

Handelsunternehmen erfolgreich führen

Die Unternehmensperformance systematisch steigern

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
1	Begleitwort von Dr. Thomas März, Vorstandsvorsitzender der Vedes AG	4
2	Vorwort von Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH	5
3	Erfolgsfaktoren im Handel	6
3.1	Strategien und Konzepte als Grundlage der Führung	7
3.2	Gestaltungsfelder für das Management	10
3.2.1	Positionierung und Differenzierung	11
3.2.2	Sortimentsbildung und Sortimentssteuerung	12
3.2.3	Markenportfolio und Markenführung	17
3.2.4	Preisfindung und Konditionengestaltung	19
3.2.5	Warenverfügbarkeit und Logistik	20
3.2.6	Betriebstypus und Vertriebsweg	24
3.2.6.1	Herausforderungen bei der Führung von Großhandelsunternehmen	25
3.2.6.2	Herausforderungen bei der Führung von Einzelhandelsunternehmen	27
3.2.7	Standortkonzepte und Filialkonzepte	28
3.2.8	Wertschöpfungstiefe und Vertikalisierung	31
3.3	Herausforderungen für Handelskooperationen und Verbundgruppen	32
4	Strategiemuster und Konzepte für unterschiedliche Unternehmensphasen	34
4.1	Wiederherstellung der Ertragskraft im Rahmen einer Restrukturierung	34
4.2	Ertragsorientiertes Wachstum und zielgerichtete Expansion	37
4.3	Überwindung von Stagnationsphasen durch Wahl der richtigen Handlungsstrategie	39
5	Controllinginstrumente zur effizienten Steuerung des Handelsunternehmens	41
5.1	Sortimentscontrolling	41
5.2	Vertriebs- und Filialcontrolling	45
5.3	Einkaufs- und Logistikcontrolling	50
5.4	Marketingcontrolling	52
5.5	Zuschlagskalkulation und Prozesskostenrechnung	52
6	Zusammenfassung	55
7	Stichwortverzeichnis	56

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Die Organisation des Handelsunternehmens als Schnittstelle zwischen Lieferanten und Abnehmern	8
Abb. 2: Category Management und Supply Chain Management in der Organisation des Handelsunternehmens	16
Abb. 3: Warenverfügbarkeit und Kosten der Warenverfügbarkeit	21
Abb. 4: Vergleich von Großhandel und Einzelhandel	25
Abb. 5: Entscheidungsmatrix für Standortentscheidungen	30
Abb. 6: Beispiel für eine unausgewogene Sortiments- und Lieferantenstruktur	35
Abb. 7: Wachstumsquellen für Handelsunternehmen	37
Abb. 8: Analyse der Sortimentsstruktur nach Warengruppen	42
Abb. 9: Beispiel einer Bonanalyse	43
Abb. 10: Beispiel einer Filialergebnisrechnung	47
Abb. 11: Ergebnisse einer kombinierten Bon- und Frequenzanalyse in einem Filialunternehmen	48
Abb. 12: Beispiel für die Darstellung der Filialperformance anhand von Quadratmeterumsätzen	49
Abb. 13: Bildung von Filialclustern mit unterschiedlicher Performance	50
Abb. 14: Auswirkung des Warenwerts auf die Preisfindung im Rahmen einer prozentualen Zuschlagskalkulation	53
Abb. 15: Auswirkung der Prozesskalkulation auf die Preisfindung bei Artikeln	54

1 Begleitwort von Dr. Thomas März, Vorstandsvorsitzender der Vedes AG

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte und der damit einhergehenden internationalen ökonomischen Verflechtung werden gegenüber der Vergangenheit erhöhte Anforderungen an die Führung von Unternehmen gestellt. Mehr denn je werden sich gerade Handelsunternehmen auf veränderte ökonomische Rahmenbedingungen einstellen müssen, um ihre Marktposition halten oder ausbauen zu können.

Vor diesem Hintergrund verlieren herkömmliche Planungsinstrumente, Wachstumsstrategien und Organisationsstrukturen an Bedeutung, d. h. es müssen traditionelle Denkgewohnheiten und Verhaltensmuster in Frage gestellt werden. Erfahrungen der Vergangenheit können nicht mehr ohne weiteres als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen von morgen dienen. Der Globalisierungsprozess erfordert vom Management vielmehr den Entwurf von ganzheitlichen Visionen und Strategien, um die Wettbewerbsfähigkeit von Handelsunternehmen nachhaltig zu gewährleisten.

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Management besteht darin, zeitnah relevante Informationen über die zentralen Erfolgsfaktoren im Handel zu gewinnen. Neben der Markenführung stehen vor allem die Entwicklung von Standort- und Filialkonzepten sowie eine marktgerechte Sortimentsbildung mit entsprechender Preisgestaltung im Vordergrund. Die optimale Steuerung der Bereiche Einkauf und Logistik erfordert den Einsatz moderner Controllinginstrumente, die gleichermaßen die korrespondierenden Finanz- und Liquiditätsströme transparent machen.

Eine systematische Analyse sämtlicher Geschäftsprozesse im Rahmen der Wertschöpfungskette vom Lieferanten über den Handel bis hin zum Konsumenten ist die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung von Handelsunternehmen. Die vorliegende Broschüre vermittelt einen praxisnahen Überblick über die wesentlichen Strategien und Instrumente bei der Führung und Steuerung von Handelsunternehmen und stellt in komprimierter und übersichtlicher Form die zentralen Erfolgsfaktoren im Handel dar.

Dr. Thomas März

2 Vorwort von Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH

Erfolg im Handel ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis planvollen und systematischen Managements. Je nach Unternehmenssituation gibt es unterschiedliche Strategien und Konzepte, um das Wachstum zu sichern, Stagnationsphasen zu überwinden und Restrukturierungs- und Sanierungssituationen zu bewältigen.

Die vorliegende Broschüre zeigt auf, welche Faktoren entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Handelsunternehmens haben. Ausgehend von den wesentlichen Erfolgsfaktoren werden grundsätzliche Strategiemuster und Konzepte abgeleitet, mit denen ein Handelsunternehmen seine strategische und operative Situation verbessern kann. Um dies zu erreichen, sind entscheidungsorientierte Informationen für das Management unerlässlich. Die Darstellung von handelsorientierten Controllinginstrumenten trägt dieser Anforderung Rechnung.

Angesichts der Vielfalt an unterschiedlichen Betriebstypen kann die vorliegende Broschüre keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie dient dazu einen Überblick zu geben, mit welchen Stellschrauben eine Verbesserung von wirtschaftlichen Ergebnissen im Handelsunternehmen zu erreichen ist.

Dr. Günter Lubos

3 Erfolgsfaktoren im Handel

Die Führung eines Handelsunternehmens erfordert das Eingehen auf die Besonderheiten des handelstypischen Geschäftsmodells. Handelsunternehmen kaufen Waren auf eigene Rechnung und veräußern diese ohne Bearbeitung oder Weiterverarbeitung an den Abnehmer. In der **Wertschöpfungskette** zwischen Produzent und Konsument übernimmt der Handel verschiedene Funktionen:

- Sortimentsbildung durch Bündelung der Produkte verschiedener Produzenten
- Markterschließung und Vertrieb für die Produzenten
- Marktforschung durch Nutzung und Aufbereitung von Verbrauchsinformationen verschiedener Kunden
- Transport und Bereitstellung der Ware in kundengerechten Mengen
- Lagerhaltung an der Schnittstelle zwischen Produzent und Kunde
- Zwischenfinanzierung durch Kreditierung gegenüber Abnehmern und Lieferanten

Die dargestellten Funktionen begründen die grundsätzliche Existenzberechtigung des Handels als Verbindungsglied zwischen Produzent und Konsument. Der wirtschaftliche Erfolg für das einzelne Handelsunternehmen stellt sich erst ein, wenn es eine Reihe von **Erfolgsfaktoren** bei der Wahrnehmung der genannten Funktionen erfüllt. Hierzu zählen insbesondere:

- Bedarfsgerechtigkeit des Angebots
- Warenverfügbarkeit
- Preisliche Wettbewerbsfähigkeit
- Differenzierung der eigenen Leistung zum Wettbewerb

Von der **Bedarfsgerechtigkeit** des Angebots kann man sprechen, wenn die angebotenen Waren und Leistungen die Bedürfnisse der Abnehmer erfüllen. Die **Warenverfügbarkeit** beinhaltet, dass das Unternehmen die nachgefragte Ware zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge bereitstellen kann. Nur bedarfsgerechte Ware, die zum Zeitpunkt des Kaufwunsches vorhanden ist, kann verkauft werden. Je transparenter Märkte sind, desto mehr sind Preise für den Kunden vergleichbar. Die preisliche **Wettbewerbsfähigkeit** ist daher wesentlich für den Erfolg. Handelt ein Unternehmen in einem transparenten Markt mit Gütern, die auch den Wettbewerbern problemlos zugänglich sind, so erwächst den Möglichkeiten zur **Differenzierung** besondere Bedeutung. In der stärksten Ausprägung verfügt ein Unternehmen über ein **Alleinstellungsmerkmal**, das es deutlich vom Wettbewerb abgrenzt. In der Schaffung der notwendigen Voraussetzungen und der Ausgestaltung dieser Erfolgsfaktoren liegt ein Schwerpunkt der Managementtätigkeit im Handelsunternehmen.

3.1 Strategien und Konzepte als Grundlage der Führung

Für die systematische und gezielte Beeinflussung der Erfolgsfaktoren benötigt das Management des Handelsunternehmens geeignete Konzepte und Vor-

gehensweisen. Drei wesentliche Grundelemente sind hierbei für jedes Unternehmen wichtig, um den nachhaltigen Erfolg zu sichern:

- Erarbeitung eines überlegenen strategischen Konzepts
- Schaffung einer effizienten Struktur- und Ablauforganisation
- Bereitstellung geeigneter Führungsinstrumente

Grundsätzlich spielt sich die Führung des Handelsunternehmens auf einer strategischen und operativen Ebene ab. Mit Hilfe des **strategischen Konzepts** beantwortet die Unternehmensleitung grundsätzliche Herausforderungen für das Handelsunternehmen. Veränderungen von Märkten, Kundenverhalten und Wettbewerbern erfordern Antworten, die über das normale Tagesgeschäft hinausgehen. Ziel der Führung durch strategische Konzepte ist die Sicherung und der Ausbau der langfristigen Wettbewerbs- und Ertragsfähigkeit. Dies führt zu Entscheidungen, die kaum oder nur unter großem Aufwand umkehrbar sind. Die Wahl der Betriebsform oder eine Entscheidung über die Änderung der **Betriebsform** hat für ein Handelsunternehmen diesen grundsätzlichen und damit strategischen Charakter. Die Unternehmensleitung trifft beispielsweise die Entscheidung, ob ein Handelsunternehmen als Großhandel oder Einzelhandel am Markt auftritt. Auch innerhalb dieser Handelsformen entsteht die Notwendigkeit, Betriebsformen noch detaillierter zu differenzieren. So stellt sich die Frage, ob ein am **Endverbraucher** orientiertes Einzelhandelsunternehmen den Konsumenten nur mit einem einzigen Standort oder mit einer größeren Anzahl stationärer Filialen anspricht. Auch innerhalb dieser Handelsformen hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich über verschiedene **Flächenkonzepte**, **Servicekonzepte** etc. am Markt zu positionieren. Überlegungen zur Betriebsform erfordern nur zu bestimmten Zeitpunkten eine bewusste Entscheidung des Managements. Die Unternehmensgründung zählt zu diesen Situationen. Weitaus häufiger stellt sich die Frage, wie bestehende Betriebsformen zu modifizieren sind, wenn bisherige Konzepte kein ausreichendes Ertragspotenzial mehr versprechen. In einem derartigen Fall kann nur eine grundlegende Überarbeitung des **Geschäftsmodells** weiteres Wachstum und positive Ergebnisbeiträge versprechen.

Ein strategisches Konzept ist umso fundierter, je faktenorientierter es gestaltet wird. Ausgangspunkt jedes strategischen Konzepts ist die fundierte Analyse der Ausgangssituation und des Unternehmensumfeldes. Eine strategische **Bestandsaufnahme** zeigt, unter welchen Rahmenbedingungen das Handelsunternehmen in seinem Markt agiert. Diese Analyse umfasst Absatzmärkte, Beschaffungsmärkte, Abnehmerverhalten, Wettbewerbssituation und verfügbare personelle und finanzielle Ressourcen. Das so erarbeitete Profil zeigt die zukünftigen Herausforderungen ebenso, wie die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Darauf aufbauend entwickelt das Management mögliche Antworten und strategische Konzepte, mit denen es den zukünftigen Herausforderungen begegnen wird.

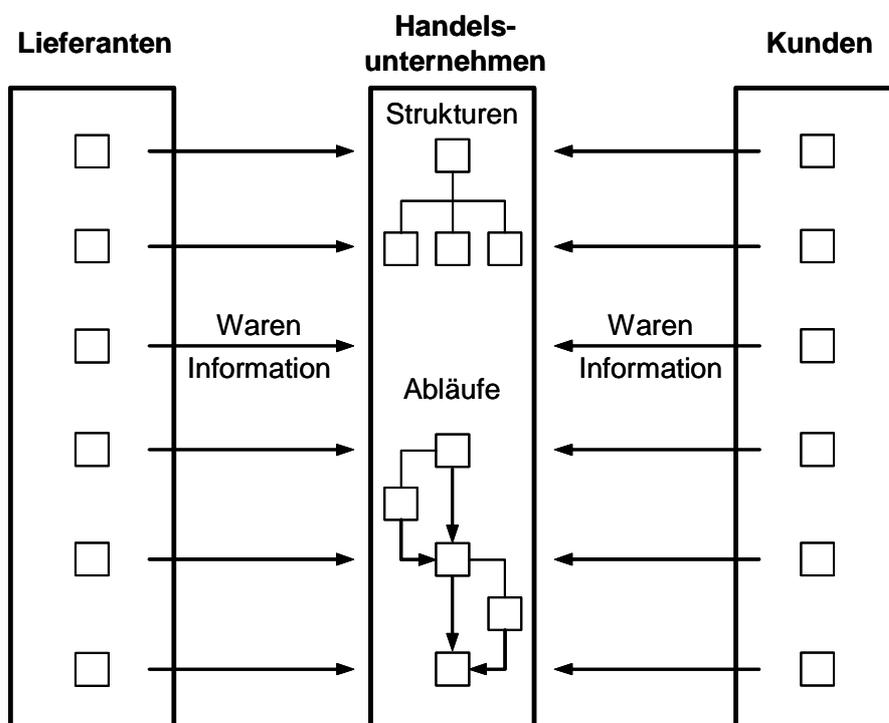
Zur Umsetzung der strategischen Konzepte und zur Bewältigung des Tagesgeschäftes bedarf es einer leistungsfähigen Organisation. Die **Strukturorganisation** regelt das Zusammenspiel der verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen. Über die organisatorische Ausgestaltung der verschiedenen Funktionen wie Vertrieb, Einkauf, Materialwirtschaft etc. beeinflusst das Management nicht nur die Umsetzung der Strategie, sondern auch die Erfüllung der

Erfolgsfaktoren und damit das Ergebnis im Tagesgeschäft. Eine Strukturorganisation ist nur dann effizient, wenn eine geeignete **Ablauforganisation** die verschiedenen Funktionsbereiche miteinander verknüpft. Im Handelsunternehmen sind dabei zwei Kernprozesse zu gestalten:

- Warenströme
- Informationsströme

Warenströme beinhalten den physischen Weg eines Produktes vom Produzenten über das Handelsunternehmen zum Abnehmer. Über den Warenstrom generiert das Unternehmen sein Ergebnis. Eine Vielzahl von Informationen begleitet den Weg der Ware vom Lieferanten über das Handelsunternehmen zum Abnehmer. Diese **Informationsströme** betreffen Herkunft, Weg, Ziel, Menge und Wert der Waren. Derartige Informationen haben auf den ersten Blick keinen originären Wert. Beim Weg über die eigene Organisation kann das Handelsunternehmen aus der zielgerichteten Nutzung der Informationen eine Vielzahl von Vorteilen ziehen und seine Wettbewerbsposition verbessern. Die Organisation des Unternehmens an der Schnittstelle zwischen Lieferanten und Abnehmern kann sich dabei als Hemmschuh oder Katalysator für die Informationsverarbeitung erweisen (Abbildung 1). Die Effizienz der Ablauforganisation im Handelsunternehmen wirkt sich damit auch auf die Funktionsfähigkeit einer übergreifenden **Supply Chain** aus.

Abb. 1: Die Organisation des Handelsunternehmens als Schnittstelle zwischen Lieferanten und Abnehmern



Viele Unternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten auf die Optimierung der Warenströme. Damit erzielen sie schnelle Effekte und sind in der Lage, die Kapitalbindung aus der Vorratshaltung rasch zu senken. Meist dominieren singuläre Einmalaktivitäten wie Lagerbereinigungen, Sortimentsstraffungen oder Lieferantenauslistungen. Dadurch verbessert sich die Performance des Unternehmens kurzfristig. Häufig kommt es jedoch zu einem „**Sägezahneffekt**“ aus Aufbau und Abbau von **Lagerbeständen**, **Artikelumfang** oder **Lieferantenanzahl**. Dieser hat seine Ursache darin, dass die Informationen, die den Warenstrom begleiten, wenn überhaupt, nur zur vergangenheitsorientierten Dokumentation und nicht zur vorausschauenden Steuerung des Unternehmens eingesetzt werden.

Die Existenz einer großen Fülle von Informationen garantiert noch nicht die Führbarkeit des Unternehmens. Erst durch die Aufbereitung mittels leistungsfähiger **Führungsinstrumente** kann das Unternehmen seine **Entscheidungsqualität** und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Zukunftsweisende Konzepte bauen daher ebenso auf informationelle Überlegenheit, wie auf ein effizientes operatives Tagesgeschäft. Der Unternehmenserfolg stellt sich dann ein, wenn das Unternehmen die Erfolgsfaktoren des Marktes erfüllt. Dies setzt voraus, dass die Führungsinstrumente die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der relevanten Erfolgsfaktoren darstellen.

3.2 Gestaltungsfelder für das Management

Die dargestellten Grundelemente Strategie, Organisation und Führungsinstrumente stellen keinen Selbstzweck dar. Ihre einzige Funktion ist es, für eine bestmögliche Erfüllung der **Erfolgsfaktoren** zu sorgen und die Bereiche zu optimieren, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bewirken. Diese Bereiche lassen sich in verschiedene Gestaltungsfelder unterteilen, deren Beeinflussung über den Erfolg des Handelsunternehmens entscheiden.

Die Systematisierung möglicher Gestaltungsfelder erleichtert es dem Management, zielgerichtet tätig zu werden. Den Ausgangspunkt der Systematisierung bildet die Frage, welche Stellschrauben aufgrund des **Geschäftsmodells** die beste Ergebniswirkung versprechen und in welchen Bereichen aufgrund praktischer Erfahrungen Ergebnispotenziale in den verschiedenen Unternehmensphasen bestehen. Ausgehend von den operativen Ansatzpunkten bis hin zu den strategischen Stellschrauben lassen sich folgende Gestaltungsfelder beschreiben:

- Positionierung und Differenzierung
- Sortimentsbildung und Sortimentssteuerung
- Gestaltung des Markenportfolios
- Bereitstellung von Waren
- Vertriebswege und Standortkonzepte
- Preisfindung und Preispositionierung
- Wertschöpfungstiefe und Vertikalisierung

Eine Unternehmensleitung führt das Handelsunternehmen erfolgreich, wenn es gelingt, Strategie, Organisation und Instrumente so einzusetzen, dass diese Gestaltungsfelder in Hinblick auf die Erfolgsfaktoren des Geschäftes systematisch bearbeitet und gesteuert werden.

