



Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner

Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel

Ergebnisbericht einer empirischen Studie

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 180
Bamberg 2012
ISBN 978-3-942099-16-5



Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Controlling

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96045 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail ufc@uni-bamberg.de

Internet www.uni-bamberg.de/ufc

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2012, Printed in Germany.

Vorwort

Wissen schafft Wert!

Die Branche des Bekleidungseinzelhandels ist seit Jahren durch sinkende Umsätze geprägt. Hinzu kommt eine hohe Wettbewerbsintensität, die durch neue Konkurrenten weiter steigt. Trotzdem nehmen entgegen den Erwartungen die Verkaufsflächen weiter zu und führen zu einem Verdrängungswettbewerb mit einer hohen Anzahl von Insolvenzen und einem wachsenden Kostendruck auf die einzelnen Unternehmen.

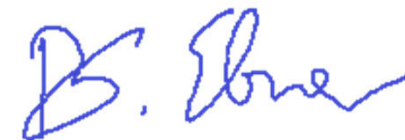
Der Bekleidungseinzelhandel ist durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt, die ihn vom generellen Einzelhandel unterscheiden und die gleichzeitig bei der Entwicklung einer Controlling-Konzeption berücksichtigt werden müssen.

Der vorliegende Forschungsbericht ist das Ergebnis einer Studie zum Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel und soll einen Einblick über das in der Praxis vorherrschende Verständnis von Controlling sowie den Einsatz von Controlling-Instrumenten geben. Eine detailliertere Auswertung der Ergebnisse sowie deren Spiegelung mit der Literatur wird in weiteren Veröffentlichungen folgen.

Bamberg, im Januar 2012



Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner

- 1** Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2** Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3** Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- 4** Einsatz und Verständnis von Controlling
- 5** Verwendung von Controlling-Instrumenten
- 6** Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel
- 7** Autoren und Schriftenreihe

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie**
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- 4 Einsatz und Verständnis von Controlling
- 5 Verwendung von Controlling-Instrumenten
- 6 Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel
- 7 Autoren und Schriftenreihe

- Die **Zielsetzung** dieser Studie besteht darin, ein aktuelles Meinungsbild vom Verständnis und Einsatz von Controlling sowie Controlling-Instrumenten innerhalb mittelständischer Bekleidungseinzelhandelsunternehmen zu gewinnen. Die Befragung richtete sich deshalb an Unternehmer, beziehungsweise falls vorhanden auch an Controller, mittelständischer Bekleidungseinzelhandelsunternehmen. Von besonderem Interesse war dabei die persönliche Meinung der Befragten.

uf&c unternehmensführung & controlling

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT
ERFURT

Studie zum Controlling

Zielsetzung der Studie
Herzlichen Dank für Ihr Interesse daran, ein aktuelles Meinungsbild von mittelständischen Bekleidungsunternehmen zu gewinnen. Was zählt ist alle Ihre Antworten. Was zählt ist alle Ihre Antworten.

Aufbau des Fragebogens
Der Fragebogen ist in fünf Abschnitte unterteilt. In dem ersten Abschnitt beschäftigt sich mit dem Einsatz von Controlling-Instrumenten, bevor im vierten Abschnitt Sie Ihre Kontaktdaten angeben. Die Bearbeitung des Fragebogens dauert **weniger als 10 Minuten**.

Gerne dürfen Sie auch Ihre Kontaktinformationen für die Weiterleitung der Studie angeben.
<http://ww2.unipark.de/uc/Befragung>

Ihre Daten werden selbstverständlich geschützt.
Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Frage 2: In welchem Umsatzbereich befindet sich Ihr Unternehmen?

< 1 Mio. EUR
 1 - 2 Mio. EUR
 3 - 5 Mio. EUR
 6 - 10 Mio. EUR
 11 - 50 Mio. EUR
 51 - 100 Mio. EUR
 > 100 Mio. EUR

Frage 3: In wie vielen Hauptausstellungen/Häusern ist Ihr Unternehmen tätig?

Und wie viele Filialen?

Frage 4: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

Frage 9: Welche Bedeutung hat Controlling in Ihrem Bekleidungsunternehmen?

sehr gering
 gering
 mittel
 hoch
 sehr hoch

Frage 10: Hat sich die Bedeutung von Controlling in den letzten fünf Jahren verändert?

Bedeutung ist gesunken
 keine Veränderung
 Bedeutung ist gestiegen

Frage 11: Beurteilen Sie folgende Aussagen
In unserem Unternehmen entspricht Controlling ...

	1 trifft nicht zu	2	3	4	5 trifft zu
... dem Betreiben eines führungsorientierten (internen) Rechnungswesens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Informationsversorgung des Managements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Gestaltung und Durchführung von Planungen und Kontrollen in der Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Die Datenerhebung erfolgte mittels eines standardisierten **Online-Fragebogens**, der teils offene und teils geschlossene Fragen enthielt.
- Aufbau des Fragebogens
Die insgesamt 20 Fragen waren in fünf Abschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt beinhaltete allgemeine Fragen zum Unternehmen. Der zweite Abschnitt beschäftigte sich mit dem Einsatz und Verständnis von Controlling. Im dritten Abschnitt lag der Fokus auf der Anwendung von Controlling-Instrumenten, bevor im vierten Abschnitt noch zwei kurze Fragen zum Thema Chancen und Risiken thematisiert wurden. Im fünften Abschnitt konnten die Kontaktdaten angegeben werden, um die Ergebnisse dieser Studie im Nachhinein zu erhalten. Die geplante Beantwortung des Fragebogens dauerte weniger als 10 Minuten.
- Hinweis zur Gestaltung und Auswertung
Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde bewusst auf das Festlegen von Pflichtfragen verzichtet, da teilweise sensible sowie sehr themenspezifische Fragen gestellt wurden. Im vorliegenden Ergebnisbericht wurde deshalb der partielle Antwortausfall (Item-Non-Response) nicht berücksichtigt, so dass es zu unterschiedlichen Nennungen bei den einzelnen Auswertungen kommen kann.

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

Verwendung von Controlling-Instrumenten

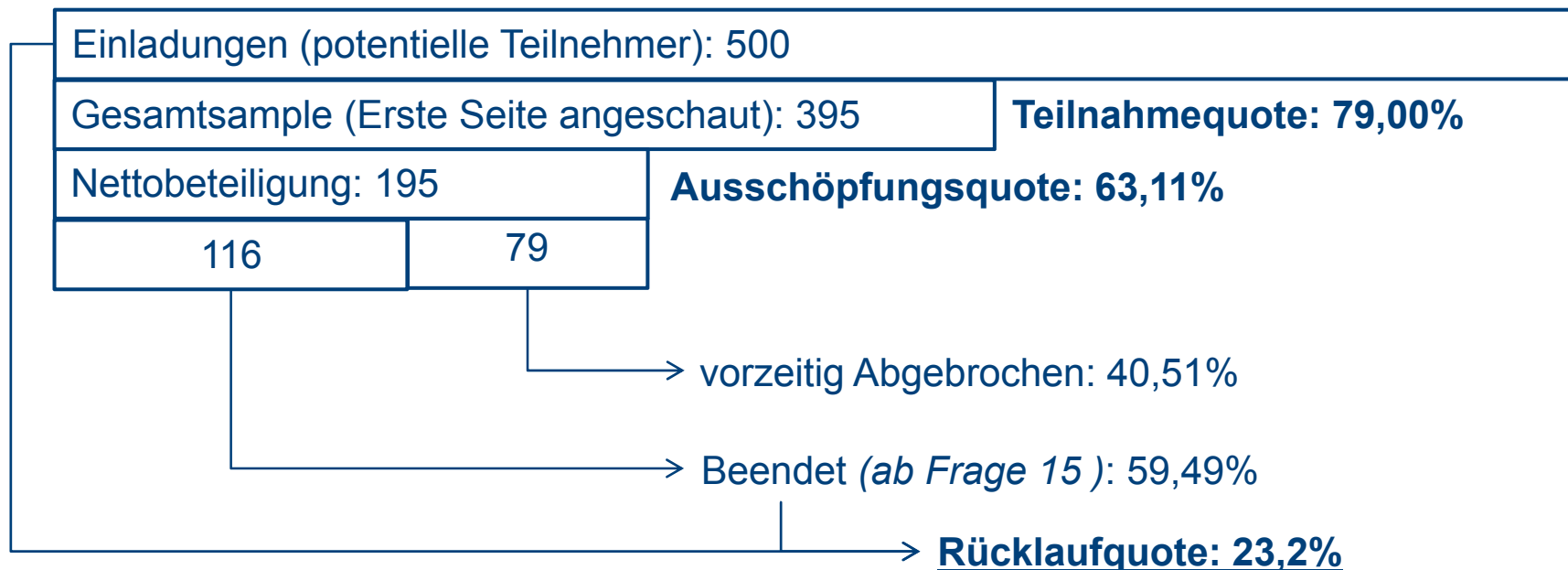
6

Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

7

Autoren und Schriftenreihe

- Nach einem Anfang Dezember 2011 durchgeführten Pre-Test wurde ein Link zur Beantwortung des Fragebogens auf einer Online-Plattform **Ende Dezember 2011** per Email verschickt. Über Unternehmensberatungen, Software-Firmen, Erfa-Gruppen und Verbände erreichte die Bitte zur Teilnahme an dieser Studie schätzungsweise **500 Unternehmen**. Dank der persönlichen E-Mails der beteiligten Organisationen konnte eine **Rücklaufquote** von **23,2 Prozent** erreicht werden.
- Berechnung der Rücklaufquote



- Bei den Teilnehmern der Studie handelt es sich hauptsächlich um Geschäftsführer/innen sowie Inhaber/innen. Die meisten Befragten ordnen ihr Unternehmen bei der Frage nach der Betriebsform, in die Kategorien Spezialgeschäft oder Sortimentsgeneralist ein. Die Spezialgeschäfte weisen im Gegensatz zu den Sortimentsgeneralisten einen höheren Bindungsgrad auf, wohingegen die Sortimentsgeneralisten zu ungebundenen Handelssystemen tendieren.
- Bei der Betrachtung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahlen in den befragten Unternehmen kann festgestellt werden, dass sowohl kleine wie auch große Unternehmen sich gleichermaßen an der Studie beteiligt haben. Die Umsatzspanne der beteiligten Unternehmen reicht von Unternehmen mit knapp einer Million Euro Umsatz bis zu großen Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz. Gleiches gilt auch für die Mitarbeiterzahlen. So nahmen an der Umfrage beispielsweise 19 Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern sowie 8 Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, teil.
- Ein interessantes Ergebnis bezüglich der Kostenstruktur liefert der Vergleich zwischen den Mitarbeitern, die nicht im Verkauf tätig sind, und den Gesamtbeschäftigten. Mehr als die Hälfte der Unternehmen weist dabei einen Anteil von 11 bis 20 Prozent an Beschäftigten auf, die nicht im Verkauf eingesetzt werden, sondern andere Aufgaben übernehmen.

- Die meisten Befragten gaben an, dass sie über ein Haupthaus sowie eine beziehungsweise zwei Filialen verfügen. Es zeigt sich aber auch, dass vier Unternehmen mehr als acht Filialen haben.
- Die Frage wieso die Unternehmen sich zum Mittelstand zählen wurde durch eine deutliche Mehrheit mit der Unternehmensgröße beantwortet. Weitere Gründe waren unter anderen die Führung durch den Inhaber sowie der Familienbesitz.
- Unter Controlling verstehen die Beteiligten vor allem Kontrolle, Steuerung, Planung und die Unterstützung der Unternehmensführung. Insgesamt zeigt sich aber, dass auch die Informationsversorgung, die Sicherstellung der Wertschöpfung sowie die Abstimmung und Koordination eine wichtige Rolle spielen. Die Begriffe der Planung-Kontrolle-Steuerung, Ergebnisoptimierung und Potentialanalyse wurden von den Befragten zusätzlich ergänzt, weshalb ihnen eine Sonderstellung zukommt.
- Den eigenen Kenntnisstand zum Controlling gaben die Teilnehmer durchschnittlich mit mittel bis hoch an. 17 verfügen jedoch nur über einen sehr geringen bis geringen Kenntnisstand.

- Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Frage nach der Bedeutung von Controlling im eigenen Unternehmen. Hier antworteten die meisten mit einer mittleren bis hohen Bedeutung, wobei das Ergebnis insgesamt zu einer höheren Bedeutung innerhalb der Unternehmen tendiert.
- Besonders die daran anschließende Frage, zur Entwicklung der Bedeutung macht sehr deutlich, dass die Bedeutung innerhalb der letzten fünf Jahre gestiegen ist. Lediglich zwei Befragte gehen von einer gesunkenen Bedeutung aus.
- Innerhalb der Unternehmen entspricht Controlling gemäß den Antworten in erster Linie der Informationsversorgung des Management. Das Gestalten und Durchführen von Planungen und Kontrollen in der Organisation sowie das Ausrichten der Organisation auf Erfolg entspricht ebenfalls stark dem Controlling in den Unternehmen. Am wenigsten entspricht das Controlling der Koordination der Führungsaktivitäten in der Organisation.
- Als Begründung für eine mögliche Ablehnung von Controlling in den Unternehmen wurde an erster Stelle das Fehlen fachlicher Voraussetzungen genannt. Weitere Gründe sind fehlendes Personal sowie die fehlenden technischen Voraussetzungen. Die Begründung, dass Controlling keinen wesentlichen Vorteil bietet, wurde nur 13 mal von Teilnehmern genannt.

- Bei der Frage nach dem Einsatz von Controlling-Instrumenten zeigt sich, dass vor allem die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) sowie die Budget-/Einkaufsplanung und Limit-Rechnung und Kontrolle verwendet werden. Insgesamt zeigt das Ergebnis, dass sich vor allem Vergleichsrechnungen an Beliebtheit erfreuen. Wenig Einsatz zeigt sich hingegen bei der Gewinnschwellenanalyse sowie dem Marktanteilsvergleich. Nur ein Befragter gab an, kein spezielles Instrument einzusetzen.
- Die anschließende Frage zielte auf die Anforderungen von Controlling-Instrumenten ab. Hier zeigt sich ein fast einheitliches Ergebnis, wobei die Beteiligten vor allem die Einfachheit der Instrumente schätzen. Weiterhin sind aber auch die Nachvollziehbarkeit, Zielgerichtetheit sowie die Wirtschaftlichkeit von gesteigertem Interesse. 14 Teilnehmer gaben explizit weitere Anforderungen an Controlling-Instrumenten in Ergänzung zur vorgegebenen Auswahl an. Dabei kommt vor allem der Benutzerfreundlichkeit eine tragende Rolle zu. Zudem wurden die Flexibilität, Genauigkeit und die Vollständigkeit aufgeführt.
- Bei den Fragen nach den Chancen sowie Risiken im Bekleidungseinzelhandel handelte es sich jeweils um offene Fragen, wobei die Antworten zu Kategorien verdichtet wurden.

- So sehen die Befragten vor allem in der Individualität sowie Flexibilität und Schnelligkeit der Bekleidungshändler eine Chance sich im Markt zu behaupten. Weitere Chancen sehen sie durch die enge Kundenbindung und die Persönlichkeit, wobei diese einerseits in der Beratung vor Ort, aber andererseits auch in der Kultur des Unternehmens ausdrückt. Ebenfalls wurden unter anderen das Controlling, die Serviceausrichtung sowie die Mitarbeiterorientierung häufig genannt.
- In Bezug auf die Risiken im Bekleidungseinzelhandel nannten 40 Studienteilnehmer die fehlende Professionalität als Risiko. Hierzu zählt beispielsweise das fehlende Know-How innerhalb der Führung bei strategischen Entscheidungen, Nachfolgeregelungen sowie fehlende Kontrollen. Ebenfalls wurde der Verdrängungswettbewerb sowie der einerseits steigende Kostendruck und der dem gegenüber stehende Preisverfall von den Befragten als Risiken aufgeführt. Weitere Risiken werden von den Unternehmen durch das Internet, der eigenen Finanzierung sowie dem eigenen Standort gesehen.

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

Verwendung von Controlling-Instrumenten

6

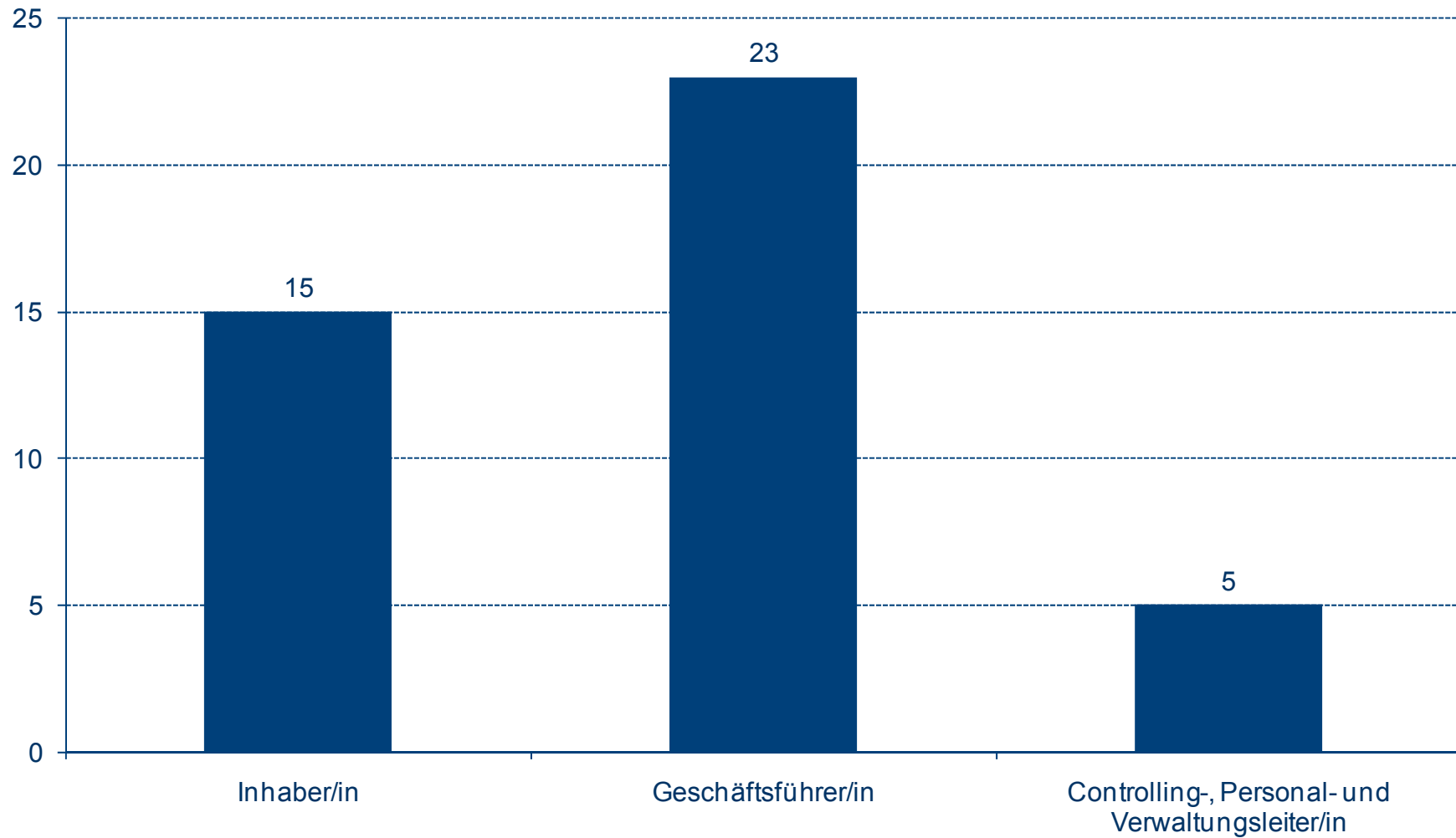
Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

7

Autoren und Schriftenreihe

3 Charakterisierung der Probanden

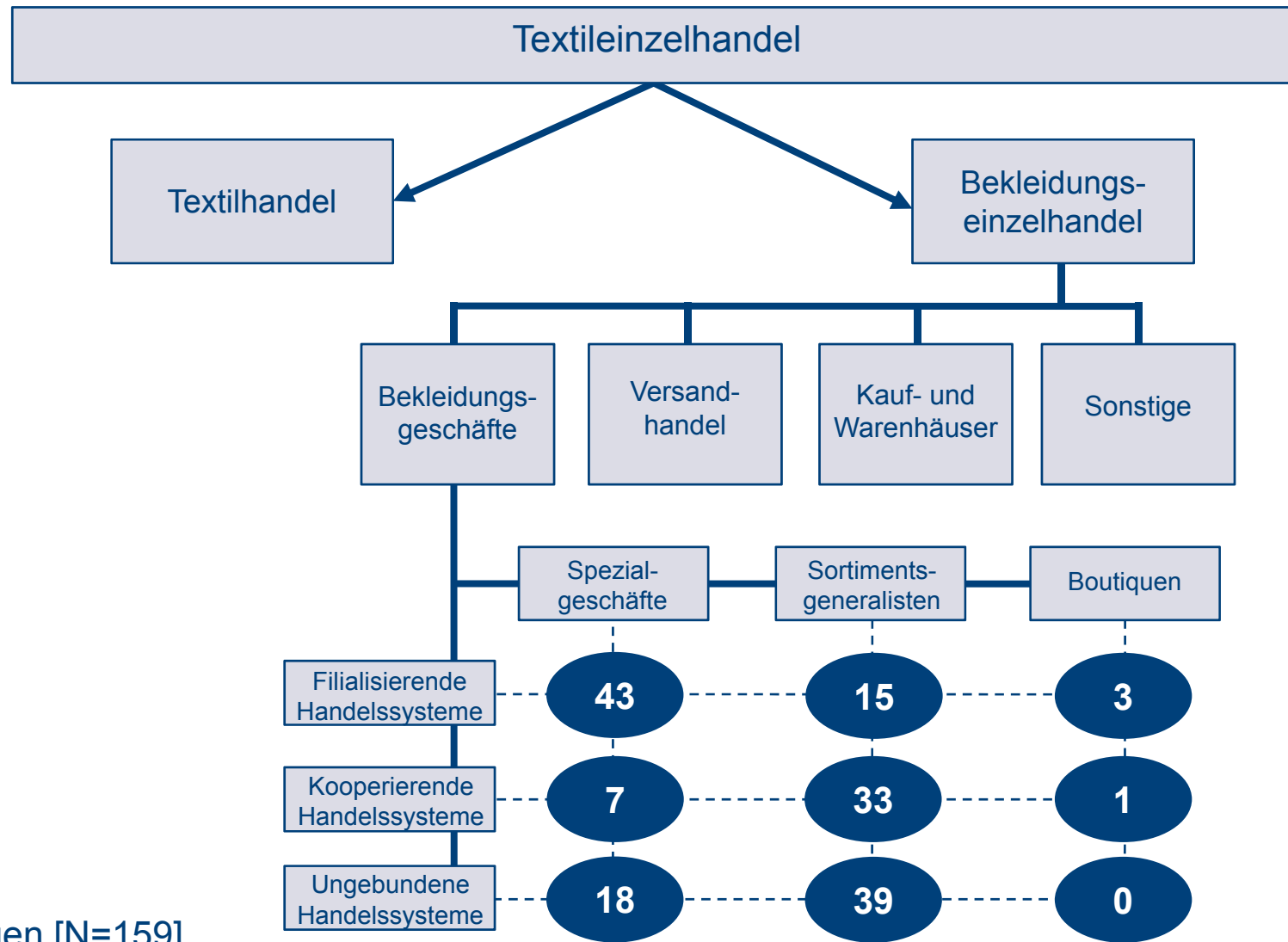
Wissen schafft Wert!



