

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Internes Benchmarking als Instrument systematischer Beeinflussung von Werttreibern für Handelsunternehmen	1
1.1 Shareholder Value: Virulenz eines Unternehmungszielparadigmas und die wertorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung	1
1.2 Identifikation und Spezifizierung der Forschungslücke: Konzeptionelle Gestaltung eines internen, systematischen Benchmarkingsystems in Handelsunternehmen	3
1.3 Forschungsfragen-zentrierte Zielsetzung sowie Aufbau der Arbeit	6
2 Themenspezifischer Bezugsrahmen: Wertorientierte Unternehmensführung, Benchmarking und Handelsunternehmen als Elemente eines umfassenden Konzepts	8
2.1 Wertorientierte Unternehmensführung zur systematischen Ausrichtung am Ziel „Unternehmungswert“	8
2.1.1 Das Paradigma der Wertorientierung und sein Unternehmungsziel	8
2.1.1.1 Fokussierung auf Anteilseignerinteressen durch Akzentuierung des Unternehmungswertes als oberste strategische Zielgröße	8
2.1.1.2 Unternehmungswert und wertorientierte Kennzahlen: Gegenüberstellung von Cash-Flow Orientierung sowie einperiodiger Residualgewinnkonzepte	13
2.1.1.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem Shareholder Value-Prinzip aus theoretischer sowie gesellschaftspolitischer Sicht	21
2.1.1.4 Der Stakeholder-Ansatz: Alternatives Zielkonzept sowie Element der Synthese zu einer nachhaltigen Wertorientierung	24
2.1.2 Wertorientierung als konstituierender Handlungsrahmen der Unternehmensführung	27
2.1.2.1 Ganzheitlich wertorientierte Unternehmensführung: Systematisierung anhand der Pyramide der wertorientierten Unternehmensführung	27
2.1.2.2 Wertorientierte Ausrichtung des strategischen Managements: Bewertungskalküle und Instrumente	31
2.1.2.3 Wertorientierte Ausrichtung auf operativer Ebene: Werttreibersystematik und Instrumente zur gezielten Wertsteigerung	35
2.2 Benchmarking als Methode zur systematischen Adaption erfolgreicher Praktiken aus Sicht der Theorie und Unternehmenspraxis	41

2.2.1	Ursprung, Entwicklung und grundlegende Charakteristika von Benchmarking	41
2.2.2	Darstellung von Kernelementen des Benchmarking	46
2.2.2.1	Systematisierungsraster zur Einordnung von Benchmarking	46
2.2.2.2	Benchmarkingobjekte zur Beschreibung des Analysefelds: Geschäftsprozess-, Funktions- und Produktorientierung	48
2.2.2.3	Benchmarkingausrichtungen: Strategisches Benchmarking und operatives Benchmarking	50
2.2.2.4	Benchmarkingpartner als „Suchfeld“ für die Identifikation erfolgreicher Praktiken: Branchen- und Systemzugehörigkeit	51
2.2.3	Prozessstrukturierung von Benchmarking durch eine phasenbezogene Differenzierung	54
2.2.3.1	Darstellung der Notwendigkeit eines strukturierten Vorgehens und Überblick über Phasenmodelle aus Theorie und Praxis	54
2.2.3.2	Das 5-Phasen-Modell als Synthese bestehender Prozessdarstellungen	57
2.2.3.2.1	Entwicklung eines kontinuierlichen Benchmarkingprozesses	57
2.2.3.2.2	Planungsphase: Festlegung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Benchmarking Einführung	59
2.2.3.2.3	Konzeptionsphase: Interne Analyse und Auswahl geeigneter Benchmarks	60
2.2.3.2.4	Datenerhebungsphase: Auswahl von Vergleichsentitäten und Generierung der Benchmarks	63
2.2.3.2.5	Auswertungsphase: Analyse und bedarfsgerechte Darstellung erhobener Benchmarks	65
2.2.3.2.6	Maßnahmenableitungs- und Umsetzungsphase: Vom Benchmark zum Best Practice	66
