

Jörg Becker
Axel Winkelmann

Handelscontrolling

Optimale Informationsversorgung
mit Kennzahlen

3. Auflage

 Springer Gabler

Jörg Becker
Axel Winkelmann

Handelscontrolling

Optimale Informationsversorgung
mit Kennzahlen

3. Auflage

 Springer Gabler



Handelscontrolling

Jörg Becker • Axel Winkelmann

Handelscontrolling

Optimale Informationsversorgung
mit Kennzahlen

3. Auflage

Jörg Becker
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Münster
Deutschland

Axel Winkelmann
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Würzburg
Deutschland

ISBN 978-3-642-39529-1
DOI 10.1007/978-3-642-39530-7

ISBN 978-3-642-39530-7 (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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006, 2008, 2014

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 dürften.

Lektorat: Anna Pietras

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

*„The secret of business is to know something
nobody else knows.“
Aristoteles Onassis*

*„What gets measured gets done.“
Percy Barnevik*

*„If you can't measure it, you can't control,
manage or improve it.“
Peter Drucker*

Vorwort zur 3. Auflage

In-Memory-Datenbanken, Echtzeitanalysen, Cloudabfragen, Big Data, ... Die Anzahl an technischen Neuerungen für die Analyse in Handelsunternehmen hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Heute sind viele analytische Fragestellungen im Handelscontrolling realisierbar, die vor wenigen Jahren aufgrund nicht vorhandener Daten oder mangelhafter Abfragemöglichkeiten nicht oder kaum denkbar waren. Dennoch sollte trotz des technischen Fortschreitens nicht vergessen werden, dass die betriebswirtschaftliche Fragestellung im Fokus des Interesses stehen sollte. Anders ausgedrückt: eine unsinnige Abfrage liefert ein unsinniges Ergebnis – auch wenn die Technik das Ergebnis nahezu in Echtzeit liefert.

Unser Buch Handelscontrolling erscheint nunmehr in dritter Auflage und unterstreicht damit das oben Gesagte. Die Fragestellung, wie sich Kennzahlen und damit Analysen bilden lassen, ist nach wie vor hochrelevant. Die Vielzahl an Kennzahlen und betriebswirtschaftlichen Hintergründen zu den einzelnen Abteilungen und Aufgabenbereichen von Handelsunternehmen in diesem Buch sollen Ihnen dabei helfen, eine eigene Berichtswesenkonzeption zu erarbeiten. Die Referenz-Kennzahlenbibliothek ist nicht Anleitung, wohl aber Hilfestellung auf dem Weg dorthin. Jedes Unternehmen verfügt letztlich über eigene Vorstellungen bezüglich seiner betriebswirtschaftlichen Ausgestaltung und hat eigene IT-spezifische Anforderungen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und viele Erkenntnisse beim Lesen dieses Buches. Gleichzeitig möchten wir erneut allen danken, die sich intensiv und gewohnt kritisch mit dieser Neuauflage auseinandergesetzt haben. Hervorzuheben ist vor allem die unermüdliche Unterstützung durch Herrn Diplom-Wirtschaftsinformatiker Matthias Steinhorst, der die Neuauflage dieses Buches ermöglicht hat. Er war Koordinator aller mit einer Neuauflage in Zusammenhang stehenden Aktivitäten, kritischer Korrekturleser und ständiger Mahner und hat selbst auch kreativ und gestaltend an der Entstehung einer neuen Auflage mitgearbeitet.

Für ihren Einsatz bei der technischen Umsetzung möchten wir uns bei Frau Claudia Kröll, Herrn Steffen Höhenberger und Herrn Dennis Riehle bedanken. Frau Anna Pietras vom Springer-Verlag danken wir für die kooperative, gewohnt sehr gute Zusammenarbeit.

Münster und Würzburg, im Juli 2014

Jörg Becker
Axel Winkelmann

Vorwort zur 2. Auflage

Keine zwei Jahre sind seit dem Erscheinen der ersten Auflage unseres Buches vergangen. Das damals allgegenwärtige „Geiz ist geil“ geistert heute wohl auch aufgrund der deutlich besseren Konjunktur nur noch selten als Schreckgespenst durch die Handelsunternehmen. Dennoch ist die Konsolidierung im Handel auch weiterhin in vollem Gange. Zusammenschlüsse, Fusionen und Unternehmensaufgaben werden auch in den nächsten Jahren die Handelslandschaft prägen.

