
2.1 Einführung

Hinter dem Terminus „Schwachstelle“ verbergen sich zahlreiche Definitionen, die eine Annäherung an diesen Begriff ermöglichen. Diese reichen von Synonymvorschlägen wie „Fehler“, „Mangel“ und „Unvollständigkeit“ bis hin zu ganzen Begriffsdefinitionen. So kann eine Schwachstelle sowohl als „der Teil eines Systems, der unter Belastung zuerst versagt“ beschrieben werden wie auch als „Betrachtungseinheit, bei der ein Ausfall häufiger, als es der geforderten Verfügbarkeit entspricht, eintritt und bei der eine Verbesserung möglich und wirtschaftlich vertretbar ist.“ (Integrationsplattform Instundhaltung (IPIH) 2011). Die Begriffsbestimmung verdeutlicht, dass der Begriff „Schwachstelle“ in völlig unterschiedlichen Bereichen verwendet wird, unter anderem in der Medizin, Technologie und Wirtschaft. Doch wie und in welcher Form treten Schwachstellen im Handelscontrolling auf?

Ziel dieses Beitrags ist es, typische Schwachstellen des Handelscontrollings aufzuzeigen. Dadurch wird die grundlegende Aufmerksamkeit für mögliche Defizite erhöht und gleichzeitig werden Impulse gesetzt, wie der Existenz von Schwachstellen präventiv entgegengewirkt werden kann. Hierzu wird zunächst ein Überblick über die derzeitige Situation des Controllings in Handelsbetrieben gegeben, bevor im zweiten Abschnitt typischerweise im Handelscontrolling auftretende Schwachstellen beschrieben werden.

Aktuelle Situation des Controllings

Grundsätzlich bewegen sich Unternehmen – und insbesondere Handelsunternehmen – in dynamischen Märkten und sind daher geprägt von einer sich ständig verändernden Unternehmensumwelt. Inkonstante externe und interne Rahmenbedingungen lösen häufig Veränderungen in Handelsbetrieben aus, die ihre Organisation bspw. markt- und nachfrageseitig getriebenen Anpassungen unterziehen müssen, um wettbewerbs- und reaktionsfähig zu bleiben.

Die ausgeprägte Wandlungsfähigkeit der Branche hat sich in den letzten Jahren durch die gesellschaftliche Digitalisierung noch verstärkt. So entwickeln sich immer mehr Handelsunternehmen zu Multi-Channel-Anbietern, die ihre Waren nicht mehr wie früher nur über einen Vertriebskanal, sondern vielmehr über unterschiedliche Kanäle anbieten. Getrieben wird diese Entwicklung maßgeblich durch den Konsumenten, der seine Produkte verstärkt digital über das Internet erwirbt (vgl. Deutsche Bank Research 2011, S. 1). Derartige Veränderungen müssen sich kurz- bis mittelfristig auch in den eingesetzten Controllinginstrumenten widerspiegeln, die somit indirekt derselben Dynamik ausgesetzt sind, wie die Unternehmen selbst. Daher wird das Controlling von Handelsunternehmen mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert. Diese ermöglichen einerseits eine kontinuierliche Anpassung und Optimierung der Steuerungsinstrumente, andererseits können durch die Umsetzung immer neuer Anforderungen auch Schwachstellen im Controlling entstehen.