2.2.3.2.7	Phasenübergreifende Elemente und Rückkopplungsschleifen als Grundlage eines kontinuierlichen Benchmarkingprozesses	67
2.2.4	Abgrenzung zu artverwandten Konzepten: Einordnung von Benchmarking in das Spektrum erfolgserforschender und vergleichender Konzepte	68
2.2.4.1	Benchmarking als kausalanalytische und prozesssystematisierende Weiterentwicklung des traditionellen Betriebsvergleichs	68
2.2.4.2	Erfolgsfaktorenforschung als komplementärer Ansatz zu Benchmarking in der Erfolgsforschung sowie als Zugangsweg zur Auswahl geeigneter Benchmarks	70
2.2.5	Erfolgsfaktoren für zielorientiertes Benchmarking	71

2.2.5.1	Überblick und Clusterung relevanter Erfolgsfaktoren in der Literatur	71
2.2.5.2	Planung und Steuerung des Benchmarkingprozesses zur Sicherstellung eines strukturierten Vorgehens	72
2.2.5.3	Organisationstheoretische Überlegungen: Lernbereite Unternehmenskultur zur Überwindung potentieller Probleme beim Benchmarking	73
2.2.6	„Alter Wein in neuen Schläuchen“ und „Gleichmacherei“: Kritische Auseinandersetzung mit Benchmarking	74
2.3	Reflexion des Untersuchungsgegenstands „Handelsunternehmen“	76
2.3.1	Handelsunternehmen als Untersuchungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre	76
2.3.2	Relevanz von Handelsunternehmen aus volkswirtschaftlicher Sicht	78
2.3.3	Charakteristika, besondere Herausforderungen und Entwicklungstendenzen von Handelsunternehmen als spezifische Ausprägung eines Dienstleistungsbetriebs	81
2.3.3.1	Handelsunternehmen als Dienstleister im Spannungsfeld von Warenrisiko, Leistungstransparenz und Kundenintegration	81
2.3.3.2	Spezifische Charakteristika von Handelsunternehmen	83
2.3.3.3	„Wandel im Handel“: Entwicklung und zukünftige Trends im deutschen Einzelhandel	85
2.3.4	Organisationsform als entscheidendes Differenzierungsmerkmal von Handelsunternehmen	88
2.3.4.1	Überblick über Kriterien zur Typologisierung von Handelsunternehmen	88
2.3.4.2	Detaillierte Darstellung der drei dominierenden Organisationsformen in Handelssystemen	91
2.3.4.2.1	Das Filialsystem: Örtliche Niederlassungen eines Handelssystems	91
2.3.4.2.2	Das kooperative Handelssystem als Gegenpol zu filialisierten Handelskonzernen	93
2.3.4.2.3	Das Franchisesystem als Vermarktung eines Geschäftsmodells	96
2.3.5	Defizite im Hinblick auf Wertorientierung und Benchmarking in Handelsunternehmen	98
2.4	Zwischenfazit: Systematische Abstimmung von Handelsspezifika und Wertorientierung als konstituierende Elemente beim Benchmarking	101

3 Konzeption eines internen Benchmarkingsystems zur umfangreichen Steuerung von Werttreibern einer Handelsunternehmung	103
3.1 Die konstituierenden Elemente eines wertorientierten Benchmarking in Handelsunternehmungen.....	103
3.1.1 Benchmarkingobjekt: Der Unternehmungswert als übergeordneter Benchmark und Ausgangspunkt für die Auswahl geeigneter Benchmarkingobjekte.....	103
3.1.2 Benchmarkingausrichtung: Strategische und operative Ansätze zur Wertsteigerung als Zielsetzung des Benchmarkingsystems.....	104
3.1.2.1 Benchmarking als prozessunterstützendes Instrument im strategischen wertorientierten Handelsmanagement.....	104
3.1.2.1.1 Verortung und Darstellung zentraler Aufgaben des strategischen Handelsmanagements	104
3.1.2.1.2 Wertorientiertes Benchmarking im Rahmen der strategischen Analyse und Prognose sowie Zielbildung	108