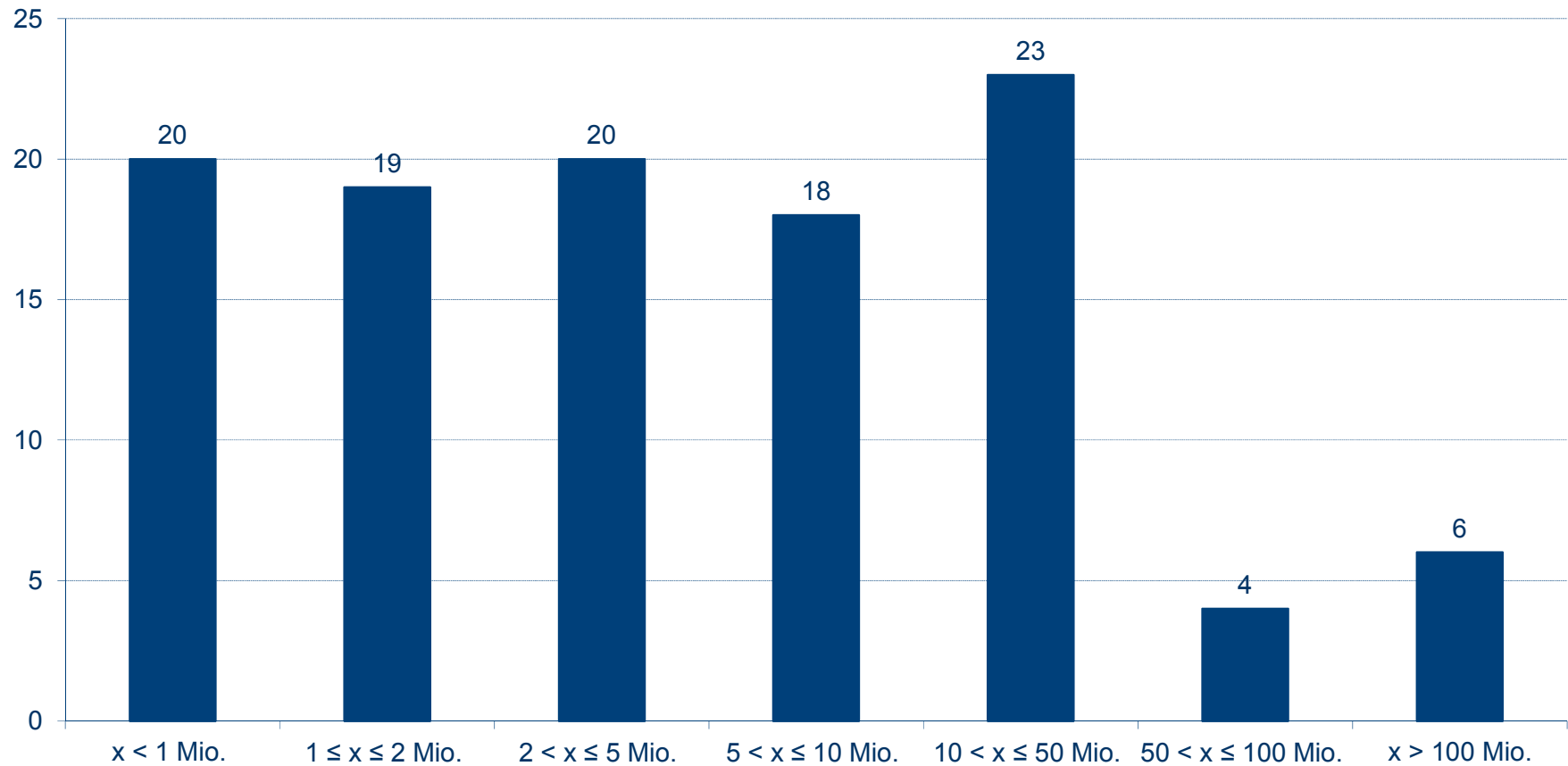
Nennungen [N=43]

3 Einordnung der befragten Unternehmen

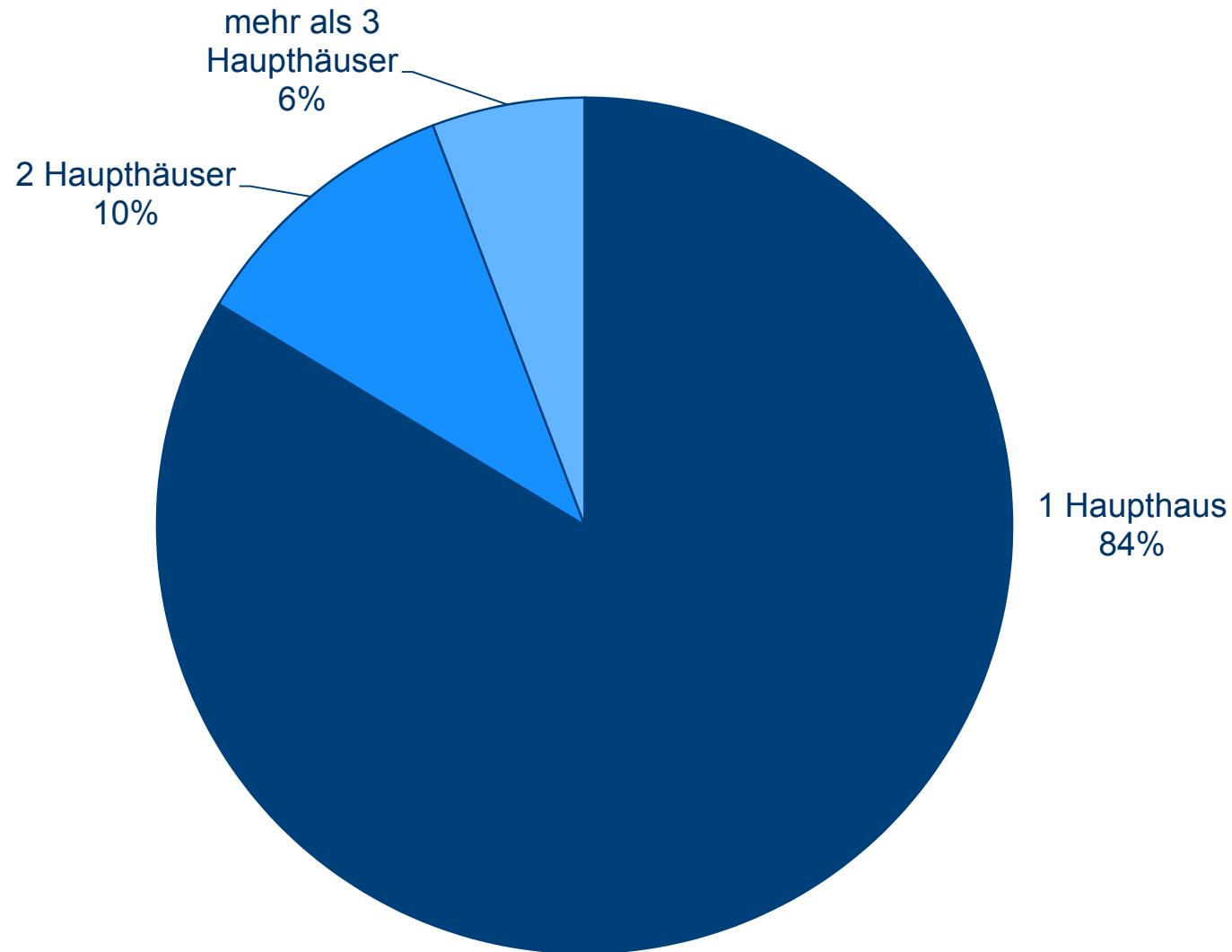
Wissen schafft Wert!



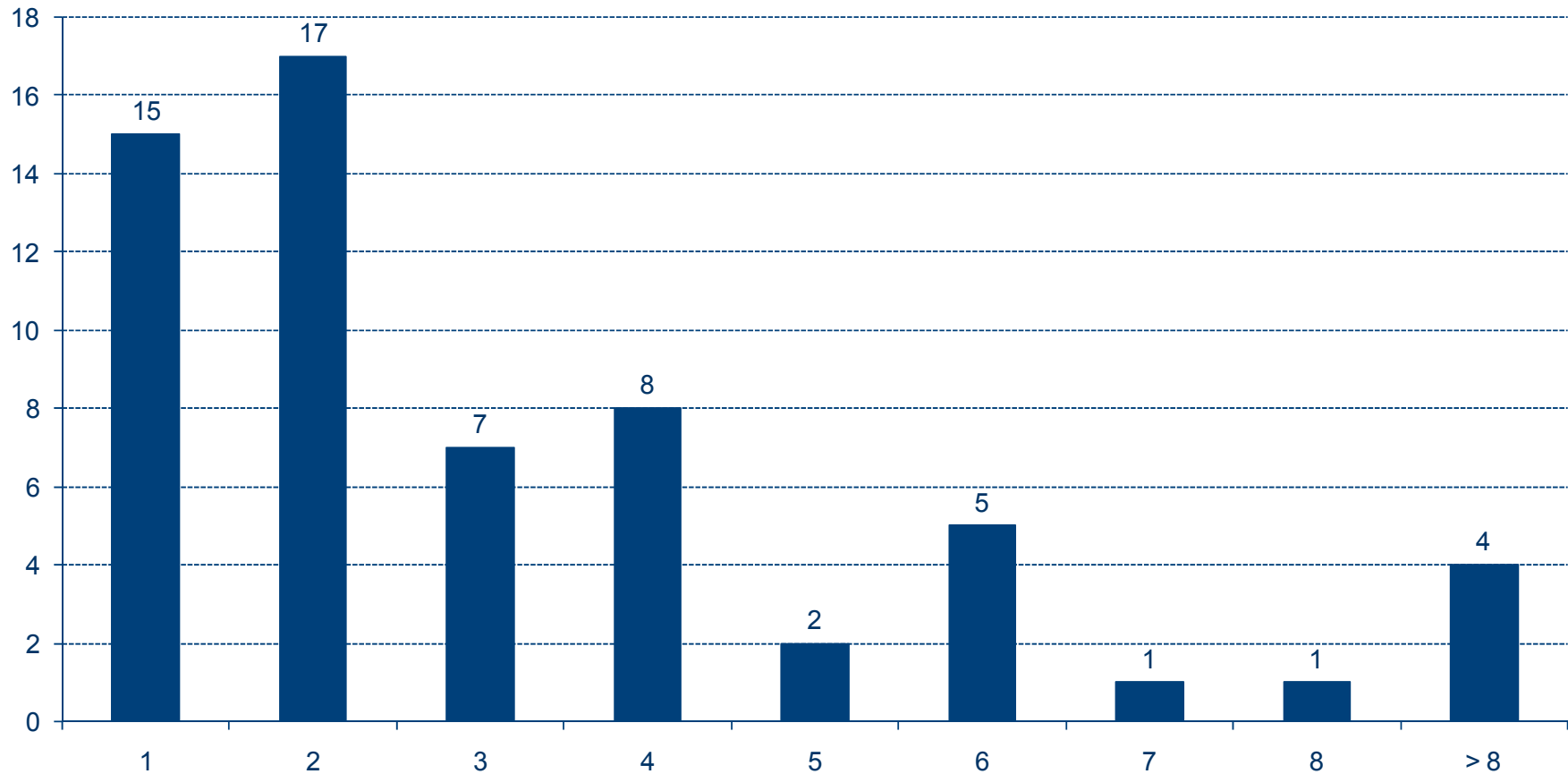
Nennungen [N=159]