3.2.1 Positionierung und Differenzierung

Je ähnlicher und vergleichbarer die Produkte und Leistungen eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb sind, desto wichtiger ist es, sich von den potenziellen Wettbewerbern abzugrenzen. Diese Notwendigkeit zur **Differenzierung** und **Positionierung** ist gerade bei Handelsunternehmen wichtig, da deren **Warenangebot** meist auch bei einer größeren Anzahl Wettbewerber verfügbar ist. Darin liegt auch ein wesentliches strategisches Problem von Handelsunternehmen. Die breite Verfügbarkeit von Produkten bei verschiedenen Absatzmittlern erschwert eine Profilierung alleine über die Artikel im Sortiment. Eine Ausnahme bilden nur Artikel, die exklusiv im Portfolio des Handelsunternehmens sind.

Der Kern einer **Differenzierungsstrategie** besteht im Herausstellen von Alleinstellungsmerkmalen oder Differenzierungsfaktoren. Verschiedene Differenzierungsmerkmale bieten sich an, die vom Handelsunternehmen selbst beeinflusst und gestaltet werden können:

- Sortimentsumfang und Markenvielfalt
- Preise und Preisniveau
- Beratung und Service
- Einkaufserlebnis und **Einkaufsambiente**

Die Artikel, die ein Handelsunternehmen in seinem Portfolio hat, eröffnen ihm keine originäre Möglichkeit zur Differenzierung. Ob es sich bei dem Handelsunternehmen um einen **Vollsortimenter** oder **Spezialsortimenter** handelt, wird vom Kunden wahrgenommen und wirkt sich auf die Attraktivität des Unternehmens und die Wahrnehmung bei den potenziellen Abnehmern aus. Das Unternehmen muss sich daher bei seiner Positionierung für eine eindeutig wahrnehmbare Sortimentsstrategie entscheiden, um gegenüber den Kunden ein klares und unverwechselbares Bild abzugeben.

Mittels einer Differenzierung über **Preis** und **Preisniveau** spricht das Unternehmen gezielt bestimmte Kundengruppen an. Ein niedriges Preisniveau bietet in der Regel keinen Spielraum für das Angebot von Zusatznutzen. Es erfordert vielmehr einen kostenorientierten Umgang mit der Ware vom Einkauf bis zum Verkauf. **Niedrigpreis-** oder **Discountstrategien** erfordern daher in der Regel eine Konzentration auf die Ware und einen Verzicht auf Zusatznutzen für den Kunden. Durch eine hohe **Preispositionierung** werden Kunden mit hoher Kaufkraft und hohem Anspruchsniveau angesprochen. Diese erwarten aufgrund des höheren Preises einen Zusatznutzen, der über den reinen **Produktnutzen** hinausgeht und das höhere Preisniveau rechtfertigt. Für das Handelsunternehmen ist das höhere Preisniveau erforderlich, um die Kosten abzudecken, die mit dem Zusatznutzen einhergehen.

Beratung und **Service** stellen einen typischen **Zusatznutzen** dar, um das Warenangebot mit einer Leistung zu ergänzen. Vor allem bei erklärungsbedürftigen Artikeln und Sortimenten bietet sich damit die Möglichkeit zur Abgrenzung vom Wettbewerb. Dies gelingt nicht nur dann, wenn diese Leistung angeboten wird, sondern vor allem, wenn die Qualität des Zusatznutzens höher als beim Wettbewerb ist. Da diese Leistung von den Mitarbeitern des Handelsunternehmens erbracht wird, hat deren Qualifikation und Motivation eine Schlüssel-funktion für den Erfolg einer Differenzierungsstrategie.

Einkaufserlebnis und **Einkaufsambiente** sind Faktoren, die durch die Ausgestaltung und das räumliche Umfeld des Unternehmens geprägt werden. Dieses Konzept kann vor allem im konsumorientierten Einzelhandel als Möglichkeit zur Differenzierung herangezogen werden. Ziel ist es, durch Gestaltung der **Einkaufsstätten** die Kaufbereitschaft des Konsumenten zu erhöhen. Durch die Verbindung mit anderen Differenzierungsmerkmalen wie Beratungsqualität, Service oder Preispositionierung schafft das Unternehmen ein in sich geschlossenes und ganzheitliches Konzept.

Eine erfolgreiche **Differenzierungsstrategie**, die nicht nur kurzzeitig, sondern dauerhaft tragfähig ist, erfordert es, dass die Wettbewerber die spezifischen Fähigkeiten nicht oder nur sehr schwer imitieren und reproduzieren können und der Kunde einen unmittelbaren Nutzen aus den Fähigkeiten des Unternehmens verspürt. Dabei kommt es nicht darauf an, wie sich die Realität darstellt, sondern wie ein Handelsunternehmen von seinen Kunden wahrgenommen wird. Da Handelsunternehmen über keine eigene Produktion verfügen, die beispielsweise einen **Imitationsschutz** über Produktpatente zulässt, fordert diese Aufgabenstellung die konzeptionelle Kreativität des Managements in besonderem Maße. Hat sich ein Unternehmen für eine bestimmte Positionierung entschieden, so müssen auch alle übrigen Gestaltungsfelder mit dieser Ausrichtung des Unternehmens harmonisieren.

3.2.2 Sortimentsbildung und Sortimentssteuerung

Das **Sortiment** eines Handelsunternehmens in Form seiner **Warengruppen** und Artikel beeinflusst den Geschäftserfolg des Unternehmens maßgeblich. Dies betrifft die Außenwirkung bei den Kunden ebenso, wie die internen betriebswirtschaftlichen Folgewirkungen. Im Rahmen von **Sortimentsentscheidungen** befindet ein Unternehmen über die Breite und Tiefe des Warenangebots und damit über Rohertrag, Kapitalbindung, Prozesskosten etc. Das Sortiment muss die Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Ein zu schmales oder zu flaches Sortiment verfügt über keine ausreichende Attraktivität und erzeugt so keine **Kaufbereitschaft** bei den potenziellen Kunden. Dem Unternehmen entgeht dadurch Absatz, Umsatz und somit Deckungsbeitrag. Ein zu tiefes und breites Sortiment verursacht wiederum erhebliche Folgekosten. In diesem Fall weisen Sortimentsbestandteile zu geringe Ergebnisbeiträge bei zu niedrigen Umschlagsgeschwindigkeiten auf. Sie entpuppen sich als **Kostentreiber** in vielen weiteren Funktionsbereichen des Unternehmens. Sortimentsprobleme haben in der Praxis oft historische Gründe und sind auf eine unzureichende Systematik in der **Sortimentssteuerung** zurückzuführen. Die Herstellung eines Gleichgewichtes, das einerseits ausreichende Attraktivität beim Kunden erzeugt, andererseits aber

auch betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien genügt, ist daher eine wesentliche Managementherausforderung. Nur wenn Kern-, Grund- und Randsortimente präzise definiert sind, ist eine effiziente Sortimentssteuerung möglich.

Forscht man nach möglichen Ergebnispotenzialen im Sortimentsbereich, so gibt es meist drei wesentliche Ursachen mangelnder Ergebnisbeiträge:

- Unzureichende Abstimmung zwischen Verkauf und Einkauf
- Fehlendes Sortimentscontrolling
- Unzureichende Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Sortimentskosten

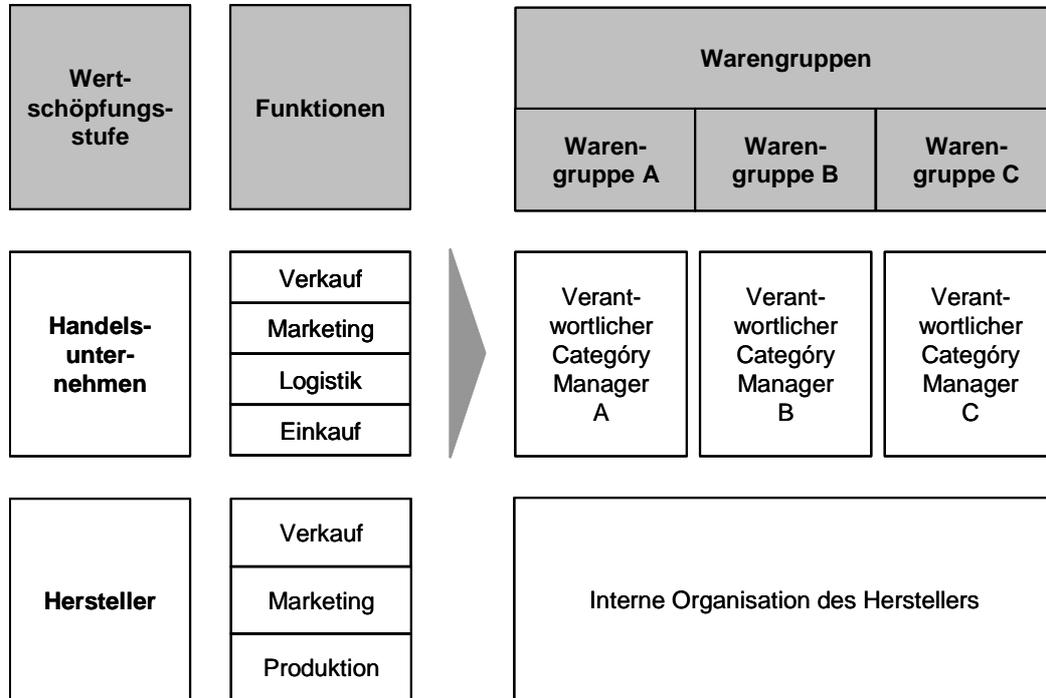
Organisatorische **Schnittstellenprobleme** zwischen Einkauf und Vertrieb sind in funktionalen Gesamtorganisationen eine typische Ursache für ein nicht ausreichend abgestimmtes Sortiment. In Unternehmen, die ein Verbesserungspotenzial aufweisen, sind häufig Schnittstellenprobleme gerade zwischen diesen beiden Funktionsbereichen zu erkennen. Eine Betrachtung der Denkweisen und Vorgehensweisen beider Funktionen zeigt die möglichen Ursachen von organisatorischen Schnittstellenproblemen. Der Einkauf orientiert sich an den **Beschaffungsmärkten**. Diese nehmen zeitversetzt vor den eigentlichen Verkaufsaktivitäten Einfluss auf die Sortimentszusammensetzung. In dieser Funktion nimmt er für sich in Anspruch, zukünftige Trends bereits im Vorfeld des Verkaufs zu erkennen und stellt das Sortiment entsprechend zusammen. Aufgrund seiner Kenntnisse des Beschaffungsmarktes geht er davon aus, dass er vor allem zukünftige Entwicklungen und Tendenzen ausreichend kennt, um eine Beschaffungsentscheidung nach Inhalt, Einkaufspreis und Bestellmenge zu treffen. Der Vertrieb des Unternehmens nimmt ähnliches für sich in Anspruch. Aufgrund seiner Nähe zum Kunden geht auch er davon aus, dass er die Bedürfnisse und Wünsche im Markt kennt. Aus seiner Sicht sollten diese in die Beschaffungsentscheidung mit einfließen. Der Verkauf sieht sich als Schnittstelle des Unternehmens zu den Kunden und deren Bedürfnissen. Die Attraktivität eines Sortiments und seine Bedarfsgerechtigkeit beurteilt er zum einen aus aktuellen **Abverkaufszahlen** und damit einer sehr marktbezogenen Zahlenbasis. Häufiger jedoch wird, was typisch für Verkaufsfunktionen ist, die voraussichtliche Entwicklung von qualitativen Elementen und Prognosen bestimmt. Der Verkauf sieht sich „am Puls des Kunden“ und leitet daraus die notwendige Zusammensetzung des Sortiments ab. Zukünftige Trends und Entwicklungen werden durch Informationen bestimmt, die Kunden an den Verkauf weitergeben.

Beide Funktionen verfügen somit über wertvolle Informationen für die Zusammenstellung des Sortiments. Die mangelnde organisatorische Abstimmung verhindert, dass diese Informationen zusammengeführt werden und nur unzureichend in Sortimentsentscheidungen einfließen. Kommunizieren Vertrieb und Einkauf nicht miteinander, so wächst die Gefahr, dass es zu Fehlentscheidungen bei der Beschaffung kommt. Die Gefahr wächst mit zunehmender Größe und Komplexität des Handelsunternehmens. Handelt es sich beispielsweise um ein Handelsunternehmen mit einer Vielzahl von Filialen in unterschiedlichen Regionen, so besteht die Gefahr, dass bei zentralisierter Entscheidungsfindung regionalspezifische Besonderheiten im Sortiment nicht berücksichtigt sind. Das Ergebnis ist ein Angebot, das nicht den Bedarf der Kunden trifft und zu geringen Absätzen und unzureichendem Lagerumschlag führt. Je ausgeprägter das Eigenleben von Funktionen ist, desto mehr wächst die Gefahr, dass es zu den

geschilderten Ineffizienzen in der Organisation kommt. Dies führt im Ergebnis dazu, dass von den nachgefragten Artikeln zu wenig verfügbar sind, sich bei den nicht nachgefragten Artikeln **Überbestände** aufbauen und sich Vertrieb und Einkauf die Verantwortung für diese Entwicklung gegenseitig zuschieben.

Die Lösung dieses Schnittstellenproblems kann über eine Optimierung der Ablauf- und/oder Strukturorganisation erfolgen. Über die **Ablauforganisation** ist sicherzustellen, dass es zu einem regelmäßigen Informationsaustausch zwischen beiden Funktionsbereichen kommt. Der Nachteil dieser Lösung ist eine geteilte und damit unklare organisatorische Verantwortung. Daher stellt sich die Frage, ob eine Zusammenführung der Funktionen im Rahmen der **Strukturorganisation** nicht besser ist. Sind Verkauf und Einkauf jeweils unterschiedlichen Verantwortungsbereichen, zum Beispiel auf der Ebene der Unternehmensleitung, zugeordnet, so kann dies zu den dargestellten Schnittstellenproblemen führen. Eine Zusammenfassung unter einer einheitlichen Führung entschärft dieses Problem. Der oberste Verantwortungsträger vereint in diesem Fall die Sichtweisen von Verkauf und Einkauf. Wird dieses organisatorische Prinzip auch auf den darunter liegenden Führungsebenen etabliert, so kommt es zu einer Auflösung der funktionalen Organisation. Dieses **Category Management** für Teilsegmente des Sortiments oder die Etablierung eines umfassenden **Warengruppenmanagements** bei großen und komplexen Unternehmen bündelt die gesamthafte Verantwortung für Einkauf und Verkauf bei einzelnen Category Managern oder Warengruppenmanagern. Idealerweise umfasst diese Verantwortung eine betriebswirtschaftliche Verantwortung für Roherträge, Deckungsbeiträge, Bestand und Kapitalbindung der jeweiligen Warengruppen. Das Unternehmen richtet sich mit diesem Konzept zum einen konsequent auf den Bedarf des (End)Kunden aus. Gleichzeitig bildet es diese Verantwortung in seiner internen Organisation ab (Abbildung 2). In der strategischen Dimension kann das Category Management auch eine umfassende Zusammenarbeit mit den Lieferanten bedeuten. In diesem Fall werden die Informationen und Daten aus dem Handelsunternehmen über die gesamte **Wertschöpfungskette** konsequent genutzt, um zum Vorteil aller Marktteilnehmer eine Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen. Das Category Management mündet in ein umfassendes **Supply Chain Management**. Das Handelsunternehmen besetzt in diesem Fall eine Schlüsselfunktion zwischen dem Endkunden und den Beschaffungsquellen.

Abb. 2: Category Management und Supply Chain Management in der Organisation des Handelsunternehmens



Eine wesentliche Herausforderung dieser Organisationsform besteht in den personellen Anforderungen an die **Category Manager**. Dies gilt besonders für den Fall, dass eine bislang funktionale Organisation in eine Organisation nach dem Prinzip des Category Management transferiert werden soll. Die Ausweitung der Verantwortung über die bisherigen Bereiche der Mitarbeiter erfordert die Einarbeitung in neue Tätigkeitsfelder und die teilweise Übernahme umfassender betriebswirtschaftlicher Verantwortung für die verschiedenen Warengruppen. Umfassende Schulungen und personelle Ergänzungen sind die Voraussetzungen dafür, dass ein derartiges Konzept in der Realität erfolgreich ist.

Eine zielgerichtete Steuerung des Sortiments erfordert ausreichende Informationen über die wesentlichen Sortimentsbestandteile. Ohne ein ausreichendes **Sortimentscontrolling** ist das Category Management nicht in der Lage, den betriebswirtschaftlichen Beitrag einzelner Warengruppen zum Ergebnis und zur Kapitalnutzung zu ermitteln. Das Sortimentscontrolling erfordert wiederum eine leistungsfähige **Warenwirtschaft** die insbesondere Informationen über **Bestell-obligo, Lagerdauer, Lagerbestand** etc. liefert. Erst auf dieser Basis lassen sich aussagefähige Wertgrößen über Roherträge oder Deckungsbeiträge ableiten. Für diese Ergebnisbetrachtung spielen die Sortimentskosten eine herausragende Rolle. Aufgrund der häufig praktizierten Zuschlagskalkulation als Prozentsatz des Warenwertes sind in vielen Unternehmen und damit auch bei den Warengruppenmanagern die tatsächlichen **Vielfaltskosten** des Sortiments nicht transparent. Im Extremfall belasten langsam drehende und margenschwache Sortimentsteile das Unternehmensergebnis noch zusätzlich. In Unternehmen resultieren diese Kosten aus der praktizierten **Zuschlagskalkulation**, bei der die

Gemeinkosten des Unternehmens als Prozentsatz auf den Warenwert aufgeschlagen werden. Diese Methodik bewirkt, dass Warengruppen mit hohem Warenwert und hohen Stückzahlen einen unverhältnismäßig hohen Anteil der Fixkosten des Unternehmens tragen, obwohl sie diese nicht verursachen. Kleinteilige Artikel mit wenig Wert, die bei Beschaffung und Verkauf jedoch einen hohen Aufwand erzeugen, werden unterproportional belastet. Dies führt zu einer Sortimentssteuerung, die „unwirtschaftliche“ Artikel bevorzugt und wirtschaftliche Artikel zu wenig beachtet. Abhilfe schafft eine **Prozesskostenrechnung**, die eine verursachungsgerechte Zuordnung der Fixkosten vornimmt indem sie über fixe Prozesskostensätze Artikel unabhängig von ihren Wert und Anteil am Sortiment nach der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten belastet. Bei konsequenter Einführung und Praktizierung führt dies zu einer Bereinigung des Sortiments um deckungsbeitragsschwache Artikel oder eine höherer Erlösqualität der kostenintensiven Sortimentssteile.

3.2.3 Markenportfolio und Markenführung

Die Gestaltung des Markenportfolios eines Handelsunternehmens ist als ein Teil der Sortimentsbildung oder als eigenständiges Gestaltungsfeld zu betrachten. Das Markenportfolio hat erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Handelsunternehmens. Die Aufgabe von **Marken** besteht darin, dem Abnehmer bestimmte Botschaften zu vermitteln und bei ihm eine Kaufentscheidung für das **Markenprodukt** auszulösen. Die Marke differenziert das Produkt von anderen Wettbewerbsprodukten. Ihr Ziel ist es, eine höhere Anzahl von Kaufentscheidungen zu höheren Preisen auszulösen, als dies bei markenlosen Produkten der Fall ist. Verfügt ein Handelsunternehmen über ein attraktives Portfolio an Marken, so profitiert es von dem Zuwachs an Absatz und Erlösqualität ebenfalls. Die Attraktivität des angebotenen **Markenportfolios** wirkt sich unmittelbar auf den wirtschaftlichen Erfolg des Handelsunternehmens aus. Zwei wesentliche Kategorien von Marken sind zu unterscheiden:

- Fremdmarken
- Eigenmarken

Fremdmarken sind in der Regel **Herstellermarken**, mit deren Hilfe das Handelsunternehmen Kunden für sich gewinnen will. Auf die Attraktivität von Herstellermarken hat das Handelsunternehmen naturgemäß nur begrenzten Einfluss. Die inhaltliche Ausgestaltung von Markenaufbau und Markenpflege liegt beim Produzenten. Dieser hat es in der Hand, wie viel er in seine Marken investiert und wie attraktiv er sie gestaltet. Will sich ein Handelsunternehmen von den Entscheidungen der Hersteller unabhängig machen, so kann es **Eigenmarken** oder **Handelsmarken** aufbauen. Als Produktmarken übernehmen sie dieselbe Funktion, wie die Produktmarken der Hersteller. Dies führt allerdings zur Problematik, dass ein Handelsunternehmen erhebliche Markeninvestitionen leisten muss, wenn es für sein gesamtes Sortiment Eigenmarken aufbaut.