3.1.2.1.3 Wertorientiertes Benchmarking im Rahmen der Strategieformulierung und -implementierung	109
3.1.2.2 Operative Exzellenz und Wachstum: Benchmarking als Instrument zur operativ-taktischen Werttreiberoptimierung in Handelsunternehmungen.....	110
3.1.3 Benchmarkingpartner: Analyse systeminterner Potenziale erfolgreicherer Praktiken in Handelsunternehmungen.....	111
3.1.3.1 Interne Ausrichtung als besonders erfolgsversprechender Ansatz in Handelsunternehmungen und Einstieg in umfassendere Benchmarkingvorhaben	111
3.1.3.2 Vergleichsentitäten innerhalb einer Verkaufsstätte	112
3.1.3.3 Vergleichsentitäten innerhalb eines Handelssystems	113
3.2 Herleitung und Fundierung eines prozessstrukturierenden Phasenschemas.....	116
3.2.1 Systematisches Vorgehen: Kontinuierliche Benchmarkerhebung und situationsbezogene Vertiefungsanalysen.....	116
3.2.2 Die Phasen des Benchmarkingkonzepts in der Übersicht.....	118
3.3 Planung und Vorbereitung: Darstellung wesentlicher Voraussetzungen und organisatorischer Verantwortlichkeiten für die Implementierung eines Benchmarkingsystems in einem Handelssystem	119
3.3.1 Residualgewinnkonzepte als Grundlage für ein werttreiberbasiertes Benchmarking.....	119
3.3.2 Organisatorische Institutionalisierung: Zentrale und dezentrale Verankerung sowie Besonderheiten der personellen Ressourcenverfügbarkeit im mittelständischen Einzelhandel.....	123
3.3.3 Motivation zur engagierten Teilnahme durch lernfördernde Unternehmungskultur und argumentative Überzeugung unter Berücksichtigung der Organisationsform.....	126

3.4	Konzeption: Werttreiberbaum und Wertkette als Basis für die Auswahl geeigneter Benchmarks	129
3.4.1	Die Perspektiven der Balanced Scorecard als Systematisierungsraster zur Ableitung von werttreibenden Benchmarks	129
3.4.1.1	Synergiepotenziale von Balanced Scorecard, Wertorientierung und Benchmarking	129
3.4.1.2	Finanzperspektive: Konzeption einer referentiellen Werttreiberhierarchie für Handelsunternehmungen unter Berücksichtigung handelsspezifischer Erfolgskennzahlen	134
3.4.1.3	Warenperspektive: Sortimentsgestaltung und Lieferantenauswahl als zentrale Faktoren für die Wertschöpfung von Handelsunternehmungen	141
3.4.1.4	Kundenperspektive: Zufriedenheit als Kernvoraussetzung für die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolges	144
3.4.1.5	Interne Prozessperspektive: Orientierung an der handelsspezifischen Wertkette und dem „Handels-H“	149
3.4.1.6	Mitarbeiterperspektive: Motivation und Qualifikationsgrad der Human Resources als wesentlicher Erfolgsfaktor im Handelsbereich	159
3.4.2	Auswahl und Priorisierung der Werttreiber zur Ableitung des Fokusbereichs eines Benchmarksystems	161
3.4.2.1	Beeinflussbarkeit einzelner Benchmarks in Abhängigkeit der Organisationsform des Handelssystems	161
3.4.2.2	Zielkongruenz der Benchmarks mit der strategischen Grundausrichtung	162
3.4.2.3	Allgemeines Gütekriterium Vergleichbarkeit unter Berücksichtigung von Standortfaktoren als entscheidendes Vergleichskriterium absatzrelevanter Erfolgsgrößen im Handel	162
3.4.2.4	Selektion von Benchmarks auf Grundlage der Erfolgsfaktorenforschung sowie beispielhafte Darstellung von Ergebnissen relevanter Studien	164
3.4.2.5	Portfoliobasierte Priorisierung nach Wirtschaftlichkeitskriterien: Erhebungsaufwand und Aussagekraft der Benchmarks	167