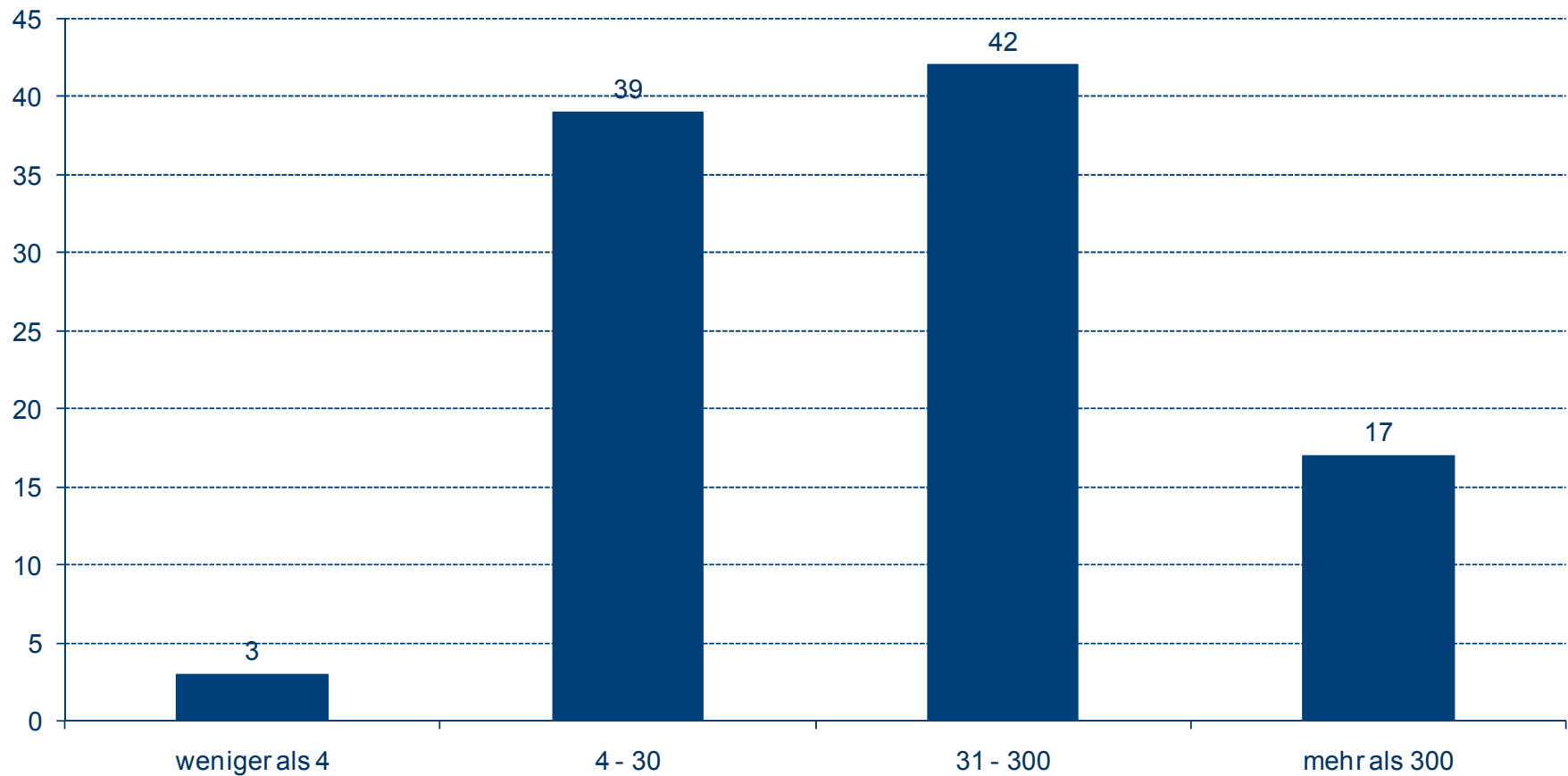
Nennungen [N=110]



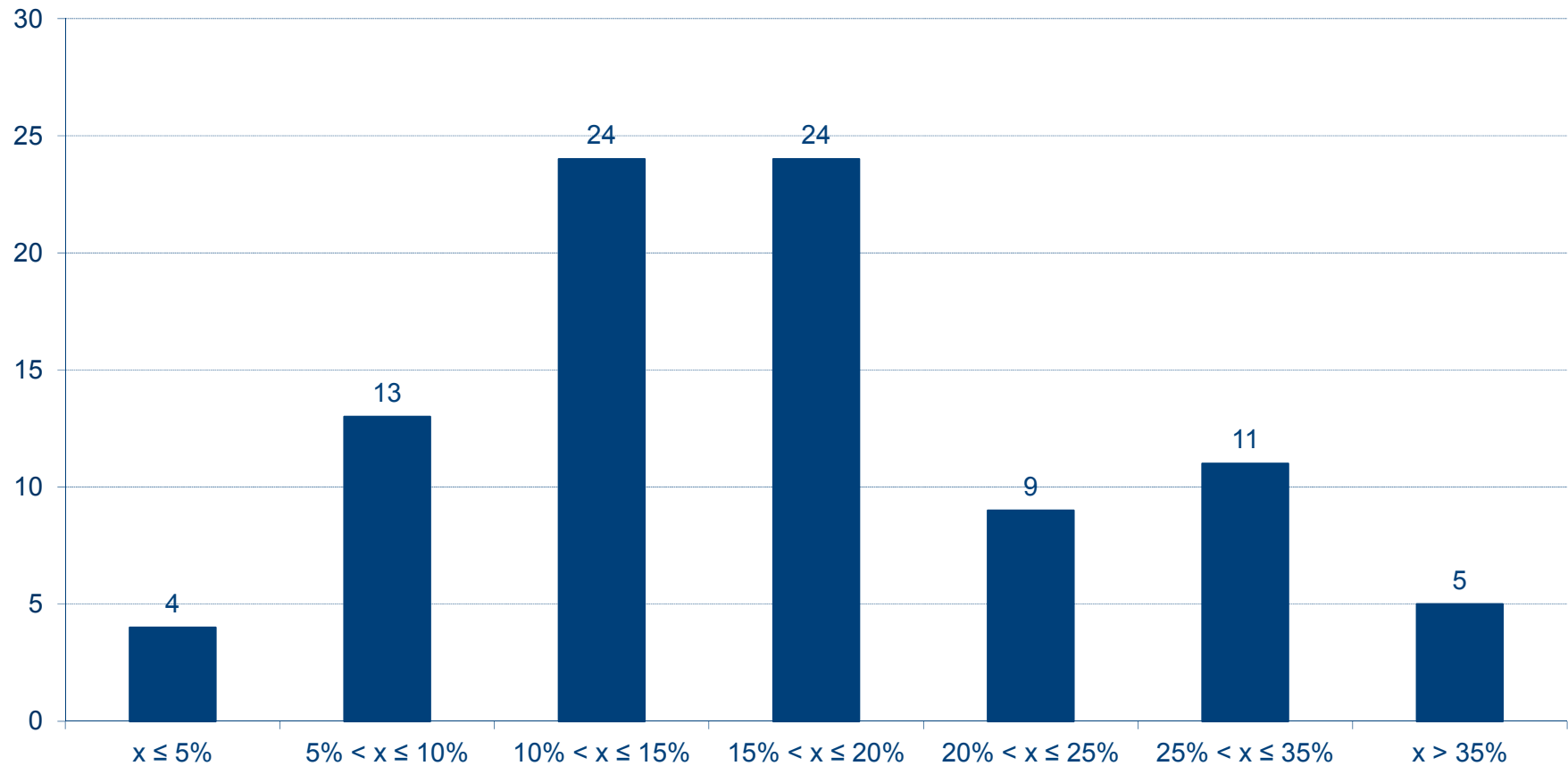
Nennungen [N=104]



Nennungen [N=60]

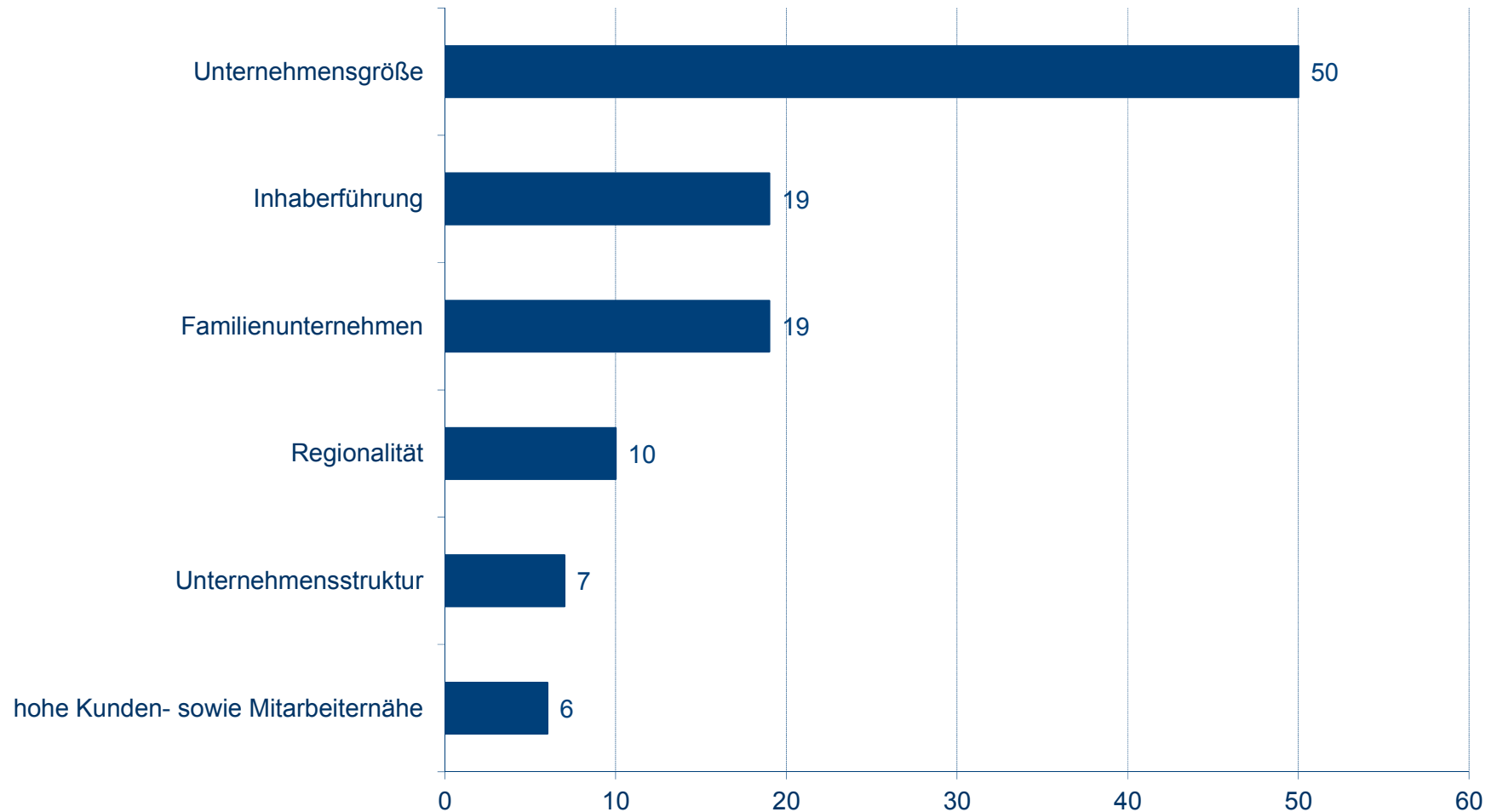


Nennungen [N=101]



Nennungen [N=90]

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=111] (Mehrfachnennung möglich)