Der Aufbau einer oder mehrerer eigener **Handelsmarken** für homogene Sortimentsteile stellt eine Alternative zur Nutzung von Fremdmarken dar. In diesem Fall hat das Handelsunternehmen als Markenbesitzer direkten Zugang auf die Erfolgsfaktoren der Markenbildung. Damit liegt die Verantwortung für die

Markenführung im Handelsunternehmen selbst. Voraussetzung für den Markenerfolg sind entsprechende qualitative und quantitative Kapazitäten sowie eine entsprechende **Handelsmarkenstrategie**. Wirtschaftlich ist der Aufbau von Eigenmarken sinnvoll, wenn sich das Sortimentsergebnis aus den eigenen Handelsmarken unter Berücksichtigung der Kosten für den **Markenaufbau** besser darstellt, als der Ergebnisbeitrag aus den Herstellermarken. Will das Handelsunternehmen die Kosten für den Eigenaufbau von Handelsmarken vermeiden und trotzdem die Zugkraft von Marken nutzen, so bieten sich zwei alternative Konzepte an.

Exklusivität bei der Nutzung von Herstellermarken für das gesamte Sortiment oder Teile davon ermöglicht es dem Handelsunternehmen, sich am Markt von Wettbewerbern im Rahmen seiner Strategie zu differenzieren, denen der exklusive **Markenzugang** fehlt. Ein Markenhersteller wird sich auf eine derartige Begrenzung seiner Distributionsmöglichkeiten nur einlassen, wenn er sich daraus wirtschaftliche Vorteile gegenüber einer **breiten Distribution** über eine Vielzahl weiterer Vertriebskanäle verspricht. Das Handelsunternehmen sollte in diesem Fall über Strategien und Differenzierungsmerkmale verfügen, die es von seinen Wettbewerbern deutlich abgrenzt. Eine Alternative zum Aufbau von Handelsmarken oder zur exklusiven Nutzung einer Fremdmарke ist der Kauf einer Herstellermarke ohne das dahinter stehende operative Geschäft und die Nutzung der Marke als Handelsmarke. Diese Strategie erfordert finanzielle Investitionen beim Kauf der Marke und laufende Investitionen in die Markenpflege.

Stehen nicht die Produktmarken, sondern das Handelsunternehmen selbst als Marke im Vordergrund, so verfolgt das Unternehmen die Strategie, sich als **Einkaufsstättenmarke** zu positionieren. In diesem Fall versucht das Handelsunternehmen durch die Gestaltung seiner Einkaufsstätten bestimmte Botschaften an die Käufer zu kommunizieren, um sich von den Einkaufsstätten der Wettbewerber abzugrenzen. Eine derartige Strategie ist, eventuell in Verbindung mit einer Handelsmarkenstrategie sinnvoll, wenn das Management die Abhängigkeit von fremden Produktmarken begrenzen will und die **Markenstärke** der Einkaufsstätte den Produktmarken als langfristig überlegen sieht. Bei einer solchen Strategie muss das Handelsunternehmen ähnlich einem Markenhersteller über einen längeren Zeitraum in Marketing investieren, um diese Botschaft nachhaltig zu kommunizieren. Dies schließt nicht nur die Bereitschaft für Marketingausgaben ein, sondern erfordert auch eine entsprechende Organisationsstruktur mit ausreichenden personellen Ressourcen. Insbesondere zur **Führung von Eigenmarken** bedarf es innerhalb des Handelsmarketings entsprechender Strukturen. Dies ist umso mehr erforderlich, je ausgeprägter die Profilierung der eigenen Handelsmarken oder der Einkaufsstättenmarke sein soll.

3.2.4 Preisfindung und Konditionengestaltung

Strategische **Preispositionierung** und operative **Preisfindung** entscheiden in hohem Maße über den wirtschaftlichen Erfolg des Handelsunternehmens. Die strategische Preisfindung betrifft das gesamte Sortiment und ist das Ergebnis einer umfassenden strategischen Positionierung zum Beispiel als serviceorientierter **Hochpreisanbieter** oder als preisaggressiver **Discounter** ohne zusätzliches Leistungsangebot. Bei der operativen Preisfindung wird der Preis für ein-

zelne Artikel innerhalb des festgelegten strategischen Preisrahmens ermittelt. In den Verkaufspreis gehen neben den direkten Kosten der Ware auch die Kosten für Logistik, Marketing, Vertrieb und Verwaltung und die kalkulierte Gewinnspanne ein. Eine derartige **Vollkostenbetrachtung** setzt das Wissen voraus, welche Anzahl von einem Artikel tatsächlich an die Kunden verkauft werden. Erst dadurch ist es möglich, diese zusätzlichen Kosten auf die Artikel zuzurechnen. Die Art und Weise in der dies erfolgt, hat erheblichen Einfluss auf die Höhe des Verkaufspreises und entscheidet über den Markterfolg und den wirtschaftlichen Ergebnisbeitrag von Artikeln. Diese Form der Preisfindung berücksichtigt vor allem betriebswirtschaftliche Erfordernisse. Wenn Produkte auch bei Wettbewerbern verfügbar und die Preise für den Käufer vergleichbar sind und es sich um ein preissensibles Produkt handelt, spielen auch Markt und Wettbewerb für die Preisfindung eine erhebliche Rolle. Ein betriebswirtschaftlich richtig kalkulierter Verkaufspreis, der jedoch über dem Niveau des Wettbewerbs liegt, wird keine Nachfrage bei den Kunden hervorrufen und damit auch zu keinem Ergebnisbeitrag leisten. Die **Kalkulation** eines Verkaufspreises ist daher nicht nur eine betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern erfordert die Mitwirkung von Marketing, Vertrieb und gegebenenfalls auch des Einkaufs. Die Praxis zeigt allerdings, dass eine zu starke Betonung der Markt- und Wettbewerbsfaktoren zu einer Preisbildung führt, die im Extremfall unzureichende oder sogar negative Deckungsbeiträge erzeugen. Eine Systematisierung des Sortiments und seiner Bestandteile nach unterschiedlichen Kategorien verhindert die Ergebniserosion durch zu unsystematische Preisbildung. Folgende **Sortimentskategorien** können hinsichtlich der Preisfindung unterschieden werden:

- Preissensible Artikel mit hoher Wettbewerbsintensität
- Frequenzbringer und Verbundartikel
- Sortimentsstrategisch relevante Artikel
- Preisunempfindliche Artikel

Bei preissensiblen Artikeln, die einem starken **Wettbewerbsdruck** ausgesetzt sind, spielt die marktorientierte Preisfindung eine erhebliche Rolle. Dies gilt vor allem für Fälle, in denen das Unternehmen oder seine Wettbewerber diese Artikel intensiv bewerben und sie so besonders in den Blickpunkt des Käufers rücken. Ein Abrücken der Preisfindung von der **Vollkostenkalkulation** spielt auch bei **Frequenzbringern** und Artikeln mit **Verbundeffekten** für andere Produkte aus dem Sortiment eine Rolle. In diesem Fall dient der niedrige Preis einzelner Artikel dazu, die Kundenfrequenz zu erhöhen und für zusätzlichen Umsatz aus anderen Bereichen des Sortiments zu sorgen. Der niedrigere Deckungsbeitrag des Artikels, der aus einer bewussten, die Vollkosten nicht deckenden Preisfindung resultiert, wird durch die zusätzliche Mehrmenge bei anderen Artikeln mehr als kompensiert. Auch der Fall sortimentsstrategisch relevanter Artikel kann die Preisfindung beeinflussen. Eine derartige Situation liegt vor, wenn das Handelsunternehmen beispielsweise sein Sortiment in einem wettbewerbsintensiven Umfeld mit etablierten Konkurrenten erweitern will. Gibt es keine Möglichkeit, sich vom Wettbewerb qualitativ zu differenzieren, so kann der Markteintritt über die Preisfindung eine Möglichkeit sein. Preisunempfindliche Artikel lassen eine kostenorientierte Preisfindung auf Basis einer Vollkostenkalkulation am ehesten zu. Hierbei ist vor allem auf ein Kalkulationskonzept zu achten, dass eine möglichst verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten ermöglicht.

Eine **Prozesskostenrechnung** kann hier ein Weg sein, der die Nachteile der klassischen Zuschlagskalkulation vermeidet.

Heterogene Kundenstrukturen, die zum Beispiel ein Nebeneinander von Großkunden und Kleinkunden beinhalten, machen die Berücksichtigung unterschiedlicher Abnahmemengen im Rahmen einer differenzierten Preisgestaltung erforderlich. Um zu vermeiden, dass jeder Kunde einen eigenen Endpreis erhält, erfolgt die Differenzierung im Rahmen eines **Konditionensystems** durch Gewährung von Skonti, Rabatten und Boni auf Basis von einheitlichen Bruttopreisen. Neben der Vereinfachung der Preisfindung reduziert dies vor allem mögliche negative Außenwirkungen gegenüber der Gesamtheit der Kunden. In einer derartigen Konditionenstruktur lassen sich nicht nur Abnahmemengen, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher quantitativer wie qualitativer Faktoren berücksichtigen. Mengenrabatte, Finanzierungsdauer, Lagervergütungen, Selbstabholerrabatte etc. sind die „klassischen“ Elemente eines Konditionensystems. Das System lässt sich so gestalten, dass beispielsweise **Mindestabnahmen**, die Zusammensetzung der abgenommenen Artikel, die Teilnahme an Aktionen etc. durch Gewährung von Konditionen unterstützt wird. Bei der Gestaltung oder Veränderung von Preisen und vor allem Konditionen ist es für das Management wichtig zu wissen und festzulegen, welche Ziele mit einem Konditionensystem konkret verfolgt werden und welche wirtschaftlichen Folgen mit einer Veränderung des Systems einhergehen. Um dies zu ermitteln und bei Veränderungen simulieren zu können, ist die Preis- und Konditionentransparenz die wesentliche Voraussetzung. Die Erfahrung zeigt, dass Preissenkungen und Konditionenveränderungen schnell realisiert sind. Bei negativen oder ungewollten Folgen wird es jedoch umso schwerer, das Rad wieder zurückzudrehen.

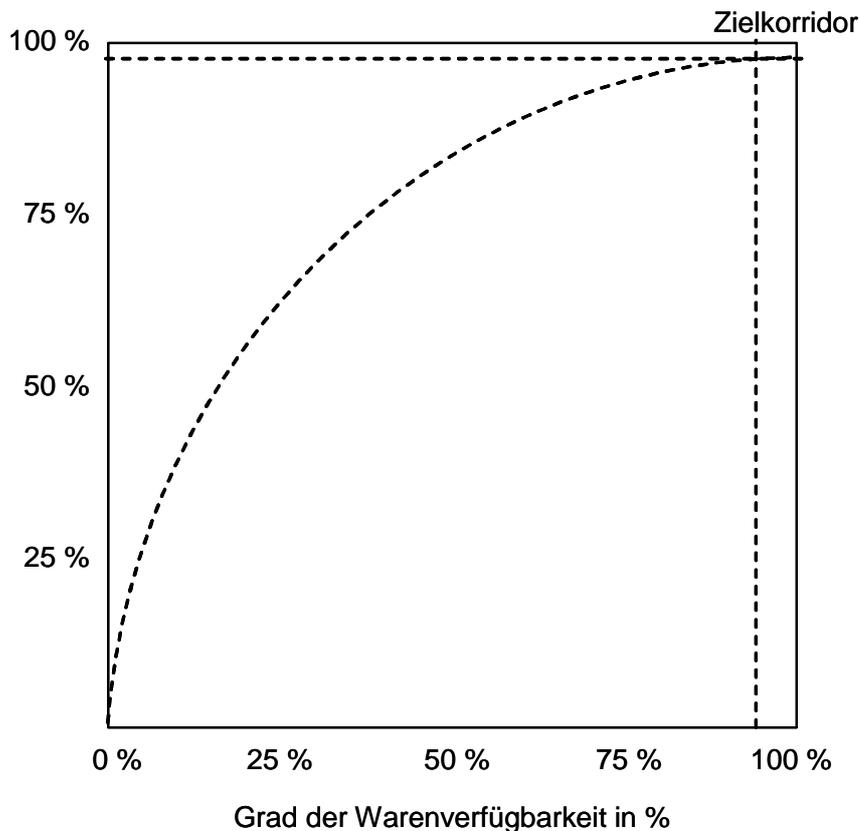
3.2.5 Warenverfügbarkeit und Logistik

Der Kunde eines Handelsunternehmens will ein attraktives Sortiment vorfinden, um seine Kaufentscheidung zu treffen. Dies bedingt, insbesondere im Einzelhandel, das Vorhandensein der Ware zu dem Zeitpunkt an dem Ort, an dem der Kunde seine Kaufentscheidung trifft. Ist die Ware nicht vorhanden, kauft der Kunde bei einem Wettbewerber oder entscheidet sich für ein anderes, wirtschaftlich eventuell weniger attraktives Produkt. Die „einfachste“ Lösung, dies zu vermeiden, ist eine umfassende Bevorratung der Artikel. Die Nachfrage lässt sich so jederzeit aus dem Bestand bedienen. Der Vertrieb erreicht damit im Idealfall eine hundertprozentige **Verfügbarkeit** der Waren beim Kunden. Der Einkauf hat die Möglichkeit, durch volumenstarke und ungeteilte Bestellungen oder Abrufe günstige Konditionen zu vereinbaren. Allerdings kollidiert diese Vorgehensweise massiv mit betriebswirtschaftlichen Zielen. Die dadurch ausgelöste **Kapitalbindung** belastet Liquidität und Finanzierungsergebnis und verhindert die effiziente Nutzung finanzieller Ressourcen für andere Warengruppen. Nicht verkaufte Waren können zu einem späteren Zeitpunkt, wenn überhaupt, nur mit ergebnisschmälernden Abschriften, veräußert werden. Darüber hinaus belegen Überbestände teure und knappe Verkaufs- und Lagerflächen. Statt sich eine hohe Warenverfügbarkeit durch Lagerbestände oder ein umfassendes Bestellobligo bei den Lieferanten zu erkaufen, bedarf es organisatorischer **Logistiklösungen**, um die Warenverfügbarkeit auf anderem Weg zu erreichen. Da der **Grenznutzen der Warenverfügbarkeit** mit zunehmender Verfügbarkeit ab-

nimmt, ist es für das Management wichtig, Ziele rund um die Warenverfügbarkeit für Unternehmensleitung, Verkauf, Einkauf und Controlling zu definieren. Diese Ziele oder Zielkorridore dienen dazu, den verschiedenen Aspekten der einzelnen Funktionen zu genügen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Verfügbarkeit und Kosten beziehungsweise Kapitalbindung herzustellen (Abbildung 3).

Abb. 3: Warenverfügbarkeit und Kosten der Warenverfügbarkeit

Kapitalbindung und Kosten
der Verfügbarkeit in %



In die Zielbildung für die Warenverfügbarkeit fließen unterschiedliche Aspekte ein:

- Verfügbarkeitsquote
- Restantenquote
- Lieferquote
- Bestandshöhe

Über die Festlegung der **Verfügbarkeit** definiert vor allem der Vertrieb, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Kunde die Ware zum Zeitpunkt seiner Nachfrage tatsächlich erhält. Die **Restantenquote** stellt hierzu das Spiegelbild dar. Sie beschreibt den Prozentsatz der Waren, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht

verkauft wurden beziehungsweise nur mit Preisabschlägen veräußerbar waren. Die **Lieferquote** zeigt, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Lieferant die Ware zum benötigten Zeitpunkt bereitstellen soll. Über die Festlegung der **Bestandshöhe** wird der mengen- und wertmäßige Umfang der Vorräte definiert. Nach der Vereinbarung dieser Ziele hat die Logistik die Aufgabe, die notwendigen Prozesse und Instrumente zur Zielerfüllung bereitzustellen. Die Logistik fungiert dabei als interner Dienstleister, der organisatorische Lösungen und Instrumente für die übrigen Funktionsbereiche des Handelsunternehmens erbringt. Im Rahmen der **Beschaffungslogistik** organisiert sie den Weg vom Lieferanten zum Handelsunternehmen. Mit der **Distributionslogistik** konzipiert sie den Weg vom Handelsunternehmen zum Kunden. Für beide Aufgabenstellungen können die logistischen Konzepte in der Praxis unterschiedlich ausfallen. So erfordert eine kleinteilige Distributionslogistik im Vergleich zur großvolumigen Beschaffungslogistik andere Prozesse und Vorgehensweisen.

Die Bedeutung der Logistik wächst in einem Handelsunternehmen mit der Bedeutung der Warenverfügbarkeit für den Geschäftserfolg. Verhindert ein saisonaler Geschäftsverlauf das „Nachholen“ entgangener Umsätze aufgrund unzureichender Logistik, so verstärkt dies die strategische und operative Bedeutung der Logistik. Ihre Leistungsfähigkeit entscheidet über die Realisierung von Umsatz und Deckungsbeitrag. Gerade grundsätzliche Entscheidungen über ein **Outsourcing** und **Insourcing** von Logistikfunktionen sollten sich daher nicht nur an Kostengesichtspunkten orientieren. Sie erfordern auch eine Betrachtung der logistischen Fähigkeiten auf der Leistungsseite. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Kosteneinsparungen durch den Wegfall von Deckungsbeitrag überkompensiert werden. Umgekehrt ist es jedoch auch möglich, dass die logistische Leistungskraft des Handelsunternehmens durch die Nutzung von speziellem logistischem Know-how außerhalb des Unternehmens wächst. Die Bedeutung der Logistik drückt sich unter anderem in der hierarchischen Einordnung in der Organisationsstruktur aus. Nur wenn die Logistik in der Lage ist, über ihre Kompetenzen und Zugriffsmöglichkeiten die erforderlichen Daten zu nutzen und mit den übrigen Funktionen zusammenzuarbeiten, wird sie ihre Aufgabe erfüllen.

In der operativen Ausgestaltung der Logistik spielen vor allem Prozesse und Instrumente zur Steuerung von Lager und Bestellobligo eine Rolle. Kauft das Handelsunternehmen auf eigene Rechnung und damit auf eigenes Risiko Waren ein, so beeinflussen die logistischen Prozesse und Verfahren zur Steuerung des Lagerbestands den Grad des Lagerrisikos. Zwei wesentliche Konzepte stehen der Logistik zur Verfügung:

- Verbrauchsgesteuerte Bestandsführung
- Bedarfsgesteuerte Bestandsführung

Die **verbrauchsgesteuerte Bestandsführung** geht davon aus, dass verkaufte oder entnommene Waren in gleicher Höhe auch in der Zukunft nachgefragt werden. Der Vorteil für die Warenwirtschaft liegt in der Einfachheit und der Schnittstellenfreiheit des Verfahrens. Wird ein bestimmtes Bestandsniveau unterschritten, so kann die Logistik oder Disposition nachordern, ohne sich mit anderen Funktionen des Unternehmens abzustimmen. In dieser Routinehaftigkeit des Verfahrens liegt auch dessen Problem. Aktuelle oder zukünftige Veränderungen im Kundenverhalten lassen sich mit diesem Verfahren nicht abbilden. Vor allem für Handelsunternehmen mit häufig wechselnden Sortimentsbestandteilen ist

daher eine **bedarfsorientierte Bestandsteuerung** besser geeignet. Dabei werden durch Abstimmung mit den Funktionen Verkauf und Einkauf unter Beachtung der logistischen Ziele Lagerbestände und Dispositionsvolumen im Zeitablauf variiert und dem erwarteten Bedarf angepasst. Diese Vorgehensweise erfordert von der Logistik einen deutlich höheren Organisationsaufwand und andere Instrumente, als dies bei der einfachen verbrauchsgesteuerten Disposition der Fall ist. Dies schlägt sich in den Anforderungen an die IT Lösungen nieder, da die Zunahme der Steuerungsparameter über die reinen Bestandsdaten hinaus eine leistungsfähige IT-Basis voraussetzt.

