

Anforderungen an das Handelscontrolling im Mittelstand vor dem Hintergrund von Basel II

von

Hendrik Schröder und Gabriele Schettgen*

1 Zur Situation des mittelständischen Einzelhandels in Deutschland.....	1
2 Eigenschaften mittelständischer Unternehmungen im Einzelhandel.....	3
3 Besonderheiten und Bezugsobjekte des Handelscontrolling im Mittelstand	4
4 Kundencontrolling im Mittelstand vor dem Hintergrund von Basel II.....	6
4.1 Die Anforderungen von Basel II im Überblick.....	6
5.2 Basel II und die Auswirkungen auf das Kundencontrolling im Mittelstand.....	7
5.3 Basel II und die Nutzung von Kundendaten.....	10

*Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder
Dipl.-Kffr. Gabriele Schettgen
Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
Lehrstuhl für Marketing & Handel
Universitätsstr. 12, 45117 Essen
hendrik.schroeder@uni-essen.de
gabriele.schettgen@uni-essen.de

1 Zur Situation des mittelständischen Einzelhandels in Deutschland

Niedrige Preise, die in aggressiver Werbung marktschreierisch verbreitet werden, ein Überhang an Verkaufsflächen sowie geringe Umsatzrenditen kennzeichnen seit längerem die Wettbewerbssituation im deutschen Einzelhandel. Dies gilt für fast alle Branchen, für Lebensmittel ebenso wie für Bekleidung, Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik, Computer, Möbel sowie Bau- und Heimwerkerprodukte. Im Kampf um das Überleben im Markt und um höhere Gewinne müssen sich Handelsunternehmungen mit ihren Vermarktungskonzepten bei den Kunden profilieren und gegenüber den Konkurrenten eindeutig positionieren.

Vorteile haben Einzelhändler, die nach dem **Discountprinzip** arbeiten, wie z.B. Aldi, Lidl, Kik und Kik, Einzelhändler, die auf **großen Flächen** als Category Killer den Wettbewerb führen, wie z.B. H&M, C&A, Saturn, Media Markt, Obi, Hornbach und Praktiker, und Einzelhändler im **Premiumsegment**, die Luxusgüter mit umfangreichen Dienstleistungen zu hohen Preisen anbieten. Discounter und Großflächenbetreiber sind in der Regel Filialisten, die als Großunternehmen am Markt agieren. Händler im Premiumsegment erreichen mit ihren Konzepten zahlungskräftige Kunden, die dort bestimmte Bedürfnisse befriedigen können, wie z.B. Prestige und Demonstration ihrer Kaufkraft.

Wo bleiben die **mittelständischen Einzelhändler**, die kleinen und mittleren Betriebe, die in jeder der genannten Branchen vertreten sind? Ihre Zahl hat sich in den vergangenen Jahren deutlich reduziert. Gab es Ende 1998 im Lebensmittel-Einzelhandel einschließlich Aldi noch gut 71.000 Geschäfte (vgl. *AC-Nielsen*, 2000, S. 15), so waren es 2005 nur noch gut 59.000 Betriebe (vgl. *AC-Nielsen*, 2005, S. 14). Die durchschnittliche Verkaufsfläche der Geschäfte hat in dieser Zeit zugenommen, Verlierer sind die Betreiber von Supermärkten, die nach der Definition von Nielsen (vgl. z.B. *AC-Nielsen*, 2004, S. 13) eine Verkaufsfläche von 400 bis 799 qm haben. Verlierer waren vor allem auch die selbständigen Händler, die keiner Handelskooperation angehören oder auch sonst nicht vertikal organisiert sind. Sie können nicht wie die Großunternehmen weniger erfolgreiche Betriebe quersubventionieren und damit den Verbleib im Markt sichern, obwohl der Standort unrentabel ist. Auch sind die Großfilialisten in der Lage, leistungsfähige Konkurrenten aus dem Mittelstand solange in den Preisen zu unterbieten, bis diese wegen Überschuldung oder Illiquidität in die Insolvenz gedrängt worden sind. Dies betraf in den vergangenen Jahren insbesondere den Bekleidungseinzelhandel. Namen von Mittelständlern sind weithin

