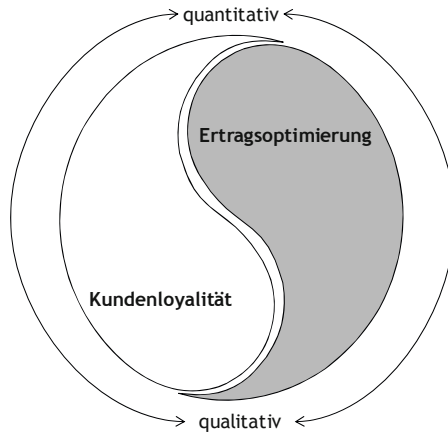
Erst wenn die oben definierten Grundlagen erfüllt sind, dann ist die Basis für ein wertschöpfendes CM vorhanden. Zum Status Quo wird dieses Schlagwort vielfach nur als Synonym dafür verwendet, dass ein Mitarbeiter im Handelsunternehmen den Einkauf eines genau definierten Warenkorbs verantwortet. Dies darf jedoch nicht als der alleinige Aufgabenbereich verstanden werden. Erst wenn die SWG nach den Profitmaximierungsgedanken in Kombination mit der Zielsetzung die Bedürfnisse des Kunden bestmöglich zu befriedigen, gesteuert werden soll, ist der Grundstein für ein wertschöpfendes CM gelegt und die Suche nach einem strategischen Partner kann beginnen. Zur Implementierung des CM im Handel - und natürlich auch bei dem CM-Partner aus der Industrie - empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise. Das nachfolgende Kapitel soll zeigen, wie die beiden Parteien Industrie und Handel der Herausforderung zur Implementierung einer nachhaltigen Wertschöpfung in den SWGs begegnen können.

1.2 Der CM Circle

Zusammen mit der Entwicklung der IT-Infrastruktur im Handel, insbesondere durch die Einführung von Scanner Kassen, wurde seit den 1990er Jahren das CM-Konzept professionalisiert. Wesentliches Ziel aus der Perspektive des Handels ist die Erhöhung der Loyalität des Kunden bei gleichzeitiger Optimierung der Rentabilität von bestimmten Warengruppen. Diese Zielsetzung gilt sowohl auf der Ebene des gesamten Handelsunternehmens als auch auf der Ebene jeder einzelnen Einkaufsstätte. So besteht die große Herausforderung in erster Linie darin, den Mix an Aktivitäten genau auf diese beiden Dimensionen abzustimmen, denn eine zu starke Forcierung der Ertragsoptimierung hat häufig eine schwindende Kundenloyalität zur Folge und umgekehrt (vgl. Abbildung 1.2):¹²⁶

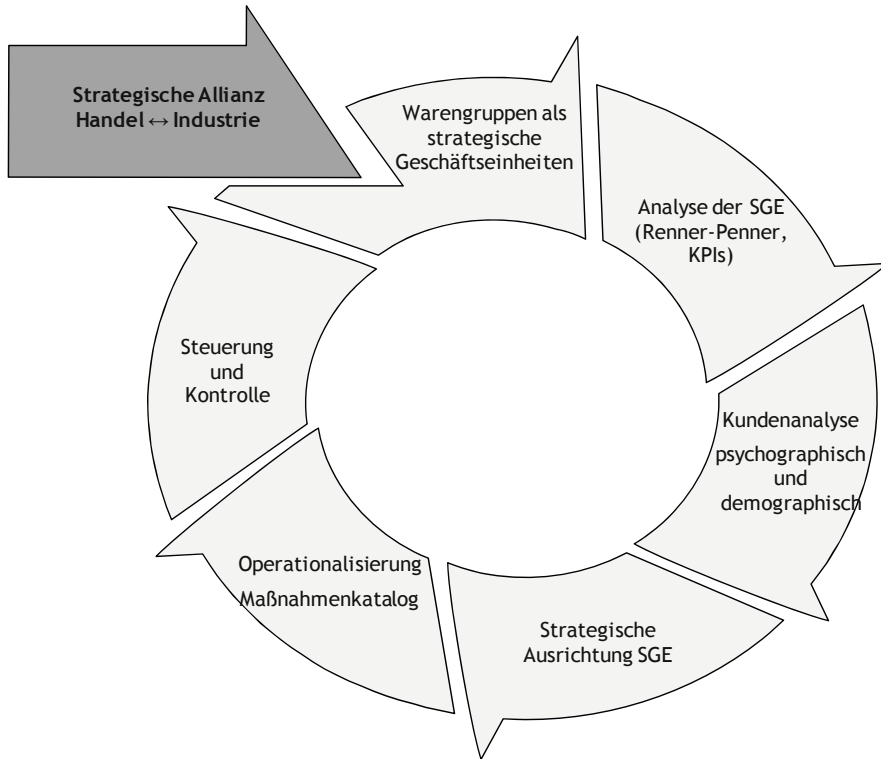
¹²⁶ Vgl. Figgen (2004), S. 50.

Abbildung 1.2 Die Dimensionen des CMs



Basis des CMs ist eine starke Orientierung am Verbraucher auf zwei verschiedenen Ebenen: die grundsätzliche Verhaltensebene in der SWG und das Verhalten am POS. So spielt auch der Verbraucher innerhalb des CM-Circle eine wesentliche Rolle, denn nahezu alle Phasen im CM-Circle orientieren sich an seinen Bedürfnissen. Allerdings darf die Ertragssicht niemals aus den Augen gelassen werden. Durch eine strukturierte Vorgehensweise auf Basis des CM-Circle kann jedoch dieser Fehler vermieden werden. In diesem wird die Umsetzung des CM in den beteiligten Unternehmen – sowohl Handel als auch Industrie – in sechs Phasen eingeteilt.

Abbildung 1.3 Der CM-Circle



Der CM-Circle stellt einen ganzheitlichen Prozess zur kollaborativen Gestaltung der SWG dar. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob die funktionale Eingliederung des CMs im Handel oder bei dem Industrieunternehmen - häufig in der Ausprägung des Category Captains - angesiedelt ist. Wichtig dabei ist, dass Handel und Industrie als Kooperationspartner interagieren d.h., dass die Stärken jedes Partners in allen Phasen des CM-Circles ausgeschöpft werden. Wenn die Aufgabe des Projektmanagements und der Moderation zwischen Industrie und Handel nicht durch die eigenen Ressourcen bedient werden können, sollte dies durch einen externen Partner durchgeführt werden. Die Praxis hat hier gezeigt, dass partnerschaftliche Kooperationen über die Unternehmensgrenzen hinaus aufgrund der unterschiedlichen Strukturen, Arbeitskulturen etc. hohe Reibungsverluste mit sich bringen, die durch Aktivierung einer neutralen Moderationseinheit zumindest reduziert werden können. Außerdem kann ein wertschöpfendes Management der Warengruppen nur dann erfolgen, wenn in jeder Phase des CM-Circles die richtigen Werkzeuge verwendet werden. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des CM Circles vorgestellt, mit dem sich ein nachhaltiges CM in Industrie und Handel einführen lässt.

Die erste Aufgabe im Rahmen des CM-Circles ist zunächst, Produkte in Warengruppen zusammenzufassen, die als unternehmerische/strategische Einheit betrachtet und geführt werden können. Zielsetzung ist es, in Kooperation zwischen Industrie und Handel zunächst Produkte in Warengruppen zusammenzufassen, die als unternehmerische/strategische Einheiten betrachtet und geführt werden. Dies erscheint auf den ersten Blick nicht sonderlich komplex, der Schein trügt hier jedoch. Die Bildung und Gestaltung der SWGs bedarf umfangreicher Analysearbeit auf beiden Seiten. Diese beiden Seiten müssen sich allerdings erst einmal finden. Der in Abbildung 1.3 dargestellte CM-Circle bringt zwar Struktur in den Prozess der CM Implementierung und erhöht das Potential einer nachhaltigen Wertschöpfung für Industrie und Handel, ohne eine partnerschaftliche Zusammenarbeit dieser beiden Parteien ist er jedoch nur ein theoretisches Konstrukt.

1.2.1 Ausgangsphase: Bildung von strategischen Allianzen

In den bestehenden CM Konzepten kann keine eindeutige Richtung vorgegeben werden, bei welchen der beiden beteiligten Unternehmen bzw. Parteien das CM angesiedelt sein soll. Es kann jedoch angenommen werden, dass die beste Wertschöpfung durch CM damit erreicht werden kann, indem beide Parteien zu gleichen Anteilen in den Prozess eingebunden werden (siehe oben). Da ein professionelles CM besonders für die Industrie meistens sehr kostenintensiv ist, bedarf es einer sorgfältigen Auswahl der Partner im Handel. Grundsätzlich gilt hier, bei dem Auswahlprozess genügend Zeit zu investieren, denn ist eine partnerschaftliche Kooperation erst einmal eingegangen worden, sind ein Abbruch und die Suche nach einem neuen Partner meist kostenintensiv. Hat ein Industrieunternehmen noch keine Erfahrung in einer CM Zusammenarbeit mit dem Handel gemacht, so sollte zunächst aus Gründen der Kosten- und Risikominimierung ein Pilotprojekt zum Sammeln erster Erfahrungen gestartet werden. Dies kann zusammen mit einem Pilot-Key-Account geschehen oder in einem Pilot-Absatzkanal erfolgen. Zur Auswahl und Definition der relevanten CM-Partner sollten folgende Parameter berücksichtigt werden.

Abbildung 1.4 Auswahlkriterien eines CM Partners



Die oben dargestellte Abbildung soll zunächst einen generischen Überblick über die wesentlichen Faktoren geben, die bei der Auswahl potentieller Partner im Rahmen des CMs eine Rolle spielen. Wesentliches Kriterium ist dabei der Umsatzanteil bzw. der Marktanteil, den das Industrieunternehmen bei dem Handelspartner hat. Die Praxis zeigt hier meistens, dass aus Sicht des Industrieunternehmens ein sinnvolles CM meist nur als Marktführer oder als ein Schlüsselwettbewerber des Marktführers finanziell sinnvoll ist. Zudem kann es nur einen oder maximal zwei Industriepartner für das Handelsunternehmen geben, denn zu viele Köche verderben hier den Brei. So wird beispielsweise Henkel häufig als Category-Berater ausgewählt, weil diese zum einen über das Know-how verfügen und zum anderen auch eine Vielzahl von Warenuntergruppen abdecken.¹²⁷ Der Strategy Fit zwischen Industrie und Handel ist ein weiteres wesentliches Kriterium bei der Partnerwahl. So sind Kongruenzen bei der Ansprache auf die Verbraucher und bei der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens unerlässlich. Kooperation zwischen führenden Markenhersteller mit Discontern oder Preisführern im Handel sind in der Praxis daher wohl kaum zu realisieren. Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel ist die Anpassung der Organisation auf beiden Seiten. Die Schnittstelle zwischen Industrie und Handel muss die Durchführung anspruchsvoller Category-

¹²⁷ Vgl. Hanser (2004), S. 52.

Management-Projekte nicht nur unterstützen sondern auch fördern.¹²⁸ Dies bedeutet im Detail folgendes:

- Die Kundenteams müssen so gestaltet werden, dass fachliches Know How entlang der gesamten Wertschöpfungskette sichergestellt ist, schließlich sollen die Kosten entlang der gesamten Kette gesenkt und Wachstumspotentiale erschlossen werden.¹²⁹
- Es sind technologische Standards vorhanden, welche eine Implementierung von Schnittstellen zwischen Industrie und Handel ermöglichen und den Austausch von elektronischen Geschäftsinformationen ermöglichen. Hierzu zählt beispielsweise die Übermittlung von Abverkaufsdaten auf Filialebene vom Händler an den Hersteller.
- Die Verantwortlichkeiten sind auf beiden Seiten klar definiert, um schon im Vorfeld den Nährboden für Grabenkämpfe über die Unternehmensgrenzen hinaus zu vermeiden.
- Nur mit einer konsequenten und gut geplanten Vorgehensweise ist ein wertschöpfendes CM realisierbar. So gilt es, klare und transparente Prozesse zu schaffen, die eine ständige Optimierung der SWG auf die Anforderungen der Verbraucher ermöglichen.

Alle oben angesprochenen Kriterien sind obsolet, wenn keine gemeinsame Vertrauensbasis zwischen den kooperierenden Unternehmen vorhanden ist. Die Maxime „Schaffung einer Win-Win Situation“ bei der zusätzlich der Verbraucher profitiert, muss in den nachfolgenden Phasen die gemeinsame Motivation zur Durchführung oder Implementierung eines CMs sein. In der Praxis beziehen erfolgreiche Kooperationen in die strategischen Allianzen nicht nur Einkäufer und Key Account Manager ein, sondern beteiligen auch IT-Spezialisten, Marketing- und Marktforschung sowie Logistiker und Controller. Wichtig dabei ist, dass sowohl auf Handels- als auch auf Industrieseite klare Verantwortlichkeiten für die SWG festgelegt werden.

Ein weiterer Bestandteil der ersten Phase ist die Festlegung des Konditionensystems. Hier sollten auf der einen Seite die Werbeaktivitäten des Industriepartners am POS als auch sämtliche Leistungen, die in den CM-Phasen anfallen, einfließen. Das heißt, der Industriepartner erhält bessere Konditionen, wenn er zum Ausbau der Markenwahrnehmung am POS beiträgt - beispielsweise durch Stellung eigener Verkaufsregale -, beziehungsweise wenn er sich um eine effizientere Abwicklung bemüht. Des Weiteren kann eine Verknüpfung von kunden- und markenspezifischen Kriterien in einem Portfolio (Dimensionen Markenwahrnehmung und Kundenattraktivität) eine wertvolle Kundenübersicht geben, die neben der Einordnung des CM Partners auch die Zuweisung anderer Hersteller in der SWG in Konditionensegmente ermöglicht. Je nach der Position des Key Accounts (Kundenattraktivität, Markenwahrnehmung) im Portfolio können entsprechende Konditionen für Listungen und Verkaufsförderungen hinterlegt werden. Ist eine Kooperation eingegangen

¹²⁸ Vgl. Figgen (2004), S. 50.

¹²⁹ Vgl. Thunig (2003), S. 26.

worden, muss in den beteiligten Unternehmen auch die notwendige Basis dafür geschaffen werden, dass diese für alle Beteiligten zum Erfolg führt¹³⁰:

■ Kooperationsbereitschaft

- Die am gemeinschaftlichen CM beteiligten Mitarbeiter müssen ein gemeinschaftliches Arbeiten über die Unternehmensgrenzen hinaus erst einmal lernen, zumal die Einkäufer im Handel und die Key Accounter der Hersteller im Vorfeld oftmals konträre Zielsetzungen verfolgt haben. Hier muss der Stellenwert einer gemeinsamen Zusammenarbeit gelernt und gelebt werden.

■ Kooperationsbewusstsein

- Es muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass CM Kooperationen nicht kurzfristig ausgerichtet sind, sondern auf einer langfristigen Zusammenarbeit basieren sollen. CM Kooperationen sind besonders in der Anfangsphase kostenintensiv und die Früchte der Zusammenarbeit ergeben sich häufig erst nach einigen Monaten oder sogar Jahren.

■ Kooperationsfähigkeit

- Die Kooperationspartner müssen das fachliche Know-How mitbringen oder sich im Rahmen der Kooperation dieses schnell erarbeiten. Nicht nur technische Standards müssen vorhanden sein, sondern auch die Kenntnis, diese zu bedienen. Zu den Kooperationsfähigkeiten zählen außerdem Teamfähigkeit, Management-Knowhow und im besten Fall existieren bereits Erfahrungen aus anderen Kooperationen bei den relevanten Ansprechpartnern.

Die hier dargestellten Kriterien sind die Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Kooperation, denn nicht nur die Wahl des richtigen Partners sondern auch das Know-How für eine wertschöpfende Partnerschaft zwischen Industrie und Handel sind die Erfolgsfaktoren eines wertschöpfenden CMs.

1.2.2 Phase 1: Definition von strategischen Warengruppen (SWG)

Nachdem sich Handel und Industrie zu einer strategischen Allianz geeinigt haben, ist es die nächste entscheidende Aufgabe, die relevanten Warengruppen zu definieren. Grundsätzlich gilt es bei der Bildung der SWG folgende Grundlagen zu berücksichtigen:

¹³⁰ Vgl. Kuhn/Hellingrad (2002), S. 73ff.

- Das Industrieunternehmen verfügt über das erforderliche Know-How innerhalb der SWG.
- Die strategische Warengruppe ist im Handel auch für den Verbraucher ersichtlich (beispielsweise durch klar definierte Warenbereiche in der Fläche).
- Es besteht die Bereitschaft beim Industrieunternehmen, eine aus Rentabilitäts Gesichtspunkten optimierte SWG zusammenzustellen, auch wenn dies ggf. zu Lasten der Distribution der eigenen Produkte in der Fläche des Handelsunternehmens geht.
- Es besteht die Bereitschaft beim Handel, auch die Eigenmarken zu Gunsten der wirtschaftlich besten Alternative zurückzustellen.

Die Bildung von strategischen Warengruppen kann je Branche und Handelskanal unterschiedlich komplex sein. So ist die Definition im Elektronikbereich trivial, da beispielsweise die Kategorisierung der Kleingeräte branchenweit von Körperpflege über Reinigungsgeräte bis zu Reiskochern einheitlich ist und selbst dem Verbraucher unschwellig geläufig ist. Dies ist bei den Gütern des täglichen Bedarfs, wie beispielsweise Kosmetikartikeln, nicht ganz so einfach, denn häufig sind die Übergänge zu ähnlichen Warengruppen fließend. An dieser Stelle ist es dann erforderlich, dass in gemeinsamen Workshops die SWG klar abgegrenzt wird und auch aus Sicht des Handelsunternehmens der notwendige abgegrenzte Raum im Regal geschaffen wird, wenn nicht bereits ohnehin vorhanden. Im Zentrum dieser Überlegungen steht dabei immer die Wahrnehmung durch den Verbraucher.

Besonders bei Nischenmarken wird es schwer, diese einer bestimmten Warengruppe zuzuordnen, da sich die gewählte Nische häufig im Übergangsbereich zwischen den Gruppen befindet. Hier stellt sich häufig die Frage, ob diese Produkte in die Warengruppe aufgenommen werden sollen. Entscheiden sich beide Parteien für die Aufnahme des Nischenprodukts, so befinden sie sich in einem Interessenkonflikt. Zum einen sind Nischenmarken als Ergänzungsmarken zu den Top Marken durchaus sinnvoll und ein wichtiger Bestandteil der Kundenbindung, auf der anderen Seite stehen sie in der Analysephase auf Basis der quantitativ messbaren Ergebnisse häufig am Ende der Liste. Dennoch empfiehlt es sich solche Nischenprodukte zunächst als Bestandteil der SWG zu sehen, um dann am Ende der dritten Phase zu entscheiden, ob diese Produkte Bestandteile der Warengruppe sein sollen.

1.2.3 Phase 2: Analyse der strategischen Warengruppe

Nachdem in der ersten Phase die Festlegung der strategischen Warengruppen in erster Linie nach qualitativen Kriterien erfolgt ist, wird in Phase 2 ein Fokus auf die quantitativen Parameter gerichtet. Die Methoden zur Bewertung von Produkten und Produktgruppen sind zahlreich, ein möglicher Katalog zur Bewertung sei im Folgenden vorgestellt¹³¹:

¹³¹ Vgl. Becker (2001), S. 62ff.