Die Etablierung des Controllings ging einst maßgeblich von Industrieunternehmen aus und auch das heute vorherrschende Controllingbild ist noch von diesen Branchen geprägt (vgl. Krey 2002, S. 31–34). Dabei weist das Controlling von Handelsunternehmen gegenüber Industriebetrieben eine Reihe von Besonderheiten auf, die darauf zurückzuführen sind, dass sich diese beiden Unternehmensformen in der Regel hinsichtlich ihres Geschäftsmodells erheblich unterscheiden. So weicht der Leistungserstellungsprozess von Unternehmen aus dem Handel von dem herkömmlicher Industrieunternehmen ab, da in Handelsbetrieben bspw. häufig keine oder nur eine vergleichsweise gering ausgeprägte Fertigung existiert. Vielmehr verlassen Waren einen Handelsbetrieb in der Regel unverändert, weshalb das Ergebnis der Leistungserstellung im Handel somit kein Produkt, sondern die Handelsleistung an sich ist (vgl. Oehme 1983, S. 5). Hinzu kommen weitere handelsspezifische Merkmale wie eine hohe Sortimentsbreite und -tiefe, eine große Anzahl geografisch weit verteilter Standorte oder vielfältige Abstimmungsprobleme zwischen den einzelnen Filialen (vgl. Schröder 2001, S. 774 ff.), die im Handelscontrolling berücksichtigt werden müssen. Denn gerade diese Besonderheiten prägen das Controlling in Handelsunternehmen, weshalb deren Vernachlässigung bei der Entwicklung, Anpassung und Implementierung von Controllingkonzepten auch zu Schwachstellen führen kann. Der nachfolgende Abschnitt skizziert typische Schwachstellen im Handelscontrolling und spannt dabei gleichzeitig einen Bogen über die weiteren Artikel dieses Sammelbandes.

2.2 Schwachstellen im Handelscontrolling

Schwachstellen im Controlling sind in der Regel in allen Handelsunternehmen, unabhängig von deren Größe, Format oder Form, vorzufinden und können sich sowohl auf die Controllingphilosophie als auch die Controllingprozesse und -instrumente eines handelnden Betriebes beziehen. So sehr sich Schwachstellen also hinsichtlich möglicher Bezugsobjekte gleichen, so unterschiedlich sind die Herausforderungen, die in Abhängigkeit der Unternehmensform und -struktur daraus resultieren. Denn während bspw. Probleme von Multi-Channel-Händlern typischerweise durch die hohe Komplexität ihrer Geschäftsmodelle und immens, schwierig zu steuernde Interdependenzen zwischen einzelnen Vertriebskanälen ausgelöst werden, liegen die Herausforderungen für reduzierte Handelsformate eher in einer präzisen Umsetzung der Steuerungsansätze.

Schwachstellen im Handelscontrolling können aus einer Reihe von Gründen auftreten. Die im Anschluss dargestellten Schwachstellen beziehen sich zum Einen auf die Organisation und Rolle des Controllings in Handelsunternehmen und zum Anderen auf ausgewählte Controllinginstrumente. Dabei konzentriert sich dieser Beitrag auf die Beschreibung derjenigen Schwachstellen, die erfahrungsgemäß am Häufigsten anzutreffen sind. Darüber hinaus führen die Vielfalt der Handelsformate und die unterschiedlichen „Controlling- Reifegrade“ von Handelsunternehmen zu vielfältigen spezifischen Herausforderungen, die im Rahmen dieses Beitrages nur angedeutet werden können.

2.2.1 Organisation des Controlling

Handelsunternehmen sind in der Regel im Zeitverlauf heterogen gewachsen, geografisch weit verteilt und organisatorisch über unterschiedliche Formate und Kanäle aufgestellt. Die Organisationsstruktur von Handelsbetrieben zeichnet sich daher häufig durch eine hohe Komplexität aus und spiegelt sich auch in der Controllingorganisation wider. Über viele Jahre hinweg sind in Handelsbetrieben häufig fragmentierte Controllingorganisationen und -strukturen entstanden, die sich auf zahlreiche Unternehmenseinheiten und -ebenen verteilen. Dabei arbeiten die einzelnen Controllingbereiche und -abteilungen in der Regel weitgehend isoliert voneinander, sind also weder miteinander verzahnt noch über eine stringente fachliche oder disziplinarische Führung an eine Zentrale angebunden. In Extremfällen geht die Isolation sogar so weit, dass innerhalb eines Handelsunternehmens kein ganzheitliches Controlling-Organigramm existiert. Als Beispiel für die hieraus resultierenden möglichen Probleme sei an dieser Stelle die fachliche Führung von Regional- und Funktionscontrollern genannt. Denn diese gestaltet sich sehr anspruchsvoll, sobald ein Unternehmen geografisch weit verstreut ist. Weist das unternehmerische Geschäftsmodell zusätzlich noch unterschiedliche Kanäle oder Handelsformate auf, so ist die Führungsaufgabe ohne eine stark ausgeprägte und zentrale Führungskultur kaum mehr zu leisten.