Mit den organisatorischen Überlegungen geht die Frage nach der Verantwortung für die Bestände und die damit verbundene Verantwortung für die Kapitalbindung einher. Eine unklare **Bestandsverantwortung** führt bei vielen Handelsunternehmen zu einem schleichenden Anstieg von Bestand und Kapitalbindung. Eine klare Zuweisung organisatorischer Verantwortung wirkt dem entgegen. Sie wirft gleichzeitig die Frage auf, ob die Verantwortung für die Bestände bei Logistik, Verkauf oder Einkauf liegt. Bündelt das Handelsunternehmen Verantwortung im Rahmen eines Category Managements, so ist dies eine gute organisatorische Voraussetzung, um auch die Bestandsverantwortung dort anzusiedeln. Die Logistik übernimmt dann eine reine Dienstleistungsfunktion im Auftrag der Warengruppenmanager. Schwieriger wird es bei einer funktionalen Organisation, die bedarfsgesteuert disponiert. Hier fließen Informationen aus verschiedenen Funktionsbereichen ein. Dies erschwert die Zuordnung der Verantwortung deutlich, da eine nicht zielkonforme Warenverfügbarkeit auf unterschiedliche Informationen zurückführbar ist. Absatzerwartungen des Vertriebs, Beschaffungsinformationen des Einkaufs und Bestandsinformationen der Logistik beeinflussen die Dispositionserfordernisse aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Eine organisatorische Lösung ist in unterschiedlicher Weise denkbar:

- Dispositions- und Bestandsverantwortung im Vertrieb
- Dispositions- und Bestandsverantwortung in der Logistik

Für die Ansiedelung der Dispositions- und Bestandsverantwortung im Vertrieb spricht vor allem die Kundennähe als Basis zur Bedarfsermittlung. Vor allem bei einer Vielzahl von Filialen mit unterschiedlichen Kundenprofilen kann dies eine zielführende Lösung sein. Bei homogenem Kundenbedarf und wenigen Standorten werden andere organisatorische Lösungen attraktiv. In diesem Fall kann die Ansiedelung der Disposition und Bestandsverantwortung in der Logistik ein organisatorisches Gegengewicht zum Verkauf bilden. Diese Lösung setzt eine organisatorische Aufteilung in Einkauf und Disposition voraus. Der Einkauf konzentriert sich bei dieser Arbeitsteilung auf die qualitative Sortimentsbildung und die Preisverhandlung. Die Disposition sichert die mengenmäßige Warenverfügbarkeit, indem sie ausgehend von vertrieblichen Bedarf und vorhandenen Lagerbeständen disponiert. Dies reduziert die Anzahl der Schnittstellen auf die Verbindung von Vertrieb und Disposition beziehungsweise Logistik.

3.2.6 Betriebstypus und Vertriebsweg

Vertriebswege im Handel existieren in einer großen Zahl von unterschiedlichen Ausprägungen. In der Praxis spielt vor allem die Differenzierung in die Betriebs-

typen **Großhandel** und **Einzelhandel** eine Rolle. Großhandelsunternehmen wenden sich mit ihrem Warenangebot an verarbeitende Unternehmen oder Wiederverkäufer, Einzelhandelsunternehmen an den Endverwender oder Konsumenten. Beide Zielgruppen haben ein unterschiedliches Profil, das sich auf die Strategien, Konzepte und Steuerungsinstrumente der jeweiligen Betriebsform auswirkt. Dies wird deutlich, wenn man wesentliche Kenngrößen von Einzelhandel und Großhandel miteinander vergleicht. Abbildung 4 zeigt diese Unterschiede für ein Unternehmen, das über beide Betriebstypen am Markt tätig ist.

Abb. 4: Vergleich von Großhandel und Einzelhandel

Typische Merkmale des Betriebstyps	Großhandel	Einzelhandel
Sortimentsmerkmal	Schmales, aber tiefes Sortiment	Breites, aber flaches Sortiment
Kundenanzahl	Geringe Anzahl auf Rechnungsbasis	Hohe Anzahl auf Barzahlungsbasis
Lagerumschlag	Hoher Umschlag	Niedriger Umschlag
Handelsspanne	Niedrige Spanne	Höhere Spanne

3.2.6.1 Herausforderungen bei der Führung von Großhandelsunternehmen

Kunden von Großhandelsunternehmen haben grundsätzlich die Möglichkeit, Produkte direkt beim Hersteller zu beziehen. Sie werden den Weg über den Großhandel nur gehen, wenn ihnen dies Vorteile oder Leistungen und damit eine zusätzliche Wertschöpfung erbringt. Dieser Vorteil muss die Vorteile eines direkten Bezugs beim Hersteller überwiegen. Auch der Hersteller muss aus dem Weg über den Großhandel Nutzen ziehen, der über dem Nutzen eines Direktverkaufs an die Kunden des Großhandels liegt. Je transparenter Märkte für Kunden und Hersteller sind, in denen sich ein Großhandelsunternehmen bewegt, desto höher sind die Anforderungen an den Mehrwert, den es zu erbringen hat. Gerade in Branchen, die über mehrstufige Vertriebswege verfügen, ist die strategische Herausforderung hinsichtlich der Existenzberechtigung des Großhandels besonders hoch. Großhandelsunternehmen stehen nicht nur im Wettbewerb zu Unternehmen der eigenen Wertschöpfungsstufe, sondern geraten

zunehmend seitens der Hersteller unter Druck. Diese versuchen alternative Vertriebswege zu erschließen, um den Großhandel zu umgehen oder Teile der Wertschöpfung und damit des Ergebnisses selbst zu vereinnahmen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, kann der Großhandel strategische und operative Wege beschreiten. Im strategischen Bereich bieten sich folgende Optionen:

- Einstieg in den Einzelhandel
- Einstieg in den Versandhandel

Ein Einstieg in den stationären Einzelhandel verschafft dem Großhandel den direkten Zugang zum Endkunden. Im Rahmen dieser **Vertikalisierung** fließt ihm zusätzlich zur Großhandelsspanne die Gewinnspanne des Einzelhandels zu. Mit einem derartigen Konzept verändert sich das Geschäftsmodell des Großhandels gravierend. Soll diese Strategie erfolgreich sein, so muss das Großhandelsunternehmen Organisationsstrukturen und Instrumente bereitstellen, die die Erfolgsfaktoren des Einzelhandels abbilden. Diese Strategie wirft das Problem auf, dass der Großhändler damit zum Wettbewerber seiner eigenen Kunden wird. Die Konsequenz kann ein Abschmelzen der Großhandelskunden sein, ohne dass genügend schnell Endkunden gewonnen werden können. Eine konzeptionelle Alternative ist der Einstieg in den **Versandhandel**. Bei einem derartigen Konzept nutzt das Unternehmen seine vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten bei Sortiment und Logistik und dehnt seinen Kundenkreis regional aus. Es versorgt mittels Außendienst, gedrucktem Katalog oder Internet Wiederverkäufer oder Weiterverarbeiter außerhalb des bisherigen regionalen Einzugsbereichs. Dieses Konzept setzt voraus, dass die eventuell höheren Logistikkosten nicht die Gewinnspannen aus dem Zusatzgeschäft aufzehren. Zumindest bei einer Beibehaltung des Großhandelsprinzips entsteht auch kein Wettbewerbskonflikt mit den eigenen Kunden. Dieser beginnt erst dann, wenn sich der Versandhandel an den Endverbraucher wendet.

Eine strategische Antwort auf die Zukunftsherausforderungen ist vor allem erforderlich, wenn alle operativen Maßnahmen zur Steigerung des Erfolgs ausgeschöpft sind. In vielen Fällen ist jedoch noch eine Vielzahl von operativen Potenzialen erkennbar. Listet man die typischen Probleme von Großhandelsunternehmen auf, so werden folgende Ansatzpunkte für Verbesserungen erkennbar:

- Unzureichendes Debitorenmanagement und verbesserungsfähige Altersstruktur der Debitoren
- Historisch gewachsenes, zu breites und zu tiefes Sortiment mit zu vielen Langsamdrehern
- Zu breites Lieferantenspektrum mit zu geringen Einkaufsumsätzen pro Lieferant

Da Großhandelsunternehmen in der Regel auf Rechnungsbasis an ihre Kunden liefern, kommt dem **Debitorenmanagement** erhebliche Bedeutung zu. Die Gewährung von Zahlungszielen, möglichst kongruent zu den eigenen Zahlungsverpflichtungen, ist eine Funktion des Handels und ein Erfolgsfaktor zur Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern. Gerade deswegen sind jedoch organisatorische Regelungen und Instrumente wichtig. Nicht selten werden Kunden trotz überfälliger Altrechnungen weiter mit Ware beliefert. In diesem Zusammenhang hört man häufig das Argument, dass die Ware beim Kunden besser aufgehoben ist, als im eigenen Lager. Dies verhindert, dass der Wettbewerb liefert und der

Kunde langfristig verloren geht. Ein derartiges Vorgehen ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn es Regelungen und Instrumente gibt, die das Risiko eines endgültigen **Forderungsausfalls** begrenzen.

Die Sortimentssteuerung bietet eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Verbesserung der operativen Effizienz. Im Laufe der Zeit wächst das eher schmale Großhandelssortiment mangels systematischer Bereinigungen meist in der Breite an. Das Ergebnis ist ein geringer Lagerumschlag und ein hohes Bestandsniveau mit hoher Kapitalbindung. Meist hängt diese Entwicklung mit einem Wachstum des Lieferantenspektrums zusammen. Um die Attraktivität gegenüber dem Kunden scheinbar zu steigern, werden immer mehr Lieferanten gelistet. Das Ergebnis ist eine Reduzierung des Einkaufsvolumens pro Lieferant. Werden durch diese Verbreiterung funktionsgleiche Artikel aufgenommen, die nicht zu Mehrumsatz, sondern zu einer Kannibalisierung von Artikeln führen, so hat dies für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens negative Folgen. Der Rückgang des Einkaufsvolumens pro Lieferant zieht eine Verschlechterung der Einkaufskonditionen in Form von Mengenrabatten oder Mengenboni nach sich. Diese Verschlechterung bei gleich bleibendem Umsatz belastet das Ergebnis, ohne dass es zu einem höheren Absatz kommt. Eine **Sortimentsstraffung** in Verbindung mit einer **Lieferantenbereinigung** beseitigt die Symptome, nicht jedoch die Ursache. Dieser ist erst mit organisatorischen und methodischen Maßnahmen zukunftsgerichtet beizukommen. Die Einführung eines Category Managements sowie eines Sortiments-, Einkaufs- oder Lieferantencontrollings bieten Möglichkeiten zur Vermeidung von Artikelwildwuchs.

3.2.6.2 Herausforderungen bei der Führung von Einzelhandelsunternehmen

Der stationäre Einzelhandel wendet sich mit seinem Warenangebot direkt an Konsumenten oder Endkunden. Eine große Anzahl anonymer Käufer mit unterschiedlichen Bedürfnissen und damit heterogene Zielgruppen, mögliche Veränderungen im Käuferverhalten und die ausgeprägte und kurzfristige Wechselmöglichkeit bei der Wahl der Einkaufsstätte sind typische Merkmale beim Geschäftsmodell Einzelhandel. Ein Einzelhandelsunternehmen ist erfolgreich, wenn es ihm angesichts dieser Gegebenheiten gelingt, zwei wesentliche Kriterien zu erfüllen:

- Erstellung eines zielgruppengerechten Angebots
- Sicherstellung einer umfassenden Kundenbindung

Die Erstellung eines zielgruppengerechten Angebots berührt neben der Frage der Sortimentsbildung und Preisfindung auch strategische Überlegungen zur Service- und Beratungsintensität. Dies wird umso besser gelingen, je intensiver sich das Einzelhandelsunternehmen mit den Bedürfnissen seiner Zielgruppe auseinandersetzt. Angesichts der Anonymität der Einzelkunden erhält eine systematische Ermittlung der Kundenbedürfnisse im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten erhebliche Bedeutung. Mit ihrer Hilfe gelingt es dem Unternehmen, Licht ins Dunkel der Kundenbedürfnisse zu bringen und ein zielgruppengerechtes Sortiment zu bieten.

Die Gewinnung von Kunden ist Grundvoraussetzung, um Umsätze zu tätigen. Genauso wichtig ist es jedoch, bereits gewonnene Kunden zu binden und zu **Stammkunden** zu machen. Da der Aufwand für die Gewinnung von Erstkunden

über dem Aufwand für die Bindung gewonnener Kunden liegt, ist es alleine schon aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, dieses „Kundenkapital“ zu pflegen und zu nutzen. Wirtschaftliche und technische Instrumente zur Kundenbindung, wie **Rabattsysteme** oder **Kundenkarten** sind dabei nur ein Aspekt, um Daten über das Einkaufsverhalten von Kunden zu erhalten. Gerade bei beratungsintensiven Artikeln, aber auch bei homogenen und austauschbaren Produkten kommt qualitativen Elementen zunehmende Bedeutung zu. So spielt die Qualität der Beratung, die Fachkompetenz und die Art und Weise des Umgangs mit dem Kunden vor allem dann eine Rolle, wenn man sich über den Faktor Preis nicht oder nicht ausreichend zum Wettbewerb differenzieren kann. Für Service und Beratung ist dann qualifiziertes und warenkundiges Personal ein wichtiger Erfolgsfaktor im Einzelhandel zur Festigung einer dauerhaften Kundenbeziehung.

3.2.7 Standortkonzepte und Filialkonzepte

Die Wahl des Standorts bei einem stationären Handelsunternehmen beeinflusst maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die räumliche Lage entscheidet über die Erreichbarkeit für die Kunden, die Kosten des Standorts beeinflussen die Kalkulation, die verfügbaren Flächen beeinflussen den Sortimentsumfang und die Verfügbarkeit von Waren. **Standortentscheidungen** sind daher Managemententscheidungen von großer Tragweite und erfordern eine sorgfältige Vorbereitung. Dies gilt gleichermaßen für den Großhandel wie den Einzelhandel, wengleich es bei den konkreten Entscheidungserfordernissen jedoch deutliche Unterschiede gibt.

Die überschaubare Anzahl von Großhandelskunden erlaubt es bei diesem Betriebstypus, die Kunden durch einen eigenen **Außendienst** zu betreuen. Organisatorisch ausgefeilte Belieferungskonzepte ermöglichen eine zeitgerechte Warenverfügbarkeit beim Kunden, ohne dass dieser darauf angewiesen ist, den Standort des Handelsunternehmens aufzusuchen. Die Ware kommt zum Kunden, und nicht der Kunde zur Ware. Die Erreichbarkeit des Standorts hat für den Kunden daher nachrangige Bedeutung. Dies erleichtert die Wahl von Standorten, bei denen niedrige Standortkosten zum Beispiel in Form geringerer Lagermieten im Vordergrund stehen. Damit verbessert das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit bei den Logistikkosten. Vor allem bei Produkten mit niedrigem Warenwert und hohem Logistikkostenanteil spielt die Frage der richtigen **Standortwahl** eine herausragende Rolle. Standortentscheidungen bei Großhandelsunternehmen sind daher häufig **Logistikkostenentscheidungen** hinsichtlich der preislichen Wettbewerbsfähigkeit. Die Festlegung von Anzahl und Verteilung von Lager- und Logistikstandorten erfordern Entscheidungen zwischen zeitlicher Verfügbarkeit und Kosten der (verschiedenen) Standorte. Für Großhandelsunternehmen sind dies strategische Entscheidungen, die auch die Vor- und Nachteile einer fremd betriebenen Logistik abwägen müssen.

Bei Einzelhandelsunternehmen ist der Standort derjenige Ort, den der Konsument aufsucht, um seine Kaufentscheidung zu treffen oder zu realisieren. Die Entscheidung für einen Standort ist zunächst mit Finanzierungs- und Kostenfolgen in Hinblick auf den Erwerb oder die langfristige Anmietung einer Immobilie verbunden. Dies macht eine derartige Entscheidung schwer revidierbar. Die

Wahl des Standorts entscheidet jedoch mit über den Markterfolg eines Handelsunternehmens oder seiner Filialen. Nur wenn die Kunden den Standort tatsächlich aufsuchen, hat dies positive Auswirkungen auf Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag. Eine **Standortentscheidung** im Einzelhandel erfordert daher ein systematisches Vorgehen und vor allem die Beachtung von zwei wesentlichen Entscheidungskriterien:

- Kundenpotenzial und Einzugsbereich des Standorts
- Attraktivität des Standortumfelds

Da beim stationären Einzelhandel der Kunde zum Händler kommt, spielt das numerische **Kundenpotenzial** und das qualitative **Kundenprofil** im räumlichen Einzugsbereich des Standorts eine herausragende Rolle. Der Standort entscheidet darüber, ob und in welcher Anzahl welche Kunden mit welcher Kaufkraft und welchen Kaufkriterien den Weg in den Standort des Einzelhandelsunternehmens finden. Dieses Kundenpotenzial und seine Veränderungen spielen daher bei Standortentscheidungen eine wichtige Rolle. Kundenpotenzial und Kundenprofil beeinflussen die Sortimentsbildung und die Preisfindung der Artikel. Exklusive Hochpreissortimente in Einzugsbereichen mit niedriger **Kaufkraft** werden nicht zu den erforderlichen Umsätzen und Deckungsbeiträgen führen.

Der Kunde des Einzelhandelsunternehmens wird einen Standort nur aufsuchen, wenn er für ihn erreichbar, verkehrstechnisch gut angebunden und auch sonst attraktiv ist. Das Umfeld des Standorts spielt dabei eine wichtige Rolle. Neben verkehrstechnischer Anbindung, optischer Attraktivität etc. ist vor allem die Nähe zu attraktiven Frequenzbringern ein Faktor, der die Standortwahl beeinflusst. Dies setzt zunächst Kenntnis darüber voraus, ob das Handelsunternehmen mit seinem Konzept und Sortiment Frequenzbringer oder Frequenznehmer ist. Ein **Frequenzgeber** trifft seine Standortentscheidung unter anderen Aspekten wie ein **Frequenznehmer**. Im ersten Fall entscheidet sich der Kunde bewusst für das Aufsuchen des Standorts, ohne dass es Impulse aus dem Umfeld Bedarf. Der Frequenznehmer ist darauf angewiesen oder profitiert davon, dass es im Umfeld seines Standorts andere Unternehmen oder sonstige Faktoren gibt, die Kunden anziehen. Neben der Lage des Standorts kommt dem **Flächenkonzept** und der **Flächengestaltung** Bedeutung zu. Die Anmutung eines Standorts, seine optische Ausgestaltung etc. beeinflussen die Anziehungskraft auf die Kunden und deren Kaufentscheidung. Diese ist in Abhängigkeit des Kundenprofils zu gestalten. Da die Ausgestaltung des Standorts über die Flächenkosten und die Einrichtungskosten in das Ergebnis einfließt, müssen Standortfragen aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit Sortiments- und Preisentscheidungen verknüpft werden.

Die Attraktivität eines Standorts ist kein statischer Zustand, sondern unterliegt dynamischen Veränderungen. Verändert sich das Umfeld, indem Frequenzbringer abwandern, sich Verkehrsströme und damit Kundenströme verlagern oder die Attraktivität der Fläche oder Flächenkonzeptes durch Abnutzung zurückgeht, so hat dies Einfluss auf die Qualität und Attraktivität des Standorts und damit auf Kundenanzahl und Kaufbereitschaft. Die laufende Überwachung und Steuerung der Standortqualität, die gegebenenfalls zu einer Standortverlagerung führt, ist daher eine wichtige Managementaufgabe. Dies gilt vor allem für Einzelhandelsunternehmen, die im Rahmen von Filialkonzepten über eine größere Anzahl von Standorten verfügen.