- Analyse des Absatz- bzw. Umsatzanteils in der SWG des Handelsunternehmens in Kombination mit den Markt- und Segmentanteilen des Produktes. Diese Fragestellung kann durch die Marktforschung der Industrieunternehmen beantwortet werden.
- Rentabilität, insbesondere Spannen und Stückerträge. Hier sollte auch aus Sicht des Handels ein Vergleich zur Entwicklung der kalkulationswirksamen Konditionen der Lieferanten durchgeführt werden. Auch eine Rentabilitätsmessung unter Berücksichtigung der Lohnkosten in der SWG wird in der Praxis oftmals durchgeführt. Beispiele sind hier Kennzahlen wie Umsatz je Arbeitsstunde oder Anteil der Lohnkosten am Umsatz in der SWG.
- Portfolioanalyse, eine weit verbreitete Methode der Darstellung. Die Boston Matrix (Marktwachstum/relativer Marktanteil) oder auch das Marktattraktivitäts-Produktstärkeportfolio ist hier ein sehr bekanntes -Verfahren.
- Relative Kennzahlen, die die Verkaufsfläche - beispielsweise Umsatz/Regalfläche - oder andere Kriterien, die die Lagerhaltung, Mindesthaltbarkeitsdatum oder Handlingaufwand für das Ladenpersonal beeinflussen.
- Produktpositionierung auf der Lebenszykluskurve.
- Anteil vom Handel nicht zu beeinflussender Out of Stock Quoten, beispielsweise durch Lieferschwierigkeiten oder Diebstähle

Die oben dargestellten quantitativen Kriterien geben einen Überblick über die wohl gängigsten Parameter der Warengruppenanalyse. Grundsätzlich ist zu empfehlen, in Anlehnung an die vorhergehenden Untersuchungen zwei Kategorien innerhalb der strategischen Warengruppe zu bilden. Während die erste Kategorie die Muss-Produkte beinhaltet, also jene Produkte, die einen positiven Beitrag auf das Ergebnis in der Warengruppe haben, beschreibt die zweite Kategorie die Kann-Produkte. Dies sind Produkte, die im Vergleich zu den Muss-Produkten aus quantitativer Sicht schlechter gestellt sind, dennoch eine strategische Relevanz haben könnten, wie beispielsweise Produktinnovationen. Bei dieser Kategorie müssen weitere Analysen über die Bedürfnisse der Verbraucher durchgeführt werden, um zu ermitteln, ob die Positionierung des Produkts mit dessen Wünschen auch übereinstimmen. Eine gute Übersicht über die Positionierung der Kann- und der Muss Produkte in der SGW liefert die erweiterte ABC-Analyse:

Abbildung 1.5 ABC-Produktmatrix in einer SWG

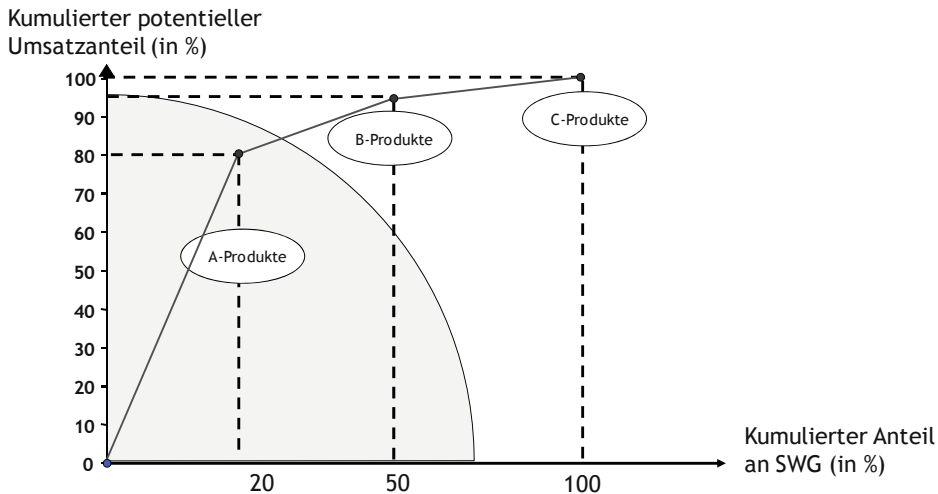


Abbildung 1.5 zeigt beispielhaft, wie sich die Aufteilung der Kann- bzw. Muss-Produkte mit dem A-, B- und C-Bereich deckt. Gerade bei Produkten im unteren B-Segment kann es durchaus sinnvoll sein, die Regalfläche zugunsten strategischer Produkte aus dem C-Segment frei zu machen. Solche Entscheidungen können jedoch erst sinnvoll getroffen werden, nachdem die Kundenanalyse in der dritten Phase abgeschlossen worden ist.

Am Ende der zweiten Phase sollten alle Informationen vorliegen, die eine Beurteilung der SWG anhand von quantitativen Werttreibern ermöglichen.

1.2.4 Phase 3: Kundenanalyse

„Intensives Verbraucherverständnis und Innovationen in der Industrie und im Handel sind wichtige Voraussetzungen, um die Bedürfnisse der Verbraucher noch besser zu befriedigen [...]“.¹³² Leider trifft man im Handel immer noch sehr häufig auf eine Sortimentspräsentation, die nicht auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten ist. Zumeist sind es rein quantitative Kriterien, die zur Beurteilung der SWG herangezogen werden. Die Erforschung der Psychographie des Konsumenten und der demographischen Eckpfeiler wie Kaufkraft, Alter und Familiengröße sind jedoch wesentliche Grundlagen für die strategische Ausrichtung einer SWG.

¹³² Vgl. Figgen (2004), S. 50.

Im Rahmen der Kundenanalyse kann eine klare Aufgabenverteilung zwischen Industrie und Handel erfolgen. Der Handel konzentriert sich auf die Analyse von Informationen die direkt am POS erhoben werden können wie z.B. Scannerdaten und führt gegebenenfalls aktiv Erhebungen in der Fläche durch, während die Industrie Marktforschungen zu der SWG anstellt, für die sie in Zusammenarbeit mit dem Handelsunternehmen die federführende Verantwortung trägt:

Abbildung 1.6 Zusammenspiel der Mikro- und Makroperspektive bei der Kundenanalyse

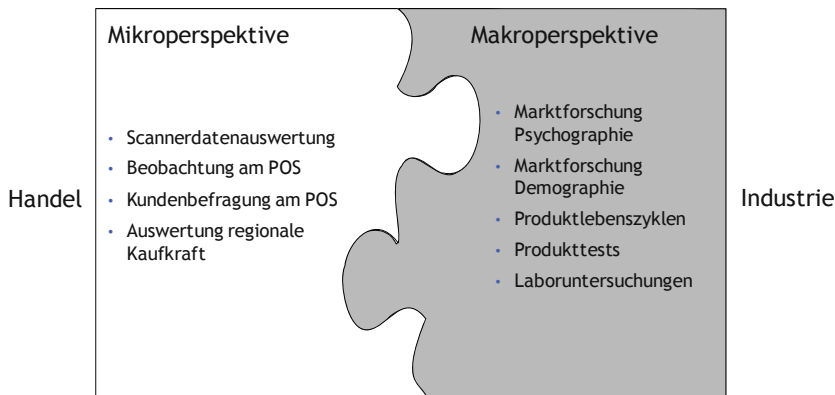


Abbildung 1.6 zeigt die klare Aufgabenverteilung zwischen Industrie und Handel. So gilt auch in dieser Phase, dass die Verantwortung beide Parteien tragen. Nur wenn die Mikroperspektive mit der Makroperspektive verschmolzen werden kann, ist eine sinnvolle Ausgestaltung der vierten Phase möglich. Die Informationen, die in jeder der beiden Perspektiven gewonnen werden können sind häufig enorm, so dass zur Auswertung und Strukturierung der Daten entsprechende Werkzeuge benötigt werden, von denen einige hier vorgestellt werden:

Die Segmentierung anhand demographischer Faktoren liefert einen ersten groben Überblick über die Konsumenten einer SWG, einer Marke oder einer Einkaufsstätte. Ratsam ist hier eine Einschränkung auf wenige zentrale Parameter wie Einkommen und durchschnittliches Bildungsniveau. Wichtig ist auch das durchschnittliche Alter der Konsumenten oder besser der Lebensabschnitt. Der Lebens- oder auch Familienzyklus kann als eine zentrale Wirkungsgröße definiert werden, die größeren Einfluss auf das Konsumentenverhalten hat, als die häufig aus Gründen der Vereinfachung gewählte soziodemographische Größe „Alter“.¹³³ Empirische Untersuchungen haben hier gezeigt, dass das Familienlebenszykluskonzept Einfluss auf die Einkaufsstättenwahl hat.¹³⁴

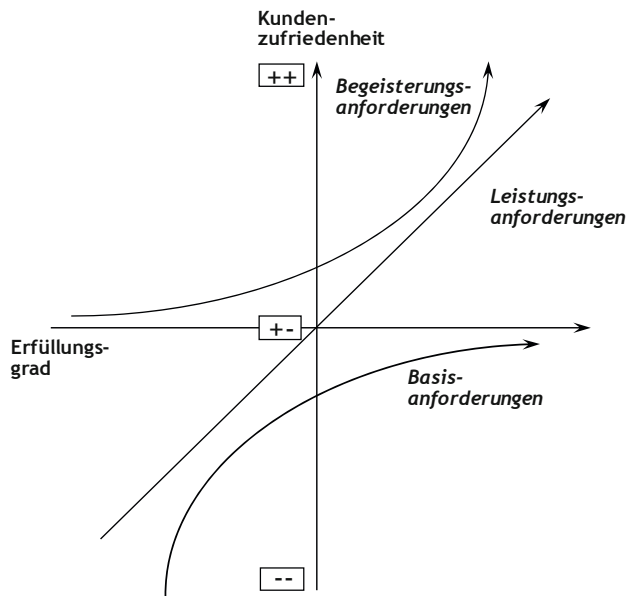
¹³³ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 441.

¹³⁴ Vgl. Müller-Hagedorn (1986), S. 186ff.

Zur Darstellung der psychographischen Struktur der Konsumenten in einer SWG kann auf das Sinus-Milieu-Modell zurückgegriffen werden. Dieses Modell unterteilt den Verbraucher gemäß seiner Wertorientierung in verschiedene Lebensstilgruppen. Menschen mit ähnlichen Lebensstilen werden hier zu Segmenten, den sogenannten Sinus-Milieus zusammengefasst. Die Betrachtung der Werte und Einstellungen als Kriterium der Segmentierung über die demographischen Eigenschaften hinaus stellt einen sehr sinnvollen Ansatz dar.¹³⁵ Die Sinus-Milieus können einen umfassenden Überblick über die Bedürfnisse und Erwartungen der Verbraucher gegenüber der SWG liefern. Des Weiteren können die identifizierten Sinus-Milieus mit demographischen Daten angereichert werden und bestimmten Marken zugeordnet werden. Ziel dieser Darstellung ist es, in erster Linie jene Meinungsführer zu identifizieren, die aufgrund ihrer Vorbildfunktion einen erheblichen Einfluss auf das Konsumverhalten ihres sozialen Umfelds haben.

Einen Ansatz mit einem stärkeren Fokus auf das Produkt und die Wahrnehmung und die Wahrnehmung seiner Eigenschaften durch den Konsumenten bietet das Kano-Modell. Dieses kann zur Strukturierung der Bedürfnisse der Verbraucher innerhalb einer spezifischen SWG herangezogen werden:

Abbildung 1.7 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit



Quelle: in Anlehnung an Sauerwein (2000), S. 28

¹³⁵ Vgl. Schmitz/Kölzer (1996), S. 181.

Das Kano-Modell gibt die notwendige Anleitung, die Produkteigenschaften zu strukturieren nach den drei Anforderungsdimensionen Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen. So kann mit diesem Modell ein Verständnis für die Problemwelt und auch die unausgesprochenen Bedürfnisse der Konsumenten zu entwickeln.¹³⁶ Grundsätzlich können produktspezifische Eigenschaftsparameter erstellt werden und im Anschluss mit dem Anforderungskatalog der Konsumenten abgeglichen werden. Eine besondere Rolle spielt diese Vorgehensweise auch bei der Identifizierung von strategischen Produkten.

Die Ergebnisse aus Marktforschungsstudien können nur keine genauen Informationen über das tatsächliche Verhalten am POS liefern. Hier hilft die Auswertung von Kassensbons und Beobachtungen. Dabei spielt die Erhebung der Art und Weise wie sich die Kunden im Handel bewegen eine zentrale Rolle, bei der Informationen wie beispielsweise der Kundenfluss einen Effekt auf die Platzierung der SWG in der Fläche und der Produkte im Regal haben.¹³⁷ Darüber hinaus liefert die Methode der Blickregistrierung (Eyetracking) Daten, welche Produkte die Kunden im Regal betrachten und welche sie übersehen. Der Blickverlauf folgt bestimmten Mustern, ein Verhalten des Menschen, welches sich Industrie und Handel bei der Produktplatzierung zu Nutze machen können. Häufig sind die begehrtesten Plätze im Regal belegt von jenen Marken, deren Hersteller bereit sind, den höchsten Preis für die Listung zu bezahlen. Dies sind häufig aber nicht jene Produkte, die für den Handel die beste Marge erwirtschaften.

Die Erforschung des Konsumverhaltens ist ein weites Feld, in dem man sich im Rahmen des CM nicht verlieren sollte. Daher wird auch an dieser Stelle nicht weiter auf die Forschungs- und Erhebungsmethoden eingegangen. Wichtig ist, dass sowohl dem Handels- als auch dem Industrieunternehmen die wesentlichen Einflussfaktoren des Konsumverhaltens bekannt sind, die in Kombination mit dem Wissen über die SWG aus der zweiten Phase zum einen eine klare Ableitung auf die Sortimentsgestaltung und zum anderen eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Strategie erlauben.

1.2.5 Phase 4: Strategische Ausrichtung

In der vierten Phase werden jene Entscheidungen getroffen, die sich wesentlich auf die SWG im Handelsunternehmen und auf die Produkte des kooperierenden Industrieunternehmens auswirken. Dem Partner auf Industrieseite muss dabei besonders in dieser Phase bewusst sein, dass er eine Verantwortung für die SWG hat und nicht nur die Interessen des Unternehmens vertreten darf. Da Entscheidungen über das Produktportfolio des Herstellers grundsätzlicher Natur sind und daher außerhalb der CM-Kooperation mit dem Handel zu treffen sind, sollten an dieser Stelle allein Empfehlungen über Platzierung des bestehenden Sortiments getätigt werden. Als Hilfsmittel zum Aufzeigen von Potenzialen und Auswirkung können Szenarioanalysen oder Simulationsmodelle herangezogen

¹³⁶ Vgl. Sauerwein (2000), S. 25f.

¹³⁷ Vgl. Underhill (1999), S. 76ff.

werden.¹³⁸ Wichtig bei der Verwendung dieser Methoden zur strategischen Ausrichtung der SWG ist die Operationalisierung der richtigen Schlüsselfaktoren, die zum einen das Verbraucherverhalten und zum anderen das Verhalten der Wettbewerber beeinflussen. Dabei ist zu empfehlen, dass die Anzahl der Einflussfaktoren überschaubar gehalten wird, um die Komplexität zur Ableitung von konkreten Maßnahmen in der fünften Phase im Rahmen zu halten. Beispiele für einen zentralen Treiber für die Umsatzentwicklung der SWG sind hier auch Verkaufsförderungsmaßnahmen wie POS-Werbung, mediale Werbung und Promotions. Die Einflussfaktoren werden anschließend zueinander in Beziehung gesetzt und mögliche Vernetzungen identifiziert. Die Qualität bei der Auswahl der Einflussfaktoren, die in Abhängigkeit von der relevanten SWG stark variieren können, beeinflusst wiederum die Prognosequalität der Simulationsmodelle. Bei der Bildung von Szenarien sei zudem empfohlen, eine überschaubare Anzahl an Szenarien (Worst-Case, Best-Case, mittleres Szenario) zu bilden. Ziel der Phase vier ist es, auf Basis der identifizierten Szenarien die Strategien zur Gestaltung des Sortiments abzuleiten. Hier spielen auch die quantitativen Analysen aus der Phase zwei eine wichtige Rolle, denn Industrie und Handel möchten schließlich eine nachhaltige Ergebnissteigerung erzielen. Die Zukunftsbetrachtungen müssen außerdem in Kombination mit der antizipierten Bedürfnisstruktur der Verbraucher analysiert werden, die einen Einfluss auf die Auswahl strategischer Produkte hat. Am Ende der Phase sollten daher Entscheidungen zu folgenden Eckpunkten getroffen worden sein:

- Festlegung der Ein- und Auslistungen.
- Bestimmung der Preissegmente in der SWG. Zudem können mit Hilfe der oben beschriebenen Instrumente auch die Auswirkungen von Preisaktionen abgeschätzt werden.
- Bestimmung von Aktionsstellplätzen für Verkaufsförderungsaktionen und Produktpromotions im Planjahr (falls erforderlich).

Nachdem die Entscheidungen zur Zusammensetzung der SWG getroffen sind, sind im nächsten Schritt Empfehlungen zur Platzierung der Marken und Produkte abzugeben. Dabei ist auch hier wieder zu berücksichtigen, dass auch im CM eine faire und nachvollziehbare Aufteilung der Regalfläche zwischen den Wettbewerbern nicht in Vergessenheit geraten darf. Nicht zu vergessen ist auch, dass dem Category Captain – wenn dieser vorhanden – ein begrenztes Budget für Produktlistungen zur Verfügung steht, das der Bestimmung von Breite und Platzierung des Produktangebots einen Rahmen verleiht. Am Ende dieser vierten Phase sollten somit die Entscheidungen zu folgenden Aspekten getroffen worden sein:

- Platzierung der SWG in der Fläche
- Anteil der SWG an der Gesamtverkaufsfläche
- Platzanteile der Subkategorien und Marken (Planogramme)

¹³⁸ Vgl. Horváth & Partners (2000), S. 307.

Die Erstellung von Planogrammen kann die Aufgabe des Handelsunternehmens sein oder auch in die Verantwortung des Category Captains gelegt werden. Die optimale Verteilung des Produktportfolios der SWG auf die Regalfläche – wenn diese im Regal platziert wird – übernehmen spezielle Anwendungsprogramme zur Regaloptimierung. Nicht allein die Anzahl der Stellplätze ist hier für den Produkterfolg entscheidend sondern auch die Platzierung im Regal.¹³⁹ Eine optimierte Regalfläche kann dabei eine Umsatzsteigerung innerhalb der SWG von vier bis fünf Prozent zur Folge haben.¹⁴⁰

Während sowohl die Sortimentsdefinition als auch die Bestimmung der Position der Produkte und Marken im Regal ein Muss-Bestandteil der vierten Phase sind, können zudem erste inhaltliche und zeitliche Vereinbarungen zu Verkaufsförderungsaktionen getroffen werden. Der Category Captain hat hier den Vorteil, dass er der priorisierte Partner bei der Auswahl der Promotionzeiträume ist und kann somit die Zeitpläne optimal an ggf. anfallende Preisaktionen, Neueinführungen etc. koppeln. Entlang der drei Dimensionen Sortiment, Platzierung und Verkaufsförderung gilt es zusätzlich zu überlegen, welche Gültigkeit die Festlegungen haben, insbesondere wenn die Kooperation mit einem international tätigen Handelsunternehmen stattfindet. Hier müssen regionale Unterschiede und die Varianz der Verkaufsflächen (z.B. Größe, Struktur) in den Outlets berücksichtigt werden.