kaum bekannt. Bekannte Namen, die den Markt verlassen mussten, wie z.B. Hettlage (Münster), Cramer & Meermann, Dyckhoff und Boecker, gehören dagegen schon zu den Großunternehmungen. Ein erster Grund für das Ausscheiden ist die zu geringe Unternehmungsgröße und der damit einhergehende Nachteil, Größeneffekte in den verschiedenen betrieblichen Prozessen nicht realisieren zu können. Ein zweiter Grund liegt in dem Versäumnis, mit neuen Managementmethoden – unterstützt durch ein darauf ausgerichtetes Controlling – die Herausforderungen des Marktes anzunehmen. In der Bekleidungsbranche sind es hauptsächlich die ausländischen Filialisten, wie z.B. Zara, Mango, Orsay, H&M und Pimkie, die für sich Wettbewerbsvorteile verzeichnen können. Sie haben Erfahrung mit rezessionsorientierten Verbrauchern, kennen und verstehen die verschiedenen Kundenbedürfnisse, bieten ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, besitzen eine kundenorientierte Servicekultur, kontrollieren weite Teile der gesamten Wertkette und können aufgrund ihrer Unternehmungsgröße Economies of Scale in der Beschaffung, in der Logistik und in der Vermarktung realisieren (vgl. *Hobson*, 1995). Großunternehmungen entfalten zudem einen immensen Werbedruck, dem selbständige Einzelhändler wenig entgegenzusetzen haben, auch dann nicht, wenn sie Mitglied einer Handelskooperation sind. So haben im Jahr 2004 laut Nielsen Media Research (vgl. *Langer/Scheele*, 2004) Media Markt-Saturn 349 Mio. € (plus 40% im Vergleich zum Vorjahr), Lidl 334 Mio. € (plus 24%), Aldi Nord und Aldi Süd 245 Mio. € (plus 30,5%) und C&A 159 Mio. € (plus 5,6%) für Werbung ausgegeben. Zum Vergleich: Die höchsten Werbeausgaben bei den Herstellern verzeichneten Procter & Gamble mit 344 Mio. €, Ferrero mit 232 Mio. € und L'Oreal mit 214 Mio. €.

Mittelständische Handelsunternehmungen stehen somit unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck. Sie sehen sich einem aggressiven Preiskampf, großflächigen Anbietern mit einem in der jeweiligen Warengruppe breiten und tiefen Sortiment (Category Killer) und finanzstarken Filialisten gegenüber. Ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit setzt vor allem eine gute Kundenkenntnis, eine darauf ausgerichtete Vermarktungskonzeption, die hervorragende Leistungen in den Bereichen Sortiment, Beratung und weiteren Dienstleistungen verlangt, und eine ausreichende finanzielle Ausstattung voraus, um die kostenintensiven Konzepte in ihrer Anlaufphase und gegen Preisangriffe der Konkurrenz bestreiten zu können. In dieser Situation benötigt das Handelsmanagement ein Controlling, das sich insbesondere mit den Kunden befasst. Die Praxis zeigt allerdings oft ein anderes Bild: Das Handelscontrolling

mittelständischer Unternehmungen ist rudimentär und kaum auf die Kunden ausgerichtet. Dieses Defizit gewinnt vor dem Hintergrund der Bonitätsbeurteilung durch Banken nach den Vorgaben von Basel II an Bedeutung. Hier werden nicht nur grundsätzliche Informationen zur Finanz-, Gewinn- und Vermögenslage gefordert, sondern spezielle Informationen in den jeweiligen Geschäftsbereichen, die auch die Kundensegmente und ihr Erfolgspotenzial betreffen. Mittelständische Handelsunternehmungen sind also gut beraten, die Anforderungen ihres Controlling zu definieren und hierbei ein besonderes Augenmerk auf die Vorgaben von Basel II zu richten.