Filialkonzepte übertragen den Erfolgsfaktor einzelner Standorte auf andere Standorte und multiplizieren das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Durch die Nutzung von **Kostendegressionen** infolge besserer Konditionen beim Einkauf, zentralisierter Lagerhaltung, gemeinsamer Nutzung von administrativen Funktionen wie IT, Rechnungswesen, Controlling etc. wird ein weiterer positiver Ergebniseffekt erzielt. Angesichts der Bedeutung des Standorts ist eine systematische Standortfindung und Standortbetreuung besonders wichtig. Fehlentscheidungen bei Filialstandorten führen nicht nur zu einer Fixkostenbelastung in Form lang laufender Mietverträge, sie blockieren auch finanzielle und personelle Ressourcen für die Entwicklung attraktiver Standorte. Aufgabe eines Standort- oder Filialmanagements ist es, Standortentscheidungen hinsichtlich Anwerbung und Aufgabe von Standorten systematisch vorzubereiten und zu betreiben. Dazu sind Instrumente erforderlich, die bei neuen Standorten durch Markt- und Standortanalysen die Bewertung ihrer Attraktivität schnell und sicher ermöglichen (Abbildung 5). Bei bestehenden Standorten muss ein umfassendes **Filialcontrolling** regelmäßig über den betriebswirtschaftlichen Status und die Zukunftsperspektiven berichten. Auf dieser Basis entscheidet das Management, ob Filialen aufgegeben, verlegt oder weiter ausgebaut werden. Durch die Nutzung und Auswertung der vielfältigen Kundendaten zum Beispiel in Form von Bon- oder Frequenzanalysen kann ein Filialsystem wichtige Rückschlüsse auf das Kaufverhalten seiner Kunden ziehen und dies über die Vielzahl der Filialen nutzbringend multiplizieren.

Abb. 5: Entscheidungsmatrix für Standortentscheidungen

Standortkriterien		Gewichtung	Standort A	Standort B	Standort C
Marktpotenzial	Regionale Kaufkraft				
	Kundenfrequenz				
	Komplementäre Frequenzbringer				
	Konkurrenzsituation				
	etc.				
Standort/Objekt	Qualität der Lage				
	Verkehrsanbindung für Kunden				
	Belieferungsmöglichkeit				
	Verkaufsfläche				
	Schaufensterfläche				
	etc.				
Kostenfaktoren	Mietkosten				
	Nebenkosten				
	Mietdauer				
	etc.				

3.2.8 Wertschöpfungstiefe und Vertikalisierung

Handelsunternehmen stehen mit ihrer vertrieblichen Funktion am Ende der industriellen Wertschöpfungskette. Das Fehlen der Produktion hat den Vorteil geringer Fixkosten und hoher Flexibilität bei der Sortimentsgestaltung. Gleichzeitig geht mit dieser Konzentration ein Verzicht auf vorgelagerte Gewinnbestandteile und vor allem in konzentrierten Beschaffungsmärkten eine Abhängigkeit von den Produzenten einher. Beides veranlasst vor allem große Handelsunternehmen, eine **Vertikalisierung** und damit eine Ausweitung ihrer Wertschöpfung als strategisches Konzept in Erwägung zu ziehen. Derartige Konzepte sind sicherlich für alle Branchen gleich geeignet. Vor allem Branchen, in denen schnelle Produktwechsel, der Einfluss auf die Ausgestaltung des Produktes oder die Vermeidung von Nachahmungen, typisch sind, lassen solche Strategien sinnvoll erscheinen. Betriebswirtschaftlich muss der Mehrwert der Vertikalisierung die finanziellen und kostenmäßigen Risiken überwiegen. Eine derartige Vertikalisierung ist in verschiedenen Intensitäten möglich. Sie reicht von der aktiven Steuerung im Rahmen eines Supply Chain Managements über die exklusive Anbindung von Lieferanten an das Handelsunternehmen bis hin zur Bereithaltung eigener Kapazitäten. Je weiter sich ein Unternehmen von seinen handelstypischen Kernfunktionen entfernt, desto wichtiger sind Organisation und Instrumente, um die gesamte Wertschöpfungskette zu steuern. Vertikalisierungen haben vor allem strategischen Charakter und werden für das Management insbesondere dann zum Gestaltungsfeld, wenn es zu gravierenden Veränderungen in der Branche kommt, deren negative wirtschaftliche Folgen durch Optimierungen im bestehenden Geschäftsmodell nicht mehr aufzufangen sind.

3.3 Herausforderungen für Handelskooperationen und Verbundgruppen

Handelskooperationen und **Verbundgruppen** verknüpfen die Vorteile zentral organisierter Filialkonzepte mit den Vorteilen selbstständigen unternehmerischen Handels. Die Verantwortung für Standort, Sortimentsbildung, Bestände, Finanzierung, Personal und Ergebnis liegt bei einem selbstständigen Unternehmer. Durch den Zusammenschluss mehrerer selbstständiger Unternehmer ziehen diese Größenvorteile aus einer gemeinsamen Kooperation. Bei vielen Handelskooperationen steht die **Bündelung von Einkaufsmacht** und die damit verbundene Verbesserung von Einkaufskonditionen im Vordergrund.

Der zunehmende Konkurrenzdruck durch effizient geführte Filialsysteme mit differenzierten Flächenkonzepten erfordert strategische Antworten seitens der Verbundgruppen und des selbstständigen Einzelhandels. Vor allem wenn der Wettbewerb über die Bildung und Nutzung von **Einkaufsstättenmarken** ausgetragen wird, steigt die Bedeutung eines abgestimmten Marktauftritts auch für die Mitglieder einer Verbundgruppe. Bei derartigen Konzepten übernimmt die Verbundgruppe teilweise Funktionen, die bei der Marktbearbeitung in der Verantwortung des einzelnen Unternehmers liegen. Die Verantwortung für die Entwicklung von Strategien und Konzepten zur Marktbearbeitung liegt bei einer derartigen Weiterentwicklung von der Einkaufskooperation zur „**Marktbearbeitungskoope**ration“ nicht mehr ausschließlich in den Händen des selbstständigen Händlers. Durch die Bündelung von Vertriebsmacht wird die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen

ebenso gestärkt, wie die Konkurrenzfähigkeit der gesamten Verbundgruppe. In der Praxis steht der Realisierung eines derartigen Konzeptes häufig der ausgeprägte Wille zur unternehmerischen Selbstständigkeit entgegen. Um dem Rechnung zu tragen, ist ein differenziertes **Partnerschaftsmodell** der Verbundgruppe sinnvoll, um den unterschiedlichen Vorstellungen hinsichtlich der unternehmerischen Selbstständigkeit Rechnung zu tragen. Das nachfolgende Beispiel zeigt die Ausgestaltung eines derartigen Modells, das drei unterschiedliche Intensitäten der Zusammenarbeit anbietet:

- Wirtschaftspartner
- Konzeptpartner
- Markenpartner

Der **Wirtschaftspartner** nutzt die Kooperation vor allem in Hinblick auf die wirtschaftlichen Vorteile, die sich aus den Degressionseffekten im Einkauf und bei der zentralen Bereitstellung administrativer Leistungen ergeben. Handelstypische Entscheidungen über Sortimentsbildung oder Flächenkonzepte werden durch den Unternehmer selbst getroffen. Der Nutzen einer derartigen Partnerschaft liegt für die Kooperation in der Steigerung des Einkaufsvolumens durch das Mitglied und die damit einhergehende mengenbedingte Verbesserung der Einkaufs- oder Finanzierungsbedingungen. Das Mitglied profitiert ebenfalls, wenn ein Teil der mengenabhängigen Konditionen weitergereicht wird. Die Stufe der **Konzeptpartnerschaft** greift in die unternehmerische Selbstständigkeit ein. Der Kooperationspartner übergibt die Verantwortung für unternehmerische Teilbereiche, insbesondere die Sortimentsbildung oder die Flächengestaltung, in die Verantwortung der Verbundgruppe und stellt ihr Informationen zum Vertriebsgeschehen in seinem Handelsunternehmen zur Verfügung. Im Gegenzug stellt die Verbundgruppe dem Mitglied Leistungen zur Markt- und Kundenbearbeitung zur Verfügung, über die ein einzelnes Mitglied aus Kostengründen oder mangelndem Informationszugang nicht verfügen kann. Die Überlegenheit derartiger Leistungspakete resultiert aus der Nutzung der Informationsströme zu Kaufverhalten, Gängigkeit von Artikeln, Trends in den Beschaffungsmärkten etc., die ein einzelner Unternehmer nicht oder nicht so effizient erkennen und in Sortimentsentscheidungen umsetzen kann, wie dies bei einer ressourcenstarken Organisation der Fall ist. Die Nutzung derartiger Informationen verbessert nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Mitgliedsunternehmen, sondern auch die Position der Verbundgruppe gegenüber den Lieferanten. Neben die konditionsorientierte **Einkaufsmacht** der Gruppe tritt die Informationsmacht und die Möglichkeit, darüber den Markt zu beeinflussen. In der weitergehenden Stufe der **Markenpartnerschaft** kann der Außenauftritt der einzelnen Mitgliedsunternehmen vereinheitlicht werden. Für die Kunden ist dann die Erkennbarkeit der Selbstständigkeit des Handelsunternehmens nicht mehr vorhanden. Ein derartiges Konzept der Markenpartnerschaft ist sinnvoll, wenn der Einkaufsstätte als Marke hohe Bedeutung zukommt. In diesem Fall überlässt der Unternehmer auch die Flächengestaltung im Sinne eines einheitlichen Auftretts der Verbundgruppe. Ein derartiges Konzept nähert sich bereits dem **Franchising** an. Der Unternehmer als Franchisenehmer ist rechtlich selbstständig und wirtschaftlich eigenverantwortlich. Er ist jedoch vertraglich verpflichtet, vorgegebene Konzepte, Standards und Instrumente zu nutzen. Dafür stellt ihm die Zentrale entgeltlich Leistungen zur Verfügung, erhält jedoch im Gegenzug eine Franchisegebühr für

diese Leistungen. Anders als bei einer Kooperation sind die Franchisenehmer jedoch nicht „Eigentümer“ des Unternehmens, sondern Kunden mit vertraglicher Konzeptbindung und Abnahmeverpflichtung.

Alle Konzepte, die über eine reine Wirtschaftspartnerschaft hinausgehen, machen den einzelnen Unternehmer von der Leistungsfähigkeit einer zentralen Funktion abhängig. Die Bereitschaft, sich einer derartigen Kooperation anzuschließen, wird daher maßgeblich durch deren organisatorische Leistungsfähigkeit beeinflusst. Gleichzeitig ist eine ausgewogene Balance zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Kompetenz wichtig. Nur so lassen sich unternehmerische Eigenverantwortung und die Vorteile einer zentralen Steuerung miteinander vereinen.

4 Strategiemuster und Konzepte für unterschiedliche Unternehmensphasen

Das Unternehmensgeschehen stellt keinen statischen Zustand, sondern einen dynamischen Prozess dar. Strategien, Konzepte und Aktivitäten müssen sich daher an der jeweiligen Unternehmenssituation ausrichten. Jede Unternehmenssituation beinhaltet spezifische Herausforderungen. Abhängig von der Umsatz- und Ergebnissituation lassen sich drei wesentliche Situationen beschreiben, die unterschiedliche Strategien und Handlungsmuster erfordern:

- Schrumpfung und Restrukturierung
- Wachstum und Expansion
- Überwindung von Stagnationsphasen

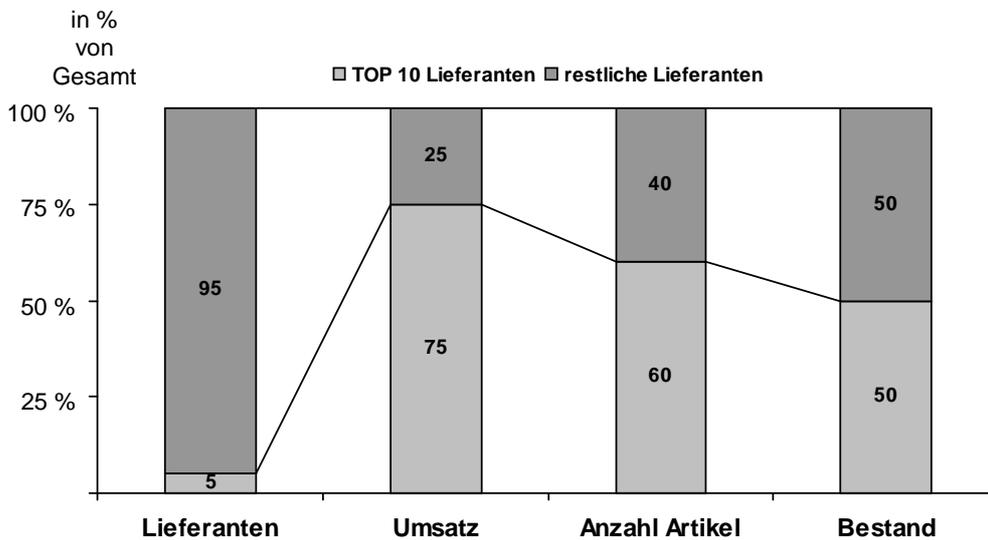
In einer Schrumpfungsphase ist ein Unternehmen mit rückläufigen Umsätzen und einer Belastung des Ergebnisses bis hin zum Verlust konfrontiert. Die Liquidität ist knapp und Kapitalgeber sind nur begrenzt bereit, zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen. Die Begrenzung von Risiken steht in dieser Lage im Vordergrund und erfordert eine **Restrukturierung** oder sogar eine **Sanierung**. Im Falle von **Wachstum** und **Expansion** geht es darum, erkennbare Chancen zu nutzen. Das Unternehmen will dadurch bei Umsatz und Ergebnis wachsen und so die wirtschaftliche Ausgangslage verbessern. Für beide Situationen sind häufig dieselben Instrumente zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele einsetzbar. Vorgehensweise und Konzepte unterscheiden sich jedoch deutlich. Häufig durchleben Unternehmen beide Phasen hintereinander, da sich an eine Restrukturierungsphase eine Wachstumsphase anschließen sollte.

4.1 Wiederherstellung der Ertragskraft im Rahmen einer Restrukturierung

Ausgangspunkt für eine Restrukturierung im Handel ist zunächst die Analyse der Ausgangssituation insbesondere durch Ermittlung typischer **Verlustquellen**. Ein Rückgang von Absatz und Umsatz und damit ein Abschmelzen der Roherträge führen bei Handelsunternehmen, insbesondere bei niedrigen Margen zu einer unzureichenden Deckung der vorhandenen **Fixkosten**. Dies gilt besonders für Fälle, in denen ein Unternehmen über eine Vielzahl von Standorten verfügt. Der fehlende Abfluss der disponierten Ware führt zu einem Anstieg der Bestände und reduziert über den Bestandsaufbau hinaus die Liquiditätsspielräume bei gleichzeitiger Notwendigkeit zur Finanzierung der Verluste. Dies ist besonders dann problematisch, wenn die Ursache für den Umsatzrückgang in der Entwicklung des Marktes liegt, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat. Liegt die Ursache der Umsatzprobleme in der Art und Weise der Marktbearbeitung oder in der Ausgestaltung des Sortiments, so kann das Unternehmen eine Veränderung der Situation aus eigener Kraft herbeiführen. Typisch für diese Probleme sind eine schleichende Ausuferung des Sortiments und ein immer umfassenderes Lieferantenortfolio (Abbildung 6). Diese Sortimentsausdehnung in **Randsortimente** ist meist mit einer Reduzierung der Ertragsqualität des Sortiments verbunden. Niedrige Umschlagszahlen und geringe Ertragsspanne reduzieren den Ergebnisbeitrag bei ansteigender Kapitalbindung. Hinzu kommt

ein Aufbau der personellen Ressourcen und Fixkosten, die für die Pflege des Sortiments, die Beschaffung und die Betreuung der Lieferanten erforderlich werden. Durch immer umfangreichere Listungen von Lieferanten sinkt das Beschaffungsvolumen bei einzelnen Lieferanten, was sich wiederum auf die Konditionen in Form von Mengenrabatten und Bonuszahlungen auswirkt. Fallen ein marktbedingter Mengenrückgang und ein Absinken des Beschaffungsvolumens zusammen, so verstärkt sich dieser Effekt. Rückläufiger Umsatz führt bei Filialorganisationen mit ihren Strukturkosten in Form von Personal und Miete an den einzelnen Standorten zu einer Verlustentstehung in den bestehenden Filialen. Verfügen diese über Mietverträge mit langen Restlaufzeiten, so ist eine rasche Schließung der Filialen nicht möglich oder mit hohen Abstandsanzahlungen verbunden.

Abb. 6: Beispiel für eine unausgewogene Sortiments- und Lieferantenstruktur



Einheit	Anzahl	Mio. €	Stück	Mio. €
Gesamt	300	7,0	22.000	2,0

Die geschilderten Probleme entstehen in Handelsunternehmen vor allem dann, wenn dessen Organisation nicht leistungsfähig ist und das Unternehmen zu wenige oder unzureichende Instrumente hat, um das Unternehmen ergebnisorientiert zu führen. Eine verbesserungsbedürftige **Warenwirtschaft** und ein unzureichendes Filialcontrolling sind typisch für Handelsunternehmen, die sich in einer unzureichenden Ergebnissituation befinden. Abstimmungsprobleme zwischen Vertrieb, Einkauf und Logistik aufgrund schlecht organisierter Prozesse oder einer unzureichenden Aufbauorganisation oder Verteilung von Verantwortlichkeiten verstärken methodische Probleme. Dies führt zu der kuriosen Situation, dass trotz Überbeständen und nicht gängiger Ware von der nachgefragten Ware zu wenige Vorräte vorhanden sind, die jedoch aufgrund der begrenzten

Liquiditätsspielräume nicht nachdisponiert werden kann. Die **Abschriften** für die **Restanten** fallen dann mit Umsatzausfällen aufgrund fehlender Warenversorgung zusammen. Fehlt es zusätzlich noch an einer leistungsfähigen Logistik, so multiplizieren sich dann auf der Seite der Warenversorgung die Probleme.

Ausgehend von der Ermittlung möglicher Verlustquellen zielt ein Restrukturierungskonzept vor allem auf eine Begrenzung der Risiken für das Unternehmen. Eine **Sortimentsbereinigung** ist ein wichtiger Schritt, um auf der Marktseite für eine Ergebnissteigerung zu sorgen. Bei positivem Rohertrag von Artikeln und Warengruppen muss diese allerdings von einer Reduzierung von Strukturkosten mindestens in der Höhe des durch die Bereinigung entfallenden Rohertrags oder Deckungsbeitrags begleitet werden. Dies gelingt im Zuge der Reduzierung von Komplexität durch den Abbau von der Anzahl von Artikeln und Lieferanten, die mit einer Sortimentsbereinigung einhergehen. Durch die Konzentration des Sortiments auf weniger Lieferanten und des damit ansteigenden Einkaufsvolumens pro Lieferanten erhöht sich die spezifische Einkaufsmacht mit der Möglichkeit, mengenbedingt bessere Konditionen zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Schritt bei einer Restrukturierung ist die Freisetzung von Kapital durch **Abverkauf** nicht gängiger Überbestände. Dies schafft Liquiditätsspielräume, die zum Abbau der Verschuldung oder zur Beschaffung gängiger Ware eingesetzt werden können. Letzteres ist vor allem bei Einzelhandelsunternehmen wichtig, damit aktuelle Ware auf den Verkaufsflächen platziert werden kann. Ein derartiger Abbau der Überbestände geht mit der Notwendigkeit von Abschriften und Wertberichtigungen einher, die sich direkt auf das Ergebnis auswirken. Gerade in Restrukturierungssituationen gilt jedoch der Grundsatz, dass Liquidität vor Rentabilität geht. Überbestände sind oft das Ergebnis unzureichender Planung und Abstimmung und einer verbesserungsbedürftigen Warenwirtschaft. Ein wichtiger Aspekt einer Restrukturierung ist daher die Verbesserung Führungs- und Steuerungssysteme. Zwar ist ein bestimmter Umfang an Abschriften und Restbeständen bei dem Einkauf von Waren auf eigenes Risiko auch bei den besten Systemen nicht zu vermeiden, da sich Kunden nicht immer so wie geplant verhalten und daher von vornherein in der Handelskalkulation zu berücksichtigen. Dennoch helfen gut ausgebaute Systeme, dieses Risiko zu begrenzen.