Grundsätzlich ist die Abbildung der Unternehmensstruktur im Controlling dabei ein zentraler Erfolgsfaktor für eine zielorientierte und reaktionsschnelle Unternehmensführung; deshalb sind Controllingleistungen stark empfängerorientiert ausgerichtet. In diesem Kontext führen dann heterogene und fachlich nicht immer integrierte Bereiche zu deutlichen Einbußen hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des Handelscontrollings. Zudem sind redundante Leistungen, fehlende Spezialisierungen sowie eine mangelnde Harmonisierung, Standardisierung und letztlich Automatisierung des Controllings weitere Folgen, die auch als typische Schwachstellen von Handelsunternehmen zu nennen sind. Handelsunternehmen sollten demnach eine unternehmensweit möglichst hohe Integration der implementierten Steuerungs- und Controllinginstrumente anstreben. Einzellösungen sollten dahingegen nur dort zugelassen und eingesetzt werden, wo dies unvermeidbar und notwendig erscheint.

2.2.2 Rolle des Controlling

Das Controlling innerhalb eines Unternehmens hat grundsätzlich drei verschiedene Rollen einzunehmen, die gerne als „Zahlenknecht“, „Richtlinieninstanz“ oder/und „Business Partner“ definiert werden. Der Rolle der Richtlinieninstanz kommt die Aufgabe zu, unternehmensweite Standards zu definieren und deren Einhaltung zu überwachen. So werden Konsistenz und Vergleichbarkeit der gelieferten steuerungsrelevanten Informationen und Daten unternehmensweit etabliert. In der Rolle des sog. „Zahlenknechts“ ist das Controlling dabei angehalten, Berichte zu designen und zur Verfügung zu stellen. Diese häufig unterschätzte Rolle verantwortet letztlich die Effizienz der Controllingleistungen, indem sie vor allem Datenbasis und Berichte harmonisiert und optimiert. In der Funktion als „Business Partner“ dagegen hat das Controlling die Aufgabe, dem Management aktiv Mehrwert in Form von Analysen und Entscheidungsgrundlagen zu liefern und so die Entscheidungsfindung maßgeblich zu unterstützen; diese Rolle agiert gleichsam als Sparringspartner für die Unternehmensführung.

Wo in der Vergangenheit noch Konsens in der Wahrnehmung des Controllings als „Zahlenknecht“ über alle Branchen hinweg herrschte, unterscheidet sich die Sichtweise der Unternehmen auf ihren Controllingbereich heutzutage. So wird dieser in der Literatur und auch in vielen Industriebereichen zunehmend als ein gleichgestellter „Business Partner“ angesehen.¹ In Handelsunternehmen dagegen hat sich das Controlling ursprünglich aus der statistischen Datenanalyse heraus entwickelt und wird vielerorts immer noch als der „Zahlenknecht“ von früher wahrgenommen. Somit ist das Controlling in Handelsbetrieben deutlich weniger als in anderen Branchen in der Rolle des „Business Partners“ angekommen. Dies kann zum Einen an der allgemein eher späten Entwicklung des

¹Vgl. Dosch und Wilson (2010, S. 39), die in Bezug auf das Controlling von einem „strategischen Partner“ sprechen.

Handelscontrollings liegen (vgl. Krey 2002, S. 31 f.), zum Anderen stehen in Handelsunternehmen traditionell andere Funktionsbereiche, wie bspw. der Einkauf, deutlich mehr im Fokus. Die Leistungen des Handelscontrollings sind daher noch oft auf die Berichtserstellung beschränkt. Insofern ist das Handelscontrolling auch aus der Historie heraus konzeptionell häufig noch nicht ausreichend entwickelt, um die Rolle eines „Business Partners“ einzunehmen. Vor diesem Hintergrund sollten Handelsunternehmen daher die Weiterentwicklung ihres Controllingbereichs anstreben. Die Entwicklung und Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter wird dabei sicherlich einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen, da für die Partnerrolle eine Kombination aus herausragenden konzeptionellen Fähigkeiten und fundierter Handelsexpertise gefragt ist.