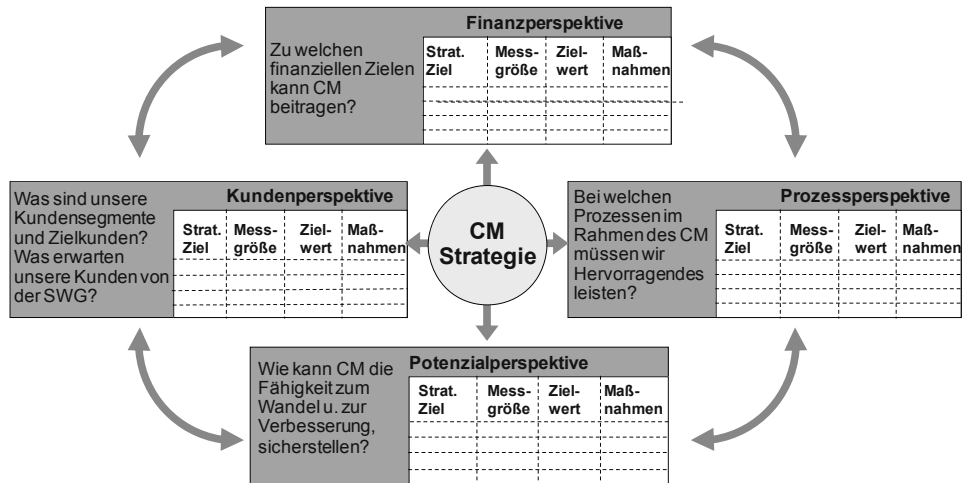
1.2.6 Phase 5: Operationalisierung und Maßnahmenkatalog

Die Zielsetzung in der fünften Phase ist die Verschmelzung der Ergebnisse aus den Analysen in Phase zwei und drei mit der strategischen Ausrichtung des Industrie- bzw. des Handelsunternehmens und der SWG. So gilt es zunächst einen gemeinsamen Maßnahmenkatalog zu entwerfen, um in der sechsten Phase darauf aufbauend geeignete Kennzahlen zu implementieren, die den Erfolg des gemeinsamen Projekts messen sollen. Ein praxisbewährtes Instrument ist hier die Balanced Scorecard (BSC), die zunächst die Ableitung von strategischen Maßnahmen und im Anschluss die Messung einer CM-Kooperation auf mehreren Dimensionen erlaubt.

¹³⁹ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 271.

¹⁴⁰ Vgl. Mason/Burns (1998), S. 508.

Abbildung 1.8 BSC bei CM Projekten



Quelle: in Anlehnung an Horváth & Partners (2001), S. 11

Die BSC ist ein Instrument, das zwischen der strategischen Ebene (vierte Phase) und der operativen Ebene (sechste Phase) vermittelt und sicherstellt, dass die relevanten Zielbereiche verfolgt werden.¹⁴¹ Sie verfolgt sämtliche Maßnahmen in der SWG nicht nur anhand finanzwirtschaftlicher Kriterien sondern bindet drei weitere Perspektiven ein: die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potenzialperspektive (auch bekannt unter der Lern- und Entwicklungsperspektive). Im Rahmen des CM stehen diese Perspektiven in einer kausalen Beziehung zueinander. Die Finanzperspektive bezieht sich auf die ertragsorientierten Ziele in der SWG wie beispielsweise die durchschnittliche Marge oder der Umsatz. Die Kundenperspektive bezieht den Verbraucher ein und beleuchtet Themen wie die Kundenzufriedenheit, Reklamationsquote und Kauffrequenz. Die Prozessperspektive beschreibt Kriterien wie Out of Stock-Quote oder durchschnittlicher Warenbestand, da es ja auch Ziel ist, die Sortimentsbreite und -tiefe analog der Anforderungen der Konsument zu straffen, um somit eine durchgehende Warenverfügbarkeit bei gleichzeitiger Reduzierung der Kapitalbindung zu erreichen. Die Potenzialperspektive berücksichtigt die internen Erfordernisse sowohl auf Hersteller- als auch auf Industrieseite, die zur Erreichung der Ziele und Durchführung der Maßnahmen innerhalb der drei vorab dargestellten Perspektiven beitragen sollen. Hier sind in erster Linie die für die SWG verantwortlichen Mitarbeiter gemeint wobei auch Aspekte wie die Nutzung von Informationssystemen und die Motivation der Mitarbeiter beleuchtet werden.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. Preißner (2002), S. 19.

¹⁴² Vgl. Preißner (2002), S. 17.

Zur Messung der in der BSC identifizierten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sollte das bestehende Informations- und Kontrollsystem auf den aktuellen Stand gebracht werden oder bei dieser Gelegenheit durch ein aussagefähigeres und effizienteres Informations-, Planungs- und Reportingsystem ersetzt werden. Gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass die entsprechende Datenbasis zur Verfügung steht. Die Daten müssen gut strukturiert und schnell unter den unterschiedlichsten Gesichtspunkten aufzubereiten sein. „Die Gewinnung und Analyse der Daten für ein regelmäßiges Reporting der Balanced Scorecard erfordert den Einsatz von Softwaretechnologien, die unter den Stichworten OLAP (Online Analytical Processing) und Data Warehouse diskutiert werden.“¹⁴³ Für die BSC im Rahmen des CMs einer SWG werden zwar nur die Daten für die spezifische Warengruppe benötigt, dennoch ist der Aufwand für die Beschaffung dieser nicht zu unterschätzen, da diese aus den verschiedensten Unternehmensbereichen des Herstellers und des Handelsunternehmens einfließen müssen. Zudem muss sichergestellt werden, dass alle am CM der SWG beteiligten Partner und Verantwortlichen mit genau jenen Berichten versorgt werden, die sich auf ihren Gestaltungsbereich beziehen. Wie ausgereift die technischen Feinheiten des Reportingsystems sein sollten, ist letztendlich immer eine Kostenfrage und sollte durch die beteiligten Handelsunternehmen und Hersteller gemeinsam geklärt werden. Die Spannweite reicht hier von Excel basierten Reports bis hin zu Inter- oder Intranet basierte Lösungen mit Userspezifisch hinterlegten Zugangs- und Anforderungsprofilen. Letztgenannte Informationssysteme haben den Vorteil, dass die benötigten Daten automatisch aus den relevanten Data Warehouses gezogen werden und sich die Reports quasi auf automatisch aktualisieren. Gerade bei neu eingegangenen Kooperationen ist es jedoch empfehlenswert, sich zunächst einfacher kostengünstiger Lösungen zu bedienen bevor das gemeinsame Investment für eine teure Lösung getroffen wird.

1.2.7 Phase 6: Steuerung und Kontrolle

Den in der fünften Phase identifizierten Maßnahmenkatalogen müssen in der sechsten Phase messbare Größe hinterlegt werden. Die Festlegung kann dabei nach folgendem Schema erfolgen:

¹⁴³ Vgl. Horváth & Partners (2000), S. 331.

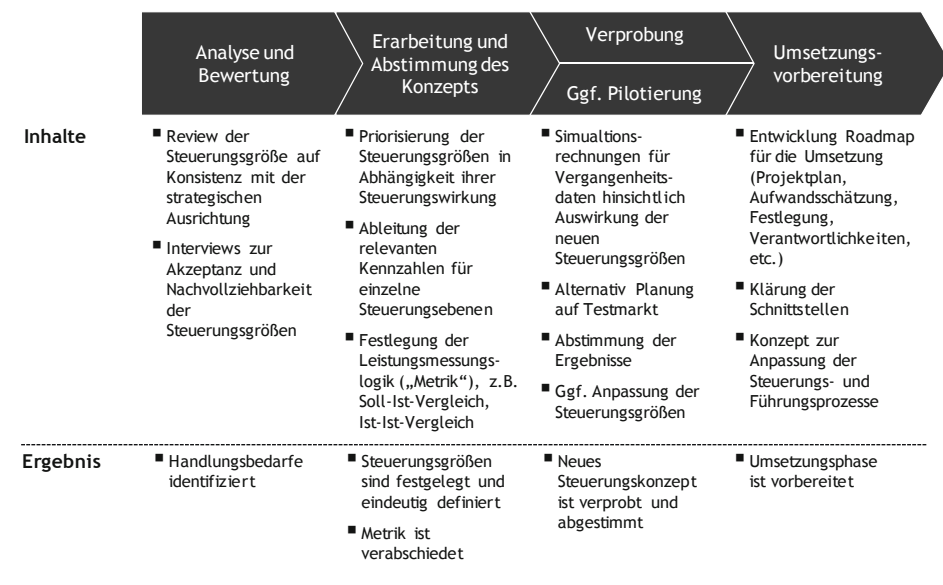
Abbildung 1.9 Vorgehensweise zur Umsetzung der Steuerungsgrößen in der SWG

Abbildung 1.9 zeigt eine strukturierte Vorgehensweise, die die Ermittlung geeigneter Steuerungsgrößen im Rahmen der BSC innerhalb der SWG erleichtern soll. Grundsätzlich ist es aus Sicht der beteiligten Unternehmen empfehlenswert, dass über die Grenzen einzelner SWGs hinaus einheitliche Steuerungskennzahlen aus Gründen der Komplexitätsreduzierung verwendet werden. Wird eine CM-Allianz erstmalig zwischen zwei Partnern eingegangen, so ist diese Phase arbeitsintensiver als bei etablierten CM-Kooperationen, bei denen ggf. nur eine Feinabstimmung des bestehenden Kennzahlensystems erforderlich ist. Wichtig ist, dass bei neuen Kennzahlen eine Akzeptanzprüfung bei den für das Maßnahmenpaket verantwortlichen Mitarbeitern erfolgt. Kennzahlen die nicht verursachungsgerecht auf Mitarbeiterverantwortungsbereiche zugeordnet werden können, können schnell zur Demotivation von Mitarbeitern führen und somit ihre Steuerungsfunktion verfehlen. Die Kennzahlen können sich auf die Kontrolle, Anregung oder die Vorgabe von vorab bestimmten Maßnahmen beziehen.¹⁴⁴ Die Messung kann anhand verschiedener Logiken erfolgen, grundsätzlich sind dabei drei Arten voneinander abzugrenzen¹⁴⁵:

- **Absolute Kennzahlen:** Dies ist die einfachste Art der Darstellung, allerdings auch diejenige mit der geringsten Aussagekraft. So können Benchmarks schwer durchgeführt werden und Interpretationen nur unter Zuhilfenahme von weiteren Informationen erfolgen. Die Aussagekraft lässt sich jedoch durch Soll-Ist- oder Leistungsvergleiche steigern.

¹⁴⁴ Vgl. Peißner (2002), S. 45f.

¹⁴⁵ Vgl. Becker (2001), S. 210; Peißner (2002), S. 46.

- **Verhältniskennzahlen:** Dieser Kennzahlentyp setzt Größen in eine Beziehung zueinander (z.B. Umsatz je Produkt) womit eine besser Aussagekraft gewährleistet werden kann.
- **Indexkennzahlen:** Dieser Typ wird bei Zeitvergleichen angewendet, um die Veränderung in der aktuellen Periode gegenüber vorhergehenden Perioden darzustellen und im Rahmen der Planung einen Entwicklungspfad anzugeben.

Durch Gewichtungen im Rahmen des Kennzahlensystems bei Soll-Ist Vergleichen kann eine Zusammenfassung der Kennzahlen bei gleichzeitiger Schwerpunktsetzung erreicht werden. Bei der Verwendung von Kennzahlen zur Steuerung von SWGs sollte zudem darauf geachtet werden, dass neben den finanzwirtschaftlichen Aspekten auch operative Kriterien berücksichtigt werden, die auch die Kundenperspektive beleuchten. Dies kann u.a. die Beschwerdequote oder die allgemeine Kundenzufriedenheit in einer SWG sein. Auch hier gilt, je mehr Kennzahlen bestehen, desto komplexer wird eine verursachungsgerechte, widerspruchsfreie und zielgerichtete Steuerung.¹⁴⁶ Einige Beispiele für typische Kennzahlen in den in Phase 5 beschriebenen Perspektiven sind nachfolgend gegeben:

- **Finanzperspektive**
 - Umsatz in der SWG
 - Deckungsbeitrag in der SWG
 - Durchschnittliche Marge
 - Kosten, die der SWG direkt zugerechnet werden
 - Umsatzanteil SWG an Gesamtumsatz
- **Prozessperspektive**
 - Out of Stock Quote
 - Anteil defekte Ware bzw. Ware mit Ablauf Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD)
 - Diebstahlquote
 - Durchschnittliche Bevorratungszeit in der SWG
 - Umschlagsgeschwindigkeit (zeigt, wie häufig sich die Produkte in der SWG in einem vordefinierten Berichtszeitraum umschlagen)
- **Kundenperspektive**
 - Durchschnittlicher Einkaufswert in der SWG je Kunde
 - Kundenzufriedenheitsindex (SWG spezifisch)
 - Durchschnittliche Bevorratung in der SWG (auf Basis Stückzahl/Verpackungseinheiten)

¹⁴⁶ Vgl. Preißner (2002), S. 49.

■ Potenzialperspektive

- Anzahl Mitarbeiterschulungen (mit Funktion in SWG)
- Fluktuation der für die SWG verantwortlichen Mitarbeiter
- Mitarbeiterzufriedenheitsindex (mit Funktion in SWG)

In der Praxis bestehen häufig Defizite bei der Umsetzung des CM-Kennzahlensystems von der Zentrale bis ins einzelne Outlet, denn die Umsetzung der Maßnahmen findet letztendlich am POS statt. So besteht häufig bei der direkten Beratung am POS noch kein Bestreben des Verkaufspersonals, den Kunden jene Produkte zu verkaufen, die auch für Handel und Industrie die größte Wertschöpfung bedeuten. So beginnen die Fehler schon bei der richtigen Umsetzung von Planogrammen und Werbemaßnahmen. Nur wenn die strategischen Überlegungen zur Gestaltung der SWG auch beim Verkaufspersonal richtig kommuniziert werden, können solche Reibungsverluste vermieden werden. Helfen können hier Systeme, die eine schnelle Abfrage des jeweils gültigen Regal-Layouts sowie eine Übersicht über verkaufsfördernde Maßnahmen in der Fläche über Intranet basierte Lösungen ermöglichen.

1.3 Integration des CM-Ansatzes in die Supply Chain

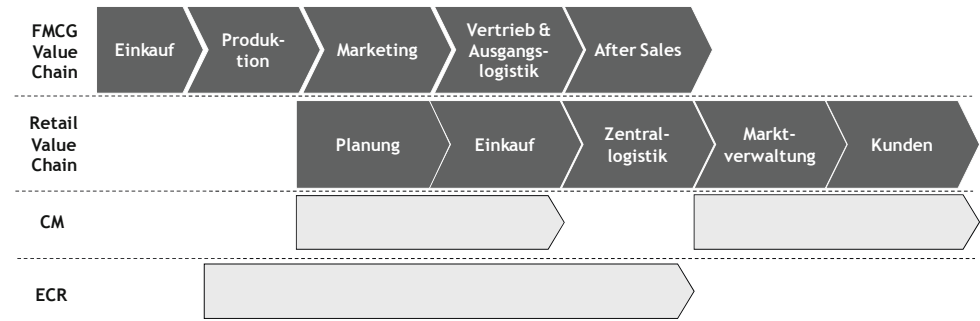
Mit Hilfe des bereits präsentierten strukturierter Ansatzes zur Implementierung oder auch Optimierung von CM Kooperationen zwischen Industrie und Handel können beide Parteien das Produkt- und Angebotsportfolio gemäß den Bedürfnissen des Konsumenten optimieren. Der traditionelle CM Ansatz geht jedoch nicht auf die vorgelagerten Phasen in der Supply Chain ein. Aus diesem Grund sind weiterführende Konzepte entwickelt worden, die diese Phasen einbeziehen. Das Potential an Kosteneinsparung und Prozessoptimierung kann allerdings nur dann ausgeschöpft werden, wenn diese auf einem ausgereiften CM aufbauen.

1.3.1 Efficient Consumer Response

Während CM die Optimierung der Profitabilität einer SWG und die Kundenbindung auf Industrie- und Handelsseite anstrebt, hat der Efficient Consumer Response (ECR) Ansatz das Ziel durch die Kooperation zwischen den Herstellern und dem Handel die Kosten entlang der Wertschöpfungskette zu reduzieren (vgl. Abbildung 1.10). Ähnlich wie beim CM ist das Verhalten des Konsumenten der zentrale Einflussfaktor. Je besser das Kaufverhalten der Verbraucher durch Handel und Industrie prognostiziert werden kann, desto feiner können beide Parteien die Lieferkette anpassen, also die Warenverfügbarkeit sicherstellen und das Working Capital durch geringere Lagerbestände optimieren. ECR wird häufig mit CM gleichgesetzt, da der Konsument bei beiden Konzepten der zentrale Ein-

flussfaktor ist. Tatsächlich sind CM und ECR Ansätze mit unterschiedlichen Zielsetzungen, die sich ergänzen und nicht substituieren:

Abbildung 1.10 Abdeckung der Supply Chain - ECR vs. CM



Während im CM der Profitmaximierungsgedanke im Vordergrund steht, ist bei dem ECR-Konzept die Kostenminimierung das zentrale Ziel, die durch einer Optimierung der Lieferkette zwischen dem Industrie- und dem Handelsunternehmen erreicht werden soll. Somit soll die Warenverfügbarkeit in der Fläche sichergestellt und Out of Stock Situation vermieden werden bei einer gleichzeitigen Reduzierung der Lagerkosten.¹⁴⁷ So können die Kosteneinsparungen zum einen dazu genutzt werden, um die Margensituation für den Handel und Hersteller zu verbessern und zum anderen um das Preis-Leistungs-Verhältnis für den Konsumenten zu optimieren. Der Hersteller und der Handel erzielen durch die Kooperation somit einen doppelten Effekt zur Umsatz- und Gewinnsteigerungen, einerseits durch die Reduzierung der Kosten in der Prozesskette und andererseits durch eine Absatzsteigerungen aufgrund einer verbesserten Preisstellung der Produkte in der SWG gegenüber dem Wettbewerb.

Der Schritt von einem kooperativen CM zu einem ECR bedarf einer zentralen Grundlage: Produktions- und Absatzdaten müssen zur Steuerung der gesamten Supply Chain elektronisch ausgetauscht werden. Zudem liefert die strategische Planung der vierten Phase (siehe Abbildung 1.3) Vorhersagen über die Entwicklung des Absatzes. In Kombination mit einem zeitnahen Austausch der Absatzdaten kann somit die Planung der Liefermengen vom Hersteller jederzeit mit den tatsächlichen Absätzen im Handel abgeglichen und schnell auf Abweichungen reagiert werden. „Erfahrungswerte aus der Praxis zeigen, dass die Bestellvorlaufzeiten immerhin um 80 Prozent und Bestände sowie gebundenes Kapital um 60 Prozent verringert werden können.“¹⁴⁸ Die zeitnahe Verfügbarkeit von Absatzdaten kann durch die Einhaltung gemeinsamer Standards (EAN-Codes/RFID) geschehen. Was bei den großen Konzernen längst gängige Praxis ist, befindet sich im

¹⁴⁷ Vgl. Thunig (2003), S. 27.

¹⁴⁸ Vgl. Thunig (2003), S. 27.

Mittelstand noch in den Kinderschuhen. Obwohl auch dort der elektronische Austausch von Absatz- und Rechnungsdaten häufig durchgeführt wird, wird auf eine gemeinsame Absatzplanung verzichtet, im schlimmsten Fall verläuft die Absatzplanung des Herstellers unabhängig vom Handel. Der Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Ansatz schließt genau diese fehlende Schnittstelle zwischen Industrie und Handel aus.