Bei filialisierten Handelsunternehmen ist die Straffung des **Filialnetzes** und die Bereinigung um defizitäre Standorte ein weiterer Baustein zu höherer Ertragskraft. Eine Unterteilung der Filialen in Kategorien unterschiedlicher Ertragskraft schafft die Entscheidungsbasis für standortbezogene Vorgehensweisen. In Abwägung von Ergebnisbeitrag, Kapitalbindung, Restbuchwerten der Filialausstattung, Restmietdauer und Standortqualität lassen sich individuelle **Standortstrategien** entwickeln. Diese reichen vom sofortigen Schließen einzelner Filialen bis hin zu Umsatz steigernden Aktionen, wenn eine Filiale personell nur schlecht geführt ist. Bei umfangreicheren Schließungen müssen auch die Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen beachtet werden. So führt ein Rückgang des Umsatzes durch Flächenstilllegungen zu einem Rückgang des Einkaufsvolumens und damit zu einer negativen Auswirkung auf das Gesamtergebnis aufgrund verschlechterter **Einkaufskonditionen**. Um dies zu vermeiden, kann sich eine Wachstumsphase nach einer erfolgten Restrukturierung als zwingend erforderlich erweisen.

4.2 Ertragsorientiertes Wachstum und zielgerichtete Expansion

Die **Wachstumsphase** in einem Handelsunternehmen kann aus der Wahrnehmung erkennbarer Geschäftschancen aufgrund von Kundennachfrage entstehen. Sie kann jedoch auch aus dem Druck resultieren, eine kritische **Betriebsgröße** zu erreichen. Erst ein ausgewogenes Verhältnis von Strukturkosten für Standorte, Einkauf, Logistik und Verwaltung zu Roherträgen und Deckungsbeiträgen aus dem Sortiment stellt eine langfristige Ertragskraft des Handelsunternehmens sicher. Ein Handelsunternehmen hat dabei die grundsätzliche Möglichkeit, seine Wachstumsziele über das Sortiment und die Standorte beziehungsweise die Fläche zu realisieren. Beide Stoßrichtungen lassen sich miteinander kombinieren (Abbildung 7).

Abb. 7: Wachstumsquellen für Handelsunternehmen

Standorte Sortiment	Bestehende Standorte	Neue Standorte und Filialen
Bestehendes Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitatives Wachstum durch Sortiments- und Flächenoptimierung ▪ Neue Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Standorte ▪ Neue Regionen
Neue Warengruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergänzende Sortimente ▪ Neue Kundenzielgruppen ▪ Zusatzausschöpfung bestehender Kunden 	Zusätzliche Standorte und Flächen, die sich an neue Kunden (Zielgruppen) wenden

Alle Konzepte zielen darauf ab, zusätzliche oder neue Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Soll dies mit bestehenden Sortimenten an bestehenden Standorten erfolgen, so erfordert dies ein ausreichendes Umsatzpotenzial und konzeptionelle Überlegenheit gegenüber den Wettbewerbern. Zielsetzung ist es, den Umsatz pro Kunde zu steigern. Dafür muss die Ausgestaltung des Sortiments und der Fläche besser sein, als bei Wettbewerbern. Nur durch **Differenzierung** und Überlegenheit gelingt es, die Kunden an sich zu ziehen und zu binden. Ein derartiges Expansionskonzept stößt an Grenzen, wenn das **Kundenpotenzial** bereits stark ausgeschöpft ist und das Handelsunternehmen einen hohen **Marktanteil** hat oder die Umsatzsteigerung nur mit einem unverhältnismäßigen Aufwand erreichbar ist, der die zusätzlichen Deckungsbeiträge aufzehrt. In diesem Fall bieten sich Sortiments- oder Flächenstrategien an, um zu wachsen.

Bei einer **Flächenexpansion** wird ein bestehendes Sortiment an neuen Standorten neuen Kunden angeboten. Die Wahl des richtigen Standorts entscheidet bei dieser Strategie über den Erfolg. Das numerische und wertmäßige **Kundenpotenzial** zeigt, welcher Umsatz mit wie viel Kunden möglich ist. Die Existenz dieses Potenzials garantiert jedoch noch keinen Umsatz. Die Wettbewerbssituation am neuen Standort entscheidet darüber, ob und in welchem Umfang das expandierende Handelsunternehmen in der Lage ist, das Umsatzpotenzial auszuschöpfen. Bei ausgeprägter Wettbewerbssituation erfordert dies die **Verdrängung** von etablierten Wettbewerbern. Um dies zu realisieren, ist eine klare Preis- oder Differenzierungsstrategie zu etablieren, mit deren Hilfe sich das Unternehmen von den Wettbewerbern absetzen kann. Eine Flächenexpansion kann dabei auf eine Verdichtung in der bestehenden Region abzielen, oder eine Arrondierung des bisherigen Einzugsbereiches durch räumliche Ausdehnung über die bisherigen Vertriebsgrenzen hinaus anstreben.

Eine Alternative zur Flächenexpansion ist eine **Sortimentsausweitung** am bestehenden Standort. Diese zielt darauf ab, den Umsatz auf der bestehenden Fläche zu erhöhen, indem man bestehenden Kunden neue Artikel anbietet oder mit diesen neuen Artikeln bisher nicht erreichte Kunden anspricht. In beiden Fällen wird ein Verbundeffekt angestrebt, bei dem es über neue Artikel oder Kunden zu einem Zusatzumsatz kommt. Ein derartiges Konzept kann nur erfolgreich sein, wenn bestimmte Aspekte beachtet werden. So reduziert eine Sortimentsausweitung die verfügbare Verkaufsfläche für das bestehende Sortiment und wirkt sich so auf die Warenpräsentation aus. Die Anziehungskraft des neuen Sortiments muss daher Deckungsbeiträge übersteigen, die durch die Flächenreduktion für bestehende Artikel eventuell verloren gehen. Neue Warengruppen müssen zur Kompetenz des Handelsunternehmens passen. Dies gilt vor allem für den Fall beratungsintensiver Artikel, deren Hereinnahme unter Umständen, anders als bei reiner Aktionsware, zusätzliches Personal oder Maßnahmen zur Personalqualifikation erfordern. Je weiter neue Sortimentsteile von der Kernkompetenz des Unternehmens entfernt sind und je stärker sich das **Käuferprofil** neuer Artikel vom Profil der bestehenden Kunden unterscheidet, desto wichtiger sind Marketingaktivitäten. Durch sie können vor allem neue Kundenzielgruppen für das neue Sortiment interessiert werden. Um derartige Sortimentsentscheidungen fundiert treffen zu können, ist eine umfassende Kenntnis der Ergebnisbeiträge des bestehenden und des neuen Sortiments von Bedeutung. Ein Sortimentscontrolling sollte daher nicht nur den Rohertrag von Warengruppen ausweisen, sondern auch Aspekte wie Kapitalbindung durch Vorräte, damit einhergehende Finanzierungskosten, Flächenbelegung, Personalintensität und einmalige Kosten aus der Sortimentseinführung umfassen.

Ein Vergleich von **Flächenexpansion** und **Sortimentsausweitung** zeigt unterschiedliche Chancen und Risiken beider Konzepte. Bei einer Flächenexpansion erhöht das Unternehmen seine Fixkosten durch die (langfristige) Anmietung von Flächen und die Aufstockung des Personals. Hinzu kommen die Kosten für die Ausstattung von Filialen und der Kapitalbedarf für die Erstausrüstung des Standorts mit dem erforderlichen Warenbestand. Erweisen sich Standorte als nicht konkurrenzfähig, so ist deren erforderliche Schließung meist mit erheblichem Aufwand verbunden. Warenbestände können in einem derartigen Fall über die bestehenden Filialen abverkauft werden. Der Vorteil dieses Expansionskonzepts besteht darin, dass eine Flächenexpansion meist nur begrenzte Folge-

kosten in den Zentralfunktionen erfordert und damit eine Kostendegression und eine mengenbedingte Verbesserung der Einkaufsmacht einhergeht. Das Risiko eines Fehlschlages kann dabei vor allem durch ein systematisches Vorgehen bei der Akquisition von Standorten begrenzt werden. Eine **Sortimentsausweitung** begrenzt den Umfang der erforderlichen Fixkosten. Das Risiko des Konzeptes liegt vor allem in einer fehlenden Akzeptanz der neuen Artikel bei den Kunden. In diesem Fall bleiben die Artikel liegen, verstopfen die bestehenden Distributionswege und binden Kapital, das für die Finanzierung gängiger Waren nicht zur Verfügung steht. Im Falle nicht gängiger Waren besteht das Risiko, dass die vorhandenen Bestände nicht über die eigenen Distributionswege abfließen können, sondern mit hohen ergebniswirksamen Abschlägen über andere Distributionswege das Unternehmen verlassen müssen.

Wachstumsstrategien werfen die Frage auf, ob das Wachstum aus eigener Kraft oder durch Zukauf von Umsatz erfolgen soll. Vor allem eine Flächenexpansion stellt das Unternehmen vor die Alternative, durch eine Übernahme von Standorten oder eines ganzen Unternehmens oder durch ein langsames Eröffnen Standort um Standort zu expandieren. Der Erwerb von Standorten hat den Vorteil, dass anhand deren Historie das Erfolgspotenzial zumindest der Vergangenheit zu beurteilen ist. Diese Erfahrungen der Vergangenheit müssen jedoch im Rahmen einer **Due Diligence** auf ihre Tragfähigkeit in der Zukunft überprüft werden. Da sich das Umfeld eines Standorts verändert, besteht andernfalls die Gefahr, dass die Erfolgsfaktoren des Standorts in der Zukunft nicht mehr gelten und der erwartete Umsatz nicht zu realisieren ist.

4.3 Überwindung von Stagnationsphasen durch Wahl der richtigen Handlungsstrategie

Die Entwicklungsphase, in denen sich ein Unternehmen befindet, lässt sich in manchen Fällen nicht eindeutig als Wachstums- oder Schrumpfungsphase definieren. Liegt das Umsatzwachstum beispielsweise unterhalb der Branchenentwicklung oder findet überhaupt kein Wachstum statt, so kann Handlungsbedarf in Hinblick auf die zukünftige Ergebnissituation bestehen. In einer derartigen **Stagnationsphase** ist zu klären, ob eine forcierte Wachstumsstrategie oder eine Konzentration im Rahmen einer Restrukturierung den besten Weg zu einer Ergebnisverbesserung darstellen und welche Handlungsspielräume für das Unternehmen bei der Wahl der Strategie bestehen. Ein Expansionskonzept setzt den Zugang zu Finanzmitteln ebenso voraus, wie eine Restrukturierung. Beide Konzepte unterscheiden sich bei der Mittelverwendung. Im ersten Fall werden die Mittel beispielsweise zum Ausbau des Sortiments, der Schaffung neuer Standorte und der damit einhergehenden Vorfinanzierung von Beständen oder Sachanlageinvestitionen sowie eventuellen **Anlaufverlusten** benötigt. Die Planbarkeit der Ergebnisse einer Vorwärtsstrategie, vor allem wenn sie auf einem Wachstum des Umsatzes basiert, ist deutlich schwieriger als die Abschätzung der Ergebnisse eines Restrukturierungskonzeptes. Eigen- und Fremdkapitalgeber werden daher auf die Risiken einer Vorwärtsstrategie achten, wenn diese aus einer Stagnationsphase heraus gestartet werden soll. Die niedrige Eigenkapitalquote vieler Handelsunternehmen erschwert die Akquisition von Fremdkapital zum Zwecke der Expansion aus einer Stagnationsphase zusätzlich. Wird

Expansionskapital benötigt, so ist es zwecks Verbesserung der Ausgangslage zweckmäßig, in zwei Stufen vorzugehen.

In einer ersten Phase stärkt das Handelsunternehmen seine Ertragskraft, indem es sich im Rahmen eines Restrukturierungskonzeptes von defizitären oder ertragsschwachen Sortimentsteilen, Standorten und Filialen trennt. Die dafür anfallenden Einmalkosten können bei positiver Ertragslage aus dem eigenen Cashflow und dem Abbau des Working Capitals durch eine Reduzierung des Kapitalbedarfs finanziert werden. Im besten Fall erfordert diese Reduzierung des Geschäftsvolumens kein zusätzliches Eigen- oder Fremdkapital. Durch die Verkürzung der Bilanz aufgrund des Abbaus des Working Capitals verbessern sich die Bilanzrelationen. Dies wiederum erleichtert die Aufnahme von Fremdkapital. Alle Restrukturierungsmaßnahmen zielen darauf ab, die Ausgangslage des Unternehmens für die zweite Phase der Expansion aus eigener Kraft zu verbessern. Die verbesserte Ertragsposition erleichtert es, die notwendigen Finanzmittel für die Expansion zu beschaffen. Notwendige Investitionen oder Anlaufverluste lassen sich auf Basis einer verbesserten Eigenkapitalquote und gesteigerter Ertragsqualität gegenüber Eigen- und Fremdkapitalgebern leichter begründen, als dies aus einer ergebnisschwachen Stagnationsphase der Fall ist.

5 Controllinginstrumente zur effizienten Steuerung des Handelsunternehmens

Für die profitable Führung des Handelsunternehmens benötigt dessen Management effiziente **Steuerungsinstrumente**. Sie versorgen die Geschäftsleitung mit entscheidungsrelevanten Informationen. Die Ausgestaltung der Instrumente orientiert sich an den Entscheidungserfordernissen der Unternehmensleitung und der Entscheidungsträger des Unternehmens. Für fundierte Entscheidungen nutzt das Unternehmen nicht nur Informationen, die im eigenen Unternehmen generiert werden. Gerade wenn das Marktumfeld Entscheidungen des Managements beeinflusst, sind Informationen zu Marktgröße, Marktentwicklung, Marktanteilen, Kundenverhalten, Wettbewerbern etc. erforderlich. Derartige Informationen aus der **Marktforschung** betreffen nicht nur das Handelsunternehmen selbst, sondern den gesamten Markt und die in diesem Markt tätigen Unternehmen. Da eine detaillierte Marktforschung für ein einzelnes Unternehmen sehr kostenintensiv ist, werden **Marketinginformationen** zweckmäßigerweise extern bezogen und ergänzt die intern verfügbaren oder erstellten Daten. Um die Entscheidungsqualität des Managements zu verbessern, sind vor allem Tatsachen und Fakten in Form von **Controllinginformationen** zweckmäßig. Ausgehend von den Erfolgsfaktoren, den Funktionsbereichen des Unternehmens und den Entscheidungssituationen des Managements kristallisiert sich eine Reihe von Controllinginstrumenten heraus, die für die Steuerung des Handelsunternehmens dienlich sind.

5.1 Sortimentscontrolling

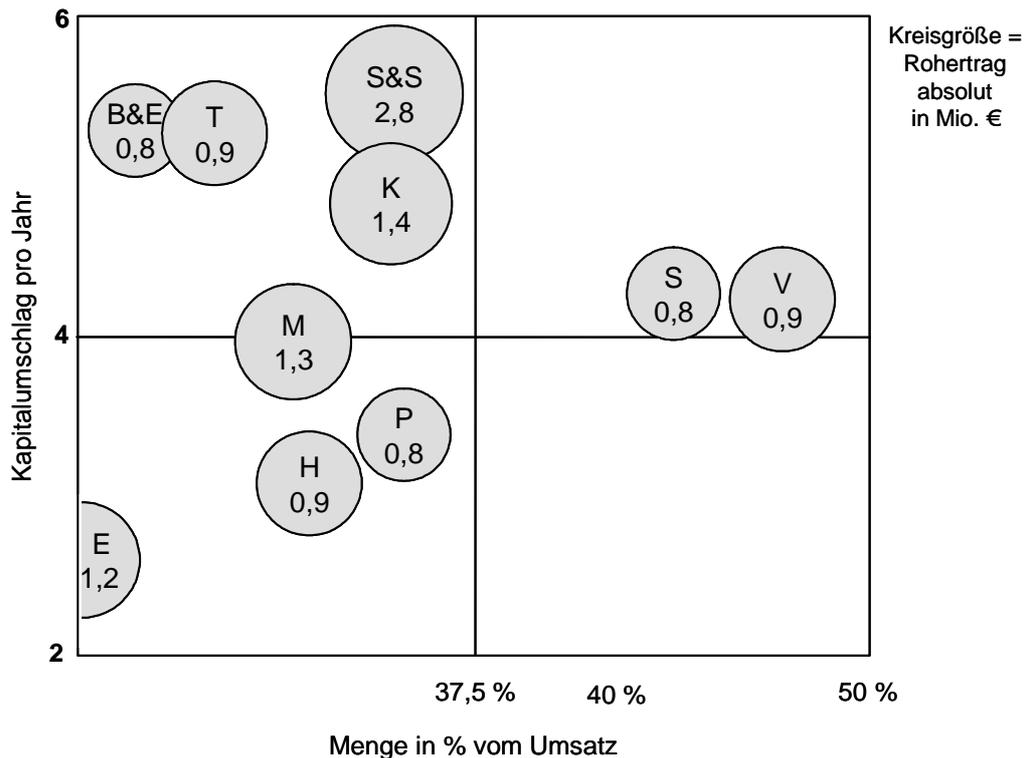
Einen wesentlichen Anteil am Erfolg des Handelsunternehmens hat die Sortimentsbildung und demzufolge die Sortimentssteuerung. Das **Sortimentscontrolling** stellt diejenigen Instrumente bereit, mit deren Hilfe die Unternehmensleitung über die Zusammensetzung des Angebots entscheidet. Folgende Steuerungsinstrumente sollte das Unternehmen bereithalten:

- Sortimentsstrukturanalyse
- Gängigkeitsanalysen
- Bon- und Rechnungsanalyse

Über die Analyse der **Sortimentsstruktur** gewinnt das Management Erkenntnisse darüber, welchen Ergebnisbeitrag einzelne Sortimentsteile leisten. Ausgehend von den Umsätzen, den Roherträgen oder den Deckungsbeiträgen lassen sich derartige Informationen mit weiteren wert- oder mengenmäßigen Informationen verknüpfen. Werden beispielsweise die Bestände oder die durch Warengruppen belegte Flächen zugeordnet, so ergibt sich ein umfassendes Bild der Performance von Warengruppen (Abbildung 8). Die Strukturierung des Sortiments nach sachlichen **Warengruppen** ist am meisten verbreitet. Sie hat den Vorteil, dass sich ein unmittelbarer Bezug von Artikeln und Struktur herstellen lässt. Darüber hinaus gibt es alternative oder ergänzende Systematiken, die die Aussagekraft einer artikelbezogenen Struktur ergänzen. Eine Unterscheidung nach Marken oder Labels zeigt, welcher Ergebnisbeitrag aus bestimmten Marken oder Markengruppen resultiert. Besonders interessant ist dies, wenn sich die

Erlösqualität oder die spezifischen Kosten der Marken unterscheiden. So lassen sich die wirtschaftlichen Beiträge fremder oder eigener Marken auch innerhalb eines sachlich gleichen Sortiments abbilden. Beide Instrumente eignen sich für eine laufende Berichterstattung über die Zusammensetzung des Sortiments und die Ergebnisbeiträge aus dem Sortiment.