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

Verwendung von Controlling-Instrumenten

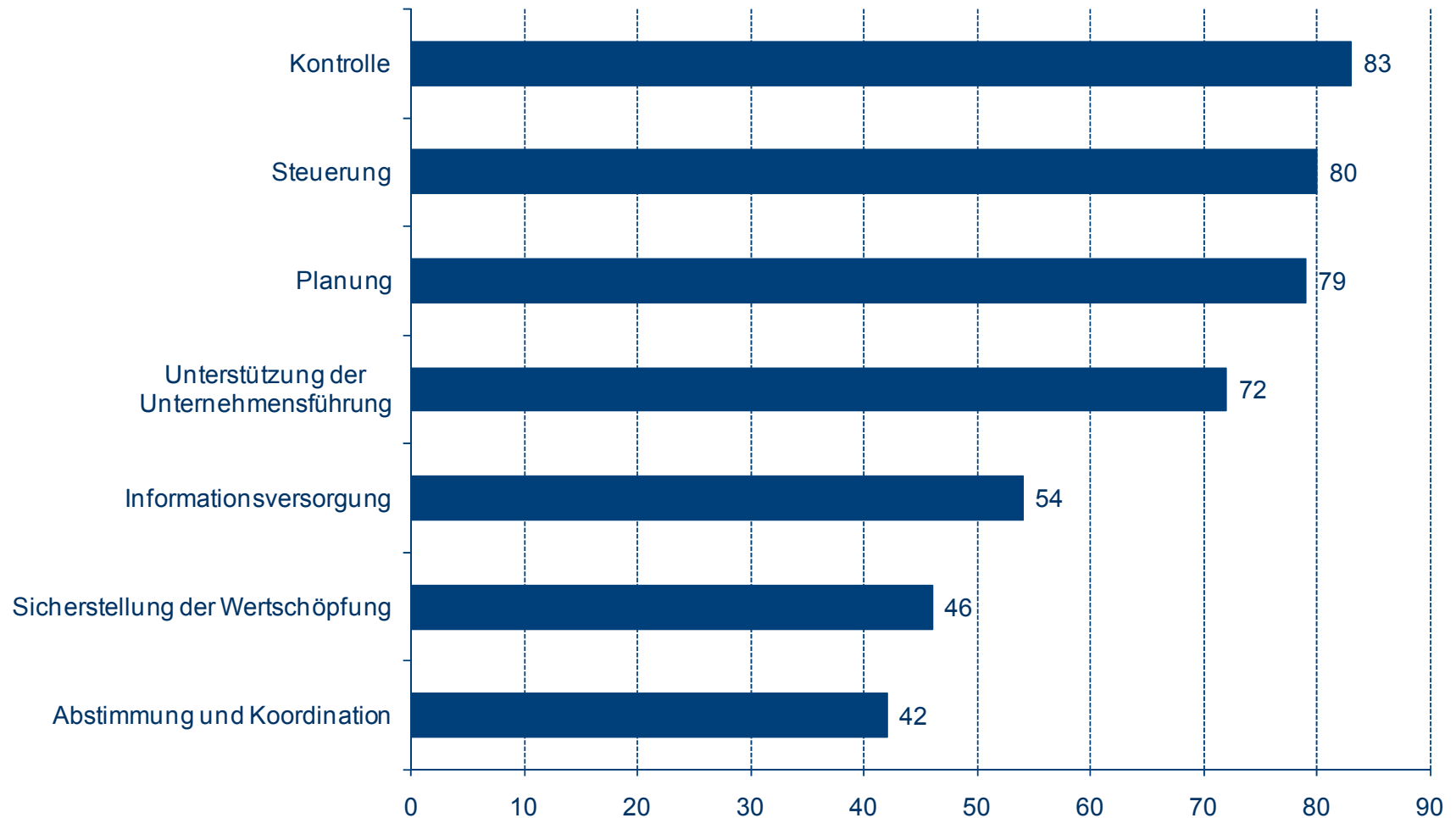
6

Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

7

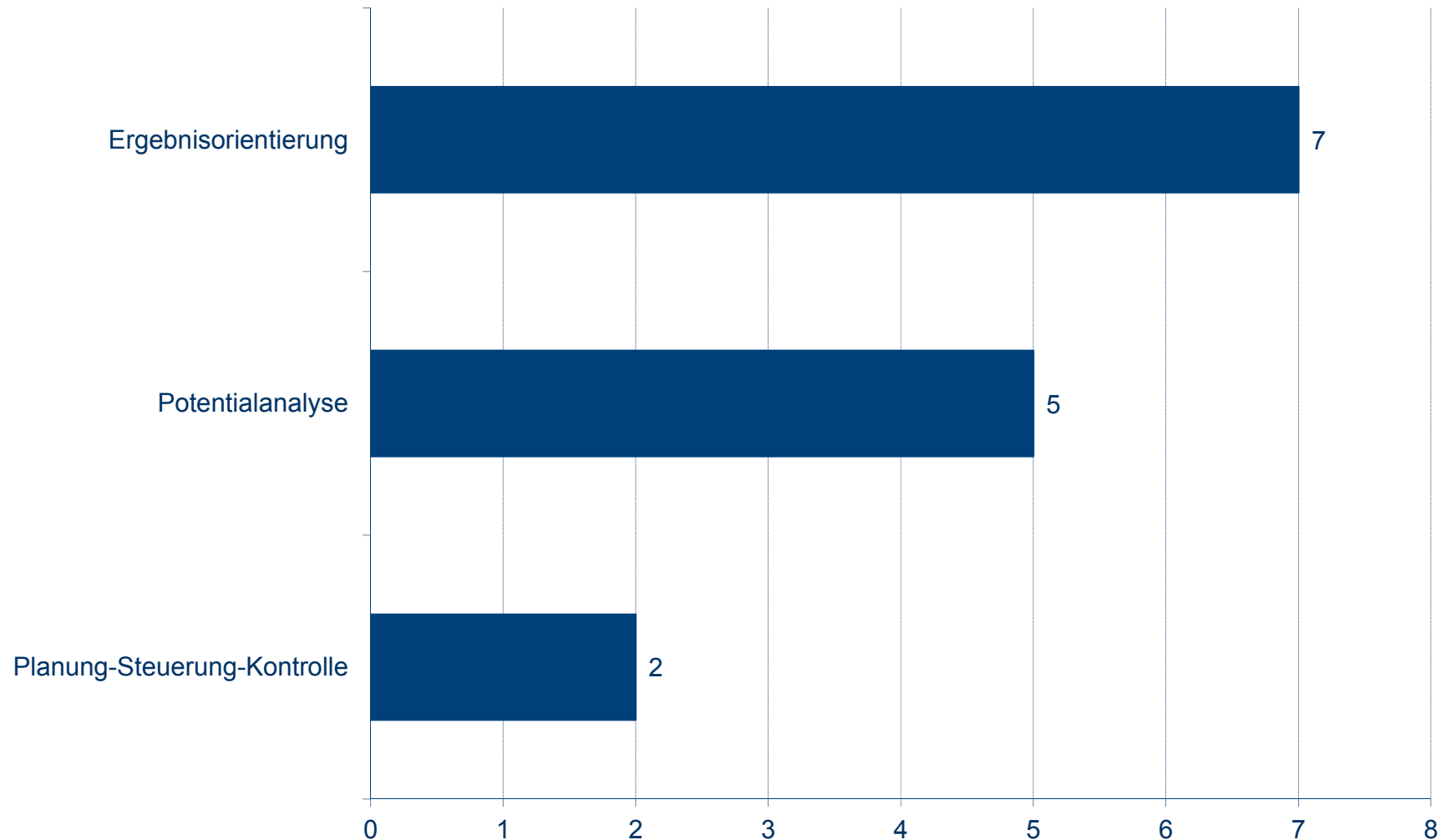
Autoren und Schriftenreihe

Wissen schafft Wert!

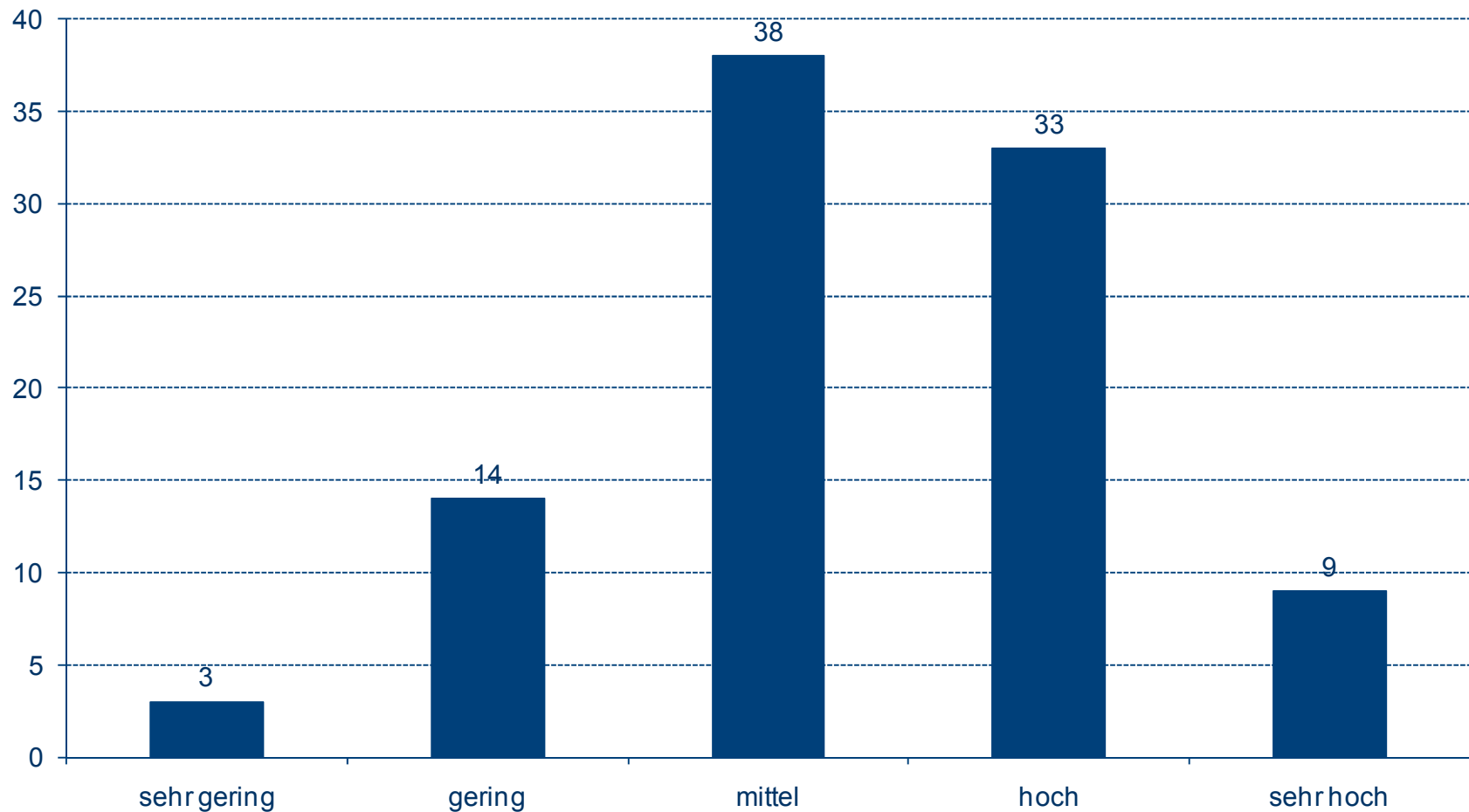


Nennungen [N=456] (Mehrfachnennungen möglich)

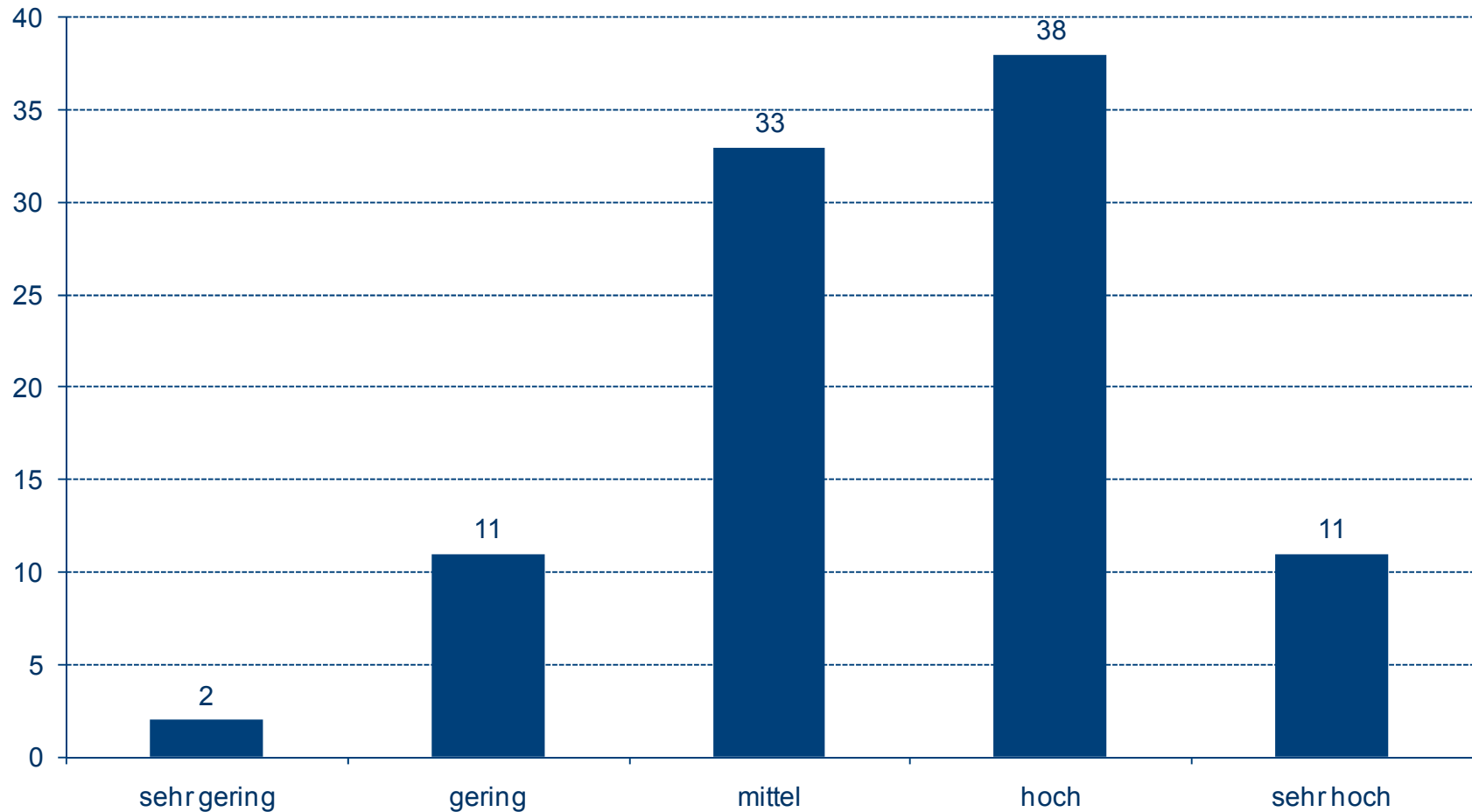
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=14] (Mehrfachnennungen möglich)