2.2.3 Instrumente des Controlling

Planungs- und Berichtswesen sowie zugehörige Tools sind wesentliche Controllinginstrumente und Bestandteile des Performance Managements. Folglich müssen diese alle notwendigen Facetten der Unternehmensstruktur und des Geschäftsmodells abbilden, was eine hohe Komplexität der zu implementierenden Instrumente nach sich zieht.

Um die Komplexität ihres Geschäftsmodells in der Unternehmenssteuerung zu verankern, schauen „Handelskonzerne“ wie Metro, REWE, Tengelmann und Haniel in der Regel aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln auf ihre Performance. Zum Einen steht der Erfolg der einzelnen Vertriebslinien im Fokus und zum Anderen der des gesamten Vertriebslinien- Portfolios. Diese Sichtweisen beziehen sich auf unterschiedliche Steuerungsansätze auf unterschiedlichen Ebenen. Denn während das Controlling der einzelnen Vertriebslinien überwiegend traditionell ausgeprägt ist, ergänzt die Zentrale das separate Vertriebslinien- Controlling oft um Instrumente der wertorientierten Unternehmenssteuerung. In diesem Geschäftsmodell muss das Controlling also darauf abzielen, den langfristigen Wertbeitrag der einzelnen Vertriebslinie für die gesamte Unternehmensgruppe zu messen und zu bewerten.

Im Gegensatz zu den großen Vollsortimentern setzen die weniger komplex strukturierten Discounter auf ein ausgewähltes Standardsortiment mit geringen regionale Anpassungen, verfügen folglich über ein anderes Geschäftsmodell und weisen daher auch einen unterschiedlichen Steuerungsansatz auf. Dieser sieht in der Regel keine differenzierte Leistungsbetrachtung vor, sondern bspw. einen filial- oder bezirksbezogenen Controllingansatz, in dessen Rahmen ein einzelner Filialleiter zur Steuerung lediglich ein lange bewährtes Standardset an Daten und Informationen benötigt. Dieses kann sich bspw. aus den Kennzahlen Umsatz, Personalkosten und -zeiten, Abschriften und Inventurdifferenzen zusammensetzen.

Insgesamt determinieren die Erfolgskriterien des jeweiligen handelsspezifischen Geschäftsmodells also die benötigten Steuerungsinformationen und Ausprägungen der Berichtspyramide. Um eine zielgerichtete Gestaltung ihrer Controllinginstrumente sicherzustellen, müssen Handelsunternehmen folglich genau die Informationen

identifizieren und ermitteln, die sie dazu befähigt in ihrem Geschäftsmodell handlungsfähig zu bleiben. Gelingt dies nicht, so kann es zu Schwachstellen in den Controllinginstrumenten kommen, deren Darstellung Gegenstand des folgenden Abschnittes ist.

2.2.3.1 Berichtswesen

Empfängerorientierung und Standardisierung

Eine der Hauptaufgaben des Handelscontrollings ist die Erstellung von Berichten für eine Vielzahl von Empfängern. Dabei wird in Handelsunternehmen oftmals ein standardisiertes, für ausgewählte Zielgruppen definiertes Berichtswesen vermisst, das sich zudem an eine integrierte Berichtspyramide anlehnt. Die Einführung eines derartig ganzheitlichen Reportinginstruments fällt den Betrieben oft schwer, was auf den hohen Bedarf an Detailinformationen der Handelsmanager zurückzuführen ist. Traditionell sind die verantwortlichen Manager viele Jahre im Unternehmen beschäftigt und verfügen über ein hohes Maß an Expertise in Detailthemen, dem die zu erstellenden Berichte gerecht werden müssen.

Die Heterogenität von Handelsbetrieben kommt oftmals zusätzlich erschwerend hinzu und behindert die Etablierung eines einheitlichen und übergreifenden Standardberichtswesens.

Denn die Führungskräfte auf (über-)regionalen oder nationalen Ebenen haben in der Regel ähnliche Informationsbedürfnisse, die immer dann zur Erstellung redundanter Berichte führen, sofern sie nicht im Rahmen eines etablierten Reportings befriedigt werden. Die Übermittlung relevanter Informationen sollte den Kern des Berichtswesens bilden und so eine zeitnahe Handlungs- und Reaktionsfähigkeit der Manager sicherstellen.

