
Michael Buttkus · Altfried Neugebauer
Anna Kaland
(Hrsg.)

Controlling im Handel

Innovative Ansätze und Praxisbeispiele

2. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

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

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

Teil II Steuerungsmodelle

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

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

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

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

13.2	Struktur und Methoden der Hochrechnung	194
13.2.1	Festlegung der Planungsobjekte und -inhalte	194
13.2.2	Teilplanungen und Zusammenführung	197
13.2.3	Planung von Zeiträumen	198
13.2.4	Berechnung von abhängigen Größen	198
13.2.5	Der Planungsprozess	199
13.2.6	Plausibilisieren und Berichten	200
13.2.7	Simulationen/Szenarienrechnungen	200
13.3	Implementierung der Hochrechnung	201
13.3.1	IT-Infrastruktur	201
13.3.2	Datenmodellierung	202
13.3.3	Stammdatenaufbau und Pflege	204
13.3.4	Schnittstellen	205
13.3.5	Erstellung der Hochrechnung	205
13.3.6	Workflowsteuerung	210
13.3.7	Reporting und Visualisierungen	211
13.3.8	Administration und Weiterentwicklung	213
Teil IV Reporting		
14	Kennzahlen zur Steuerung im Handel	217
	Thomas Langer und Bernd Seufert	
14.1	Grundlagen von Kennzahlen	217
14.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	217
14.1.2	Kriterien für die Entwicklung von Kennzahlen	220
14.1.3	Kennzahlen im Handel allgemein	221
14.2	Operative Steuerung mit Kennzahlen bei der METRO GROUP	223
14.2.1	Organisation und Konzernstruktur der METRO GROUP	223
14.2.2	Kennzahlen zur operativen Steuerung	224
	14.2.2.1 Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen	224
	14.2.2.2 Gewährleistung der Vergleichbarkeit	226
14.3	Fazit	229
	Literatur	230
15	Reporting im Handel	231
	Jörg Decker und Stefan Sexl	
15.1	Einleitung	231
15.2	Aktuelle Veränderungen im Handel	232
15.3	Das Reporting mit seinen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen	233
15.3.1	Inhaltliche Abgrenzung	233
15.3.2	Technische Voraussetzungen	234
15.3.3	Ablauforganisation im Reporting	234

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

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

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

Teil VI Change Management

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