1.3.2 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)

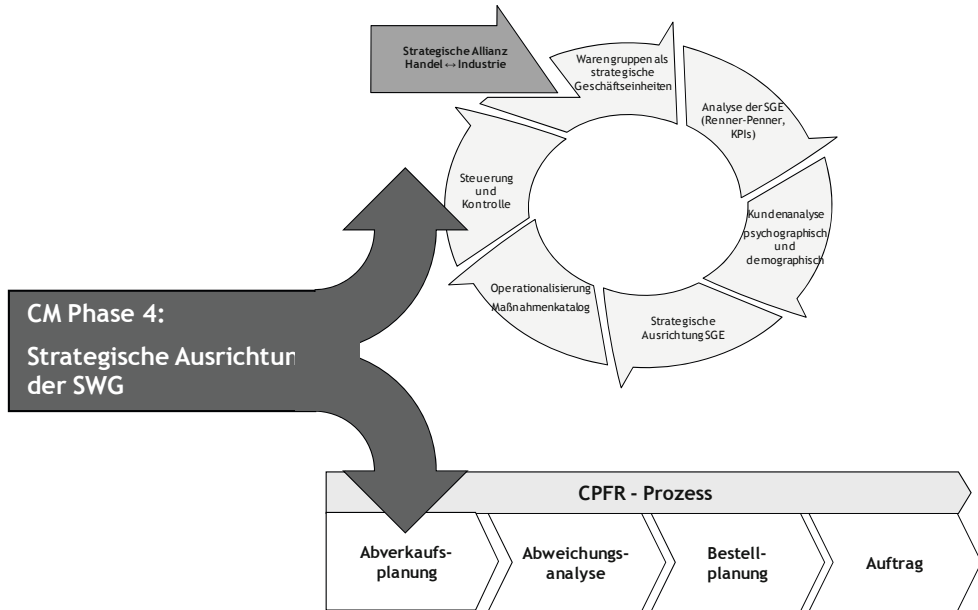
Das CPFR gilt zum Status Quo als die hochgradigste Form der Kooperation zwischen Industrie und Handel und galt im Einführungsjahr 1999 als die Revolution in der Lieferkette. Der Kern dieses Ansatzes ist die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette auf das Nachfrageverhalten der Kunden.¹⁴⁹ Ziel ist es durch die gemeinsame Absatzplanung die Prognosegenauigkeit zu erhöhen und auch die Auswirkung von Verkaufsförderungsaktionen besser planen zu können. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass CPFR erhebliche Einsparpotentiale durch die Reduzierung von Out of Stock-Situationen und dem Senken von Lagerbeständen bietet.¹⁵⁰ Zudem lassen sich erhebliche Zeiteinsparungen bei dem Weg der Produkte von der Produktionsstätte bis in den Einkaufskorb der Verbraucher erzielen. Durch den CPFR kann die Supply Chain in allen Phasen bis hin zur Produktionsplanung optimiert werden.

Auch CPFR kann nicht ohne CM funktionieren, denn die Basis ist die gemeinsame strategische Ausrichtung in der SWG, die maßgeblichen Einfluss auf die zukünftige Absatzentwicklung hat. So schließt CPFR direkt an die vierte Phase des CM-Circles an und verläuft im Anschluss parallel zu den nachfolgenden Phasen des CM (vgl. Abbildung 1.11).

¹⁴⁹ Vgl. Montanus (2004), S. 91.

¹⁵⁰ Vgl. Thunig (2003), S. 27.

Abbildung 1.11 Verzahnung des CM und CPFR



Bei der Abverkaufsplanung werden zunächst die Absatzdaten aus der Vergangenheit herangezogen - beispielsweise zur Bestimmung der Saisonalitäten - und mit den aus der dritten Phase des CM Circles bekannten Anforderungen der Konsumenten abgeglichen werden. Wird bei gewöhnlichen Absatzplanungen gerne nur die Informationen aus der Vergangenheit herangezogen, um diese dann unter Verwendung eines pauschalen Zu- oder Abschlags für die Zukunft fortzuschreiben, wird im Rahmen des CPFR-Ansatzes die Planung mit weiteren Daten angereichert. So können sich binnen eines Jahres die Bedürfnisse der Verbraucher in einer SWG ändern. Da diese Daten ohne zusätzlichen Erhebungsaufwand ohnehin verfügbar sind, sollten diese nicht nur auf die aktuelle Gestaltung der SWG Einfluss nehmen sondern auch in der Abverkaufsplanung berücksichtigt werden. Des Weiteren gibt der Hersteller seinen Plan über Produkteinführungen und Promotions bekannt, damit Abweichungen von der gewöhnlichen Saisonalität berücksichtigt werden können. Um die höchste Prognosequalität zu erreichen, ist es sinnvoll, wenn beide Parteien unabhängig voneinander auf Basis der gegebenen Informationen eine Bedarfsprognose erstellen und im Anschluss ein Abgleich der Bedarfsplanungen erfolgt und ggf. Anpassungen durchgeführt werden. Das Minimum der Kooperation zwischen Handelsunternehmen und Hersteller sollte in dieser Phase auf den gemeinsamen Austausch von Verkaufsförderungsaktionen, Werbeaktionen und Umbaumaßnahmen in der Verkaufsfläche basieren. Die Durchführung der Abverkaufsplanung ist in oben dargestelltem Schema idealtypisch dargestellt unter der Prämisse das Handel und Industrie diese gemeinsam durchführen. Erfolgt die Planung durch einen der beiden Partner bedeutet das zwar eine

Zeitersparnis, die sich durch die Vermeidung von Abweichungsanalysen ergibt, diese kann aber zu Lasten der Prognosequalität gehen.

Die geplanten Abverkäufe werden im Rahmen der CPFR stetig mit aktuelleren Prognosen (z.B. im Rahmen einer rollierenden Planung) und mit den tatsächlichen Absätzen am POS abgeglichen. Werden die definierten Toleranzgrenzen überschritten, wird die Absatzplanung überarbeitet. Die aktuelle Einschätzung der Abverkäufe dient schließlich als Basis für die Kurzfristplanung der Bestellungen, die davon abhängt welche Bestandsuntergrenzen der Handel mit dem Kooperationspartner aus der Industrie im Vorfeld vereinbart hat. Die miteinander abgestimmten kurzfristigen Bestellprognosen dienen schließlich als Basis für die konkreten Bestellungen des Händlers beim Hersteller.

Die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann beim CPFR stark variieren in Abhängigkeit davon, welche Ressourcen den beiden Partnern zur Verfügung stehen. Dennoch sollte im Zentrum des CPFR die unternehmensübergreifende Kooperation liegen. Diese beinhaltet ähnlich wie beim CM in erster Linie die Berücksichtigung des Kundenverhaltens als gemeinsamer Ausgangspunkt für die Bedarfs- und Bestellplanung.

1.4 Fazit

CM wird zunehmend zu einem Muss, um den wachsenden Anforderungen des Kunden einerseits und dem Kostendruck andererseits gerecht zu werden. Zum Status Quo variiert der Anteil an Industrie- und Handelsunternehmen, die unternehmensübergreifende Kooperationen wie CM, ECR oder CPFR anstreben, branchenspezifisch stark. Teilweise verfolgen Hersteller und Handelsunternehmen nur einzelne Bausteine des CMs oder der Supply Chain Optimierung und verzichten auf einen ganzheitlichen Ansatz. Vorreiter ist die Konsumgüterindustrie, die die hier vorgestellten kooperativen Modelle bereits in vielen Handelskanälen mit ausgesuchten Handelsunternehmen betreibt. In anderen Branchen wie der Bau- oder Grundstoffindustrie mangelt es hingegen meist noch an ganzheitlichen Konzepten. Dabei gilt es unternehmensindividuell stets zu prüfen, ob die gemeinsamen Kooperationen für die beteiligten Parteien auch wirklich einen Mehrwert stiften.

Eine nachhaltige Supply Chain Optimierung muss beim Kunden als dem maßgeblichen Einflussfaktor beginnen. So kann im Handel und insbesondere in der Konsumgüterindustrie das Kaufverhalten des Konsumenten in bestimmten Warengruppen nur durch umfangreiche Marktforschung und Beobachtungen am POS erhoben werden. Wie dieser Beitrag gezeigt hat, liegt die Grundlage für eine nachhaltige und wertschöpfende Optimierung hier in einer partnerschaftlichen Kooperation zwischen Industrie und Handel. Ist erst einmal ein solides CM mit klaren Aufgaben und Verantwortlichen implementiert, können weitere Ansätze wie ECR und CPFR verfolgt werden. Schnellschüsse, die meist in groben einmal jährlich aktualisierten Absatzplanungen enden, führen trotz moderner elektronischer Systeme und gemeinsamer Standards häufig zu den falschen Ergebnissen. Besonders die ersten Phasen des in diesem Beitrag dargestellten CM-Circles bis zur strategischen Ausrichtung sind zeitintensiv und bedürfen intensiver Analysearbeit. Hier

muss bei den beteiligten Parteien die Bereitschaft vorhanden sein, Ressourcen und Kosten aufzuwenden. Von zentraler Bedeutung ist jedoch, dass dem Kooperationspartner das nötige Vertrauen entgegen gebracht wird, damit unternehmensübergreifende und partnerschaftliche Ansätze zu gemeinsamer Umsatz- und Prozessoptimierung auch zu einem gemeinsamen Erfolg führen.

Literatur

- [92] Becker, J.(2001): Strategisches Vertriebscontrolling, München.
- [93] Becker J./Winkelmann A. (2006): Handelscontrolling - Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Berlin u. Heidelberg.
- [94] Figgen, B. (2004): Müssen Industrie und Handel im CM zusammenarbeiten?, in: Absatzwirtschaft 09/2004, S. 50-51.
- [95] Hanser, P. (2004): Mit dem Ausnutzen der Preisspielräume ließe sich viel Geld verdienen - Interview mit Rainer Bock und Dr. Rainer Demsar, in: Absatzwirtschaft 09/2004, S. 52-54.
- [96] Horváth & Partner (Hrsg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen: erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, Stuttgart.
- [97] Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996): Konsumentenverhalten, 6. völlig überarbeitete Auflage, München.
- [98] Kuhn, A./Hellingrath, B. (2002): Supply Chain Managemant: Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Heidelberg.
- [99] Mason, J. B./Burns, D. J. (1998): Retailing, 6. Aufl., Houston.
- [100] Monsees, M. (2009): Die Industrie sollte den Handel lieber begleiten, in: absatzwirtschaft 06/2009, S. 36.
- [101] Montanus, S. (2004): Digitale Business-Strategien für den Mittelstand. Mit neuen Technologien unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse optimieren, Heidelberg.
- [102] Müller-Hagedorn, L. (1986): Das Konsumentenverhalten: Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden.
- [103] Preißner, A. (2002): Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, München u. Wien.
- [104] Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.
- [105] Schmitz, C./Kölzer, B. (1996): Einkaufsverhalten im Handel. Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung, München.
- [106] Schröder, H. (2003): Alte Sortiments-Strukturen aufgeben, in: absatzwirtschaft 02/2003, S. 34.
- [107] Thunig, C. (2003): CPFR - Gut geplant ist halb gewonnen, in: absatzwirtschaft 02/2003, S. 27.
- [108] Underhill, P. (2000): Warum kaufen wir? Die Psychologie des Konsums, München.
- [109] Winkelmann, P. (2008), Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München.

2 Category Management Praxisbeispiel

Knorr: Optimierung der Kategorie „Savory“

Oliver Voßhenrich

2.1 Einführung

Category Management beschäftigt sich mit der Bildung von Categories (Warengruppen), der optimalen Platzierung der Produkte im Handel, der Entwicklung von Promotions und der Neuprodukteinführung. Grundlegend ist dabei die Bildung von Categories, die sich nicht nach stofflichen oder einkaufstechnischen Kriterien ergeben, sondern dem Entscheidungs- und Suchverhalten der Kunden in einer Einkaufsstätte entsprechen¹⁵¹.

Category Management hat sich mittlerweile als fester Prozess bei einer Vielzahl von Händlern und Herstellern etabliert. Dies hat gute Gründe: Über Maßnahmen des Category Managements gelingt es Handel und Industrie, die Bedürfnisse des Shoppers¹⁵² bestmöglich zu erfüllen und die Wertschöpfung für alle Beteiligten zu verbessern. Die Grundlage dazu bilden Erkenntnisse über die Wünsche des Shoppers und sein Verhalten am Point of Sale. Um diese Wünsche herauszufinden, wird beim Shopper Research der Kunde anhand verschiedener Methoden bereits während des Einkaufs beobachtet und analysiert. Nur durch dieses Wissen können Handel und Hersteller die richtigen Hebel zur optimalen Befriedigung der Shopper Bedürfnisse betätigen und so den Umsatz steigern. Der Shopper muss die ergriffenen Maßnahmen wahrnehmen und honorieren. Ganz im Sinne des „Efficient Consumer Response“ ist also die Steigerung der Kundenzufriedenheit oberstes Gebot, wenn ein CM-Projekt erfolgreich umgesetzt werden soll.

Im Bereich Nahrungsmittel ist die Kategorie „Savory“ mit ihren 5 Warengruppen Fixe, Suppen, Saucen, Brühen, Würze mit ca. 1,2 Mrd. Euro Umsatz in Deutschland die größte Einzelkategorie. Zudem sorgt die Kategorie durch Verbundkäufe für massive Zusatzumsätze in anderen Kategorien. Die Bedeutung und das Wachstumspotenzial der Kategorie lässt sich gut erkennen, wenn man betrachtet, dass der Gesamtumsatz im Bereich FMCG von 2000 – 2009 um 16,2%, im Bereich „Savory“ hingegen um 23,1% zulegte¹⁵³.

¹⁵¹ GS1 Germany (2011).

¹⁵² In klarer Abgrenzung zu „Consumer“: Der Konsument verbraucht die Ware, der Shopper kauft die Ware ein.

¹⁵³ Nielsen, LEH D inkl. ALDI, Verkauf in TSD€, LEH

Um die Kategorie weiter zu stärken, sollten im Zuge eines CM Projektes die Potenziale analysiert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden.

2.2 Die Projektpartner

Da Category Management immer ein kooperativer Prozess ist, bedarf es für die erfolgreiche Umsetzung geeignete Spezialisten. Die Handelsseite wurde in diesem Projekt von der familia Nord-West, einem Unternehmen der Bünting-Gruppe, mit 20 SB-Warenhäusern abgedeckt. Das Unternehmen mit Sitz in Leer fasst sechs Vertriebsgesellschaften mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammen und befindet sich seit seiner Gründung 1806 im Familienbesitz. Weitere 81 familia-Märkte in Deutschland werden von der Bartels-Langness-Gruppe im Vertriebsgebiet Nord-Ost betrieben¹⁵⁴.

Von Herstellerseite wurde das Projekt vom Europäischen Marketing für den Bereich Savory der Firma Unilever und von der deutschen Unilever-Organisation mit Sitz in Hamburg betreut. Unilever ist einer der größten Konsumgüterhersteller weltweit. Der Konzern beschäftigt 163.000 Angestellte und ist in mehr als 170 Ländern der Erde vertreten. Die Marke Knorr wurde im Jahr 2000 durch die Übernahme des Unternehmens Bestfoods ins Unilever Portfolio aufgenommen und zählt zu den 25 umsatzstärksten Marken des Konzerns¹⁵⁵.

Die Shopper-Analysen wurden von dem unabhängigen Marktforschungsinstitut g/d/p¹⁵⁶ mit Sitz in Hamburg erstellt.

Die Optimierung der Platzierung im Regal wurden von der Firma POS Tuning¹⁵⁷ vorgenommen. POS Tuning mit Sitz in Bad Salzuflen ist Innovationsführer für die Optimierung der Warenpräsentation am Point of Sale und betreut Kunden in mehr als 120 Ländern weltweit. Zu den Kernprodukten des Unternehmens zählen Regalordnungs- und Warenvorschubsysteme.

2.3 Problemstellung

In Deutschland wird die Kategorie „Savory“ hauptsächlich von 2 Wettbewerbern bedient: Maggi und Knorr. Das Knorr-Maggi-Regal ist eine Stöberkategorie, d.h. eine Plankaufkategorie mit Impulskraft. Häufig gibt es Kombinationen geplanter Käufe eines oder mehrerer Produkte und zusätzliche Impulskäufe. Das Knorr-Maggi-Regal lebt von Vielfalt und Innovation: 292 Artikel stehen für 80 % des Kategorie-Umsatzes. Zudem sind Fixe Frequenztreiber und ziehen die Shopper ins Regal¹⁵⁸.

¹⁵⁴ Lebensmittel Zeitung.net A (o.J.).

¹⁵⁵ Lebensmittel Zeitung.net B (o.J.).

¹⁵⁶ Forschungsgruppe g/d/p (o.J.).

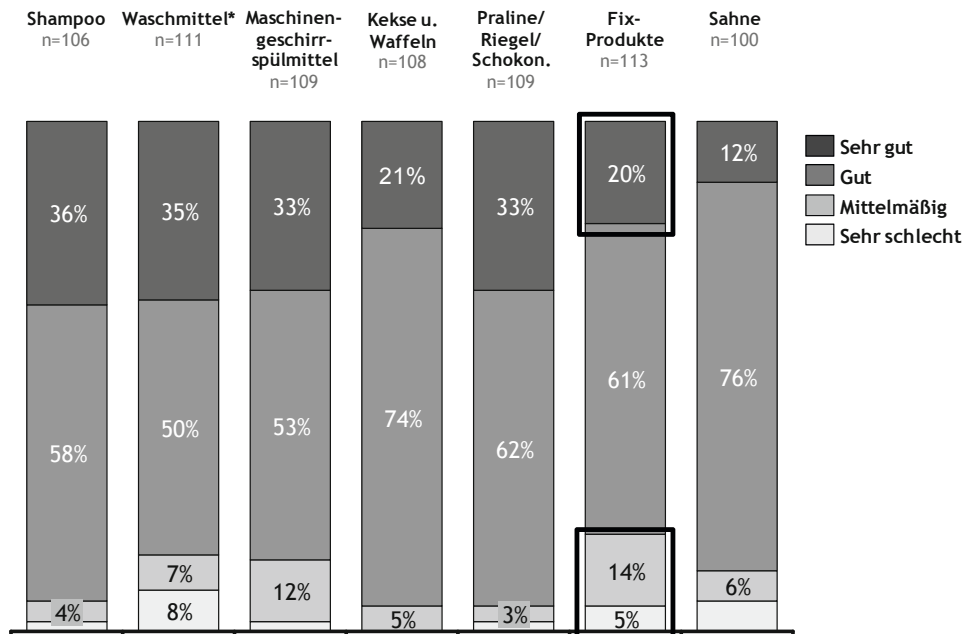
¹⁵⁷ POS Tuning (o.J.).

¹⁵⁸ Marktforschung Unilever (2011).

Wie für alle Kategorien zählt auch für das Knorr-Maggi-Regal: Der Kunde kann nur kaufen, was er auch sieht, bzw. findet. Wie die im Rahmen des Projekts ermittelt wurde, brechen ca. 45% aller Käufer den Kaufakt ab, wenn sie das gesuchte Produkt nicht innerhalb einer bestimmten Zeit gefunden haben. Zudem hat die Suchzeit einen erheblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Größe und damit den Wert des Warenkorbes. Die durchschnittliche Verweildauer am Knorr-Maggi-Regal beträgt 50 Sekunden. Je weniger Zeit für die Suche nach geplanten Artikeln vergeudet wird, desto mehr Zeit kann der Shopper dem „Stöbern“ widmen.

Die Suchzeit am Regal wird maßgeblich beeinflusst von der Ordnung und Übersichtlichkeit der Waren im Regal. Ordnung heißt in diesem Zusammenhang nicht nur, dass die Ware nach einer logisch nachvollziehbaren Ordnung im Regal platziert wurde, sondern auch, dass der Shopper diese Ordnung anhand entsprechender Kennzeichnungen erkennen und verstehen kann. Übersichtlichkeit bedeutet, dass der Shopper in möglichst kurzer Zeit erkennen kann, welche Produkte an welchem Platz präsentiert werden. Die Produkte müssen dafür optimal sicht- und greifbar sein. Abbildung 2 zeigt, dass in der Kategorie „Fix-Produkte“ hier noch einiges an Potenzial brachliegt.

Abbildung 2.1 Frage: „Wie finden Sie sich am Regal in der jeweiligen Kategorie zurecht?“



Die Primärverpackung im Knorr-Maggi-Regal besteht überwiegend aus Beuteln. Die Platzierung im Regal erfolgt nach „Shelf-Ready-Packaging¹⁵⁹“ Aspekten in der Sekundärverpackung in der Regel einem Tray.