3.5	Datenerhebung: Auswahl der Vergleichsentität(en) und zeitliche sowie technische Ausgestaltung	169
3.5.1	Umfang und Selektion der Vergleichsentitäten	169
3.5.1.1	Komplett- sowie Teilerhebung innerhalb eines Handelssystems ...	169
3.5.1.2	Clusterbildung und kriteriengestützte Typologisierung zur gezielten Auswahl vergleichbarer Benchmarkingpartner	170
3.5.2	Erhebungszyklus als Indikator für Kontinuität bei der Benchmarkerhebung	175

3.5.3	Instrumente der „Beschaffung“ zugrundeliegender Informationen	176
3.5.3.1	Warenwirtschaftssysteme und andere Datenquellen DV- technisch verarbeitbarer Benchmarks	176
3.5.3.2	Fragebogenbasierte Erhebung für nicht DV-technisch erfasste Sachverhalte	177
3.5.3.3	Eignungspotenziale von Interviews sowie Betriebsrundgängen für nicht standardisierte Benchmarkerhebungen.....	178
3.6	Aufbereitung und Vergleich: Konvertierung, Gegenüberstellung und Institutionalisierung der Benchmarks	179
3.6.1	Techniken zur Analyse und statistischen Aufbereitung	179
3.6.2	Darstellungsformen der Benchmarks: Graphische Aufbereitung und Generierung eines Stärken- und Schwächen-Profiles	183
3.6.3	Integration der kontinuierlich erhobenen Benchmarks in bestehende Steuerungsinstrumente der Unternehmensführung	185
3.7	Maßnahmenableitung und Umsetzung: Konzeptionierung und Management des Lernprozesses.....	186
3.7.1	Kausalanalytische Vertiefung identifizierter „Lücken“	186
3.7.2	Von der Kennzahl zur Praktik: Dokumentenanalyse, Betriebsrundgänge sowie Workshops zur Identifikation der „Best Practices“	189
3.7.3	Maßnahmenpriorisierung, Projektplan und Umsetzungscontrolling für die gezielte Steuerung der Verbesserungsmaßnahmen	190
3.7.4	Abschließende Erfolgsmessung und regelmäßige Interaktion sowie Austausch zur internen Verbreitung erfolgreicher Praktiken.....	191
3.8	Zwischenfazit: Konzept eines internen Benchmarkingsystems als Basis wertorientierter Unternehmensführung in Handelsunternehmungen	192
4	Empirisches Schlaglicht: Fallstudienanalyse in einer Einzelhandelskooperation zum Abgleich des theoretisch-konzeptionell erarbeiteten Benchmarkingsystems mit Erfahrungen und Erwartungen der Praxis	194
4.1	Vorstellung von Forschungsaufbau und methodischer Vorgehensweise	194
4.1.1	Forschungsansatz: Wahl und zentrale Charakteristika der empirisch- qualitativen Untersuchungsmethodik	194
4.1.2	Forschungsdesign: Die Fallstudie zur tiefgehenden inhaltlichen Durch- dringung.....	195
4.1.3	Forschungsobjekt: „Multi-Case Setting“ einer Handelskooperation als besonders geeignetes Untersuchungsfeld	197
4.1.4	Methoden der Datenerhebung: Dokumentenanalyse und Experteninterviews als Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen	199
4.1.5	Die Vorgehensweise im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse	201
4.2	Fallstudienbefunde als Basis einer Beleuchtung des theoriebasiert konzipierten Benchmarkingsystems aus der Perspektive der Unternehmenspraxis.....	202

4.2.1	Charakterisierung der Unternehmung und Beschreibung der befragten Personen im Rahmen der Untersuchung	202
4.2.2	Beschreibung bestehender vergleichender Instrumente in der untersuchten Handelskooperation	203
4.2.3	Zentrale Ergebnisse der Experteninterviews	205
4.2.3.1	Bestehende Erfahrungen der Kooperationsmitglieder mit dem Themenkomplex Benchmarking	205
4.2.3.2	Diskussion des theoriebasierten Benchmarkingkonzepts aus Praktikersicht.....	208