Teilweise sind auch die rein finanziellen Grundlagen des Berichtswesens in Handelsunternehmen nicht übergreifend standardisiert. Typischerweise ist dies bei solchen Betrieben der Fall, die über verschiedene Formate oder Handels- und Produktionsstufen verfügen. Bisweilen ist hier zunächst auch eine Standardisierung der transaktionalen Ebenen zu leisten.

Schwächen in der Definition von Kennzahlen

Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene Flut von inhaltsähnlichen Berichten hat erfahrungsgemäß mindestens die fallweise unterschiedliche Interpretation ein und derselben Kennzahl zur Folge. Unter Umständen existieren innerhalb eines Handelsunternehmens sogar unterschiedliche Definitionen für eine Kennzahl. Darüber hinaus können die heterogenen Unternehmensstrukturen zur Folge haben, dass einzelne Unternehmenseinheiten sich auf unterschiedliche Kennzahlen-Sets fokussieren und ihren Geschäftsbereich abweichend steuern. Deutlich wird dies bspw. anhand der Umsatzsteuerung, die in manchen Handelsbetrieben nicht übergreifend vereinheitlicht ist. So steuern einige Unternehmensbereiche ihr Geschäftsfeld anhand des Bruttoumsatzes, andere wiederum anhand Nettoumsatzes, was im Rahmen der unvermeidlichen unternehmensweiten Datenaggregation eine Quelle für Diskussionen und Missverständnisse sein kann. Analog kann dies bspw. auch Margendefinitionen sowie Deckungsbeitragsberechnungen betreffen. Die

Vergleichbarkeit der Kennzahlen wird beeinträchtigt und Einheiten übergreifende Auswertungen sind nur eingeschränkt möglich und aussagefähig.

Die Auswahl der steuerungsrelevanten Kennzahlen in Handelsunternehmen lässt darüber hinaus häufig einen strategischen Bezug vermissen. So bilden diese meist nur das operative Unternehmensgeschehen ab, ohne dabei strategische Ziele zu messen, wie dies bspw. im Rahmen einer Balanced Scorecard erfolgt. Eine ziel- und zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung muss sich jedoch sowohl an kurzfristigen wie auch langfristigen Ziele ausrichten. Daher sollten auch Handelsunternehmen die größtmögliche Transparenz über aktuelle und künftige Unternehmensgeschehnisse anstreben.

Steuerungsrelevanz

Zu Beginn des Abschnittes wurde gezeigt, dass Vollsortimenter im Gegensatz zu Discountern über ein grundlegend unterschiedliches Geschäftsmodell verfügen. Anhand der dargestellten Unterschiede wurde darüber hinaus deutlich, dass für jede der beiden genannten Handelsformen unterschiedliche Informationen steuerungsrelevant sind.

Die Generierung und Aufarbeitung von detaillierten Informationen über Faktoren wie Saison- und Aktionsware oder die Ausstattung der Sortimente ist dabei wesentlicher Bestandteil des Controllings. Die Ermittlung vermeintlich steuerungsrelevanter Informationen reicht jedoch nicht aus. Vielmehr müssen die in Berichten enthaltenen Informationen auch Reaktionen auslösen, sofern eine positive oder negative Abweichung zum erwarteten Sollzustand auftritt. Geschieht dies nicht, sind die ermittelten Informationen entweder nicht steuerungsrelevant, keinem Verantwortlichen eindeutig zugeordnet oder nicht gut aufbereitet. Das Controlling in Handelsunternehmen sollte sich demnach darauf konzentrieren, gleichzeitig relevante und eindeutig zuordenbare Informationen zu generieren und in Berichten zu vermitteln – weniger ist hier häufig mehr. Dies zeigt auch die immense Datenflut, die eine zielgerichtete und steuerungsrelevante Informationsauswertung zuweilen verhindert.