Abbildung 2.2 Primärverpackung Beutel, Sekundärverpackung Tray



Sobald sich aber der Shopper im Regal bedient hat, fallen die Beutel im Tray um. Das Facing als Hauptkommunikationsfläche des Produktes im Regal ist nicht mehr sichtbar. Die Orientierung der Shopper am Regal ist gestört. Darüber hinaus entstehen durch den Abverkauf der Produkte aus dem Regal sogenannte „Griffücken“, die Restware verschwindet quasi zwischen den anderen Produkten in der Tiefe des Regals. Da die Regalbodenabstände auf maximal nutzbare Fläche ausgelegt sind (im Fall Savory ca. 18-24cm) kann der Shopper, der in einem Abstand von ca. 50-80cm vor dem Regal steht, aufgrund des ungünstigen Blickwinkels die Restware auf den Böden unterhalb der Griff- bzw. oberhalb der Blickebene nicht mehr sehen, es entstehen „gefühlte Out-of-Stock¹⁶⁰“ Situationen.

¹⁵⁹ ECR UK (2005).

¹⁶⁰ Siehe auch Lebensmittel-Praxis (2011), S. 15.

Abbildung 2.3 Status Quo im Knorr-Maggie-Regal vor der Optimierungsmaßnahme

Auch ist für das Marktpersonal bzw. die Merchandiser nicht sofort ersichtlich, an welcher Stelle Ware nachverräumt werden muss bzw. wo Ware falsch platziert wurde. Es entsteht Frustration für Shopper und das Marktpersonal.

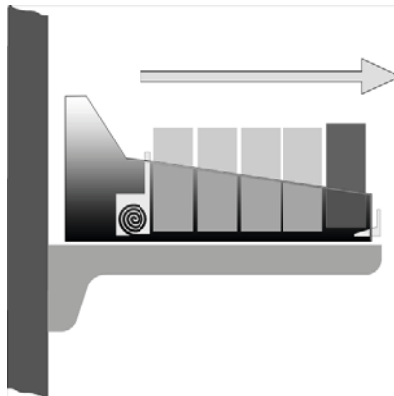
2.4 Konzept

Ziel des CM-Projektes war, durch eine Optimierung der Warenpräsentation die Gesamtkategorie „Savory“ weiter zu entwickeln. Durch den Einsatz eines Warenvorschubsystems und eine Modifikation der Sekundärverpackung sollte das Umfallen der Tüten im Tray verhindert und somit die Orientierung im Regal verbessert werden. Hierzu wurde der Boden und der Rücken des Trays mit einer Perforation versehen, so dass der im Regal installierte Warenvorschub durch das Tray hindurch fahren und bei Entnahme einer Packung die Restware an die Front des Warenträgers schieben konnte.

Abbildung 2.4 Verräumung eines modifizierten Trays mit Warenvorschub



Abbildung 2.5 Schematische Darstellung des Warenvorschub-Prinzip

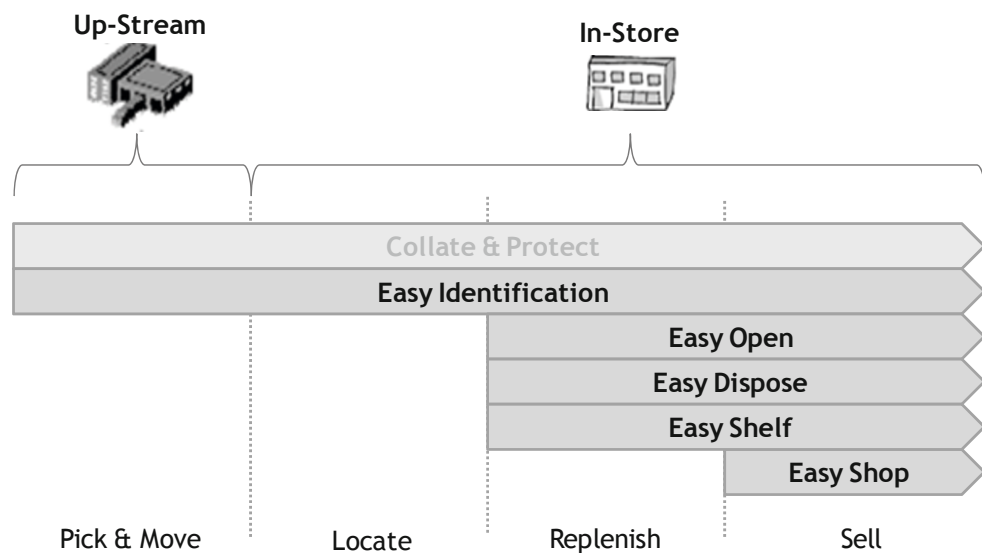


Als Entscheidungsgrundlage für den Einsatz des Systems sollte ein kontrollierter Markttest bei familia dienen.

2.4.1 Modifikation der Sekundärverpackung

Das Tray als Sekundärverpackung erfüllt zwei Funktionen: Zum einen dient es als Transportverpackung, zum anderen ist es aber auch ein Präsentationsbehälter für die Ware im Regal. Beide Funktionen stellen unterschiedliche Ansprüche an das Tray. Als Transportverpackung dient das Tray der Zusammenfassung und dem Schutz der Ware während des Transports. Das Tray muss also stabil ausgelegt sein. Darüber hinaus muss das Tray über die gesamte Supply-Chain eine einfache Identifikation der Ware ermöglichen. Auf der Fläche muss das Tray einfach zu öffnen, zu verräumen und zu entsorgen sein. Und – last but not least – soll das Tray einen bestmöglichen Abverkauf der Produkte unterstützen, d.h. es soll dem Shopper die bestmögliche Orientierung und einen bestmöglichen Zugriff auf die Ware erlauben. Hierfür ist die Front des Trays entsprechend zu kennzeichnen. Die Fronthöhe muss eine einfache Entnahme – auch bei geringen Regalbodenabständen – ermöglichen.

Abbildung 2.6 Die 5 „Easy to“ gem. ECR Retail Ready Packaging Empfehlung

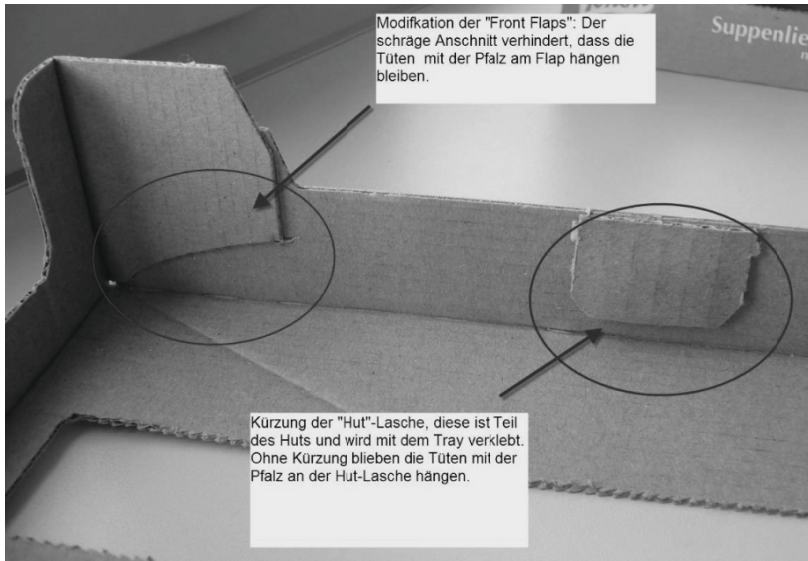


Die herkömmlichen Trays hatten einen durchgängigen Boden. Um nun die Kombination des Trays mit dem Warenvorschub zu ermöglichen, musste der Boden und der Rücken mit einer Öffnung versehen werden. Um die Transportstabilität nicht zu gefährden, wurde die Entscheidung getroffen, die Öffnung nicht ab Werk zu stanzen sondern lediglich zu perforieren, auch, wenn dies einen geringfügig erhöhten Aufwand beim Verräumen der Ware nach sich ziehen würde, da die Perforation beim Verräumen der Ware zunächst entfernt werden muss. Um die Identifikation über die gesamte Supply-Chain nicht zu gefährden, wurde die Perforation so ausgeführt, dass die EAN-Codes im Rücken und im Boden der Trays komplett eingeschlossen wurden.

Abbildung 2.7 links: Tray mit Perforation, rechts: mit herausgetrennter Perforation

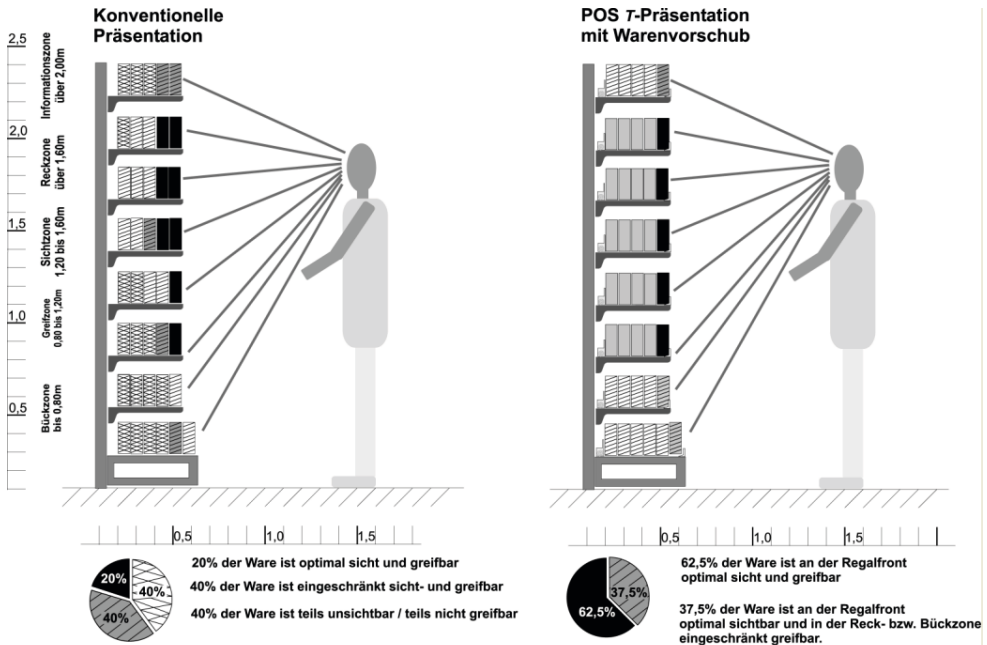


Um eine optimale Funktion im Zusammenspiel mit dem Warenvorschub zu garantieren, mussten darüber hinaus Modifikationen an den Klebelaschen des Trays vorgenommen werden.

Abbildung 2.8 Modifikation der Klebelaschen

2.4.2 Einsatz eines Warenvorschubsystems

Um die Qualität der Warenpräsentation zu verbessern, sollte ein Warenvorschubsystem eingesetzt werden. Das Warenvorschubsystem schiebt nach Entnahme eines Produktes mittels einer Rollfeder die verbliebene Restware an die Front des Warenträgers. Durch den Federdruck, der von hinten auf die Beutel ausgeübt wird, bleibt die Restware nach Entnahme einer Packung aufrecht stehen, so dass der Shopper bis zur letzten Packung das Facing an der Front des Warenträgers gut erkennen kann. Bei einer konventionellen Präsentation ohne Warenvorschub fällt die Restware nach Entnahme um oder „verschwindet“ in der Tiefe des Regals. In dem folgenden Schaubild sieht man, dass die kreuzschraffierten Packungen schlecht oder eingeschränkt zu sehen und zu entnehmen sind. Die dunkelgrau schraffierten Packungen sind nicht optimal sicht- und greifbar. Nur die hellgrau schraffierten Packungen befinden sich im optimalen Zugriff und Sichtbereich des Shoppers. Durch den Einsatz des Warenvorschubs verändert sich die Qualität der Warenpräsentation; waren ohne Vorschub gerade einmal 20% aller Produkte im optimalen Sicht- und Griffbereich, so sind mit Warenvorschub 62,5% aller Produkte im optimalen Sicht- und Griffbereich.

Abbildung 2.9 Auswirkung des Warenvorschubs auf die Qualität der Warenpräsentation


Die Annahme für dieses Projekt war, dass sich durch die Optimierung der Warenpräsentation - insbesondere der Sichtbarkeit - die Absätze (und damit die Umsätze) steigern lassen.

Das folgende Rechenbeispiel zeigt, wie eine Amortisation der Optimierungsmaßnahme berechnet werden könnte. Die Zahlen sind rein fiktiv.

Abbildung 2.10 Beispielhafte ROI Berechnung für den Einsatz eines Warenvorschubsystems

Beispiel: 3% Mehrumsatz, 20% Deckungsbeitrag:				
Sortimentsbeispiel	Fix-Produkte im Systemtray			
	herkömmliche Präsentation	aufrechte Präsentation/Facing (+...% Mehrumsatz)	Regal mit 250 Facings	Handelskette mit 250 Filialen
Mehrumsatz in %	100	103		
Anzahl der Produkte pro Facing	48	48		
Vk je Produkt in €	0,79€	0,79€		
Mehrumsatz				
VK-Umsatz je Facing in €	37,92€	39,06€		
Umschlagfaktor pro Jahr	40	40		
Facingumsatz pro Jahr	1.516,80€	1.562,30€		
Deckungsbeitrag in %	20%	20%		
Deckungsbeitrag pro Facing in €	303,36€	312,56€		
Erhöhung DB, brutto pro Jahr		9,10€	2.275,20€	568.800,00€
Investition Warenvorschub inkl. Installation		2,00€	500,00€	125.000,00€
ROI des Warenvorschubs in Monaten		2,6		
Mehrerlös, netto im 1. Jahr		7,10€	1.775,20€	443.800,00€
Mehrerlös, netto ab dem 2. Jahr		9,10€	2.275,20€	568.800,00€

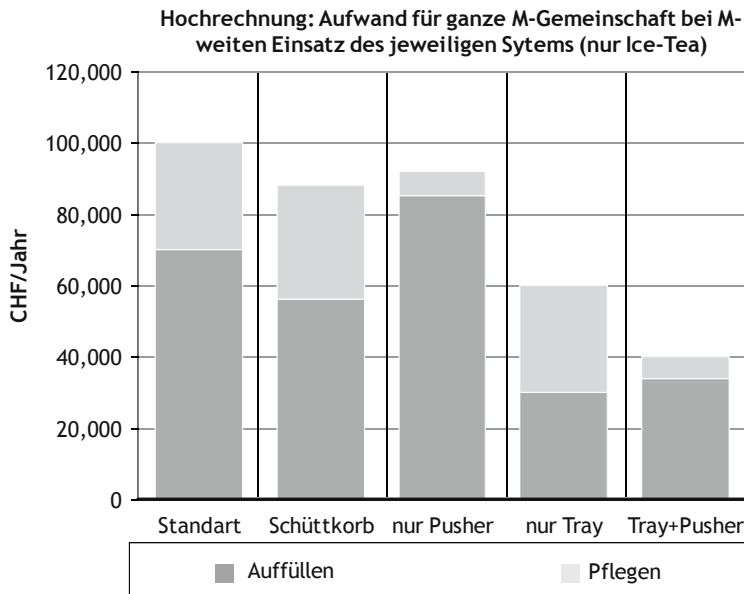
Um die vollständige Wirtschaftlichkeit des Systems im Vorfeld abschätzen zu können, mussten auch die etwaigen Mehraufwände (im Wesentlichen die Entfernung der Perforation im Trayboden) für die Verräumung berücksichtigt werden. Durch Videoanalyse vor dem Testeinbau wurde ermittelt, dass die Verräumung eines Trays mit Heraustrennen der Perforation ca. 2 Sekunden länger dauert, als bei dem bisherigen Tray. Es ergab sich folgende Rechnung:

Arbeitskosten im Lebensmitteleinzelhandel¹⁶¹	25,000	EUR / Stunde
	0,007	EUR / Sekunde
Dauer für die Befüllung ohne Entfernung der Perforation	7,000	Sekunden
Kosten für Befüllung ohne Entfernung der Perforation	0,049	EUR / Facing
Dauer für die Befüllung mit Entfernung der Perforation	9,000	Sekunden
Kosten für Befüllung mit Entfernung der Perforation	0,063	EUR / Facing
Mehrkosten für die Befüllung mit optimierter Warenpräsentation	0,014	EUR / Facing
Mehrkosten für eine komplette Regalverräumung bei 250 Facings	3,472	EUR
Jährliche Mehrkosten bei 2 Verräumungen pro Woche	361,111	EUR / Jahr

Wie Zahlen der Migros belegen¹⁶², verringert sich der Regalpflegeaufwand insgesamt durch den Einsatz von Vorschub- und modifiziertem Tray. Aus diesem Grund wurden die Mehrkosten für die reine Verräumung nicht mit in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen.

¹⁶¹ Statistisches Bundesamt (2009).

¹⁶² Rehmann (2008).

Abbildung 2.11 Aufwand für Verräumung und Pflege mit und ohne Vorschub/Tray

Für das Projekt musste eine spezielle Version des Warenvorschubs eingesetzt werden, da aufgrund der Umschlaggeschwindigkeit jeweils 2 Trays hintereinander auf dem Regalboden platziert werden sollten umso Out-of-Shelves zu vermeiden. Dazu wurde ein Vorschub mit einem Gelenk in der Vorschubplatte entwickelt, so dass beim Vorholen des hinteren Trays der obere Teil der Vorschubplatte nach vorne abkippt und damit ein Vorholen des Trays bei geringen Regalbodenabständen überhaupt erst ermöglicht.

Abbildung 2.12 Vorschub mit klappbarer Schublade ermöglicht Platzierung von 2 Trays hintereinander



Im Rahmen der Testphase wurde darüber hinaus ein spezieller „Segmentschildhalter“ entwickelt, auf dem die einzelnen Produktvarianten kommuniziert werden konnten. Dadurch sollte die Orientierung am Regal unterstützt und die Suchzeiten verkürzt werden. Dieser Segmentschildhalter wurde ebenfalls über ein Kippgelenk an einem speziellen Frontanker des Warenvorschubs angebracht. Das Kippgelenk war notwendig, da einige Händler die Regalbodenabstände so gering gewählt hatten, dass ohne das Kippgelenk das Tray nicht über den Segmentschildhalter in das Regal verräumt werden konnten.

Abbildung 2.13 Klappbarer Segmentschildhalter zur Optimierung der Orientierung am Regal



2.5 Markttest und Shopper Research Analyse

Zur umfassenden Bewertung der Optimierungsmaßnahme sollten im Rahmen einer strukturierten Marktforschung durch die Forschungsgruppe g/d/p folgende zentrale Fragen beantwortet werden:

- Können sich die Shopper besser orientieren?
- Bewerten die Shopper das System positiv - als hilfreich und nützlich?
- Führt das Vorschubsystem zu höheren Absatz- und Umsatzzuwächsen?

2.5.1 Aufbau der Untersuchung

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Abverkaufsdaten der entsprechenden Produkte aus dem Kassensystem analysiert. Darüber hinaus wurden über eine Beobachtung des Shopper-Verhaltens am POS Rückschlüsse auf die (un-)bewusste Wahrnehmung und den Umgang mit der Optimierung gezogen und zu guter Letzt wurden die Shopper im Rahmen einer Befragung noch zu ihren subjektiven Eindrücken befragt.

Abbildung 2.14 Systematik des Marktforschungsansatzes



Insgesamt wurden 7 Märkte für den Test ausgewählt, davon 3 Testmärkte (Leer, Jever, Westerstede) und 4 Kontrollmärkte (Oldenburg, Brake, Vechta, Bramsche). In allen Läden wurde über einen Zeitraum von 8 Wochen (Januar – März 2009) die Scanneranalyse durchgeführt. Danach erfolgte in den Testmärkten der Einbau der Warenvorschübe und der modifizierten Trays. Danach wurde wiederum über einen Zeitraum von 5 bis 6 Monaten die Scanneranalyse durchgeführt.

2.5.2 Einbau der modifizierten Trays und der Warenvorschübe

Abbildung 2.15 Testeinbau



Für den Testzeitraum wurden zunächst 4.000 modifizierte Trays produziert, welche in den Testmärkten bevorratet wurden. Die Merchandiser mussten im Testzeitraum die Beutel aus dem Standardtray in das modifizierte Tray umräumen.