Nennungen [N=97]

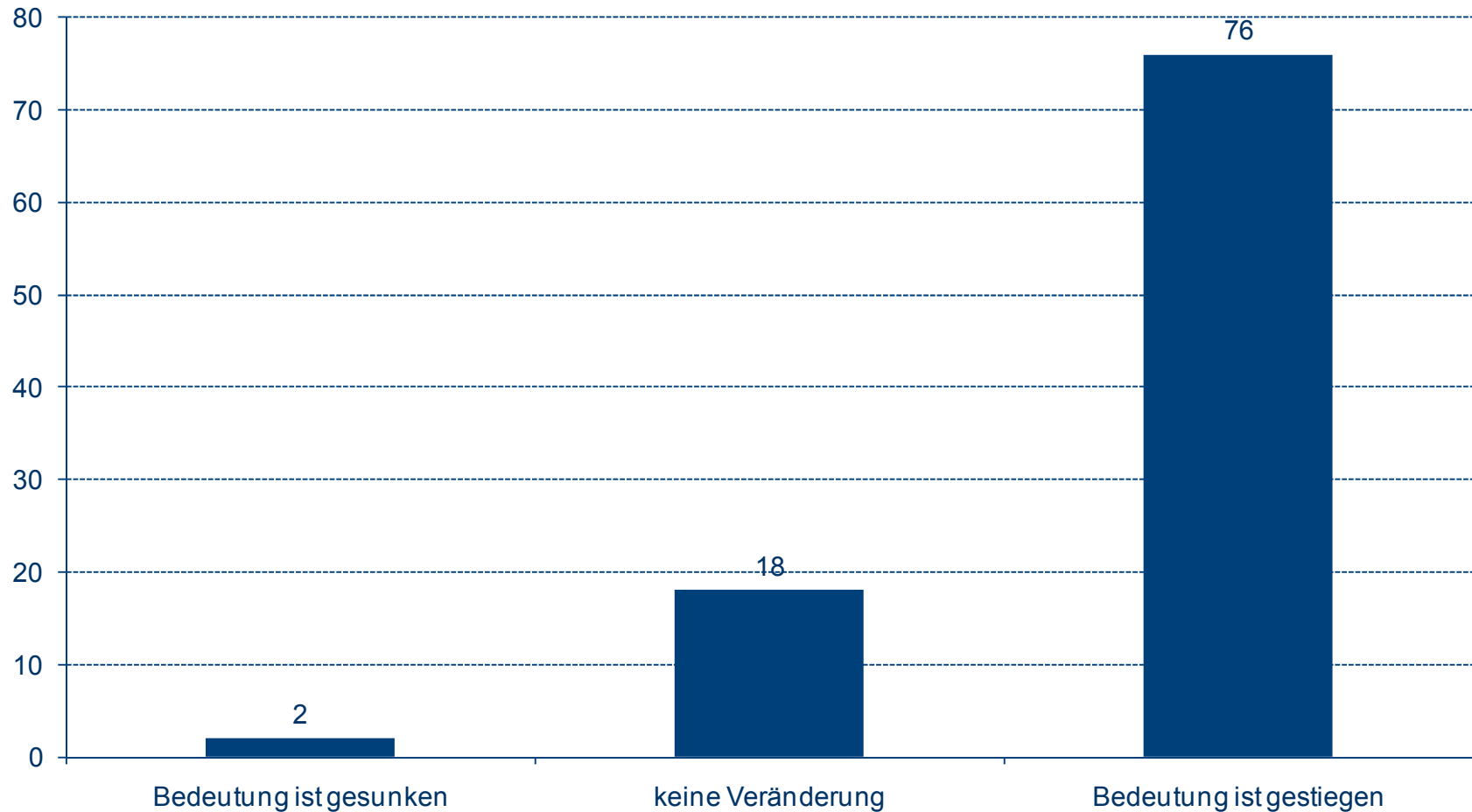


Nennungen [N=95]

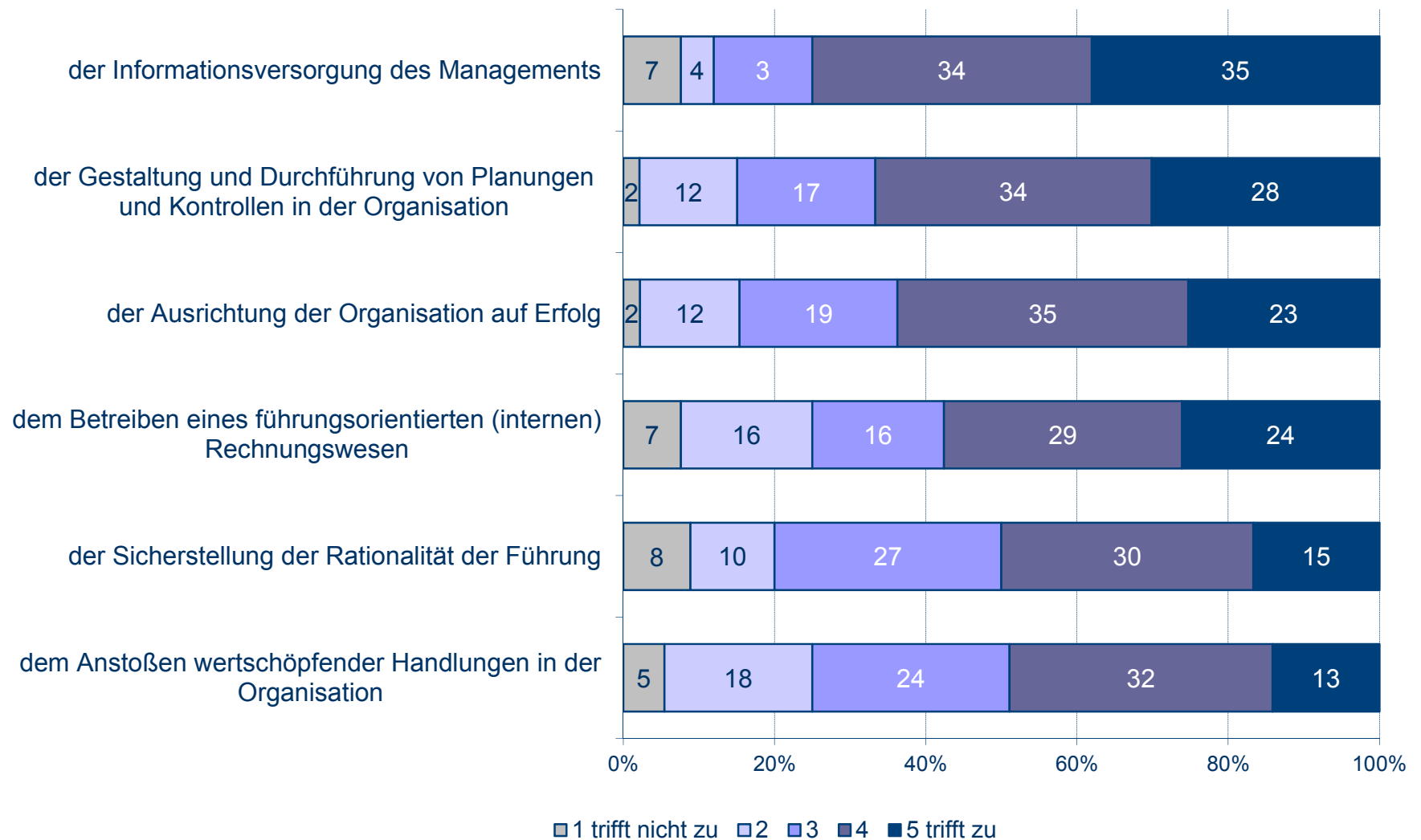
4

Veränderung der Bedeutung von Controlling in den letzten fünf Jahren

Wissen schafft Wert!

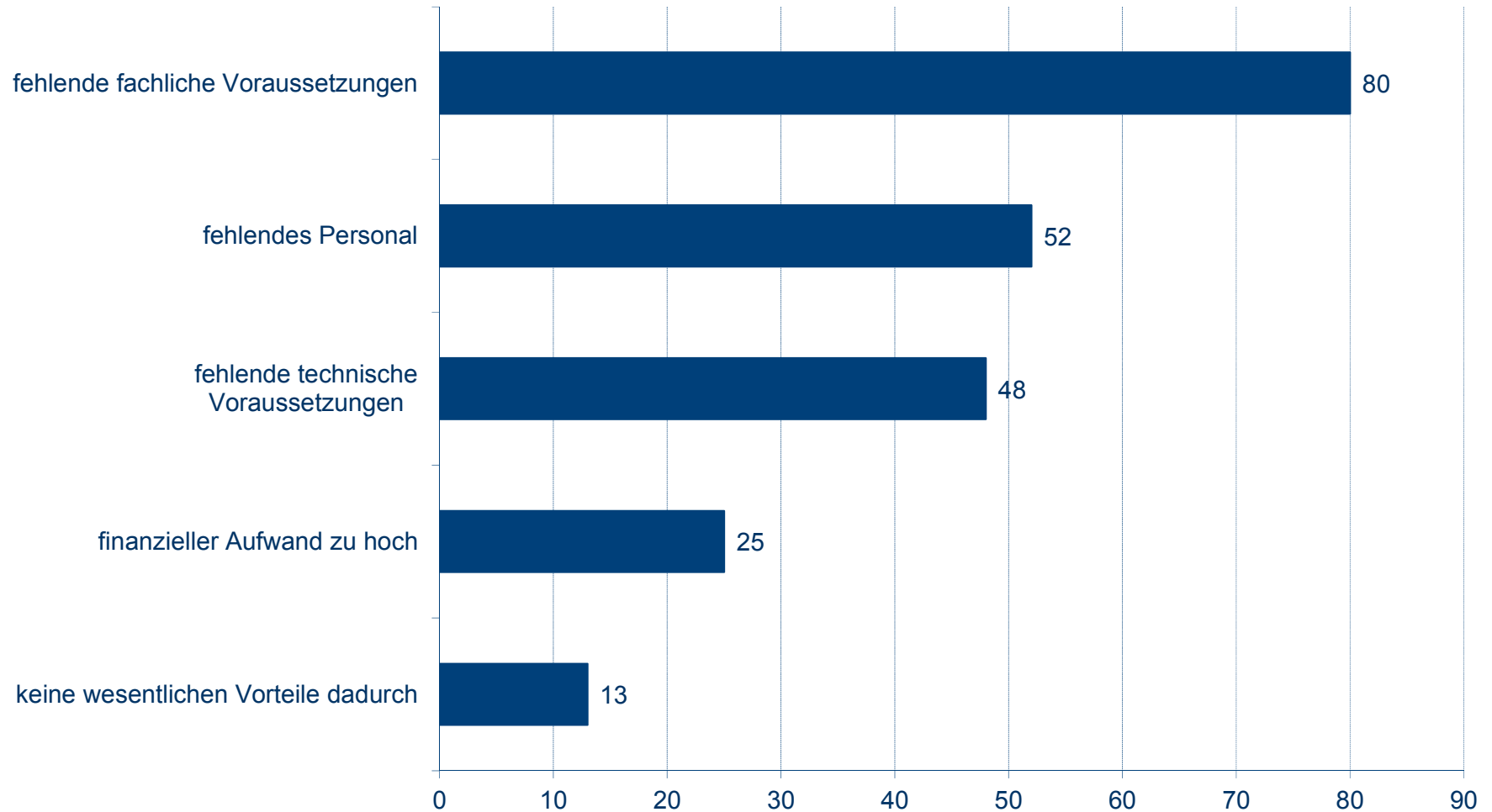


Nennungen [N=96]



Nennungen [N=641] (Mehrfachnennungen möglich)