2 Eigenschaften mittelständischer Unternehmungen im Einzelhandel

„In der Wirtschaftspolitik gibt es kaum einen Begriff, der so vielfältig schimmert, unbestimmt ist und nach Belieben inhaltlich gefüllt wird wie der Begriff Mittelstand“ (Gellner, 1967, S. 37). Herauskristallisiert hat sich im Laufe der Zeit eine Arbeitsdefinition des Begriffes „Mittelstand“, die ökonomische, gesellschaftliche und psychologische Aspekte und damit sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale enthält. Zu den **quantitativen Kriterien** zählen z.B. Umsatz, Gewinn, Anlagevermögen, Bilanzsumme, Wertschöpfung sowie Anzahl an Arbeitsplätzen. Jedes Kriterium kann jedoch nur dann zu Vergleichszwecken herangezogen werden, wenn man die betrieblichen Besonderheiten berücksichtigt, wie z.B. die Stellung der Unternehmung am Markt. Die amtlichen Statistiken liefern allerdings zu den meisten Kriterien keine oder nur unvollständige Daten, so dass es weltweit gebräuchlich ist, den Umsatz und die Zahl der Beschäftigten heranzuziehen. Nach der Definition des Institutes für Mittelstandsforschung beschäftigt eine mittelständische Unternehmung (= kleine und mittlere Unternehmungen, KMU) bis 499 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen jährlichen Umsatz bis 50 Millionen Euro (vgl. *Günterberg/Wolter*, 2002, S. 21). Man ist sich grundsätzlich einig, dass weitere spezifische Informationen aus dem jeweiligen Wirtschaftsbereich bei der Analyse der Unternehmungsgröße einzubeziehen sind. Im Bereich des Handels bieten sich vor allem Informationen über die Anzahl und Art der Absatzkanäle und der Betriebe, die Breite und Tiefe des Sortiments sowie die Anzahl und den Wert der Kunden an.

Die **qualitativen Kriterien** beschreiben, wie Unternehmer mit ihren Unternehmungen verbunden sind. Die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, d.h. die Einheit von wirtschaftlicher Existenz der Unternehmung und ihrer Leitung, und die verantwortliche Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen unterscheiden mittelständische von vielen großen Unternehmungen

(vgl. *Günterberg/Wolter*, 2002, S. 3). „Mitunter determinieren die qualitativen Kriterien ein Gesamtunternehmen so entscheidend, dass die gebräuchlichen quantitativen Aspekte – auch für die Erklärung von Erfolg und Misserfolg – nahezu nachrangigen Charakter erhalten“ (*Günterberg/Wolter*, 2002, S. 4).

Im Handel sind die ökonomischen Auswirkungen dieser qualitativen Merkmale vor allem im Verhalten am Markt und in den Beziehungen zu den Kunden zu beobachten. Durch die enge Verflechtung von Leitung und Eigentum beeinflusst der Einzelhändler direkt die Gestaltung der Beziehung zu seinen Kunden. Hier werden auch die Chancen mittelständischer Unternehmungen im Wettbewerb deutlich. Sie können sich dann gegenüber großen Unternehmungen profilieren, wenn letztere ihre Entscheidungen überwiegend in der Unternehmungszentrale treffen und die Filialleiter vor Ort kaum Freiräume haben, sich auf die örtlichen Wettbewerbsverhältnisse und Kundenwünsche einzustellen. Deutlich wird dieser Unterschied in sogenannten hybriden Handelssystemen, das sind solche Handelsunternehmungen, die sowohl Filialbetriebe in Eigenregie führen als auch mit selbständigen Einzel- und Großhändlern kooperieren. Beispiele im Lebensmittelhandel sind Rewe und Edeka. Nicht selten stellen die Zentralen fest, dass selbständige Händler erfolgreicher, weil flexibler am Markt agieren als Filialbetriebe. Nicht immer nachvollziehbar bleibt allerdings die Frage, ob und in welchem Umfang die selbständigen Händler bei der Erfolgsrechnung ihre kalkulatorischen Kosten einbeziehen, etwa für den Unternehmerlohn und selbstgenutzte eigene Immobilien, und inwieweit Familienangehörige zu Marktpreisen entlohnt werden.

3 Besonderheiten und Bezugsobjekte des Handelscontrolling im Mittelstand

Das Handelscontrolling weist im Vergleich zum Controlling anderer Wirtschaftsbereiche eine Reihe von Besonderheiten auf. Sie resultieren aus den Bedingungen, unter denen in einer Handelsunternehmung geplant, geführt, kontrolliert und organisiert, also «gemanagt» wird (vgl. *Schröder*, 2006). Dies sind vor allem (1) die standortspezifischen Einflüsse, (2) der sortimentspezifische Informationsbedarf, bei bis zu mehreren zehntausend Artikeln im Lebensmittel-Einzelhandel, (3) der Bedarf an Abstimmung zwischen den Warengruppen, zwischen den verschiedenen Abteilungen innerhalb einer Betriebsstätte, zwischen der Handelszentrale und den Betriebsstätten sowie zwischen den Betriebsstätten und den Vertriebslinien, (4) die Anforderungen eines Mehrkanalsystems, wenn die Aktivitäten von Online-Shops,

stationären Geschäften und Versandkatalogen zu koordinieren sind, (5) im Bereich der Personalführung die schwer steuerbare Verkaufsfunktion und (6) der Anpassungsbedarf einer Handelsunternehmung, der aus der hohen Umstellungsflexibilität der Konkurrenz resultiert. Auf zwei Aspekte gehen wir an dieser Stelle näher ein.