Abbildung 2.16 Manuelle Befüllung der modifizierten Trays vor Ort durch die Merchandiser



2.5.3 Durchführung der Shopper Research Studie

Drei Wochen nach dem Umbau wurden in den Testmärkten Jever und Westerstede die Shopper am Knorr-Maggi Regal mittels eines standardisierten Face-to-Face Interviews nach Ihrer subjektiven Wahrnehmung befragt.

Als weiteres Instrument wurde zur Shopper Beobachtung die „Shopper Research Box“ eingesetzt. Bei der Shopper Research Box handelt es sich um eine Kamera, die gegenüber des zu analysierenden Regals angebracht wird. Die Kamera schießt in einem definierten Abstand (z.B. 10 Sekunden) ein Bild des Regals. Über Software-Bildanalyseverfahren ermittelt die Shopper Research Box damit für den beobachteten Bereich die Frequenz, die Verweilzeit, die Zugriffszeiten und den Zugriffsort. Anhand der Zugriffszeiten kann der Shopper darüber hinaus noch als „Schnellzugreifer“ typisiert werden. Schnellzugreifer sind in der Regel Plankäufer, die nicht stöbern und auch keine Impulskäufe tätigen.

Abbildung 2.17 Installation der Shopper Research Box

Die Shopper Research Box wurden in den Testmärkten Jever und Westerstede 2 Wochen in der Vorphase und 2 Wochen nach Umbau genutzt.

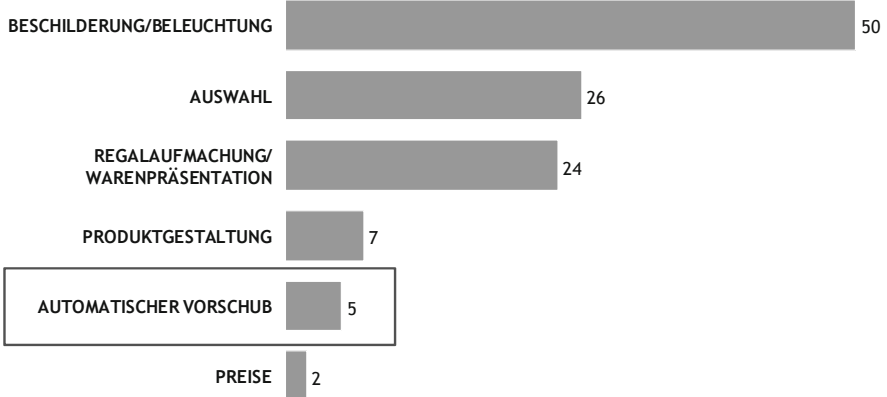
2.6 Ergebnis

2.6.1 Shopper Interviews

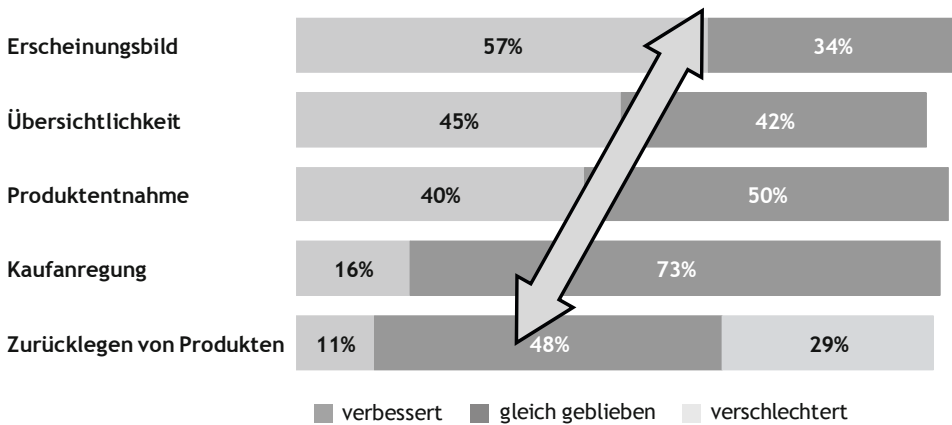
Insgesamt wurden 205 Interviews dokumentiert. Dabei sind jedem 5. Shopper Änderungen am Knorr-Maggi-Regal aufgefallen.

Abbildung 2.18 Frage: „Sind Ihnen Veränderungen am Regal aufgefallen?“

Angaben in %:



N=24, Hauptnennungen in %, Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 2.19 Vorschub sorgt für bessere Übersicht, einzig das Zurücklegen der Ware wird schlechter beurteilt

Als Fazit der Befragung kommt die g/d/p zu dem Schluss, dass die Zufriedenheit der Shopper mit dem Knorr-Maggi-Regal mit 95% als sehr hoch einzustufen ist. Positiv nennen Shopper vor allem die gute Orientierungsmöglichkeit und die große Sortimentsauswahl. Als negativ bemängeln die Shopper die Vielzahl der Produkte (überladenes Regal) sowie die lange Suchzeiten beim Finden geplanter Produkte.

Hinsichtlich der Optimierung am Regal kommt die g/d/p zu dem Schluss, dass die Shopper sich besser am Regal zurechtfinden. Die Shopper sehen eine Verbesserung des Erscheinungsbildes. Im Vergleich zu Regalen ohne Vorschub wirkt es ordentlicher, gepflegter und besser strukturiert. Einzig die Zurücklegemöglichkeit der Produkte wird von den Shoppers als schwerer empfunden, hier ist jedoch ein Gewöhnungseffekt zu erwarten.

2.6.2 Shopper Beobachtung

Insgesamt wurden 43.500 Shopper beobachtet, das entspricht 5.440 Besucher pro Woche und Haus. Die aus dem Verhalten abgeleiteten Kennzahlen haben somit ein extrem hohes Signifikanzniveau von über 99%, können somit als Fakt betrachtet werden.

Kennzahl	Ohne Vorschub	Mit Vorschub	Wertung
Verweilzeit	50 Sek	49 Sek	Fast identisch
Kauf-Abbruchrate	46%	44%	Besser
Schnellzugreifer	23,5%	24,3%	Besser

Abbildung 2.20 Aufnahme der Shopper Research Box



2.6.3 Analyse der Kassendaten

Über eine Bon-Analyse wurden im Testzeitraum für alle Produkte aus der Testkategorie die Absatz- und Umsatzzahlen ermittelt.

Kennzahl	Ohne Vorschub	Mit Vorschub	Wertung
Kategorieabsatz	100%	102,6%	Besser
Kategorieumsatz	100%	103%	Besser

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Werte sich auf die Gesamtkategorie bezogen, jedoch lediglich die Produkte der Firma Unilever (entspricht ca. 40% der im Regal befindlichen Artikel) mit dem Warenvorschub und dem modifizierten Tray ausgerüstet waren.

2.7 Rollout

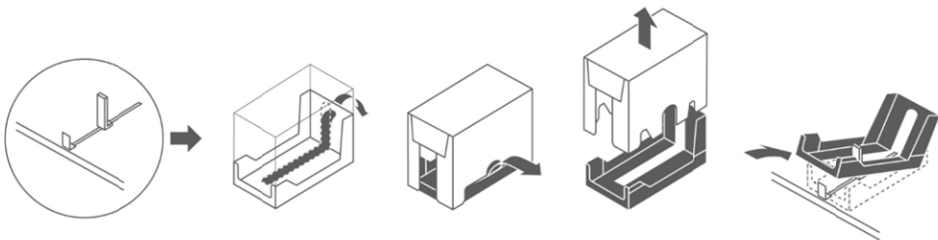
2.7.1 Umstellung der Verpackungsproduktion

Um das System erfolgreich im Markt etablieren zu können, wurde nach Abschluss des Tests die Sekundärverpackung in den einzelnen Verpackungswerken umgestellt.

Das perforierte Tray konnte in der maschinellen Fertigung ohne Verlustzeiten geklebt, befüllt und automatisch auf Palette gestapelt und verpackt werden. Die Material- und Prozesskosten blieben im Vergleich zum herkömmlichen Tray gleich. Durch die Entscheidung für die Perforation (im Gegensatz zu der direkten Ausstanzung) ergaben sich keine Änderungen hinsichtlich der Tray-Stabilität. Die Transportsicherungsfunktion des Trays blieb voll erhalten.

Um die korrekte Handhabung des neuen Systems bei der Verräumung sicherzustellen, wurde auf dem Hut ein Aufdruck aufgebracht, der die Handhabung des Trays anhand von Piktogrammen erklärt.

Abbildung 2.21 Piktogramm auf dem „Hut“ zeigen die korrekte Handhabung des modifizierten Trays



2.7.2 Akquise von Fokushändlern

Der Vertrieb der Firma Unilever akquirierte nach erfolgreichem Test gezielt Fokushändler. Zu diesem Zweck wurde von der Firma Unilever ein spezieller Flyer entwickelt, um den Händlern die Funktion des Systems zu erläutern. Begleitend wurden die Testergebnisse auf verschiedenen Kongressen vorgestellt.

Abbildung 2.22 Flyer zur Vermarktung der Ergebnisse für den deutschen Handel

**Schnell, einfach und wirkungsvoll:
So funktioniert das System am Regal**

Das klappbare Vorschubsystem wird auf den Regalböden des Stammregals angebracht.

Alle Trays sind mit einer Perforation im unteren und hinteren Bereich ausgestattet.

Einsatz eines neuen Trays:

1. Perforation vollständig abziehen...
2. Deckel abziehen...
3. Das volle Tray auf das Vorschubsystem aufsetzen, nach hinten schieben, fertig!

Noch Fragen?

Mehr Informationen und Hilfestellungen zum Vorschubsystem bekommen Sie von Ihrem Knorr-Ansprechpartner oder bei der
 POS Tuning-Hotline +49-(0)52 22-36 96 56 56 /
 alternativ Knorr@postuning.com

So geben wir dem Stammregal einen Schub nach vorne!

Knorr

2.7.3 Installation vor Ort

Die Installation am POS wurde von POS Tuning koordiniert und vor Ort durch Merchandising-Agenturen umgesetzt. Die Merchandiser wurden im Vorfeld hinsichtlich des Einbaus und der Verwendung der Systeme geschult. Außerdem wurden die Merchandiser mit entsprechendem Werkzeug und Reservekits ausgestattet. Die Kommissionen für die Umrüstung der einzelnen Märkte wurden direkt an die Montageteams geliefert und von diesen mit in die Märkte genommen.

In der Vorbereitung wurden Gebiete und Touren geplant und der Umbautermin mit jedem Markt einzeln telefonisch abgestimmt.

Im Rahmen des Einbaus musste die im Regal befindliche Ware ausgeräumt werden, vorhandene alte Präsentationshilfen (eingeklebte Rastereinsätze) mussten entfernt werden und die Regale mussten gesäubert werden. Erst dann konnten die Warenvorschübe installiert werden. In Absprache mit den jeweiligen Verantwortlichen im Markt wurde dann die Ware nach Planogramm wieder in die Regale verräumt. Überschüssige Restware wurde auf Abverkaufsplatzierungen oder ins Filiallager verbracht.

Nach erfolgreichem Einbau wurden die Filialmitarbeiter vor Ort im Umgang mit dem neuen System geschult. Jede Installation und Einweisung wurde gemeinsam mit dem Marktpersonal dokumentiert und die vorher- und nachher-Situation fotografiert.

Die einzelnen Installationen wurden von POS Tuning und Unilever stichprobenartig überprüft. In den Filialen wurden zudem die Mitarbeiter nach ihrer Zufriedenheit mit dem neuen System und mit dem Umbau im Markt befragt. 92,4% der Märkte waren bereits am Umbautag mit dem neuen System und dem Umbau „sehr zufrieden“, weitere 7,4% „zufrieden“ und lediglich 0,2% waren „unzufrieden“.

Abbildung 2.23 Erscheinungsbild vor dem Umbau



Abbildung 2.24 Erscheinungsbild nach dem Umbau



2.8 Fazit - Ausblick

Das Erscheinungsbild und die Orientierung konnte durch den Einsatz des modifizierten Trays und der Warenvorschübe deutlich gesteigert werden. Die Wahrnehmung der Kunden, der Absatz und der Umsatz wurden durch die Optimierung signifikant gesteigert.

Insgesamt konnten in Deutschland bis Mitte 2011 über 3.500 Handelshäuser verschiedener Formate mit dem neuen System ausgestattet werden. Die Bewertung des Systems vom Handel ist durchweg positiv. Aufgrund des guten Erfolges in Deutschland sind bereits erste Projekte im Ausland gestartet worden.

Literatur

- [110] ECR UK (2005): Retail Ready Packaging, http://ecr-rus.ru/wp-content/uploads/2009/06/srp_2005_ecr_uk_blue_book.pdf, [Abgerufen am: 10. August 2011].
- [111] Forschungsgruppe g/d/p (o.J.): Homepage, www.gdp-group.com, [Abgerufen am: 12. Juli 2011].
- [112] GS1 Germany (2011): Homepage, http://www.gs1-germany.de/standards/ecr_prozesse/category_management/index_ger.html, [Abgerufen am: 10. Juli 2011].
- [113] Lebensmittel-Praxis (2011): Homepage, www.lebensmittelpraxis.de, [Abgerufen am: 05. Juli 2011].
- [114] Lebensmittel Zeitung.net A (o.J.): Homepage, Planet Retail-Juni 2011, http://www.lebensmittelzeitung.net/archiv/?OK=1&i_searchtext=planet+retail&a=1, [Abgerufen am: 10. Juli 2011].
- [115] Lebensmittel Zeitung.net B (o.J.): Homepage, <http://www.lebensmittelzeitung.net/>, [Abgerufen am: 05. Juli 2011].
- [116] Marktforschung Unilever (2011): Studie, interne Quelle.
- [117] POS Tuning (o.J.): Homepage, www.postuning.com, [Abgerufen am: 01. Juli 2011].
- [118] Rehmann, M. (2008): MIGROS Genossenschaft Zürich, Präsentation auf dem „Tag der Warenpräsentation“, 21.08.2008.
- [119] Statistisches Bundesamt (2009): Homepage, Verdienste und Arbeitskosten 2008, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 13. Mai 2009, Berlin, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Verdienste/begleitheft__verdienste,property=file.pdf, [Abgerufen am: 07. Juli 2011].

Teil 6

Change Management

1 Überwindung von Widerständen bei Veränderungen von Controllinginstrumenten

Ausgewählte Strategien des Change Managements

Michael Buttkus, Christopher Weide, Virginia Moretti

Management Summary

Controlling- und Steuerungsinstrumente haben vielfältige Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen. Interne und externe Informationsbedürfnisse sowie Entscheidungsgrundlagen für eine erfolgreiche Unternehmensführung oder auch regulatorische und rechtliche Vorschriften sind effizient zu befriedigen. Dies hat zur Folge, dass die in einem Unternehmen eingesetzten Instrumente häufig angepasst und verändert werden müssen, wobei die Entstehung von Widerständen bei der Umsetzung solcher Veränderungen unvermeidlich ist.

Vor diesem Hintergrund zielt der nachfolgende Beitrag zum Einen darauf ab, den Ursprung von Widerständen infolge innovativer Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten im Handel aufzuzeigen. Zum anderen werden Strategien zur Vermeidung und Überwindung solcher Widerstände vorgestellt. Hierzu werden vor theoretischen Hintergründen zur Entstehung typische Situationen aus der Praxis sowie exemplarisch Lösungsansätze zum Umgang mit Widerständen skizziert.

Grundsätzlich hoch relevant für Unternehmen aller Größen und Branchen, kommt dieser Thematik gerade in Bezug auf Handelsunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Unter anderem resultiert diese aus der in Handelsbetrieben traditionell eher konservativen Unternehmenskultur sowie dem in der Branche herrschenden hohen Margendruck und der damit einhergehenden Risikoaversion.

1.1 Innovationen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten als Treiber von Veränderungen

Eine erfolgreiche und zukunftsgerichtete Unternehmensführung stützt sich auf effiziente und effektive Controlling- und Steuerungsinstrumente, die ein ganzheitliches System zur Befriedigung interner und externer Informationsbedürfnisse bilden und dem Management eines Unternehmens jederzeit die benötigten Entscheidungsgrundlagen liefern. Dabei sind

die Anforderungen an moderne Controlling- und Steuerungsinstrumente sehr vielfältig. Erfolgskritische Faktoren eines Unternehmens sind stets aktuell und konsistent abzubilden sowie steuerungsrelevante finanzielle und nicht-finanzielle Informationen transparent und empfängerorientiert darzustellen. Gleichzeitig müssen dabei vergangenheits- und zukunftsorientierte Aussagen getroffen werden, die einen zuverlässigen Eindruck von der gegenwärtigen Unternehmenssituation vermitteln. Zudem sollen Controlling- und Steuerungsinstrumente eines Unternehmens zunehmend umfangreichen externen Erwartungen gerecht werden. Zu den größten Herausforderungen zählen hierbei regulatorische und rechtliche Vorschriften ebenso wie implizite Erwartungen der Kapitalmärkte hinsichtlich Transparenz und Qualität der eingesetzten Instrumente. Dies gilt insbesondere für die auch im Handel immer stärker aufkommenden innovativen Finanzierungsformen.

Effiziente Controlling- und Steuerungsinstrumente müssen folglich in der Lage sein, die Erwartungen interner Berichtsempfänger ebenso zu erfüllen, wie die der externen Share- und Stakeholder. Dieses breite Anforderungsspektrum führt dazu, dass häufig Veränderungen und Anpassungen an den in einem Unternehmen eingesetzten Controlling- und Steuerungsinstrumenten durchgeführt werden müssen. Denn nur so können diese den steigenden Ansprüchen stets zeitnah gerecht werden. Darüber hinaus rufen auch kontinuierlich wachsende technische Möglichkeiten Veränderungsbedarf an den implementierten Instrumenten hervor, da sie Unternehmen die Chance bieten, diese immer weiter zu verbessern und an ihren speziellen Bedürfnissen auszurichten.

Indes verändert der Einsatz innovativer Controlling- und Steuerungsinstrumente ein Unternehmen und geht daher häufig mit Widerständen einher, die sich gegen diese Veränderungen bilden. Derartige Gegenwehr kann die Implementierung eines innovativen Steuerungsinstruments sogar zum Scheitern bringen, sofern nicht frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Besondere Relevanz erhält dieses Thema in Bezug auf Handelsunternehmen. Denn diese zeichnen sich einerseits häufig durch eine traditionelle und konservative Unternehmenskultur aus und sind andererseits aufgrund des hohen Margendrucks der Branche durch eine risikoaverse Einstellung geprägt. Darüber hinaus beschäftigen Handelsunternehmen häufig Mitarbeiter mit unterschiedlichen Bildungsgraden in verantwortungsvollen Positionen. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiterwissensstände divergieren können, wodurch sich zusätzlich Widerstand bilden kann. Aus diesen Gründen sind Innovationen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten in Handelsunternehmen meist schwieriger durchzusetzen als in anderen Wirtschaftszweigen und demnach auch mit größeren Widerständen verbunden.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, Strategien zur Vermeidung und Überwindung von Widerständen bei Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten in Handelsunternehmen aufzuzeigen. Dabei werden zunächst anhand ausgewählter Steuerungsinstrumente mögliche Auslöser dargestellt, die innovative Veränderungen initiieren können, bevor der zweite Abschnitt auf die Beteiligten im Veränderungsprozess eingeht. Anschließend zeigt der Beitrag, wie Veränderungen von Instrumenten zu Widerständen in Handelsunternehmen führen, wobei in diesem Zu-

sammenhang auch unterschiedliche Ausprägungsformen von Widerständen detailliert dargestellt werden. Schließlich werden aus den vorangegangenen Erläuterungen Lösungsansätze abgeleitet, die als Unterstützung bei der Vermeidung und Überwindung von Widerständen dienen können.