Dr. Anton Scherrer, der ehemalige CEO der Schweizer Migros, vermutete bereits vor einiger Zeit, dass das Match zwischen den großen Detailhändlern nicht im Laden, sondern in der Informatik entschieden wird. Prozess- und Informations-Exzellenz als Wettbewerbsfaktor – nach wie vor scheint das Tietzsche Zitat zu gelten: „Information schlägt Ware“.

Das Thema Controlling und vor allem die Gestaltung oder Reorganisation des Berichtswesens ist damit mehr denn je ein wichtiges Thema in Handelsunternehmen. Mit rund 15% des IT-Budgets macht Business Intelligence inklusive dem zu Grunde liegenden Data Warehouse einen beachtlichen Anteil an den IT-Kosten aus. Rund 2/3 aller von uns Ende 2007 zu diesem Thema befragten technisch ausgerichteten Handelsexperten gaben an, dass das Thema Informationstechnologie und Informationsmanagement in ihrem Unternehmen eine sehr große Rolle spiele. Dieses ist für uns Grund genug, uns auch weiterhin intensiv mit dem Controlling im Handel auseinanderzusetzen.

Das vorliegende Buch beinhaltet neben zahlreichen Erläuterungen zu Controllinginstrumenten und -methoden sowie Beispielen aus verschiedenen Handelsunternehmen eine Referenz-Kennzahlenbibliothek von mittlerweile über 500 Kennzahlen, die wir in Projekten mit verschiedenen Handels- und Softwareunternehmen angewendet haben. Zusätzlich sind auch alle Anregungen, die uns nach Erscheinen der ersten Auflage erreicht haben, mit in die Neuauflage eingeflossen. Die vorgestellten Kennzahlen sind natürlich nicht die fertige Anleitung zum Bau eines Berichtswesens. Vielmehr sollen Sie Ihnen Anregungen für das Controlling einzelner Funktionsbereiche des Unternehmens bieten. Viele Details können nicht innerhalb einer Referenz-Kennzahlenbibliothek geklärt werden. IT- und projektspezifische Anforderungen lassen sich nicht im Rahmen eines Buches diskutieren, sondern müssen im Einzelfall erörtert werden. Zählt der Personalverkauf mit in die in der Filiale verkaufte Menge? Würde dadurch der Deckungsbeitrag der Filiale extrem verzerrt?

Lässt sich die Abverkaufsanalyse im Filialvergleich pro Artikelposition durchführen oder findet der POS-Daten-Upload nur auf Bonebene statt? Welche Bezugsobjekte und Dimensionen werden zur Entscheidungsunterstützung benötigt? – Wir glauben, Ihnen auch mit der 2. Auflage unseres Buches eine gute Hilfestellung bei der (Neu-)gestaltung Ihres Berichtswesens und Controllings geben zu können.

Münster, im Januar 2008

Jörg Becker
Axel Winkelmann

Vorwort zur 1. Auflage

Liberté, Egalité, Portemonnaie. Während wir diese Zeilen schreiben, hält der Konsumverzicht und Discounterboom in Deutschland an. An vielen Handelsunternehmen wird die derzeitige Lage des deutschen Handels sicherlich nicht spurlos vorüber gehen, erste Opfer sind bereits zu beklagen. Merkur, der alte Gott des Handels, scheint sich zumindest vom deutschen Handel abgewandt zu haben. Andreas Wenninger, Mitglied im Vorstand von PC-Spezialist bzw. Synaxon, zeichnet die Entwicklung im Handel folgendermaßen: In den Nachkriegsjahren galten die Economies of Needs. Gekauft wurde, was vorhanden und erschwinglich war. Rasch wandelte sich der Verkäufermarkt jedoch zum Käufermarkt, es folgten die Economies of Wants mit zunehmender Diversifikation des Produktangebots. Im Zeitalter des multimedialen Konsums wurden daraus die Economies of Access. Grenzenlose Beschaffungskanäle sorgen für eine Austauschbarkeit der Kanäle und ein Verschwimmen und Ausreizen von On- und Offline. Doch spätestens seit „Geiz ist geil“ und „Ich bin doch nicht blöd“ die Runde machen, gesellen sich hierzu die Economies of Discount. Jeden Tag den niedrigsten Preis. Garantiert.