Wenngleich es sich bei sämtlichen Sortiments- und Kundeninformationen um hochgradig steuerungsrelevante Daten handelt, sind derzeit viele Handelsunternehmen nicht in der Lage, die benötigte Transparenz in Bezug auf ihre Kundenbeziehung herzustellen sowie die Kernaktivitäten rund um das Sortiment ausreichend abzubilden. Abgesehen von Onlinehändlern, verfügt ein Großteil der Handelsbetriebe typischerweise kaum über grundlegende Kundeninformationen wie bspw. Umsatz- und Kostendaten, gruppiert nach Einzelkunden oder Kundensegmenten. Die Steuerung und das Controlling von Kundenbeziehungen über finanzielle Größen ist sicher eine künftige Kernherausforderung für den Handel.

2.2.3.2 Planung und Forecasting

Zukunftsorientierung

Handelsunternehmen fällt der Blick in die Zukunft bis heute nicht leicht. Daher weisen die Instrumente der Planung und des Forecastings auch immer wieder spezifische Schwachstellen auf. So ist in Handelsunternehmen insbesondere die Verfolgung

strategischer Ziele, die auf ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren ausgerichtet sind, eher unüblich oder existiert nur in Form von einfachen und daher wenig aussagekräftigen Fortschreibungen. Handelsunternehmen beschäftigen sich zwar durchaus mit Fragen wie „Wer sind unsere Zielkunden, mit welchen Sortimenten und über welche Kanäle und Märkte erreichen wir sie?“. Dennoch fehlt in den meisten Unternehmen oft vollständig eine mittel- und langfristig orientierte Planung, die mit strategischen Zielen und Maßnahmen verknüpft ist. Dies kann unterjährig zu Problemen bei der Auswahl, Priorisierung und Umsetzung der richtigen „Projekte“ führen.

Die traditionell stark operative Prägung vieler Handelsunternehmen beeinflusst maßgeblich deren Auffassung von „Strategie“. So verstehen Handelsbetriebe die Definition strategischer Ziele und Maßnahmen häufig als Bestandteil der operativen Führung und gestalten ihre vermeintlich strategischen Controllinginstrumente entsprechend operativ. Jedoch greift der in Handelsunternehmen oft vorherrschende Anspruch nach Pragmatismus und Funktionsfähigkeit für strategisch orientierte Instrumente häufig zu kurz. Lediglich große Handelskonzerne verfügen im Rahmen des „Business Development“ in der Regel über einen eigenen Bereich, der sich überwiegend mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzt. Die Frage, in welche strategierelevanten Themen Managementkapazitäten mittel- und langfristig investiert werden sollten, bleibt in Handelsunternehmen somit oft unbeantwortet.

Indes richten Handelsunternehmen im Rahmen der Planung und des Forecastings ihren Blick fast ausschließlich auf das Geschäftsjahresende. Dies ist einerseits nachvollziehbar, da es im Handel in der Regel keine jahresübergreifenden Projekte oder Angebotsprozesse gibt und saisonale Umsatzverläufe im Jahresvergleich zudem eine bewährte und verlässliche Analysebasis bieten. Andererseits jedoch ist gerade der Handel erfahrungsgemäß gut prognostizierbar. Daher sollte es den in dieser Branche aktiven Unternehmen auch entsprechend leicht fallen bspw. mittels eines rollierenden Forecasts einen Blick auf die kommenden 12 bis 18 Monate zu wagen. Die aus einem solchen Ausblick gewonnen Informationen helfen, die Umsatz- und Ergebnisentwicklung zu prognostizieren und können zudem frühzeitig für Konditionsverhandlungen genutzt werden. Darüber hinaus ermöglicht es ein monatlich oder quartalsweise durchgeführtes Forecasting, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Planungs- und Forecastingqualität

Auch Planungs- und Forecastingprozesse weisen in Handelsunternehmen gelegentlich Schwachstellen auf. So kann beobachtet werden, dass der Prozess in Bezug auf Mitarbeiter und Zeit vergleichsweise viele Ressourcen bindet, aus qualitativen Gesichtspunkten aber dennoch häufig schlechten Output liefert. Zurückgeführt werden kann dies unter anderem auf die zahlreiche Abstimmungsbedarfe, die aufgrund der Vielzahl von in Handelsunternehmen existierenden Hierarchiestufen entstehen und die eine besonders effiziente Prozessgestaltung erfordern. Die meist hohe Komplexität des zu planenden Sortiments tut ihr übriges und so stehen Planungsaufwand und -qualität nicht immer in einem gesunden Verhältnis zueinander.