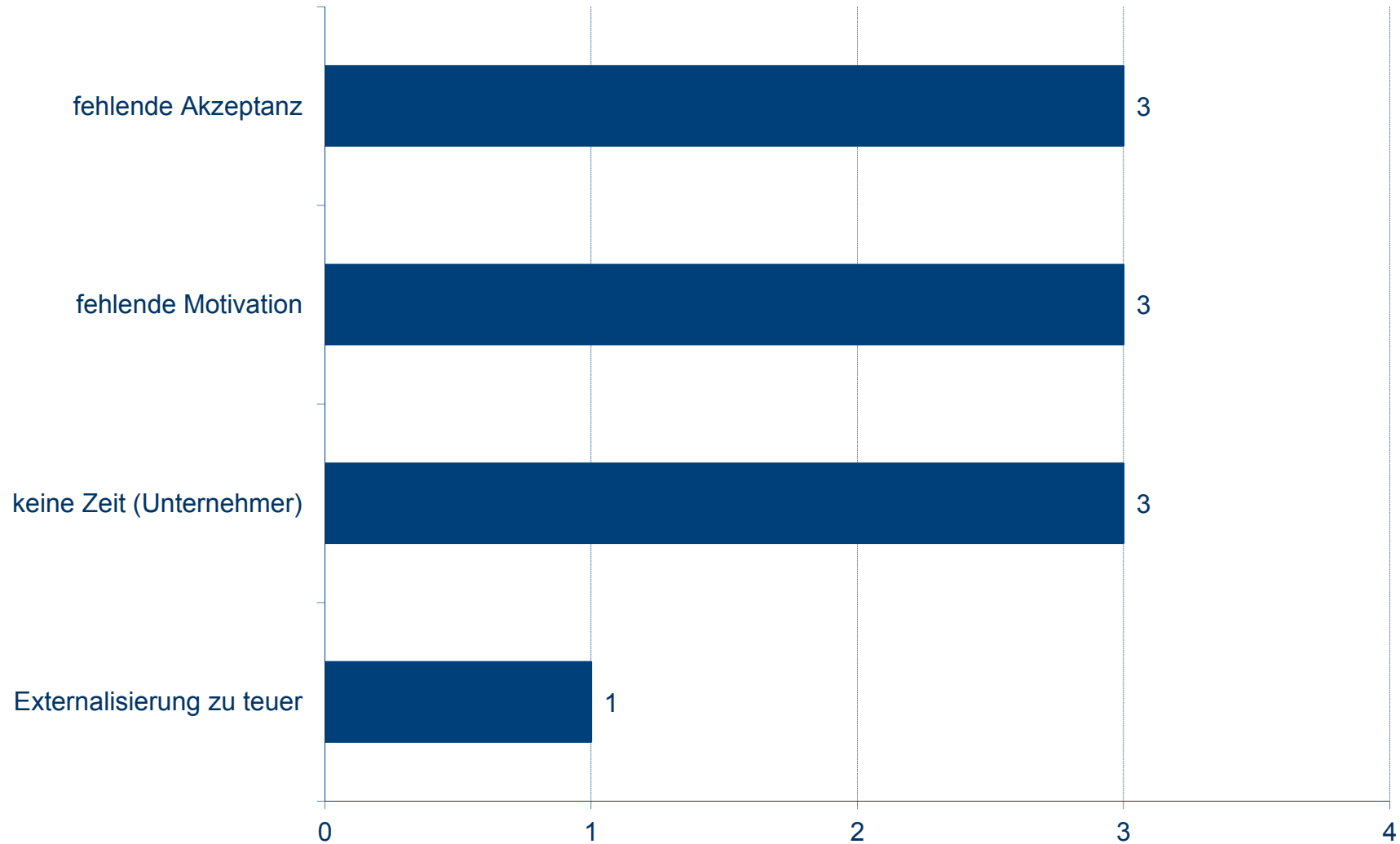
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=218] (Mehrfachnennungen möglich)

Gründe für die Ablehnung von Controlling Offene Nennungen

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=10] (Mehrfachnennungen möglich)

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

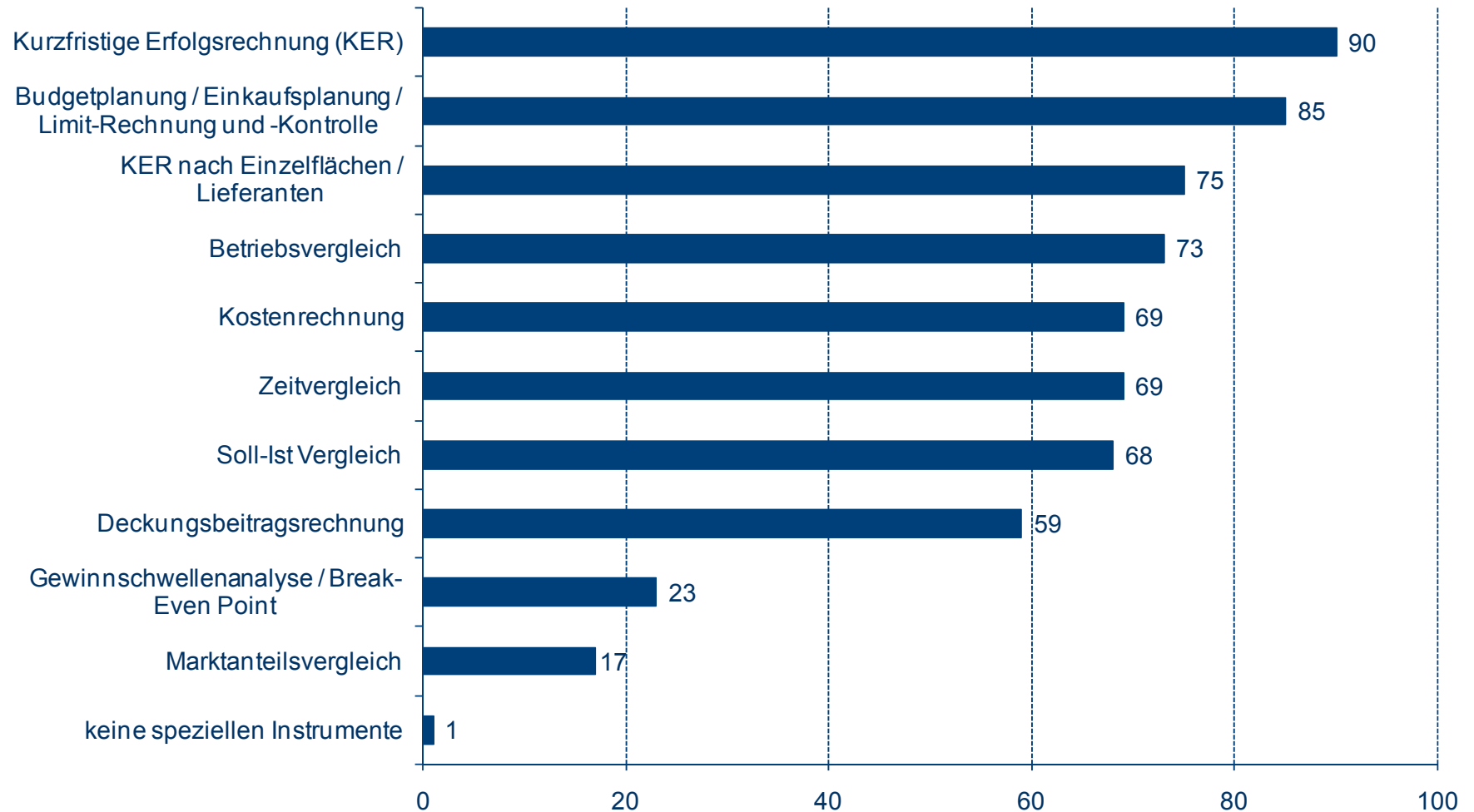
Verwendung von Controlling-Instrumenten

6

Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

7

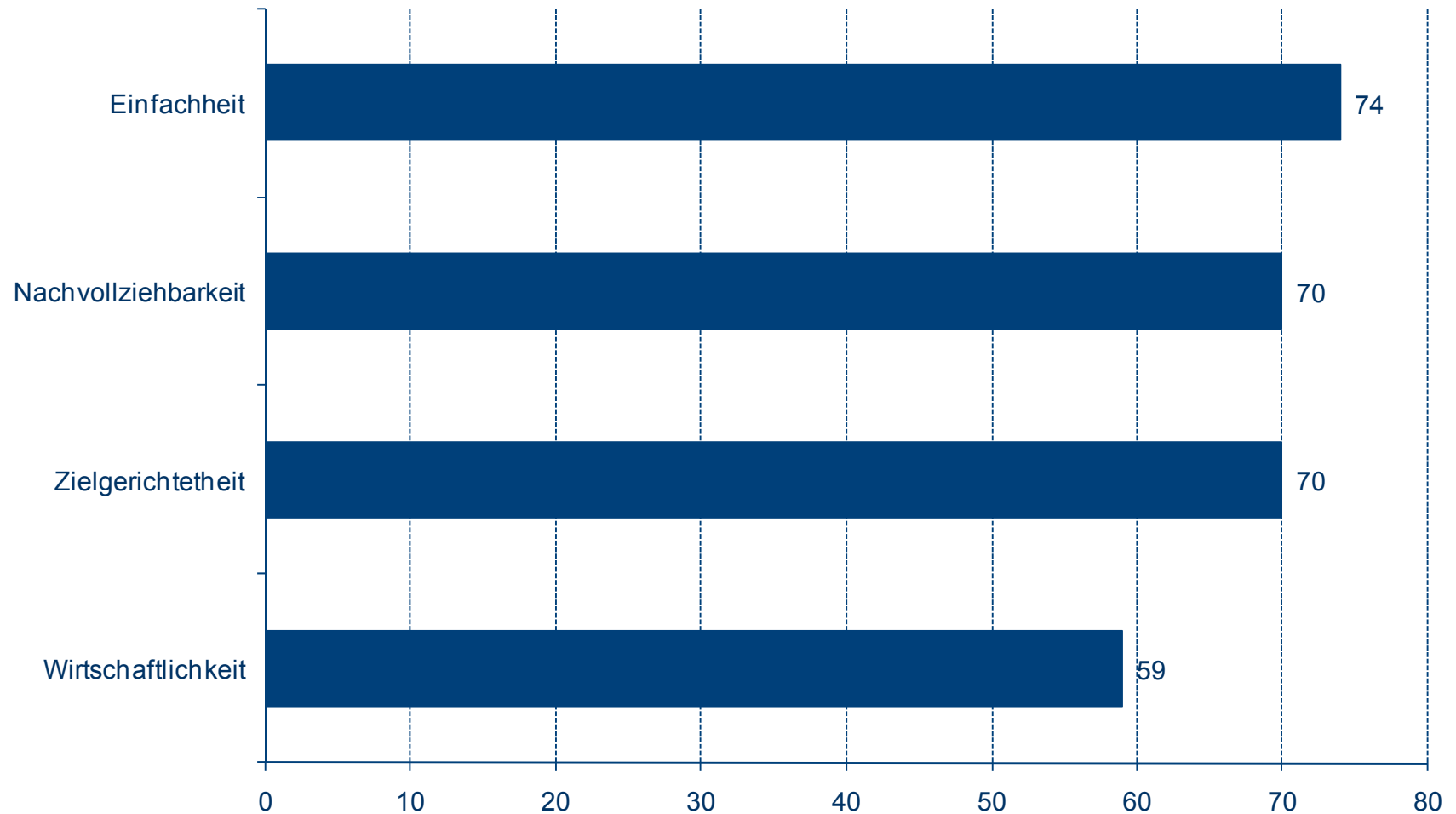
Autoren und Schriftenreihe

Wissen schafft Wert!