Das Handelscontrolling in mittelständischen Unternehmungen wird von **standort-spezifischen Bedingungen** wie von kaum einem anderen Faktor beeinflusst. Je weniger ein Händler die Verluste an einem Standort durch Gewinne an anderen Standorten ausgleichen kann, desto mehr ist er darauf angewiesen, dass jedes Geschäft erfolgreich ist. Anders ausgedrückt: Während Großunternehmungen die Verluste einzelner ihrer Filialen quersubventionieren können, ist dies den mittelständischen Händlern in der Regel versagt. Sie müssen sich um so mehr auf das Verhalten der Konkurrenzunternehmungen, das verfügbare Einkommen und das Verhalten der Kunden einstellen sowie andere Anspruchsgruppen vor Ort berücksichtigen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Einem Teil der mittelständischen Einzelhändler ist es möglich, die Rolle eines „Platzhirsches“ zu entwickeln und zu bewahren. Indem sie die Bedürfnisse ihrer Kunden systematisch identifizieren und nachhaltig befriedigen, erwerben sie ein unverwechselbares Profil und damit ein akquisitorisches Potenzial, das sie bis zu einem gewissen Grad vor der Konkurrenz schützt. Stärkerem Wettbewerbsdruck sehen sich jene Händler ausgesetzt, die nicht das Profil des Platzhirsches haben. Einerseits müssen sie ihre Position gegenüber anderen mittelständischen Unternehmungen behaupten. Andererseits drängen große Unternehmungen mit umfangreichen Ressourcen auf den Markt, mit dem Ziel, ihre Kunden abzuwerben. Sie sind um so mehr gezwungen, sich mit Detailinformationen über das lokale Umfeld auseinanderzusetzen.

Der **sortimentsspezifische Informationsbedarf** ergibt sich aus der Breite und Tiefe des Sortiments, aus der Art der Produkte (Fast vs. Slow Moving Consumer Goods) sowie aus der Anzahl der vertretenen Branchen und der Vertriebslinien. Hier liegt eine nicht zu vernachlässigende Chance mittelständischer Unternehmungen. Im Vergleich zu großen Unternehmungen ist ihr Sortiment in der Breite begrenzt, mittelständische Einzelhändler betreiben eher kleinflächige Fachgeschäfte und weniger großflächige Kauf- und Warenhäuser. Auch besitzen sie in der Regel direkte Beziehungen zu ihren Kunden, die sich oft nicht auf das Geschäftliche beschränken, sondern auch im privaten und öffentlichen Umfeld gepflegt werden. Bei der

Steuerung ihrer Sortimente können sie daher eher auf eigene personenbezogene Kundendaten und Abverkaufsinformationen zurückgreifen als große Unternehmen. Die Kunden werden damit zum zentralen Objekt des Handelscontrolling, das Kundencontrolling nimmt so im mittelständischen Einzelhandel eine wesentliche Stellung ein.

4 Kundencontrolling im Mittelstand vor dem Hintergrund von Basel II

4.1 Die Anforderungen von Basel II im Überblick

Nach dem zweiten Konsultationspapier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS), kurz: Basel II, hängen die Eigenkapitalanforderungen an die Banken stärker als bisher von deren wirtschaftlichem Risiko ab. Außerdem sind aktuelle Entwicklungen an den Finanzmärkten sowie im Risikomanagement der Banken zu berücksichtigen. Das Konzept von Basel II beruht auf drei sich ergänzenden Säulen (vgl. *BCBS*, 2005), erstens den **Mindestkapitalanforderungen**, wonach die Banken Kreditrisiken, Marktrisiken und operationale Risiken mit Eigenkapital unterlegen müssen, zweitens dem **aufsichtlichen Überprüfungsverfahren**, das eine Regelung bezüglich der qualitativen Überprüfung der Kreditinstitute durch die Bankenaufsicht zum Gegenstand hat, und drittens der **Marktdisziplin**, worunter die starke Ausweitung der Offenlegungspflichten der Banken zu verstehen ist.