Abb. 8: Analyse der Sortimentsstruktur nach Warengruppen

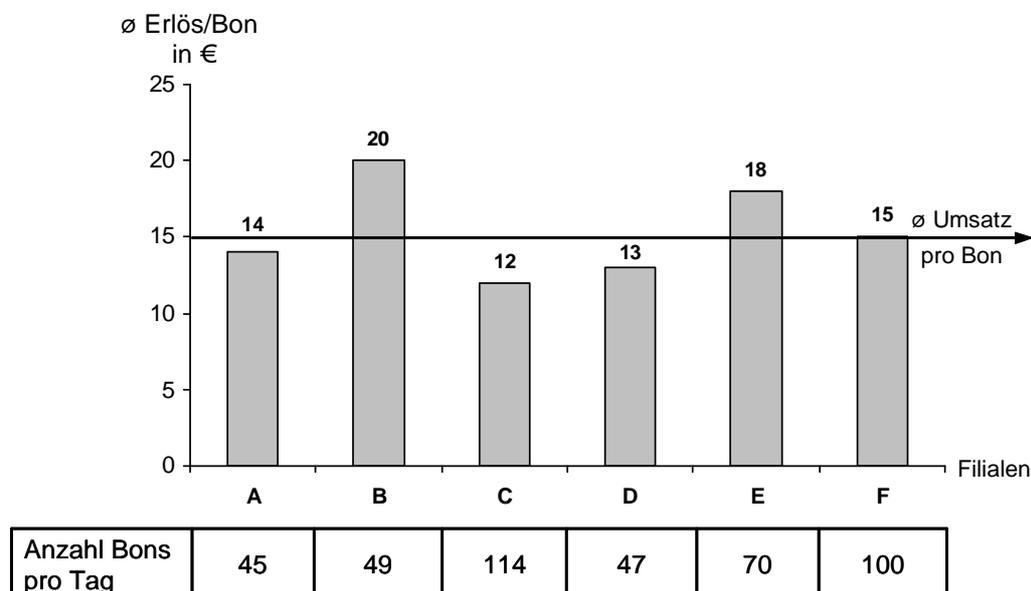


Die Aktualität der Ware beeinflusst in hohem Maße die Verkäuflichkeit vorhandener Artikel und bestimmt erforderliche Bestandsabwertungen. **Gängigkeitsanalysen** des Sortiments zeigen, in welchem Maße es tatsächlich aktuell ist. Zu den routinemäßigen Informationen gehören Daten über den Vorratumschlag, Liegezeiten der Artikel, Zugriffe auf Artikel oder Warengruppen etc. Für Sonderauswertungen sind vor allem **ABC-Analysen** („Renner-Penner“ Listen) geeignet. Diese zeigen dem Management, welche Artikel und Warengruppen besonders hohe oder niedrige Ergebnisbeiträge leisten oder welche Produkte zu lange Liegezeiten oder einen besonders schnellen Umschlag aufweisen. Vor allem die Kombination von Umsatz und Roherträgen im Rahmen einer ABC/XYZ-Analyse erbringt umfassende Entscheidungsinformationen für das Management.

Die **Bonanalyse** ist ein Instrument zur Sortimentssteuerung im Einzelhandel mit hohem Anteil an Bargeschäft und anonymer Kundenstruktur. Die Auswertung der Kassensbons zeigt die Höhe von Durchschnittsumsätzen pro Kaufakt und deren eventuelle Veränderung im Zeitablauf (Abbildung 9). Erkenntnisse über die Höhe und vor allem die Veränderung des Durchschnittsbons zeigen auf, welche Poten-

ziale zur Umsatzsteigerung bestehen. Dieses Instrument ist besonders effektiv nutzbar, wenn interne Vergleichszahlen und externe Benchmarks zur Verfügung stehen. Durch die Analyse von Bons hinsichtlich bestimmter Artikelkombinationen wird deutlich, welche **Verbundeffekte** zwischen verschiedenen Warengruppen oder einzelnen Artikeln innerhalb des Gesamtsortiments bestehen. Derartige Erkenntnisse sind für das **Aktionscontrolling** wichtig, wenn der Erfolg von Werbeaktionen oder besonders beworbenen Frequenzbringern zu messen ist. Die Einbeziehung räumlicher Daten wie Postleitzahlen im Rahmen der Befragung von Kunden beim Bezahlvorgang erweitert dieses System zur Gebietsanalyse und ermöglicht die Ermittlung des Einzugsbereichs und der Kundenströme.

Abb. 9: Beispiel einer Bonanalyse



Rechnungsanalysen kommen zum Einsatz, wenn ein Unternehmen einen geringen Umfang an Bargeschäft hat und Kundenstammdaten für die Rechnungserstellung hinterlegt sind. Der Großhandel ist ein typischer Anwender dieser Methodik. Das Unternehmen verfolgt damit ähnliche Ziele wie bei der **Bonanalyse**, allerdings unter Nutzung der vorhandenen Kundenstammdaten. Die Rechnungsanalyse kann zu einer Kundenanalyse oder sogar **Kundenerfolgsrechnung** ausgebaut werden. Für wichtige Kunden oder Kundengruppen lässt sich eine Vielzahl von Kennzahlen bilden, die Auskunft über Bestellhäufigkeit, Durchschnittsumsatz, Konditionen, Zahlungsverhalten, Schwerpunkte bei den Warengruppen etc. geben.

5.2 Vertriebs- und Filialcontrolling

Das Sortimentscontrolling und die damit verbundene Strukturierung der Umsätze beinhaltet bereits eine Reihe von Elementen des Vertriebscontrollings. Dabei stehen zwei Aspekte im Vordergrund:

- Kundencontrolling
- Filialcontrolling

Eine intensive Betrachtung von Kunden und deren Ergebnisbeitrag zum Beispiel im Rahmen einer **Kundenerfolgsrechnung** bietet sich vor allem dort an, wo konstante Kundenstrukturen existieren, wie dies im Großhandel der Fall ist. Vor allem bei heterogenen Kundenstrukturen mit einer großen Anzahl unterschiedlicher Sortimente und Konditionen bietet sich ein solches Instrument zur Vertriebssteuerung an. Gibt es große Unterschiede in den abgenommenen Sortimenten und den Konditionen in Form von Rabatten oder Boni, so kann der Ergebnisbeitrag einzelner Kunden oder homogener Kundengruppen durch eine Kundenerfolgsrechnung dargestellt werden. Dies setzt voraus, dass die Konditionen im Rahmen des **Konditionensystems** gepflegt sind.

Qualifizierte Managemententscheidungen in Filialunternehmen erfordern Informationen aus dem **Filialcontrolling**. Diese liegen als Statusinformationen oder als Bewegungsdaten vor und sind im Rahmen von Filialkennzeichen miteinander zu verknüpfen. **Statusdaten** beschreiben die wesentlichen unveränderbaren oder schwer veränderlichen Merkmale eines Standorts, wie:

- Räumliche Lage und Qualität der Lage
- Kundenpotenzial nach Anzahl und Kaufkraft
- Anzahl und Kenndaten räumlich naher Wettbewerber
- Räumliche Nähe von Frequenzbringern
- Fläche der Filiale in Quadratmeter
- Aufteilung der Flächen und Anteil der Präsentationsflächen nach Warengruppen
- etc.

Das konsequente Zusammentragen standortbezogener Statusinformationen und deren Auswertung und Analyse erlauben die Weiterentwicklung der Filialsteuerung zum **Geomarketing**. Vor allem die systematische **Expansionsplanung** eines Handelsunternehmens wird dadurch unterstützt.

Neben den dargestellten statischen Informationen fließen mengen- und wertmäßige **Bewegungsdaten** in die Filialsteuerung ein. Dazu gehören:

- Anzahl Mitarbeiter mit ihrer Beschäftigungsintensität (Vollzeit, Teilzeit etc.) und den geleisteten Arbeitsstunden
- Anzahl Verkaufstage oder Verkaufsstunden
- Anzahl kaufender Kunden
- Umsatz und Roherträge/Deckungsbeiträge für Warengruppen und die gesamte Filiale

- Warenbestände für die einzelnen Warengruppen und die
- Abschriften nach Warengruppen und für die Gesamtfiliale
- Filialergebnis auf Basis der Filialkosten und der von Zentralfunktionen weiter verrechneten Kosten
- etc.

Ein zentrales Element der Filialsteuerung ist die **Filialergebnisrechnung** in Verbindung mit einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. Dieses Instrument ermöglicht eine schnelle und umfassende Beurteilung der einzelnen Filialen ebenso, wie des Gesamtunternehmens. Dabei werden die Ergebnisbeiträge der einzelnen Filialen nach verdichtet und den zentral anfallenden Kosten gegenübergestellt. Für Routineinformationen und Sonderauswertungen können hierzu unterschiedliche Verdichtungskriterien herangezogen werden. So können Filialen nach Regionalität, Betriebstypus oder Performanceausprägung etc. gruppiert werden.

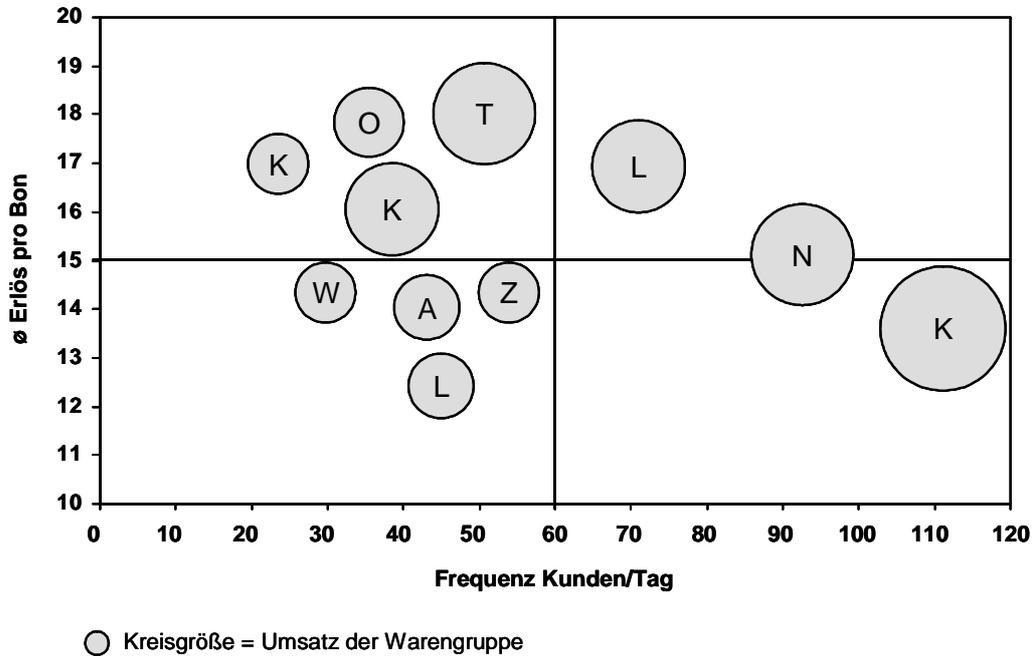
Das Beispiel der vorliegenden Filialergebnisrechnung zeigt in der höchsten Verdichtungsstufe über alle Filialen, dass die Deckungsbeiträge der einzelnen Standorte nicht ausreichen, um die restlichen Fixkosten des Unternehmens in den Bereichen Lager, Marketing und Verwaltung zu decken. Eine Bereinigung um defizitäre Standorte, die damit einhergehende Reduzierung von Umsatz, Kosten und der Abbau von Zentralkosten führen zu einer deutlichen Performanceverbesserung des Gesamtunternehmens (Abbildung 10). Im Rahmen einer Restrukturierung können die Schließung defizitärer Filialen und ein Abbau der zentralen Fixkosten das Ergebnis durch Schrumpfung verbessern. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass eine Reduzierung des Umsatzes die mengenabhängigen Einkaufskonditionen nicht in einer Höhe verschlechtern darf, die über dem Ergebnis aus dem Kostenabbau und der Vermeidung der Verluste in den geschlossenen Filialen liegt. Im Rahmen einer Vorwärtsstrategie schaffen neue Filialen zusätzlichen Deckungsbeitrag, um die vorhandenen Strukturkosten zu decken. Über die Definition einer Benchmark Filiale lässt sich ermitteln, wie viele Filialen notwendig sind und welcher Kapitalbedarf damit einhergeht, um eine angestrebte Gesamttrendite für das Unternehmen zu erreichen.

Abb. 10: Beispiel einer Filialergebnisrechnung

Filialergebnisrechnung	Periode I Ist		Periode II Ist		Periode III Hochrechnung		Periode IV Plan	
	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %
Umsatz	55,0	100,0 %	56,0	100,0 %	51,6	100,0 %	41,0	100,0 %
Wareneinsatz	- 34,1	- 62,0 %	- 34,4	- 61,4 %	- 32,0	- 62,0 %	- 25,0	- 61,0 %
Rohertrag	20,9	38,0 %	21,6	38,6 %	19,6	38,0 %	16,0	39,0 %
Sonstige betr. Erträge	0,4	0,7 %	0,1	- 0,2 %	0,2	0,4 %	0,1	0,2 %
Personalkosten	- 10,5	- 19,1 %	- 10,1	- 18,0 %	- 9,7	- 18,8 %	- 6,2	- 15,1 %
Raumkosten	- 6,2	- 11,3 %	- 6,0	- 10,7 %	- 6,1	- 11,8 %	- 4,5	- 11,0 %
Verwaltungskosten d. Filialen	- 2,3	- 4,2 %	- 2,3	- 4,1 %	- 2,2	- 4,3 %	- 1,5	- 3,7 %
Abschreibungen	- 0,4	- 0,7 %	- 0,5	- 0,9 %	- 0,6	- 1,2 %	- 0,5	- 1,2 %
Neutrales Ergebnis	- 0,7	- 1,3 %	- 0,7	- 1,3 %	- 0,5	- 1,0 %	- 0,4	- 1,0 %
Aufwand der Filialen	- 20,1	- 36,5 %	- 19,6	- 35,0 %	- 19,1	- 37,0 %	- 13,1	- 32,0 %
Filialergebnis	1,2	2,2 %	2,1	3,8 %	0,7	1,4 %	3,0	7,3 %
Kosten Zentrallager	- 2,7	- 4,9 %	- 2,2	- 3,9 %	- 2,0	- 3,9 %	- 1,2	- 2,9 %
Kosten Marketing/Verwaltung	- 1,8	- 3,3 %	- 1,3	- 2,3 %	- 0,6	- 1,2 %	- 0,8	- 2,0 %
Summe Overhead	- 4,5	- 8,2 %	- 3,5	- 6,3 %	- 2,6	- 5,0 %	- 2,0	- 4,9 %
Ergebnis vor Einmalkosten	- 3,3	- 6,0 %	- 1,4	- 2,5 %	- 1,9	- 3,7 %	1,0	2,4 %
Einmalkosten vor Filialberein.	0,0	0,0 %	0,0	0,0 %	- 0,3	- 0,6 %	- 1,0	- 2,4 %
Ergebnis nach Einmalkosten	- 3,3	- 6,0 %	- 1,4	- 2,5 %	- 2,2	- 4,3 %	0,0	0,0 %

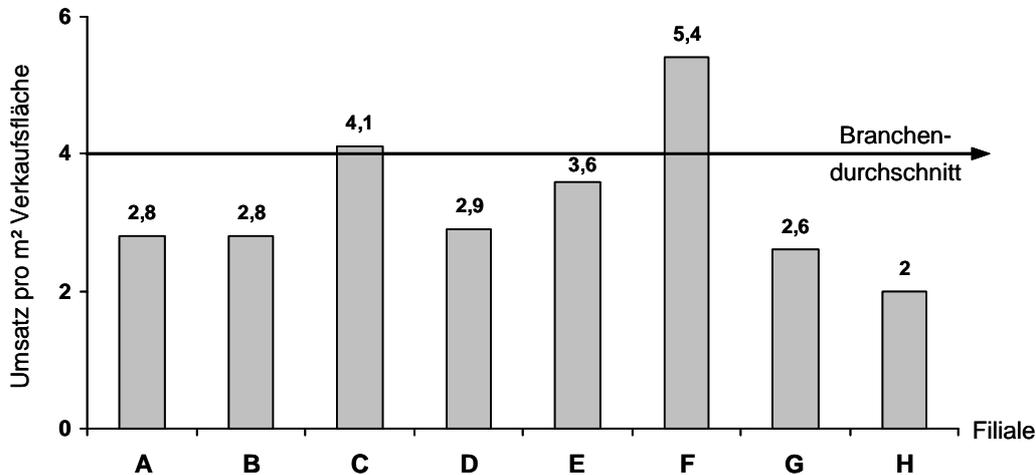
Die **Frequenzanalyse** stellt eine Ergänzung zur sortimentsbezogenen Rechnungsanalyse und vor allem zur Bonanalyse dar. Sie misst die Häufigkeit von Kundenbesuchen oder Kaufvorgängen in den Filialen eines Unternehmens. Die Auswertung der Anzahl an Kassenbelegen oder Rechnungen zeigt, wie viele Kunden zu welchem Zeitpunkt kaufen. Die Zuordnung der Kaufentscheide auf bestimmte Zeitfenster ermöglicht Rückschlüsse auf die erforderlichen personellen Ressourcen. Damit sind die Erkenntnisse aus der Frequenzanalyse für eine effiziente Einsatzplanung des Personals nutzbar. Die Verknüpfung von Bonanalyse und Frequenzanalyse schafft Erkenntnisse darüber, wo Ansatzpunkte zur Steigerung des Umsatzes bestehen. Abbildung 11 zeigt eine derartige Kombination aus Bon- und Frequenzanalyse für ein Filialunternehmen. Der interne Benchmark weist auf eine Reihe von Filialen hin, die eine zu geringe Frequenz und einen zu geringen Durchschnittsumsatz ausweisen. Ansatzpunkte zur Steigerung des Gesamtumsatzes liegen in einer möglichen Steigerung des Umsatzes pro Bon beispielsweise durch **Sortimentsmaßnahmen** oder in einer Intensivierung der Kundenfrequenz durch Aktionen. Besonders problematisch ist dabei die Kombination aus niedrigem Bonumsatz und geringer Kundenfrequenz. Gibt es hier kein ausreichendes Potenzial in die eine oder andere Richtung, so steht die Notwendigkeit von Filialschließungen im Raum.

Abb. 11: Ergebnisse einer kombinierten Bon- und Frequenzanalyse in einem Filialunternehmen



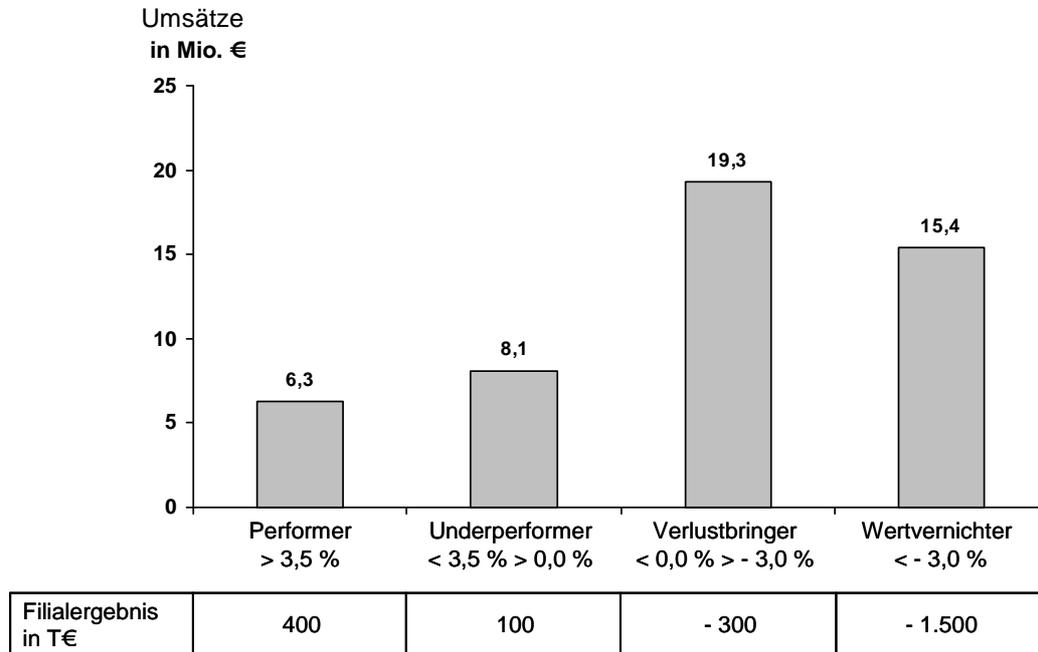
Neben der Filialergebnisrechnung sind vor allem Kennzahlen aus der Kombination der verschiedenen Status- und Bewegungsdaten ein wichtiges Element der Filialsteuerung. Sie eignen sich vor allem für unternehmensinterne aber auch für unternehmensübergreifende Benchmarks. Umsatz pro Quadratmeter, Vorratumschlag als Relation von Bestand und Umsatz oder die Verbindung von Rohertrag und Warenumschlag sind nur einige Beispiele für Performancekennzahlen (Abbildung 12).