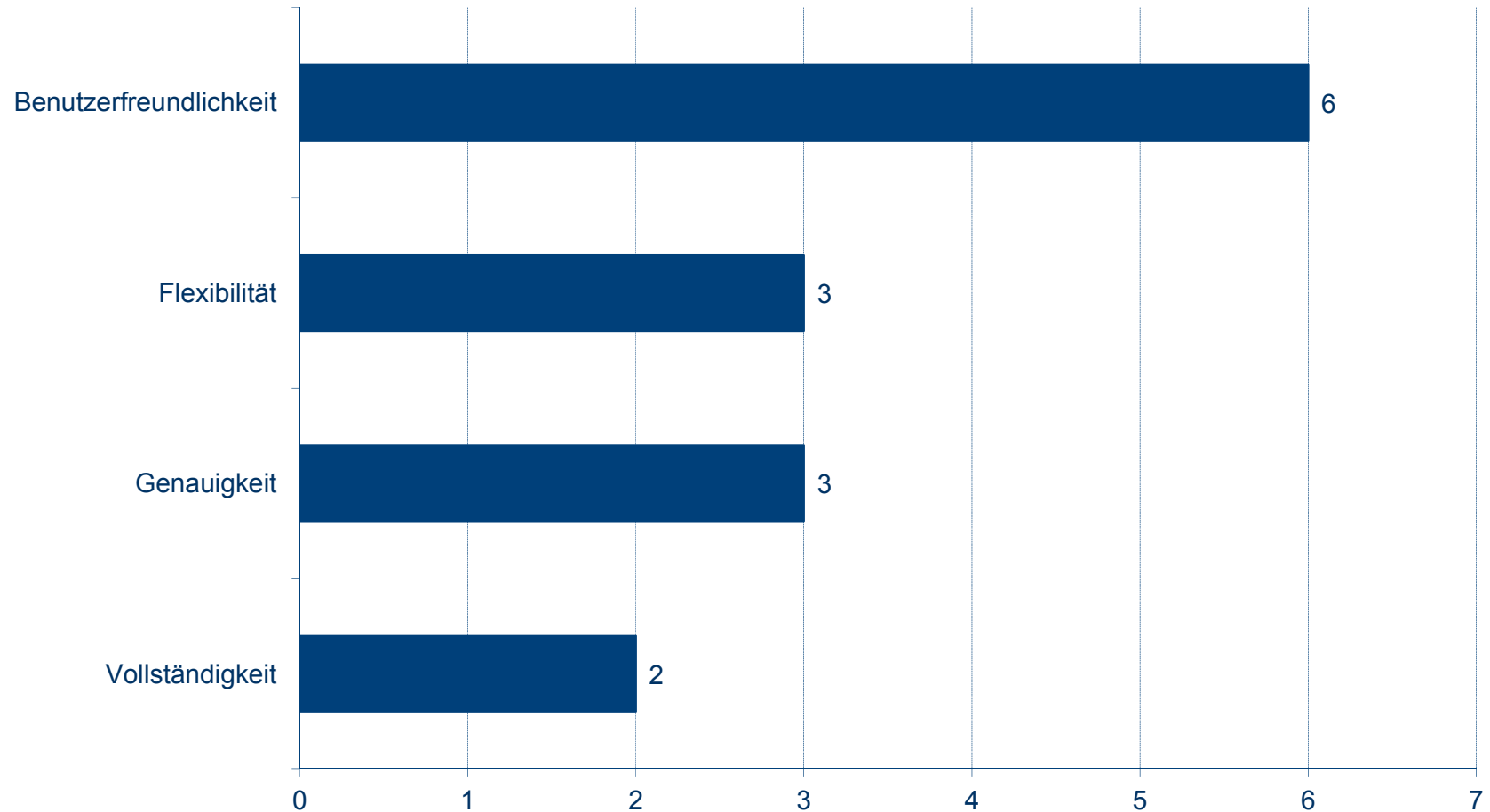
Nennungen [N=629] (Mehrfachnennungen möglich)

- Warenverfügbarkeitsanalysen (2)
- Kennzahlensystem (EVA) (2)
- Investitions-Controlling (2)
- Ertragsplanung (1)
- Strategische Planung (1)
- „Renner-Penner“ Listen (1)
- Kostenvergleich (1)
- Kapitalflussrechnung (1)
- Gewinn- und Verlustrechnung (1)
- Verkäufer-Analysen (Umsatz) (1)
- Liquiditätsplanung/-Hochrechnung (1)

Nennungen [N=14] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=273] (Mehrfachnennungen möglich)



Nennungen [N=14] (Mehrfachnennungen möglich)

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

Verwendung von Controlling-Instrumenten

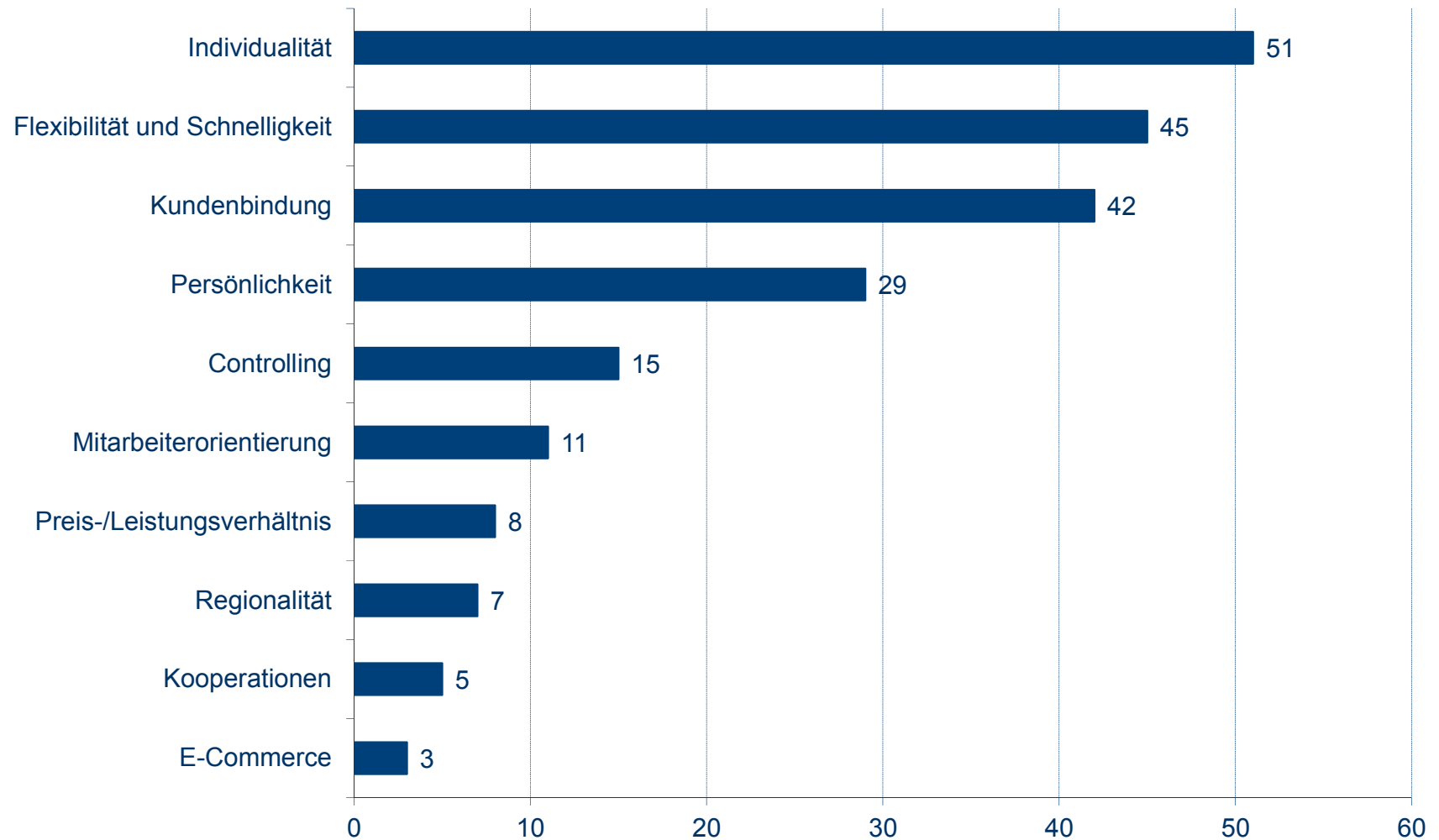
6

Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

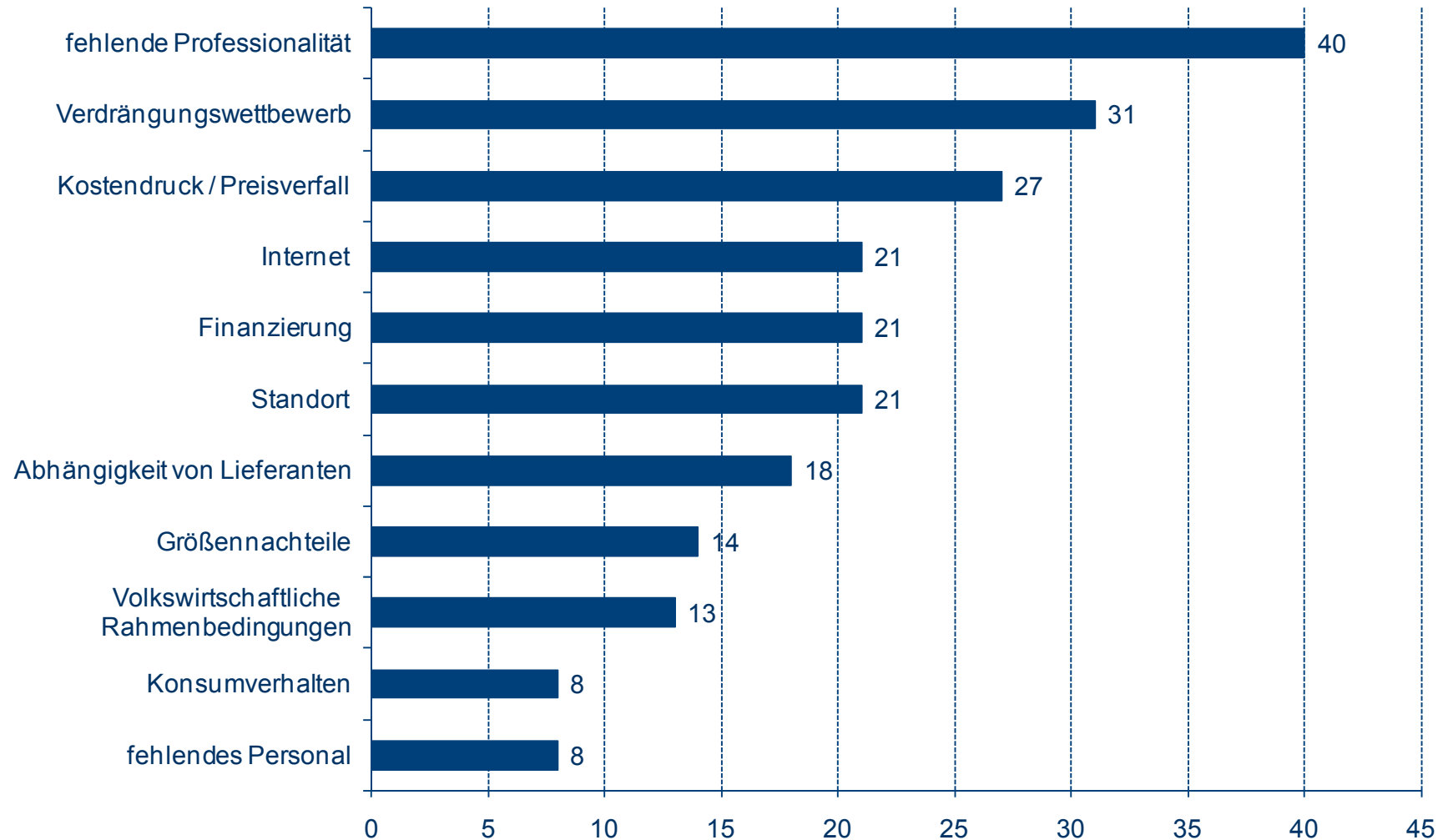
7

Autoren und Schriftenreihe

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=217] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=222] (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- 4 Einsatz und Verständnis von Controlling
- 5 Verwendung von Controlling-Instrumenten
- 6 Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel
- 7 Autoren und Schriftenreihe**

**Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker**

Mail [ufc\(at\)uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

**Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner**

Mail [robert.ebner\(at\)uni-bamberg.de](mailto:robert.ebner@uni-bamberg.de)

Robert Ebner ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Handelscontrolling und Kostenmanagement.

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten (Edition UF&C-Forschung) sowie die Lehrmaterialien (Edition UF&C-Lehre) des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling jeweils als bibliographisch selbstständige Titel veröffentlicht.

Alle in der Edition UF&C-Forschung bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Lehrstuhls im Download-Bereich unter der Rubrik Service frei verfügbar:

www.professorwbecker.de