Was bedeutet Innovation, warum wollen auch traditionelle Handelsunternehmen ihre Controlling- und Steuerungsinstrumente verändern und wodurch werden derartige Veränderungen in Gang gesetzt? Mit der Klärung dieser Fragen beschäftigt sich der nachfolgende Abschnitt. Dabei fokussiert sich dieser auf drei ausgewählte Controlling- und Steuerungsinstrumente - Tantiemekonzepte, Planung & Forecasting sowie Key Performance Indicators (KPIs) & Reporting - und erläutert anhand von Beispielen mögliche Auslöser für Veränderungen dieser Instrumente.

Für den Begriff „Innovation“ existiert keine einheitlich akzeptierte Definition. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive jedoch versteht man unter einer Innovation „die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen“¹⁶³. Dabei ist allen Begriffsbestimmungen gemein, dass mit einer Innovation die Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objektes oder einer sozialen Handlungsweise und eine Veränderung bzw. ein Wechsel in einem und durch ein Unternehmen einhergeht.¹⁶⁴ Demnach müssen innovative Controlling- und Steuerungsinstrumente entdeckt, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.

Unternehmen im Allgemeinen - und Handelsunternehmen im Besonderen - bewegen sich in dynamischen Märkten und sind daher geprägt von einem sich kontinuierlich und schnell verändernden Umfeld sowie einer wechselhaften Unternehmensumwelt. So lösen inkonstante externe und interne Rahmenbedingungen häufig Veränderungen in Handelsunternehmen aus, die - um wettbewerbs- und reaktionsfähig zu bleiben - ihre Organisation bspw. markt- und nachfrageseitig getriebenen Anpassungen unterziehen müssen.¹⁶⁵ Dabei vollziehen sich solche Änderungen in erster Instanz nicht unmittelbar an den eingesetzten Steuerungsinstrumenten, sondern zunächst an marktnahen und strategischen Unternehmensfunktionen. Kurz- bis mittelfristig müssen Veränderungen auch in den implementierten Controlling- und Steuerungsinstrumenten abgebildet werden, die somit indirekt derselben Dynamik ausgesetzt sind wie die Unternehmen selbst. Grundsätzlich streben Handelsunternehmen innovative Veränderungen an ihren eingesetzten Instrumenten an, um entscheidungsrelevante Informationen jederzeit zielgerichtet und schnell nutzen und aufbereiten zu können. Als Motivation hierzu können dabei einerseits monetäre Aspekte und andererseits Nutzenaspekte hinsichtlich der Qualität der generierten Informationen genannt werden. (Er-)Neuerungen, das heißt Innovationen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten, betreffen dabei gleichermaßen Systeme aber auch Aufbau- sowie Ablaufstrukturen und verändern diese.

¹⁶³ Gabler-Wirtschaftslexikon (2011).

¹⁶⁴ Vgl. Gabler-Wirtschaftslexikon (2011).

¹⁶⁵ Weitergehende Informationen zu aktuellen Rahmenbedingungen für Handelsunternehmen können aus dem Artikel „Aktuelle Herausforderungen und Ansatzpunkte für das Controlling in Handelsunternehmen“ S. 10-21 des Sammelbandes entnommen werden.

Bisher wurde gezeigt, dass Innovationen bezogen auf Controlling- und Steuerungsinstrumente grundsätzlich als Treiber für Veränderungen in Handelsunternehmen fungieren können. In diesem Zusammenhang stellt sich daher die Frage nach Auslösern für diese innovativen Veränderungen. Anhand der drei eingangs bereits genannten Instrumente - Tantiemekonzepte, Planung & Forecasting sowie KPIs & Reporting - wird dieser Frage im Folgenden nachgegangen, indem diese Instrumente zum Einen genauer erläutert und zum Anderen exemplarisch Auslöser für deren Veränderungen aufgezeigt werden.

Tantiemekonzepte bzw. -modelle sind Controlling- und Steuerungsinstrumente, die in der Regel aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und kontinuierlich an Bedeutung gewinnen. Sie beziehen sich auf die Konzeption von Mitarbeitervergütungssystemen und die Entwicklung von Richtlinien für deren Einführung, Umsetzung sowie Anpassung. Hierzu gehören auch die Festlegung individueller Mitarbeiterziele auf unterschiedlichen Vergütungsstufen sowie die Messung und Auswertung des erreichten Zielerreichungsgrades der Beschäftigten.

Da Veränderungen von etablierten und akzeptierten Tantiememodellen sich direkt auf die finanziellen Verhältnisse der Mitarbeiter eines Unternehmens auswirken, geht mit diesen eine besonders hohe Gefahr der Entstehung von Widerständen einher. Aus diesem Grund müssen geplante Änderungen von Tantiemekonzepten besonders umsichtig und sorgfältig vorbereitet, begründet und kommuniziert werden.

Auslöser, die eine Anpassung der etablierten Tantiememodelle erfordern, können unter anderem aus Veränderungen des Geschäftsmodells, einzelner Funktionen oder einer Re- bzw. Neuorganisation des Unternehmens hervorgehen. So erfordert die Einführung eines grundlegend neuen Steuerungsansatzes, der bspw. die Umstellung von einer Umsatz- auf eine Deckungsbeitragsorientierung beinhaltet, eine neue Vergütungsstruktur, die diese Veränderung in den individuellen Zielen der Mitarbeiter verankert. In einem solchen Fall stellt der erzielte Umsatz ($\text{Menge} \times \text{Verkaufspreis}$) nicht mehr wie bisher eine zentrale Messgröße für einen Filialleiter oder Vertriebsmitarbeiter dar, sondern vielmehr der erzielte Deckungsbeitrag ($\text{Menge} \times [\text{Verkaufspreis} / \text{Einstandspreis}]$). Die Steuerung der Mitarbeiter erfolgt also über den Sortimentsertrag, das bedeutet, der Fokus der Verkaufsstrategie verlagert sich von der reinen Verkaufsmenge hin auf den Absatz der ertragsreichsten Produkte.

Planung & Forecasting umfassen die Entwicklung von Richtlinien zur Durchführung der Planung und des Forecasting¹⁶⁶, die inhaltliche und zeitliche Abstimmung einzelner Teilpläne und -forecasts, die formale Überprüfung der Richtlinieneinhaltung sowie deren Integration in den Unternehmensgesamtplan. Darüber hinaus fällt auch die Vorgabe, Weiterentwicklung und Anpassung von Planungs- und Forecastingsystemen in diesen

¹⁶⁶ Vgl. Graßhoff/Krey/Marzinik/Niederhausen (2003), S. 7. Die Durchführung der Planung und des Forecasting gehören dabei nicht zu den Aufgaben des Controllings.

Bereich.¹⁶⁷ Das Instrument „Planung“ kann dabei nach seinem Zeitbezug noch weiter in operative, mittelfristige und strategische Planung untergliedert werden.

In dem komplexen Geflecht eines Unternehmens ist eine ganze Reihe von Auslösern denkbar, die eine Veränderung der in einem Handelsunternehmen etablierten Planungs- und Forecastingmethoden herbeiführen kann. So erfordern grundlegende Änderungen in der Planungsphilosophie eines Handelsunternehmens, wie bspw. die Änderung von einer bottom-up auf eine top-down Planung, zwangsläufig Veränderungen in den Prozessen oder den genutzten IT-Systemen. Dies kann zudem dazu führen, dass der Detaillierungsgrad der Planung verändert wird - weg von einer (scheingenauen) Detailplanung in der bottom-up-Planungsphase hin zu einer Grob- oder Pauschalplanung in der top-down-Planungsphase. Eine solche Änderung spiegelt sich sodann regelmäßig in den verwendeten Forecasts wider.

Key Performance Indicators & Reporting als Controlling- und Steuerungsinstrumente beziehen sich auf die Konzeption und Einführung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen zur Unternehmenssteuerung sowie das unternehmerische Berichtswesen. Kernaufgabe des Controllings ist das Management eines Unternehmens bei der zielgerichteten Planung, Führung und Kontrolle zu unterstützen¹⁶⁸ und ist daher so zu gestalten, dass alle Entscheidungsträger die benötigten Informationen jederzeit in wirtschaftlich vertretbarer Form erhalten. Um diese Aufgabe zu erfüllen muss das Controlling steuerungsrelevante Kennzahlen definieren sowie die diese KPIs enthaltenden Informationssysteme und die dazugehörigen Reports konzipieren.¹⁶⁹

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass auch für die Steuerungsinstrumente KPIs & Reporting zahlreiche, eine Veränderung initierende, Auslöser existieren. So erfordert eine neu- oder umgestaltete Steuerungssystematik in Handelsunternehmen zumeist eine Anpassung der Controllingobjekte und -methoden und kann häufig weitreichende Veränderungen in Berichten und dem gesamten Berichtswesen einleiten. So kann beispielsweise die Definition unternehmensweit einheitlicher Kennzahlen auf allen Ebenen massive Auswirkungen auf die Beschaffung notwendiger Informationen zur Berichterstellung und die zugrunde liegenden IT-Systeme haben. Auch personelle Wechsel auf den Positionen der Berichtsempfänger führen zu Veränderungen der Berichtsinhalte oder Berichtsfrequenz und können aus Sicht einer Organisation daher innovativer Natur sein.

Die vorangegangenen Beispiele haben gezeigt, dass zahlreiche Auslöser Veränderungsbedarf oder -notwendigkeit hinsichtlich der in einem Handelsunternehmen eingesetzten Controlling- und Steuerungsinstrumente herbeiführen können. Aber warum rufen die unter Umständen sogar notwendigen und daher unvermeidlichen Anpassungen Widerstände hervor und wo entstehen diese?

¹⁶⁷ Vgl. Graßhoff/Krey/Marzinik/Niederhausen (2003), S. 7.

¹⁶⁸ Vgl. Schröder (2001), S. 774f.

¹⁶⁹ Vgl. Becker/Winkelmann (2006), S. 52.

Aus Sicht einer Organisation ziehen Veränderungen auch immer unbekannte und neue Situationen sowie Konstellationen nach sich, auf die sich die Mitarbeiter eines Unternehmens einstellen müssen. Im Allgemeinen sind Prozesse häufig dadurch charakterisiert, dass viele Organisationsmitglieder aus verschiedenen Positionen und Hierarchieebenen mit unterschiedlichen Interessen und Verantwortlichkeiten involviert sind. Dies gilt für Controlling- und Steuerungsprozesse gleichermaßen. Grundsätzlich können dabei alle Organisationsmitglieder als Treiber von Veränderungen oder Umstrukturierungen auftreten. Allerdings müssen bevorstehende Anpassungen innerhalb der Organisation übergreifend kommuniziert, abgestimmt und akzeptiert werden. Dies betrifft Methoden, Vorgehensweisen, implementierte Systeme, neue organisatorische Strukturen und auch Implikationen auf die einzelnen Verantwortungsbereiche. Eine Abstimmung kann sich jedoch aufgrund verschiedenster Anforderungen, Erwartungen und Vorstellungen als schwierig gestalten, weshalb im Rahmen dieser Veränderungsprozesse häufig Widerstände bei den beteiligten Organisationsmitgliedern entstehen. Dieses grundlegende Widerstandspotenzial, das solche Mehrpersonen-Prozesse in sich bergen, wird in Handelsunternehmen zusätzlich verstärkt durch eine große Bandbreite an Bildungsgraden unter Mitarbeitern in verantwortungsvollen Positionen, die zu unterschiedlichen Ausprägungen von Widerstand führen können.¹⁷⁰

Bevor sich der Beitrag im weiteren Verlauf den Beteiligten an einer Veränderung sowie der Entstehung, möglichen Ursachen und Ausprägungen von Widerstand widmet, zeigt die folgende Abbildung analog zu oben beschriebenen Beispielen exemplarisch mögliche Auswirkungen von innovativen Veränderungen der genannten drei Controlling- und Steuerungsinstrumente auf.

¹⁷⁰ Die verschiedenen Ausprägungsformen von Widerstand werden in Kapitel 3 eingehender erläutert.

Abbildung 1.1 Innovative Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten und mögliche Auswirkungen

Auswirkungen	
1 Veränderung bei Tantiemekonzepten	Methodische Auswirkungen: ■ Umstellung der grundlegenden Mitarbeitersteuerung ■ Neues Zielvereinbarungs- & Anreizsystem ■ Neue Gehaltsstrukturen Organisatorische und personelle Auswirkungen: ■ Veränderung der finanziellen Situation der Mitarbeiter ■ Unsicherheit der Mitarbeiter wegen veränderter Steuerung, Gehaltsstruktur und u.U. persönlicher Strukturen ■ Trainings- und Schulungsmaßnahmen zur Verbreitung von Skills und Akzeptanzaufbau
2 Veränderung bei Planung & Forecasting	Methodische Auswirkungen: ■ Änderung bei Planungs- & Forecastingobjekten, -methoden, -frequenz und -detaillierungsgrad ■ Neuer Planungs- & Forecastingprozess ■ Kürzere Prozessdauer ■ Einführung neuer Planungs- & Forecastingsysteme Organisatorische und personelle Auswirkungen: ■ Neue Verantwortlichkeiten bei Durchführung von Planung und Forecasting
3 Veränderung bei KPI & Reporting	Methodische Auswirkungen: ■ Neue Kennzahlen, geändertes Berichtsdesign, -inhalt & -struktur ■ Umstellung auf neue Datenhaltung und -beschaffung ■ Neue Frequenz der Datenlieferung ■ Neue Aufbereitungsmethoden für Kennzahlen Organisatorische und personelle Auswirkungen: ■ Veränderung von Mitarbeiterprofilen & Rollenbeschreibungen ■ Veränderung von Verantwortlichkeiten bei der Datenaufbereitung ■ Veränderung von Macht- und Prestigeverhältnissen

1.2 Beteiligte im Veränderungsprozess

Innovative Veränderungen in Handelsunternehmen werden durch bestimmte Personen eingeleitet und durchgesetzt. Diese sog. Promotoren können dabei als treibende Kräfte einer Organisation charakterisiert werden, die einen Innovationsprozess auch gegen Widerstände voranbringen.¹⁷¹ Um eine erfolgreiche Umsetzung solcher Veränderungen zu erreichen, ist es unter anderem eine wichtige Aufgabe dieser Promotoren, personelle und organisatorische Widerstände gegen innovative Änderungen frühzeitig zu erkennen und

¹⁷¹ Vgl. Müller (2004), S. 147f.

zu überwinden. Das klassische Promotorenmodell unterscheidet dabei zwischen sog. Macht- und Fachpromotoren, die sich hinsichtlich ihrer spezifischen Beiträge zum Innovationsentscheidungsprozess differenzieren lassen. Während Machtpromotoren Möglichkeiten zur Überwindung der Barrieren aus ihrer hierarchischen Position heraus erschließen, tragen Fachpromotoren durch Expertenwissen zum Innovationserfolg und zur Überwindung von Wissensbarrieren bei.¹⁷² Gegenspieler der Promotoren werden als Opponenten bezeichnet, die analog zu den Innovationsfördernden gleichermaßen Einfluss auf den Prozess nehmen und als Macht- und Fachopponenten bezeichnet werden.

Ein erweiterter Ansatz ergänzt dieses Macht- und Fachpromotorengefüge um einen sog. Prozesspromotor, der zwischen dem Macht- und Fachpromotor vermittelt und somit einen innovationsprozessfördernden Beitrag leistet.¹⁷³ Dabei zeichnet sich der Prozesspromotor in der Regel durch eine gute Organisationskenntnis und ein ausgeprägtes Kommunikationstalent aus und nimmt so eine „verknüpfende“ Rolle im Prozess ein.¹⁷⁴

Für die erfolgreiche Umsetzung von innovativen Veränderungen in Handelsunternehmen sind typischerweise Koalitionen zwischen mehreren Promotoren erforderlich, da innovationsbezogene Entscheidungsprozesse in Zusammenarbeit mehrerer Promotorentypen effizienter ablaufen.¹⁷⁵

Das oben beschriebene klassische Promotorenmodell hat in Bezug auf die Durchführung von Innovationsprozessen auch heutzutage nichts von seiner Relevanz und Bedeutung eingebüßt. So können in allen drei Praxisbeispielen für innovative Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten in Abbildung 4.1 verschiedene Promotoren oder Opponenten identifiziert werden, die sich durch unterschiedliche Interessen und Bestrebungen auszeichnen. Nachfolgend wird dabei nicht zwischen Macht- und Fachpromotoren bzw. Macht- und Fachopponenten differenziert.

Im Rahmen von Projekten im Bereich Konzeption und Einführung von Tantiememodellen können unter anderem innovative Personalleitungen oder CEOs als Promotoren in Erscheinung treten. Opponenten dahingegen sind unter allen Mitarbeitern eines Handelsunternehmens zu finden, die von einer (Er-)Neuerung des existierenden Tantiemekonzepts betroffen sind. Promotoren und Opponenten im Fall der Einführung einer neuen Vorgehensweise bei Planung & Forecasting sowie eines neuen Steuerungskonzepts inklusive Kennzahlensystematik treten in Form von visionären CFOs und CEOs, IT-Abteilungen oder veränderungswilligen Controllern und Accountants auf.

Generell befinden sich Promotoren häufig unter den Mitarbeitern eines Unternehmens, die mit der derzeitigen Situation unzufrieden sind. Opponenten dagegen sind in der Regel wiederum Personen, welche die eigene Stellung hinsichtlich Macht, Prestige und Wissen durch die Implementierung der Veränderung gefährdet sehen. Häufig sind aber auch

¹⁷² Vgl. Witte (1973), S. 15-18.

¹⁷³ Vgl. Hauschildt/Chakrabatri (1988), S. 384.

¹⁷⁴ Vgl. Müller (2004), S. 155ff.

¹⁷⁵ Vgl. Witte (1973), S. 20; Müller (2004), S. 157f.

Organisationsmitglieder in der Opponentenrolle, die den Nutzen oder die Notwendigkeit einer Veränderung nicht erkennen. Für die Überwindung von Widerständen, die sich gegen innovative Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten bilden, ist insbesondere die Opponentensicht von Bedeutung. Denn diese etablieren Barrieren gegen eine Veränderung und gefährden somit deren erfolgreiche Einführung im Unternehmen. Aus Sicht der Opponenten ergeben sich auf Basis verschiedener Motivationen dabei unterschiedliche Wege, Unmut in Form von Widerstand gegenüber einer anstehenden Veränderung zu zeigen. Die verschiedenen Ausprägungsformen von Widerstand werden dabei Thema des folgenden Abschnittes sein.

1.3 Widerstände gegen Veränderungen

Warum entstehen Widerstände und wie treten diese zu Tage? Generell bewirken Veränderungsprozesse in Unternehmen für alle Betroffenen mehr oder minder tiefgreifende Konsequenzen. Diese können sowohl inhaltlicher Art sein als auch auf die Arbeitsbedingungen und -organisation abstellen. Sobald negative Auswirkungen des Wandels befürchtet werden, führt Veränderung daher zur Bildung von Widerstand in Organisationen, wohingegen bei erwarteten positiven Auswirkungen mit Unterstützung für einen Wandel zu rechnen ist.¹⁷⁶ Widerstände sind also personalisiert, das bedeutet, es sind die Mitarbeiter eines Handelsunternehmens, „die die Innovation nicht wollen oder sachlich bzw. aufgrund ihrer Qualifikationen nicht vollziehen können.“¹⁷⁷ So hat ein betroffener Akteur typischerweise Angst, seine erworbenen Sicherheiten im Zuge des innovationsbedingten Prozesses zu verlieren, er befürchtet Kompetenz- und Prestigeverlust und hegt negative Erwartungen.¹⁷⁸ In Handelsunternehmen kommt dies insbesondere auch im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Bildungsgraden der Mitarbeiter zum Tragen, da bei weniger gebildeten Mitarbeitern mit höherem Widerstand aufgrund von deren Unkenntnis gerechnet werden muss. Zum adäquaten Umgang mit Widerständen ist daher eine fundierte Kenntnis über Ursachen und Motive aber auch über unterschiedliche Erscheinungsformen von Widerständen notwendig. Diese beiden Aspekte werden nachfolgend genauer betrachtet.

