

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einführung

<b>1 Aktuelle Rahmenbedingungen für das Controlling in Handelsunternehmen</b> .....	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
<b>2 Typische Schwachstellen im Handel</b> .....	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
<b>Teil II Steuerungsmodelle</b>		
<b>3</b>	<b>Steuerungsmodelle .....</b>	<b>29</b>
	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 Werteinflüsse .....	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
<b>4</b>	<b>Wachstumsorientierte Filialsteuerung im Handel .....</b>	<b>43</b>
	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
<b>5</b>	<b>Steuerung von Verkauf und Distribution am POS. . . . .</b>	<b>57</b>
	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
<b>6</b>	<b>Lösungsansätze für ein Multi-Channel-Controlling. . . . .</b>	<b>75</b>
	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
<b>7</b>	<b>Corporate Social Responsibility in Handelsunternehmen. . . . .</b>	<b>91</b>
	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
<b>Teil III Planung &amp; Forecasting</b>		
<b>8</b>	<b>Strategische Finanzplanung für den Handel . . . . .</b>	<b>107</b>
	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
<b>9</b>	<b>Planung im Handel – schlank, robust, flexibel . . . . .</b>	<b>125</b>
	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

---

<b>10 Kürzer planen, besser steuern</b> .....	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
<b>11 Planung 2.0 in der REWE Group – Effizienzpotenziale identifizieren, Planungsprozesse optimieren</b> .....	153
Anna Kaland	
11.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....	154
11.2 Frontloading – Durch Target Setting und Eckwertepanung 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
<b>12 Vom Urknall zur Prognose</b> .....	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
<b>13 Praxisbericht: Umsetzung einer treiberbasierten Vertriebs- und Finanzhochrechnung</b> .....	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

<b>14</b>	<b>Kennzahlen zur Steuerung im Handel . . . . .</b>	<b>217</b>
	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
<b>15</b>	<b>Reporting im Handel . . . . .</b>	<b>231</b>
	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
<b>16</b>	<b>Reporting bei Fressnapf . . . . .</b>	<b>247</b>
	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

<b>17</b>	<b>Der Group Reporting Prozess</b> .....	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
<b>Teil V</b>	<b>Category Management</b>	
<b>18</b>	<b>Partnerschaftliches Category Management</b> .....	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
<b>19</b>	<b>Category Management Praxisbeispiel Knorr: Optimierung der Kategorie „Savoury“</b> .....	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**

<b>20</b>	<b>Überwindung von Widerständen bei Veränderungen von Controllinginstrumenten .....</b>	<b>327</b>
	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