Abb. 12: Beispiel für die Darstellung der Filialperformance anhand von Quadratmeterumsätzen



Verfügt ein Unternehmen über eine große Anzahl von Filialen, so wird die Betrachtung der einzelnen Filialen schnell zu einer zeitintensiven Angelegenheit. In diesem Fall ist die Zusammenfassung zu **Filialclustern** oder der Einsatz von Scoringmodellen sinnvoll. Besonders zur Vorbereitung strategischer Einzelentscheidungen vereinfacht dies das Setzen von Prioritäten. Abbildung 13 zeigt die Unterteilung der Filialen in verschiedene **Performancekategorien**. In einer weiter fortgeschrittenen Entwicklungsstufe lassen sich verschiedene Kennzahlen zu einem **Filialscoring** zusammenfassen, mit denen es möglich ist, eine große Zahl von Filialen hinsichtlich ihrer Gesamtpformance schnell zu strukturieren. Dabei werden die erreichten Performannewerte der verschiedenen Kennzahlen anhand eines Punkteschemas bewertet und auf Basis dieser Punkte eine Rangreihe der Filialen gebildet.

Abb. 13: Bildung von Filialclustern mit unterschiedlicher Performance



5.3 Einkaufs- und Logistikcontrolling

Der Wareneinsatz stellt bei einem Handelsunternehmen die dominante Kostenposition dar. Das **Einkaufscontrolling** schafft die Voraussetzung, um diese Kostenposition zu beeinflussen und zu steuern. Es sammelt, analysiert und bereitet diejenigen Informationen auf, die für die Steuerung der Lieferantenbeziehung und die Sortimentsbildung auf der Einkaufsseite von Bedeutung sind. Vor allem das **Vertragscontrolling** und das **Konditionencontrolling** stehen im Mittelpunkt des Einkaufscontrollings. Je mehr Lieferanten ein Unternehmen hat, je umfangreicher das Sortiment ist und je häufiger Sortimentswechsel stattfinden, desto wichtiger ist die Transparenz hinsichtlich der mit den Lieferanten vereinbarten Vertragsinhalte und Konditionen. Fehlende oder unzureichende Systematik beim Vertrags- und Konditionencontrolling führt zu einem schleichenden Wildwuchs und Intransparenz bei den Konditionen. Dies gilt vor allem für den Fall mangelnder Dokumentation und unterschiedlicher Einzelvereinbarungen. Problematisch wird die Situation vor allem dann, wenn es sich bei den Konditionen um wenig dokumentiertes und personenbezogenes Wissen handelt. Artikelbezogene Preise und Rabatte und Boni lassen sich noch relativ gut innerhalb eines umfassenden Konditionensystems abbilden. Die Vereinbarung aktionsbezogener **Werbekostenzuschüsse** oder Verkaufsförderungsmaßnahmen beinhaltet meist Vereinbarungen mit individuellem Charakter und laufen besonders Gefahr, unzureichend gesteuert und überwacht zu werden.

Der Schwerpunkt des **Logistikcontrollings** liegt in der Steuerung der Warenströme vom Lieferanten über das Lager zum Kunden. Da eine reibungslose Warenversorgung unabdingbare Voraussetzung für Umsatz ist, ist ein effizientes

Logistikcontrolling eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Handelsunternehmens. Dies gilt vor allem bei Geschäftsmodellen, wie dem Großhandel, die anders als der Einzelhandel zu einem hohen Anteil Ware an den Kunden liefern und deren **Lieferzuverlässigkeit** einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Logistische Leistungs- und Qualitätskennzahlen informieren das Management darüber, ob die erforderliche Logistikeffizienz für eine reibungslose Warenversorgung sichergestellt ist. Insbesondere Unternehmen, deren Geschäft saisonalen Schwankungen unterliegt, sind auf derartige Kennzahlen angewiesen.

Aus der Vielzahl möglicher Logistikkennzahlen unterstützen vor allem die folgenden das Management bei den erforderlichen Entscheidungen:

- Lieferbereitschaftsgrad
- Lieferzuverlässigkeit

Der **Lieferbereitschaftsgrad** gibt Auskunft über die Warenverfügbarkeit. Er zeigt dem Management, in welchem Prozentsatz bestellte Waren tatsächlich verfügbar sind und zur Auslieferung kommen können. Erwartete und tatsächliche Bestellungen, die Höhe des Warenvorrats und festgelegte Bestandsuntergrenzen beeinflussen die Lieferbereitschaft. Eine hundertprozentige Lieferbereitschaft würde bedeuten, dass jede Bestellung zu dem Zeitpunkt ihres Eingangs von dem Unternehmen erfüllt werden kann. Da dies nur über eine kapitalintensive Bevorratung mit hohen Finanzierungskosten zu erreichen ist, werden in der Praxis differenzierte Bereitschaftsgrade genutzt. Durch unterschiedliche Ziele bei den Bereitschaftsgraden nach Warengruppen und/oder eine zeitliche Staffelung beispielsweise bei Saisonartikeln lassen sich logistische Warenverfügbarkeit und deren Kosten in ein ausgewogenes Verhältnis bringen. Ziel des Logistikcontrollings ist es, diese Ziele zu definieren und deren Einhaltung zu überwachen und zu steuern.

Die **Lieferzuverlässigkeit** beschreibt, in welchem Umfang das Unternehmen seine Lieferungen termintreu und vollständig realisiert. Die Liefertermintreue ist vor allem bei Aktions- und Saisongeschäft von großer Bedeutung. Werden beispielsweise Artikel aufwändig beworben und ist die beworbene Ware aufgrund logistischer Defizite nicht verfügbar, so entgeht dem Unternehmen Umsatz und Deckungsbeitrag. Auch wenn die terminliche Zuverlässigkeit der Lieferung bei den Kunden als Differenzierungsfaktor zum Wettbewerb genutzt wird, ist deren Controlling von großer Bedeutung. Die **Liefervollständigkeit** beinhaltet, dass eine Bestellung, die aus mehreren Artikeln oder Stücken besteht, auch vollständig an den Kunden geliefert wird. Neben der Bedeutung für die Kundenzufriedenheit hat dieser Faktor auch einen erheblichen Kosteneffekt. Versand, Verpackung und Transport von **Teillieferungen** lösen zusätzliche Handlingskosten aus und fallen besonders ins Gewicht, wenn Logistikkosten und Warenwert in einem ungünstigen Verhältnis stehen. In welchem Umfang dies zum Problem wird, lässt sich auch anhand von **Rückstandsquoten** und Stornierungsquoten darstellen.

5.4 Marketingcontrolling

Interne Steuerungsinformationen sind wertvolle Größen, um die Performance

eines Handelsunternehmens zu beurteilen und zu verbessern. Da das Unternehmen von seinem Marktumfeld beeinflusst wird, ist es erforderlich, auch externe Einflussgrößen zu berücksichtigen. **Marktanalyse** und **Marketingcontrolling** geben den Entscheidern des Unternehmens diese Informationen an die Hand. Die Entwicklung des Marktvolumens, des eigenen Marktanteils, der Marktanteile von Wettbewerbern, des Preisniveaus und der Preispositionierung sind wesentliche Elemente für eine marktorientierte Steuerung des Unternehmens.

Um den Nutzen der Marken, der getätigten Investitionen und die laufenden Organisationskosten zu messen, sind Instrumente ähnlich dem Sortimentscontrolling erforderlich. Haben Herstellermarken und Handelsunternehmen Vereinbarungen über Werbekostenzuschüsse und Verkaufsförderungsbeiträge getroffen, so sind die Einhaltung dieser Vereinbarungen und die Abrufung der Beiträge zu überwachen.

5.5 Zuschlagskalkulation und Prozesskostenrechnung

Je knapper die Margen in einer Branche sind, desto mehr gewinnt die **Kalkulationssystematik** an Bedeutung für den Geschäftserfolg. In Theorie und Praxis existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Systematiken zur Kalkulation. Die am stärksten verbreitete Kalkulationsform im Handel ist die **Zuschlagskalkulation**. Dabei werden die Einstandspreise der Ware mit ein oder mehreren prozentualen Aufschlägen versehen, um die Kosten des Unternehmens zu decken und den angestrebten Gewinn zu erzielen. Das Problem dieser Systematik liegt darin, dass der Warenwert die Höhe der zu tragenden Kosten bestimmt, unabhängig davon wie viel Aufwand die Beschaffung, Lagerung und der Verkauf der Waren tatsächlich verursachen (Abbildung 14). Dies bedeutet, dass Waren mit hohem Anteil am Sortiment und hohem Warenwert stärker mit Kosten belastet werden, als sie unter Umständen verursachen. Waren mit geringem Sortimentsanteil und geringem Wert werden hingegen weniger belastet, als sie unter Umständen an Kosten verursachen. Gerade bei geringen Spannen, bei denen Umsatz und Ertrag aus der Menge kommen, kann dies zu einer nicht verursachungsgerechten **Preisfindung** führen.

Abb. 14: Auswirkung des Warenwerts auf die Preisfindung im Rahmen einer prozentualen Zuschlagskalkulation

Kalkulationsposten	Artikel A	Artikel B
Warenwert	10,00	100,00
Zuschlag für Logistik 10 %	1,00	10,00
Zwischensumme I	11,00	110,00
Zuschlag für Verwaltung, Marketing, Vertrieb 20 % (Basis Warenwert)	2,00	20,00
Zwischensumme II	13,00	130,00
Gewinnaufschlag 10 %	1,30	13,00
Verkaufspreis zu Vollkosten und Gewinn	14,30	141,30

Die Alternative zur Zuschlagskalkulation ist eine **Prozesskostenkalkulation**, die die tatsächliche Kostenverursachung mittels fixer Kostensätze abbildet. Anders als bei der prozentualen Zuschlagskalkulation geht der Warenwert nicht in die Kalkulation ein (Abbildung 15). Bezugsbasis für die Kostenermittlung sind vielmehr die Mengengerüste wie Anzahl der Artikel, Ein- und Auslagervorgänge im Lager etc. Der Vorteil dieser Kalkulationssystematik besteht in der Berücksichtigung der tatsächlichen **Kostenverursachung** unabhängig vom Warenwert. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass dieses Verfahren in der Einrichtung aufwändiger ist, als die Zuschlagskalkulation. Dies begründet sich darin, dass diese Kalkulationsmethode eine möglichst genaue Planung der zugrunde liegenden Mengengerüste erforderlich macht. Angesichts enger Handelsspannen wird es jedoch zunehmend wichtiger, moderne Kalkulationsmethoden zu praktizieren. Um die Vorteile der verschiedenen Verfahren zu nutzen und die Nachteile zu begrenzen, kann es zweckmäßig sein, beide Verfahren miteinander zu kombinieren.

Abb. 15: Auswirkung der Prozesskalkulation auf die Preisfindung bei Artikeln

Kalkulationsposten	Artikel A	Artikel B
Warenwert	10,00	100,00
Prozesskosten Logistik	2,00	2,00
Zwischensumme I	12,00	102,00
Prozesskosten Verwaltung, Marketing, Vertrieb	4,00	4,00
Zwischensumme II	16,00	106,00
Gewinnaufschlag 10 %	1,60	10,60
Verkaufspreis zu Vollkosten und Gewinn	17,60	116,60

6 Zusammenfassung

Für die erfolgreiche Führung eines Handelsunternehmens orientiert sich dessen Management an denjenigen Stellschrauben, die sich innerhalb des Geschäftsmodells auf die Erfolgsfaktoren auswirken. Ein bedarfsgerechtes Angebot, die Verfügbarkeit der nachgefragten Waren, die preisliche Wettbewerbsfähigkeit und die Möglichkeit, sich von Wettbewerbern zu unterscheiden, entscheiden über den Erfolg des Handelsunternehmens. Aufgabe des Managements ist es, durch Entscheidungen und organisatorische Maßnahmen die Erfüllung dieser Erfolgsfaktoren zu gewährleisten. Die Entscheidungen wirken sich dabei auf eine Vielzahl von Gestaltungsfeldern aus. Sie beeinflussen die Positionierung zum Wettbewerb, Breite und Tiefe des Sortiments, das angebotene Markenportfolio, die Preisfindung und Konditionengestaltung, logistische Prozesse, die Wahl und Ausgestaltung unterschiedlicher Vertriebswege je nach Betriebstypus, Anzahl und Ausgestaltung von Standorten und den Umfang der vom Handelsunternehmen erbrachten Wertschöpfung.

Die inhaltliche Ausgestaltung der Strategien und Konzepte hängt davon ab, in welcher wirtschaftlichen Situation sich das Handelsunternehmen befindet. So werden Strategien und Konzepte in einer expansiven Phase eine andere Gestalt annehmen, als dies in einer Stagnationsphase oder bei einer Restrukturierung oder Sanierung der Fall ist. Expansive Unternehmensphasen sind durch die Ausdehnung der Sortimente oder einen Ausbau des Filialnetzes gekennzeichnet. Restrukturierungen erfordern aus Kosten- und Finanzierungsrestriktionen eine Begrenzung der Sortimentsumfänge und eine Beschneidung des Standortportfolios.

Grundvoraussetzung für alle Konzepte und Maßnahmen sind verlässliche Informationen, die es dem Management ermöglichen, Entscheidungen faktenorientiert und sachgerecht zu treffen. Das Handelscontrolling liefert diese Informationen in unterschiedlicher Ausprägung. Es sollte dabei die Erfolgsfaktoren abbilden, die das Geschäftsmodell des jeweiligen Handelsunternehmens kennzeichnen. Sortimentscontrolling, Filialcontrolling, Einkaufs- und Logistikcontrolling, Marketingcontrolling und eine moderne Kalkulationssystematik sind daher unentbehrliche Instrumente für das Management eines Handelsunternehmens.

7 Stichwortverzeichnis

ABC-Analysen	39	Entscheidungsqualität	9
Ablauforganisation	8, 13	Erfolgsfaktor	6, 9
Abschriften	32	Expansion	31
Abverkauf	12, 33	Expansionskapital	37
Aktionscontrolling	40	Expansionsplanung	41
Alleinstellungsmerkmal	6	Filialcluster	45
Anlaufverlust	36	Filialcontrolling	27, 41
Artikel	9	Filialergebnisrechnung	42
Außendienst	25	Filialkonzepte	27
Bedarfsgerechtigkeit	6	Filialnetz	33
Beratung	11	Filialscoreing	45
Beschaffungslogistik	20	Fixkosten	31
Beschaffungsmarkt	12	Flächenexpansion	35
Bestandsaufnahme	7	Flächengestaltung	26
Bestandsführung	20	Flächenkonzept	7, 26
Bestandshöhe	20	Forderungsausfall	24
Bestandsteuerung	21	Franchising	29
Bestandsverantwortung	21	Fremdmarken	15
Bestellobligo	14	Frequenzanalyse	43
Betriebsform	7	Frequenzbringer	17
Betriebsgröße	34	Frequenzgeber	26
Bewegungsdaten	41	Frequenznehmer	26
Bonanalyse	39, 40	Führungsinstrumente	9
Category Management	13	Gängigkeitsanalysen	39
Category Manager	14	Geomarketing	41
Controllinginformationen	38	Geschäftsmodell	7, 9
Debitorenmanagement	23	Grenznutzen	18
Differenzierung	6, 10, 34	Großhandel	22
Differenzierungsstrategie	10, 11	Handelskooperationen	28
Discounter	16	Handelsmarken	15
Discountstrategie	10	Handelsmarkenstrategie	16
Distribution	16	Herstellermarken	15
Distributionslogistik	20	Hochpreisanbieter	16
Due Diligence	36	Imitationsschutz	11
Eigenmarken	15	Informationsströme	8
Einkaufsambiente	10, 11	Insourcing	20
Einkaufscontrolling	46	Kalkulation	17
Einkaufserlebnis	11	Kalkulationssystematik	48
Einkaufskondition	33	Kapitalbindung	18
Einkaufsmacht	28, 29	Kaufbereitschaft	11
Einkaufsstätte	11	Käuferprofil	35
Einkaufsstättenmarke	16, 28	Kaufkraft	26
Einzelhandel	22	Konditionencontrolling	46
Endverbraucher	7	Konditionensystem	18, 41

Konzeptpartnerschaft.....	29	Restanten.....	33
Kostendegressionen	27	Restantenquote.....	19
Kostentreiber	11	Restrukturierung	31
Kostenverursachung.....	49	Rückstandsquoten	47
Kundenerfolgsrechnung.....	40, 41	Sanierung	31
Kundenkarten	25	Schnittstellenprobleme.....	12
Kundenpotenzial	26, 34, 35	Service	11
Kundenprofil.....	26	Servicekonzept.....	7
Lagerbestand	9, 14	Sortiment.....	11
Lagerdauer	14	Sortimentsausweitung.....	35, 36
Lieferant.....	9	Sortimentsbereinigung	33
Lieferantenbereinigung	24	Sortimentscontrolling	14, 38
Lieferbereitschaftsgrad	47	Sortimentsentscheidung	11
Lieferquote	20	Sortimentskategorien	17
Liefervollständigkeit	47	Sortimentsmaßnahmen	43
Lieferzuverlässigkeit	47	Sortimentssteuerung.....	11
Logistik.....	18	Sortimentsstraffung.....	24
Logistikcontrolling	46	Sortimentsstruktur.....	38
Logistikkosten	25	Spezialsortiment.....	10
Marken	15	Stagnationsphase	36
Markenaufbau.....	16	Stammkunden.....	24
Markenführung	16	Standortentscheidung	25, 26
Markenpartnerschaft.....	29	Standortstrategie.....	33
Markenportfolio	15	Standortwahl	25
Markenstärke	16	Statusdaten	41
Markenzugang	16	Steuerungsinstrumente.....	38
Marketingcontrolling.....	48	Strategisches Konzept	7
Marketinginformationen	38	Strukturorganisation.....	7, 13
Marktanalyse	48	Supply Chain.....	8
Marktanteil	34	Supply Chain Management.....	13
Marktbearbeitungskooperation	28	Teillieferungen	47
Marktforschung.....	38	Überbestände	13
Mindestabnahmen	18	Verbundeffekte	17, 40
Outsourcing	20	Verbundgruppen	28
Partnerschaftsmodell	29	Verdrängung	35
Performancekategorie	45	Verfügbarkeit.....	18, 19
Positionierung	10	Verlustquellen	31
Preis.....	10	Versandhandel	23
Preisfindung.....	16, 48	Vertikalisierung	23, 28
Preisniveau	10	Vertragscontrolling	46
Preispositionierung	10, 16	Vielfaltskosten.....	14
Produktnutzen.....	10	Vollkostenbetrachtung	17
Prozesskostenkalkulation	49	Vollkostenkalkulation	17
Prozesskostenrechnung	15, 18	Vollsortiment	10
Rabattsysteme	25	Wachstum	31
Randsortimente	31	Wachstumsphase	34
Rechnungsanalysen	40	Wachstumsstrategie	36

Warenangebot.....	10	Wertschöpfungskette.....	6, 13
Warengruppe.....	11, 38	Wettbewerbsdruck.....	17
Warengruppenmanagement.....	13	Wettbewerbsfähigkeit.....	6
Warenströme.....	8	Wirtschaftspartner.....	29
Warenverfügbarkeit.....	6	Zusatznutzen.....	11
Warenwirtschaft.....	14, 32	Zuschlagskalkulation.....	14, 48
Werbekostenzuschüsse.....	46		



TAC Consulting GmbH

Rosental 6 · 80331 München

Tel.: 089 52302-01 · Fax: 089 52302-150

Benrather Schloßallee 49-53 · 40597 Düsseldorf

Tel.: 0211 718000-50 · Fax: 0211 718000-17

Email: tac@tac-consulting.de · <http://www.tac-consulting.de>