2.2.3.3 Tools

Datenmenge und -integration

Charakteristisch für Handelsunternehmen sind eine hohe Anzahl an Verkaufsvorgängen, komplexe logistische Prozesse sowie ein großer Sortimentsumfang. Sämtliche datenbasierte Vorgänge werden dabei systemisch erfasst, was zu einer immens hohen Datenmenge führt, die Handelsunternehmen zum Erhalt ihrer Geschäftstätigkeit täglich bewältigen müssen. Die Daten werden in verschiedenen Quellsystemen – unter anderem Kassen-, Warenwirtschafts- sowie Finanzsystemen – erzeugt, verarbeitet und gespeichert. Zu Zwecken eines bedarfsgerechten Berichtswesens müssen alle Daten zusammengeführt werden und Eingang in die zu erstellenden Reports finden. Häufig jedoch zeigt sich, dass in Handelsbetrieben die einzelnen Systeme kaum oder zumindest nicht ausreichend in das Berichtswesen integriert sind. Dies hat eine unzureichende Informationsversorgung der steuerungsrelevanten Kennzahlen zur Folge.

Darüber hinaus bedarf es nicht nur unternehmensweit integrierter Systeme und einheitlicher Kennzahlen, um eine zielgerichtete Informationsversorgung des Managements sicherzustellen, sondern auch einer hohen Standardisierung der generierten Reports. Diese liegt in Handelsunternehmen häufig nicht in ausreichendem Maße vor. Vielmehr existiert eine große Anzahl von zumeist Excel-basierten Einzellösungen, die darauf zurückzuführen ist, dass kaum einheitliche Vorgaben existieren. Folglich werden Berichte meist mit hohem Aufwand manuell erstellt, was einerseits Fehler und andererseits redundante Einzelberichte und Berichtswesen nach sich zieht.

2.2.3.4 Change Management

Die vorangegangenen Erläuterungen haben immer wieder verdeutlicht, dass die Anforderungen und Erwartungen an das Controlling in Handelsunternehmen komplex und vielfältig sowie stetigem Wandel unterworfen sind. Dabei reicht das breite Anforderungsspektrum von der grundlegenden Befriedigung interner wie externer Informationsbedürfnisse bis hin zur Berücksichtigung regulatorischer und rechtlicher Vorschriften. Da die in einem Unternehmen eingesetzten Controllinginstrumente Struktur und Geschäftsmodell eines Handelsunternehmens abbilden müssen, zieht dies häufig Veränderungen und Anpassungen an den Instrumenten nach sich. Denn nur so können diese den steigenden Ansprüchen stets zeitnah gerecht werden und dem Management die benötigten Informationen zur Verfügung stellen. Die Entstehung von Widerständen in Unternehmen gegen die Umsetzung solcher Veränderungen ist dabei generell unvermeidlich.

Gerade für Handelsunternehmen ist dieses Thema von Bedeutung, denn diese zeichnen sich häufig durch eine konservative und traditionell geprägte Unternehmenskultur aus. Zudem sind Handelsunternehmen aufgrund des hohen Margendrucks der Branche durch eine eher risikoaverse Einstellung geprägt. Veränderungen von Controlling- und Steuerungsinstrumenten sind in Handelsunternehmen daher meist schwieriger durchzusetzen als in anderen Wirtschaftsbereichen und demnach auch mit größeren Widerständen verbunden. Um die Veränderungen im Controlling zum Erfolg zu bringen, sollten Handelsunternehmen somit anstreben, Widerstände frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu deren Überwindung rechtzeitig einzuleiten.