Ein großer Teil der heutigen Marktkommunikation erfolgt über den Preis. Das Marketinginstrument erscheint einfach beherrschbar und effektiv. Doch das Ergebnis sind verwässernde Handelskonzepte, die unter hohem Margendruck und Austauschbarkeit leiden. Viele Vertriebslinien weisen eine mangelhafte Differenzierung auf. All zu oft wird versucht, gleichzeitig die Kosten- und die Qualitätsführerschaft zu übernehmen. Die Folgen sind fatale „stuck-in-the-middle“ Konzepte. Erwin Conradi, der Architekt der Metro-Gruppe, äußerte einmal: „Ich glaube, dass die Kunden solchen Unternehmen und Vertriebswegen gewogen sein werden, die sich zu einer klaren Mission bekennen, die ein erkennbares Profil und glaubwürdige Kompetenz ausstrahlen.“ Handelsunternehmen, die auch in Zukunft in Deutschland erfolgreich sein wollen, brauchen eine eindeutige Profilierung weit über den Preis hinaus, um nicht in rauer See unterzugehen. Grund genug, das Augenmerk auf das Controlling zu richten, das mit neuen Konzepten und Informationen wesentlich zur Gestaltung des Unternehmens beiträgt.

Mit diesem Buch wollen wir einen ganzheitlichen Blick auf die Aufgaben des Controllings im Handel bieten. Nach einer Positionsbestimmung im ersten Kapitel widmen wir uns in Kap. 2 der Fragestellung, wie die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Hierzu stellen wir ein Vorgehensmodell vor, mit

dem sich das Berichtswesen erfassen und verbessern lässt. In Kap. 3 diskutieren wir die im Handel primär eingesetzten IT-Systeme und geben darüber hinaus einen kurzen Überblick über ausgewählte Systeme und Hersteller auf dem deutschen Markt. Mit Hilfe der Strukturierung des Handels-H-Modells stellen wir in den Kap. 4 bis 7 die funktionalen Bereiche eines Handelsunternehmens vor. Dabei gehen wir insbesondere auf die Controlling-Spezifika ein und bieten Vorschläge für strategische und operative Kennzahlen in den einzelnen Bereichen.

Die in diesem Buch vorgeschlagene Vorgehensweise zur Berichtswesenreorganisation und die zusammengetragenen Kennzahlen sind Resultat der bei zahlreichen Berichtswesenreorganisationen im Handel gemachten Erfahrungen. Darüber hinaus haben wir uns intensiv mit der Handelscontrollingliteratur der letzten 20 Jahre auseinandergesetzt. Theoretisch ließe sich ein Handelsunternehmen nur mit wenigen Kennzahlen wie Kosten, Gewinn und Umsatz sowie Dimensionen wie Zeit, Ware, Personal und Raum steuern, aber natürlich hat jedes Unternehmen zusätzliche Anforderungen an sein Berichtswesen. Daher stellen wir Ihnen mit über 500 Kennzahlen eine große Referenzbibliothek zur Verfügung. Im Regelfall ist dabei die Kennzahl ohne Dimensionen bzw. konkrete Bezugsobjekte angegeben, um den Blick auf die eigentliche Kennzahl zu richten. Zwar ist die Kennzahl wesentliches Konstrukt des Berichtswesens, sie hat aber ohne Bezug zu Zeit, Ort, Ware usw. keine Aussagekraft. In einigen Fällen haben wir daher entsprechende Bezugsobjekte in eckige Klammern hinter die Kennzahl gesetzt, um Ihnen eine Hilfestellung zu geben. Im Regelfall ergeben sich die Bezugsobjekte aber aus Ihrer individuellen Anforderung.

Mit den Ausführungen zum IT-Controlling reagieren wir in Kap. 8 auf zahlreiche Anfragen von CIOs und Controllern im Handel, die uns häufig mit Fragen nach Kennzahlen und Daten in Bezug auf die IT kontaktierten. Wie auch in anderen Branchen steht die IT-Abteilung in großem Rechtfertigungsdruck, doch in vielen Bereichen des Handels sind die Margen sehr gering, so dass eine Einsparung in der IT nur allzu verführerisch erscheint. Kapitel 9 befasst sich auf der einen Seite mit den interorganisationalen Aspekten des Handelscontrollings und auf der anderen Seite mit den Möglichkeiten des Benchmarkings. Mit den Fragen nach der Organisation und der Effizienzmessung des Controllings setzen wir uns zu guter Letzt in Kap. 10 auseinander.