4.2.3.2.1	Planungsphase: Vier wesentliche Rahmenbedingungen als Basis für ein erfolgreiches Benchmarkingsystem	208
4.2.3.2.2	Konzeptionsphase: Waren-, Finanz- und Kundenperspektive als besonders relevante Werttreiberbereiche	210
4.2.3.2.3	Datenerhebungsphase: Verkaufsfläche und regionale Aspekte als wesentliche Kriterien der Vergleichsgruppeneinteilung	214
4.2.3.2.4	Maßnahmenableitungs- und Umsetzungsphase: Individuelle Kennzahlenanalyse und dialogorientiertes Lernen als Basis für Verbesserungen	215
4.3	Zwischenfazit: Hohe Relevanz sowie Notwendigkeit zur individualisierten und evolutionären Ausgestaltung eines Benchmarkingsystems	216
5	Gestaltungshinweise für ein internes wertorientiertes Benchmarking innerhalb einer Einzelhandelskooperation vor dem Hintergrund der unternehmungsspezifischen Charakteristika.....	218
5.1	Gestaltungshinweise als Bestandteile einer pragmatischen Wissenschaftsorientierung sowie Darstellung der prozessstrukturierenden Systematik	218
5.2	Gestaltungshinweise für ein prozessstrukturierendes Phasenschema	219
5.2.1	Planungs- und Vorbereitungsphase: Gezielte Gestaltung einer wert(e)- und lernorientierten Unternehmungskultur	219
5.2.1.1	Verankerung wertorientierter Aspekte in der normativ-strategischen Grundpositionierung einer Handelskooperation	219
5.2.1.2	Gestaltung einer vertrauensvollen und lernfördernden Unternehmungskultur	220
5.2.2	Konzeptionsphase: Finanz-, Waren- und Kundenperspektive als besonders relevante Werttreiberbereiche	222
5.2.2.1	Finanzperspektive: Kurzfristige wertorientierte Erfolgsrechnung in Form einer Deckungsbeitragsrechnung.....	222

5.2.2.2	Warenperspektive: Umfangreicher Vergleich der Sortimentsstrukturen und Berücksichtigung der Sensibilität lieferantenbezogener Kennzahlen	224
5.2.2.3	Kundenperspektive: Etablierung systemweiter Standards zur Erhebung der Kundenzufriedenheit	224
5.2.2.4	Mitarbeiterperspektive: Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterqualifikation als Einstieg in ein vertiefendes Benchmarking	226
5.2.2.5	Prozessperspektive: Stärkere Akzentuierung der Prozessorientierung als Grundlage von Verbesserungen durch Benchmarking	227
5.2.3	Datenerhebungsphase: Stufenweises Vorgehen zur evolutionären Ausrichtung an Bestwerten eines Handelssystems	228
5.2.4	Auswertungsphase: Einsatz von Business Intelligence für ein adressatenorientiertes Berichtswesen	229
5.2.5	Maßnahmenableitungs- und Umsetzungsphase: Gezielte Schulungen und interne Unternehmensberatung als Motoren des Lernprozesses	231
5.2.5.1	Forcierung des individuellen Lernens auf Basis von Benchmarkinginformationen	231
5.2.5.2	Gezielte Ausrichtung der internen Unternehmensberatung zur Forcierung des dialogorientierten Lernens unter den Mitgliedern	232
5.3	Limitationen des empirischen Schlaglichts sowie Möglichkeiten der Ergebnistransformation im Hinblick auf andere Unternehmungen	233
5.3.1	Grenzen des empirischen Schlaglichts	233
5.3.2	Ergebnistransformation im Hinblick auf andere Unternehmungen unter Berücksichtigung der Charakteristika der Untersuchungsobjekte	234
5.4	Zwischenfazit: Prozessstrukturierende Gestaltungshinweise für ein internes Benchmarkingsystem im Handel als Basis wertorientierter Unternehmensführung	235
6	Thesenartige Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie Ausblick auf potentielle Forschungsfragen	236
	Literaturverzeichnis	245
	Anhangsverzeichnis	A0