2.3 Fazit und Ausblick

Bei der Darstellung typischer Schwachstellen des Handelscontrollings hat sich der Beitrag auf diejenigen Defizite fokussiert, die in Handelsunternehmen erfahrungsgemäß am Häufigsten anzutreffen sind. In diesem Zusammenhang wurden Schwachstellen in der Organisation und Rolle des Handelscontrollings sowie ausgewählten Controllinginstrumenten aufgezeigt. Darüber hinaus wurden Gestaltungskriterien skizziert, die einerseits zur Vorbeugung bzw. Beseitigung von Schwachstellen und andererseits zur allgemeinen Weiterentwicklung des Controllings in Handelsbetrieben herangezogen werden können.

Damit es Handelsunternehmen gelingt zukünftig zielorientierter und effizienter zu agieren, ist es unvermeidlich die etablierten Controllinginstrumente rechtzeitig auf die Unternehmensstruktur auszurichten. Nur so können auch Schwachstellen im Handelscontrolling aufgedeckt und eliminiert werden. Ein positiver Trend, der in diesem Zusammenhang zu beobachten ist, geht dabei von einer verstärkten Zukunftsorientierung der Handelsunternehmen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Controllingsysteme aus. Diese macht sich anhand der nachfolgend aufgelisteten Entwicklungen bemerkbar.

- Szenarioanalyse
Handelsunternehmen versuchen mit Hilfe von Instrumenten wie strategischen Finanzsimulationen vermehrt in Szenarien zu denken und sich dadurch besser auf anstehende Veränderungen vorzubereiten.
- Langfristige Planung
Handelsbetriebe beschäftigen sich immer mehr mit langfristigen Zeitfenstern und untermauern das durch den Einsatz entsprechender Instrumente wie Strategy Maps und Balanced Scorecards. Demnach scheint der Mehrwert solcher Controllinginstrumente in Handelsbetrieben endlich angekommen zu sein.
- Forecasting
Rollierende Forecasts – oft sogar auf Monatsbasis – halten zunehmend Einzug in Handelsbetriebe. Zugute kommt den Unternehmen dabei, dass der Blick über das Geschäftsjahr hinaus Händlern verhältnismäßig leicht fällt.

Ein Blick auf die externen Entwicklungen und Trends im Markt zeigt, dass der digitale Strukturwandel die Branche fest im Griff hat. Bestimmte Einzelhandelsvertriebsformen erfahren hierdurch neue Wachstumsschübe. So hat der Onlinehandel im Vergleich zum klassischen Versandhandel große Umsatzzuwächse realisiert, die aber bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Dieser Trend spiegelt sich auch in der Entwicklung vieler Handelsunternehmen hin zu Multi-Channel-Anbietern wider. Handelsbetriebe sollten sich also zunehmend mit diesen Entwicklungen vertraut machen und zeitnah darauf reagieren. Vor diesem Hintergrund sind Handelsunternehmen gefragt, ihre Verkaufskanäle zu synchronisieren, um so kanalübergreifende Kaufanreize zu setzen, sowie ihre Internetportale an das digitale Einkaufsverhalten der Konsumenten anzupassen (vgl. Deutsche Bank Research 2011, S. 17).

Literatur

- Deutsche Bank Research (2011): Homepage, Der digitale Strukturwandel – Chancen für den Einzelhandel, www.dbresearch.de/PROD/DBR...DE.../PROD0000000000277459.pdf, [Abgerufen am: 02. August 2011].
- Dosch, J./ Wilson, J. (2010): Process Costing and Management Accounting in Today's Business Environment, in: Strategic Finance 08/2010, S. 36–43.
- Integrationsplattform Instandhaltung (IPIH) (2011): Homepage, www.ipih.de, [Abgerufen am: 20. Juli 2011].
- Krey, A. (2002): Controlling filialisierter Handelsunternehmen: Konzeption für ein empfängero-rientiertes Controlling unter Berücksichtigung einer themenorientierten Warenpräsentation, Hamburg.
- Oehme, W. (1983): Handelsmanagement, München.
- Schröder, H. (2001): Handelscontrolling-Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen/Wien 2001, S. 774–795.

Controlling im Handel

Innovative Ansätze und Praxisbeispiele

Buttkus, M.; Neugebauer, A.; Kaland, A. (Hrsg.)

2016, XXVI, 342 S. 141 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13878-3