Zu guter Letzt wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre unserer Erkenntnisse. Wir wünschen Ihnen und Ihrem Handelsunternehmen, dass Sie die derzeitigen stürmischen Zeiten und hohen Wellen im deutschen Handel gut überstehen. Denken Sie daran: Ein Seefahrer wird jeden Tag aufwachen und nach draußen sehen. Und jeden Tag wird das Meer aussehen wie am Vortag. Nach einer Weile wird er denken, dass es doch jeden Tag unverändert bleiben wird. Und mit jedem Tag, der vorbeigeht, wird er immer mehr dazu tendieren, dass doch gar keine Notwendigkeit besteht, nach Riffen Ausschau zu halten. Und dennoch muss er seine Augen auf die Sterne richten, um zu sehen, wo er sich befindet und wann Land in Nähe kommt. Sonst wird er eines Tages auf Grund laufen.

Inhaltsverzeichnis

1	Controlling – eine Bestandsaufnahme	1
1.1	Historische Entwicklung des Controllings	1
1.2	Kontroverse Diskussion des Controllingbegriffs	2
1.3	Aufgabenfeld des Controllers	3
1.4	Zukünftige Herausforderungen des Controllings	7
1.5	Besonderheiten des Handels und des Handelscontrollings	10
1.6	Stand des Handelscontrollings	33
1.7	Instrumente im Handelscontrolling	36
1.8	Corporate Governance im Handel	38
	Literatur	45
2	Entwicklung einer Controlling-Konzeption	53
2.1	Informationsbedarfsanalyse als Ausgangspunkt der Berichtswesengestaltung	53
2.1.1	Informationsbegriff	53
2.1.2	Informationsstrategie	54
2.1.3	Methodische Ableitung des Informationsbedarfs	58
2.2	Konstrukte des Berichtswesens	66
2.2.1	Kennzahlen	68
2.2.2	Kennzahlensysteme	73
2.2.3	Kennzahlenbibliotheken	87
2.2.4	Dimensionen und Bezugsobjekte	88
2.2.5	Fakt und Informationsobjekt/ Bericht	91
2.3	Handels-H-Modell als Struktur für eine Berichtswesenkonzeption	91
	Literatur	97
3	IT-Systeme als Grundlage eines erfolgreichen Handelscontrollings	103
3.1	Interne Datenquellen	104
3.1.1	Operative Systeme (OLTP)	104
3.1.2	Analyse- und Auswertungssysteme (OLAP)	118

3.2	Externe Datenquellen	131
3.3	Standardisierung des elektronischen Datenaustauschs	134
3.4	Datenschutz und Datensicherheit	142
	Literatur	145
4	Handelscontrolling in der Beschaffung	149
4.1	Handelscontrolling im Einkauf	149
4.2	Handelscontrolling in der Disposition	169
4.3	Handelscontrolling im Wareneingang	187
4.4	Handelscontrolling in der Rechnungsprüfung	197
4.5	Handelscontrolling in der Kreditorenbuchhaltung	202
	Literatur	206
5	Handelscontrolling in der Distribution	209
5.1	Handelscontrolling im Marketing	210
5.2	Handelscontrolling im Verkauf	253
5.3	Handelscontrolling im Warenausgang	273
5.4	Handelscontrolling in der Fakturierung	283
5.5	Handelscontrolling in der Debitorenbuchhaltung	286
	Literatur	290
6	Handelscontrolling im Lager	295
	Literatur	307
7	Handelscontrolling bei betriebswirtschaftlich-administrativen Aufgaben	309
7.1	Handelscontrolling in Haupt- und Anlagenbuchhaltung und Treasury	310
7.1.1	Haupt- und Anlagenbuchhaltung	310
7.1.2	Treasury Management	315
7.2	Handelscontrolling und Kostenrechnung	319
7.3	Handelscontrolling in der Personalwirtschaft	335
	Literatur	359
8	IT-Controlling im Handel	365
	Literatur	382
9	Interorganisationales Handelscontrolling und Benchmarking	385
9.1	Interorganisationales Handelscontrolling	385
9.2	Betriebsvergleiche und Benchmarking	394
9.2.1	Innerbetriebliches Benchmarking	396
9.2.2	Zwischenbetriebliches Benchmarking	397
	Literatur	400

10 Organisation des Controllings	403
10.1 Effizienzkriterien für ein erfolgreiches Controlling	403
10.2 Organisatorischer Rahmen für das Controlling	408
10.2.1 Internes Controlling	408
10.2.2 Externes Controlling	413
10.3 Projektcontrolling	415
Literatur	417
Sachverzeichnis	419