Das „Warum“, also *Ursachen und Motive*, die zur Entstehung von Widerständen führen, lassen sich in die folgenden drei Bereiche differenzieren.¹⁷⁹

Widerstand infolge der Gefährdung materieller und immaterieller Interessen

Mitarbeiter haben aufgrund von formalen und informalen Prozessen in der Organisation Rechte und Vorteile. Mit der eingenommenen Rolle und Position der einzelnen Personen sind materielle (bspw. Gehalt, Tantieme) und immaterielle (bspw. Macht, Prestige) Interessen verbunden. Veränderungen können zur Gefährdung dieser Interessen führen.

¹⁷⁶ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999), S. 979.

¹⁷⁷ Müller (2004), S. 147.

¹⁷⁸ Vgl. Schreyögg (1998), S. 489ff.

¹⁷⁹ Vgl. Steiger/Hug (1999), S. 272.

Widerstand aus Unkenntnis

Betroffenen Personen, die Ziele, Hintergründe, Rahmenbedingungen oder Motive einer innovativen Veränderung nicht verstehen oder kennen, fehlen wichtige Voraussetzungen zur Situationseinschätzung. Daher können anstehende Veränderungen nicht eingeordnet, richtig eingeschätzt und vermutlich nur schwer akzeptiert werden.

Widerstand aus Angst

Angst kann infolge eines Bedrängungsgefühls entstehen. Im Zusammenhang mit geplanten Veränderungen tritt dieses Gefühl bspw. in Situationen auf, die durch Vertrauensmangel gegenüber Entscheidungsträgern, Rollenveränderungen oder einem Identitätsverlust infolge eines Wertewandels geprägt sind. Darüber hinaus kann auch Überforderung zu Angst und Verlust des Selbstvertrauens führen.

Weiterhin können Ursachen von Widerständen im Verlauf eines Innovationsprozesses nach auftretenden Willensbarrieren (nicht-Wollen) sowie Wissens- und Fähigkeitsbarrieren (nicht-Können) der Beteiligten differenziert werden.¹⁸⁰ Willensbarrieren basieren dabei auf persönlichen Motiven wie der Sicherung von Prestige, Macht und materiellen Vorteilen und können zudem durch Angst hervorgerufen werden. Dagegen beruhen Wissens- und Fähigkeitsbarrieren auf Informations- oder Fähigkeitsdefiziten bspw. im Umgang mit neuen IT-Systemen und Ablaufstrukturen. Darüber hinaus kommt auch Unkenntnis der Beteiligten in Bezug auf die Rahmenbedingungen und Ziele der Veränderung als Ursache in Betracht.

Überdies ist es für einen zielgerichteten und lösungsorientierten Umgang mit Widerständen von Bedeutung, die unterschiedlichen *Erscheinungsformen* - das „Wie“ - genau zu kennen und unterscheiden zu können. Denn dies ist Voraussetzung für die möglichst frühe Identifikation eines Widerstands als solchen. Die folgende Abbildung zeigt wichtige Unterscheidungsaspekte verschiedener Ausprägungsformen von Widerständen.¹⁸¹

¹⁸⁰ Vgl. Backhaus (1995), S. 65. Darüber hinaus vgl. hierzu im weiteren Verlauf Kapitel 5.4.4.

¹⁸¹ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 327.

Abbildung 1.2 Symptome für Widerstand

	Verbal	Non-verbal
Aktiv	Widerspruch ■ Gegenargumentation ■ Vorwürfe ■ Drohungen ■ Polemik ■ Formalismus	Aufregung ■ Unruhe stiften ■ Streit initiieren ■ Gerüchte streuen ■ Intrigen spannen ■ Cliques bilden
Passiv	Ausweichen ■ Schweigen ■ Bagatellisieren ■ Diskussionsverlagerung ■ Unwichtiges debattieren ■ Lächerlich machen	Lustlosigkeit ■ Unaufmerksamkeit ■ Müdigkeit ■ Krankheit ■ Absentismus ■ Sinkendes Involvement

Die Differenzierung in einerseits aktive und passive sowie andererseits verbale und non-verbale Widerstandsformen verdeutlicht das breite Spektrum von Verhaltensweisen, in dem Widerstände zu Tage treten können. Zu beachten sind dabei nicht nur die in der Regel deutlich ausgeprägten Hinweise im Bereich der aktiven Erscheinungsformen, sondern auch die passiven und daher meist unauffälligen Anzeichen für Widerstand.

Des Weiteren können Widerstände gegen innovative Veränderungen in Handelsunternehmen entlang einer weiteren Dimension, die für Früherkennung wichtig ist, kategorisiert werden. Diese unterscheidet direkten und indirekten Widerstand, wobei der direkte Widerstand hierbei durch die unmittelbare Beeinflussung des innovativen Prozesses gekennzeichnet ist. Dagegen zielen indirekte Widerstände darauf ab, Innovationen auf Umwegen zu verhindern. So können sich einflussreiche Opponenten einer geplanten Veränderung indirekt widersetzen, indem sie bspw. eine geringfügige Änderung unternehmensinterner Rahmenbedingungen initiieren, infolge derer die gesamte Innovation als unvorteilhaft erscheint.

Sind Widerstände erst einmal identifiziert kann zudem beurteilt werden, ob diese destruktiver oder konstruktiver Natur sind (siehe folgendes Kapitel). Entscheidend ist dabei die Frage, ob die Einflussnahme auf eine förderliche Risikominimierung oder auf die bloße Verzögerung oder Verhinderung der Innovationsentscheidung gerichtet ist.¹⁸²

¹⁸² Vgl. Klöter (1997), S. 161.

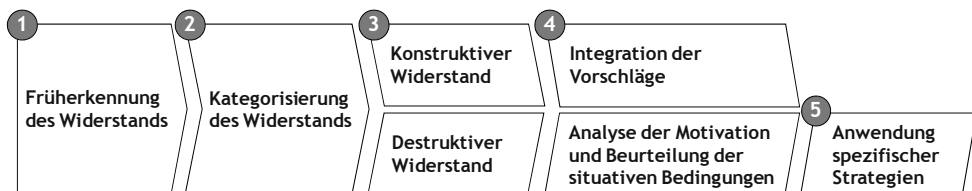
Der gezeigte Überblick über Ursachen und Motive sowie relevante Erscheinungsformen stellt in seiner gesamtheitlichen Betrachtung eine Basis für die frühzeitige Erkennung und Kategorisierung von Widerständen dar. Hierauf aufbauend lassen sich Strategien zur deren Vermeidung und Überwindung ableiten, die im Rahmen des folgenden Abschnittes eingehend beleuchtet werden.

1.4 Strategien zur Vermeidung und Überwindung von Widerständen

Es „gibt keine Veränderung ohne Widerstand.“¹⁸³ Wie kann vor diesem Hintergrund aufkommenden Widerständen begegnet und dabei gleichzeitig der maximale Erfolg einer geplanten Veränderung gesichert werden? Um diese Frage zu beantworten wird im Anschluss zunächst anhand eines fünfstufigen Prozesses dargestellt, wie grundsätzlich mit Widerständen umgegangen werden kann. Danach werden ausgewählte Strategien zur Vermeidung und Überwindung von auftretenden Widerständen näher erläutert.

Der Umgang mit Widerständen kann als fünfstufiger Prozess dargestellt werden, den die folgende Abbildung visualisiert.

Abbildung 1.3 Prozess zum Umgang mit Widerständen



Nach der möglichst frühzeitigen Identifikation des Widerstandes (1) ist in diesem Prozess die Kategorisierung (2) und Differenzierung in konstruktiven oder destruktiven Widerstand entscheidend (3). Dabei hat konstruktiver Widerstand einen vorteilhaften Einfluss auf die geplante Veränderung, indem bspw. durch das Expertenwissen von beteiligten Mitarbeitern eine besondere Einschätzung der zu verändernden Situation möglich ist, aufgrund dessen Fehlentwicklungen verhindert werden können. Daher müssen diese Art des Widerstandes und hieraus resultierende Vorschläge aufgenommen, differenziert ausgewertet und in weitere Projektphasen integriert werden (4). Dagegen ist destruktiver Widerstand durch Verhaltensweisen gekennzeichnet, die dem Erfolg einer innovativen Veränderung entgegenstehen. Handlungsbedarf leitet sich aus diesem Grund insbesondere

¹⁸³ Doppler/Lauterburg (2005), S. 333.

aus destruktiven Widerständen ab. Die Identifikation geeigneter Handlungsoptionen erfordert dabei die Ermittlung der zugrunde liegenden Ursachen und Motive des Widerstands (4), da sich aus unterschiedlichen Motivationsformen spezifische Maßnahmen zur Vermeidung und Überwindung von Widerständen (5) ableiten lassen.

Es existieren eine Reihe von Strategien zur Vermeidung sowie Überwindung von Widerständen. Dabei gilt grundsätzlich, dass die Vermeidung von Widerständen durch deren frühzeitige Erkennung und Einordnung die höchsten Erfolgsaussichten verspricht. In diesem Zusammenhang ist der Partizipationsgrad der von einer Veränderung tatsächlich Betroffenen ein bedeutendes Kriterium. Denn der Erfolg innovativer Veränderungen ist nicht nur im Nachhinein an materiellen Ergebnissen und inhaltlichen Zielen zu messen, sondern ebenso anhand der Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der betroffenen Mitarbeiter. Dabei kann der Mitarbeiter-Partizipationsgrad entlang eines Kontinuums zwischen den Polen „direktiv“ und „partizipativ“ eingeordnet werden.¹⁸⁴ Je höher die Beteiligung an der Aushandlung der Ziele, Handlungsfelder und Vorgehensweisen ist, desto besser kann die Gefahr der Entstehung von Widerständen minimiert werden. Prävention gelingt also durch Partizipation und Integration.

Partizipative Maßnahmen für ein erfolgreiches Vorgehen bei innovativen Veränderungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:¹⁸⁵

- Transparenz und Klarheit der Ziele schaffen (bspw. Durchführung eines Kick-off Workshops zur Vorstellung des Vorhabens)
- Informationsstand der Betroffenen klären (bspw. Abfrage des aktuellen Wissenstandes verbunden mit Maßnahmen, um alle Betroffenen auf einen einheitlichen Kenntnisstand zu bringen)
- Problembewusstsein herstellen (bspw. Vermittlung neuer Anforderungen, die der geplanten Innovation zugrunde liegen, wie gesetzliche Regelungen)
- Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Promotoren schaffen (bspw. Präsentation eines verlässlichen und realistischen Projektplans)

Nichtsdestotrotz kann es auch bei Berücksichtigung dieser integrativen Maßnahmen in verschiedenen Phasen des Veränderungsprojekts¹⁸⁶ zu Widerständen kommen. Für den nachhaltigen Erfolg einer innovativen Veränderung ist es daher sinnvoll und notwendig, Widerstände darüber hinaus differenziert zu betrachten.

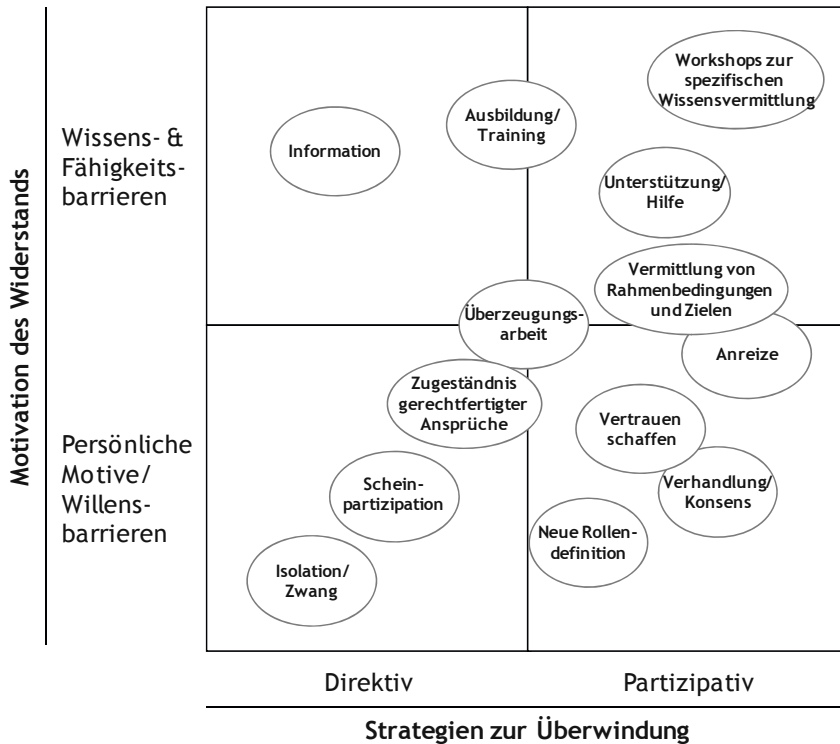
¹⁸⁴ Vgl. Rieckmann (1997), S. 129.

¹⁸⁵ Vgl. Doppler/ Lauterburg (2005), S. 97.

¹⁸⁶ Die Phasen der Veränderung können grob in Initiierung, Konzeption und Implementierung unterschieden werden.

Strategien zur Überwindung von Widerständen lassen sich anhand von zwei Dimensionen ableiten: direktiv oder partizipativ durchgeführte Strategien einerseits und Widerstandsmotive aufgrund von Willens- oder Wissens- und Fähigkeitsbarrieren andererseits. Es kann die im Anschluss dargestellte Matrix aufgespannt werden.

Abbildung 1.4 Darstellung möglicher Strategien zur Überwindung von Widerständen unter Berücksichtigung der zugrundeliegenden Motivation



Es handelt sich hierbei um eine exemplarische Darstellung, die in der Praxis den jeweils relevanten, situativen Gegebenheiten anzupassen ist. Faktoren wie Arbeits- und Projektpläne, praktizierter Führungsstil, Aspekte der Unternehmenskultur, verfügbare Ressourcen und mögliche Flexibilität beeinflussen dabei maßgeblich, ob eine Überwindungsstrategie eher direktiv oder partizipativ durchzuführen ist. Im Veränderungsprozess ist unter anderem der Faktor Zeit entscheidend: Ist ein enger Zeitrahmen vorgegeben, so wird die Strategie typischerweise eher direktiv ausfallen. Die Einordnung der Widerstandsmotive in Willensbarrieren oder Wissens- und Fähigkeitsbarrieren ist ein weiterer, essentieller Schritt auf dem Weg zur Strategieauswahl.

Die Selektion einer geeigneten Strategie zur Überwindung von Widerständen in Handelsunternehmen hängt von zahlreichen Einflussfaktoren ab, deren abschließende Aufzählung den Rahmen dieses Beitrages sprengen würde. Daher werden im Folgenden einige ausgewählte Strategien skizziert und anhand von Beispielen genauer beleuchtet.

Fachpromotoren können durch Wissens- und Fähigkeitsbarrieren motivierte Widerstände überwinden. Dabei lösen diese mithilfe verschiedener Arten von Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen Widerstände auf. Der höchste Partizipationsgrad seitens der Mitarbeiter wird allerdings durch individuelle Unterstützung und intensive Interaktion zur Vermittlung von spezifischen und individuell notwendigen Kompetenzen erreicht.

Willensbarrieren und persönlich motivierte Widerstände werden dagegen typischerweise von Machtpromotoren überwunden. Dabei sind die Isolation und Scheinpartizipation als radikalste Strategien hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit als fragwürdig einzustufen und deshalb nur in besonderen Situationen - wie bspw. Zeitdruck und absehbare Betriebszugehörigkeit des Betroffenen - geeignet. Strategien, die mehr auf die Bedürfnisse, Motive und Ängste der Betroffenen eingehen, sind Zugeständnisse gerechtfertigter Ansprüche und die Leistung von Überzeugungsarbeit. Partizipative Strategien wie die Setzung geeigneter Anreize, die Ergreifung vertrauensbildender Maßnahmen und Definition neuer Rollen sind weitere Möglichkeiten, Widerstände gegenüber innovativen Veränderungen nachhaltig zu überwinden. Anreize setzen neben finanziellen Verlockungen bspw. auch Aufgabenvielfalt und neue Verantwortungsbereiche. Maßnahmen zum Vertrauensaufbau sind persönliche Gespräche, die die anstehende Veränderung umfassend erläutern und die Konsequenzen für den Betroffenen aufzeigen. Die Neudefinition zukünftiger Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann in einem partizipativen Prozess ausgehandelt werden. Insgesamt gilt, je partizipativer eine Strategie zur Überwindung von Widerständen ist, desto nachhaltiger und langfristiger lässt sich das erneute Auftreten von Widerständen verhindern.

1.5 Fazit

Widerstände bei der Umsetzung von innovativen Veränderungen sind unvermeidlich. Die im Fokus stehenden Controlling- und Steuerungsinstrumente eines Handelsunternehmens unterliegen kontinuierlich steigenden internen und externen Anforderungen, die in Kombination mit den explodierenden technischen Möglichkeiten häufig Veränderungsbedarfe und damit Widerstände hervorrufen. Differierende Wissen- und Bildungsstände der Mitarbeiter und die vielseitigen Interessen und Motive der Betroffenen verursachen unterschiedliche Formen von Widerstand in Handelsunternehmen. Darüber hinaus stellen die häufig traditionelle und konservative Unternehmenskultur sowie die durch Risikoaversion geprägten Mitarbeiter zusätzliches Potenzial für Widerstand in Handelsunternehmen dar. Für den Erfolg eines Veränderungsprozesses ist es bei diesen Mehrpersonen-Prozessen und -Entscheidungen daher von großer Bedeutung, Widerstände gegen innovative Veränderungen zeitnah zu erkennen und zu kategorisieren.

Im praktischen Alltag ist Widerstand zumeist leicht erkennbar, unterschiedliche Ausprägungen von und Motivationen für Widerstand zu identifizieren ist jedoch weitaus schwieriger, was dementsprechend auch die schnelle Einleitung geeigneter Maßnahmen erschwert. Hilfreich bei der Überwindung von Widerständen ist dabei das fünfstufige Früherkennungs- und Vorgehensmodell sowie die Strukturierung unterschiedlicher Erscheinungsformen. Darüber hinaus tragen die Einordnung der Widerstände, die Unterscheidung in konstruktive und destruktive Widerstände, die Analyse der Motive und situativen Gegebenheiten und schließlich die Anwendung mehr oder weniger partizipativer Strategien zur deren Überwindung bei. Erfahrungsgemäß kann aber eine Sensibilisierung für den möglichen Umgang mit auftretenden Widerständen bereits ein großer Schritt zur Überwindung der Hemmnisse sein, der in keinem Handelsunternehmen versäumt werden sollte.

Literatur

- [120] Backhaus, K. (1995): Investitionsgütermarketing, München.
- [121] Becker, J./Winkelmann, A. (2006): Handelscontrolling. Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Münster.
- [122] Doppler, K./Lauterburg, C. (2005): Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main.
- [123] Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Homepage, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, [Abgerufen am: 01.August 2011].
- [124] Graßhoff, J./Krey, A./Marzinzik, C./Niederhausen, P. S. (2003): Stand und Perspektiven des Handelscontrollings, in: Krey, A. (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg, S 1-54.
- [125] Hauschildt, J./Chakrabatri, A. (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: zfo: Zeitschrift für Organisation, 57. Jg., 1988, S. 378-388.
- [126] Klöter, R. (1997): Opponenten im organisationalen Beschaffungsprozess, Wiesbaden.
- [127] Müller, A. (2004): Zur Strukturgenese von und Kommunikation in Innovationsnetzwerken, Dissertation, Halle (Saale).
- [128] Rieckmann, H. (1997): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches, Frankfurt/ Main.
- [129] Schreyögg, G. (1998): Organisation, Wiesbaden.
- [130] Schröder, H. (2001): Handelscontrolling - Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Reinecke, S./ Tomczak, T./ Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien, S. 774-795.
- [131] Staehle, W./Conrad, P./Sydow, J. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München.
- [132] Steiger, T./Hug, B. (1999): Veränderungsmanagement. Psychologische Konsequenzen von Veränderungen, in: Steiger, T./Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, Berlin, S. 257-273.
- [133] Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen.