

**Inhaltsverzeichnis**

Seite

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Internes Benchmarking als Instrument systematischer Beeinflussung von Werttreibern für Handelsunternehmungen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Shareholder Value: Virulenz eines Unternehmungszielparadigmas und die wertorientierte Ausrichtung der Unternehmungsführung .....	1
1.2 Identifikation und Spezifizierung der Forschungslücke: Konzeptionelle Gestaltung eines internen, systematischen Benchmarkingsystems in Handelsunternehmungen.....	3
1.3 Forschungsfragen-zentrierte Zielsetzung sowie Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2 Themenspezifischer Bezugsrahmen: Wertorientierte Unternehmungsführung, Benchmarking und Handelsunternehmungen als Elemente eines umfassenden Konzepts .....</b>	<b>8</b>
2.1 Wertorientierte Unternehmungsführung 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 Unternehmungsführung.....	27
2.1.2.1 Ganzheitlich wertorientierte Unternehmungsführung: Systematisierung anhand der Pyramide der wertorientierten Unternehmungsführung.....	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 Unternehmungspraxis .....	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 Benchmarkeingeführung.....	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 Unternehmungskultur 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 „Handelsunternehmungen“ .....	76
2.3.1	Handelsunternehmungen als Untersuchungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre .....	76
2.3.2	Relevanz von Handelsunternehmungen aus volkswirtschaftlicher Sicht.....	78
2.3.3	Charakteristika, besondere Herausforderungen und Entwicklungstendenzen von Handelsunternehmungen als spezifische Ausprägung eines Dienstleistungsbetriebs .....	81
2.3.3.1	Handelsunternehmungen als Dienstleister im Spannungsfeld von Warenrisiko, Leistungstransparenz und Kundenintegration.....	81
2.3.3.2	Spezifische Charakteristika von Handelsunternehmungen.....	83
2.3.3.3	„Wandel im Handel“: Entwicklung und zukünftige Trends im deutschen Einzelhandel .....	85
2.3.4	Organisationsform als entscheidendes Differenzierungsmerkmal von Handelsunternehmungen .....	88
2.3.4.1	Überblick über Kriterien zur Typologisierung von Handelsunternehmungen.....	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 Handelsunternehmungen .....	98
2.4	Zwischenfazit: Systematische Abstimmung von Handelsspezifika und Wertorientierung als konstituierende Elemente beim Benchmarking .....	101

<b>3 Konzeption eines internen Benchmarkingsystems zur umfangreichen Steuerung von Werttreibern einer Handelsunternehmung .....</b>	<b>103</b>
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 Benchmarkgausrichtung: 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 Benchmarkpartner: Analyse systeminterner Potenziale erfolgreicher 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 wertreibenden 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 Benchmarkserhebungen.....	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-Profils.....	183
3.6.3	Integration der kontinuierlich erhobenen Benchmarks in bestehende Steuerungsinstrumente der Unternehmungsführung .....	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 Unternehmungsführung in Handelsunternehmungen .....	192
<b>4</b>	<b>Empirisches Schlaglicht: Fallstudienanalyse in einer Einzelhandelskooperation zum Abgleich des theoretisch-konzeptionell erarbeiteten Benchmarkingsystems mit Erfahrungen und Erwartungen der Praxis .....</b>	<b>194</b>
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 Durchdringung.....	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 Unternehmungspraxis .....	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
<b>5</b>	<b>Gestaltungshinweise für ein internes wertorientiertes Benchmarking innerhalb einer Einzelhandelskooperation vor dem Hintergrund der unternehmungsspezifischen Charakteristika.....</b>	<b>218</b>
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 Unternehmungsberatung 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 Unternehmungsberatung 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 Unternehmungsführung .....	235
6	<b>Thesenartige Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie Ausblick auf potentielle Forschungsfragen .....</b>	<b>236</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>245</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>A0</b>