

Inhaltsübersicht

Teil 1: Einführung

1	Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen.....	3
	<i>Sven Kispalko, Virginia Moretti</i>	
2	Typische Schwachstellen im Handel.....	15
	<i>Altfried Neugebauer</i>	

Teil 2: Steuerungsmodelle

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

Teil 3: Planung & Forecasting

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

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 Sengl</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 Voßhenrich</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 Werteinflüsse	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“	281
	<i>Oliver Voßhenrich</i>	
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