Die in der ersten Säule definierten Mindestkapitalanforderungen enthalten die Regelungen für die Messung der Bankrisiken. Künftig müssen Kredite von Schuldnern, die eine geringe (hohe) **Bonität** haben, mit mehr (weniger) Eigenkapital der Banken hinterlegt werden als bisher. Die Bonität der Kreditkunden wird durch ein **Rating**, d.h. die Einschätzung über die künftige wirtschaftliche Fähigkeit eines Kreditnehmers zur termingerechten und vollständigen Erfüllung von Zins- und Tilgungsverpflichtungen, bestimmt (vgl. *Geise/Maekelburger/Wilbert*, 2005, S. 90). Je besser das Rating ausfällt, desto besser wird die Bonität des Kreditnehmers beurteilt und um so geringer fallen die Kreditkosten aus.

Datenquellen für **quantitative Kriterien** sind die Jahresabschlüsse bzw. Geschäftsberichte. Sie dienen der Ableitung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, um die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage zu bewerten. **Qualitative Kriterien** speisen sich aus Informationen über den Markt, die Branche, die Konkurrenzsituation, die Managementqualität, die Kundenstruktur und das

Kundenpotenzial. Insbesondere werden Banken stärker als in der Vergangenheit darauf achten, ob und mit welchen Instrumenten die Kreditnehmer in der Lage sind, ihre Risiken zu überwachen und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Unterjährige Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen sowie damit einhergehende Korrekturempfehlungen durch das Controlling sollen das Kreditrisiko der finanzierenden Banken und damit die Finanzierungskosten der Kreditnehmer reduzieren.

5.2 Basel II und die Auswirkungen auf das Kundencontrolling im Mittelstand

Das Handelscontrolling übernimmt unabhängig von der Unternehmungsgröße die zielorientierte Koordination von Managementaufgaben (vgl. *Schröder, 2006*). Als funktionsübergreifendes Steuerungskonzept soll es die Subsysteme der Unternehmung (Planungs-, Führungs-, Kontroll- und Informationssystem) koordinieren. Ziel ist es, die Effektivität und Effizienz der Führung zu erhöhen sowie die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in der Umwelt (globale Umwelt, Aufgabenumwelt, interne Umwelt) der Unternehmung zu steigern. Auch in mittelständischen Unternehmungen ist das Handelscontrolling für folgende Aufgaben zuständig:

- Aufbau und Pflege der Informationssysteme sowie Versorgung des Managements (i.d.R. des Eigentümers) mit entscheidungsrelevanten Informationen (Informationsversorgungsfunktion) sowie
- Beratung und Unterstützung des Managements und der Eigentümer bei der Planung, Führung und Kontrolle der Unternehmung (Beratungs- und Unterstützungsfunktion).

Das Handelscontrolling in mittelständischen Unternehmungen erfährt bereits durch die enge Verflechtung der Eigentümer mit ihrer Unternehmung und dem größtenteils persönlichen Kontakt zu den Kunden und zur Konkurrenz sowie dem lokalen Umfeld eine besondere Ausrichtung. Zusätzlich stellt nun Basel II besondere Anforderungen an das Informations-System der operativen und strategischen Unternehmensführung (vgl. *Fischer/Holzkämper/Mendel, 2002, S. 322 ff.*).

Wir greifen an dieser Stelle einen Bereich heraus, der wesentlich für den Erfolg einer Handelsunternehmung im Mittelstand ist: **die Struktur und das Verhalten der Kunden**. Wie oben bereits angemerkt, haben mittelständische Einzelhändler in der Regel kaum die Möglichkeit, Verluste oder geringere Gewinne durch bessere Ergebnisse anderer Geschäfte zu kompensieren. Um so wichtiger wird die Kenntnis

über die Art und die Anzahl der Kunden. Das **Kundencontrolling** hat die Aufgabe, Kundendaten zu erheben, anhand geeigneter Instrumente zu analysieren und an das Management weiterzuleiten, das diese Informationen in die Entwicklung geeigneter Maßnahmen der Marktbearbeitung einfließen lässt (vgl. *Schröder/Schettgen*, 2002, S. 1). Die mit dem Kundencontrolling verbundenen Aktivitäten lassen sich aus dem Managementprozess (Ziel- und Maßnahmenplanung, Durchführung und Kontrolle) ableiten und in aufbau- und prozessbezogene Maßnahmen der Informationsversorgung unterscheiden (Abb. 1).

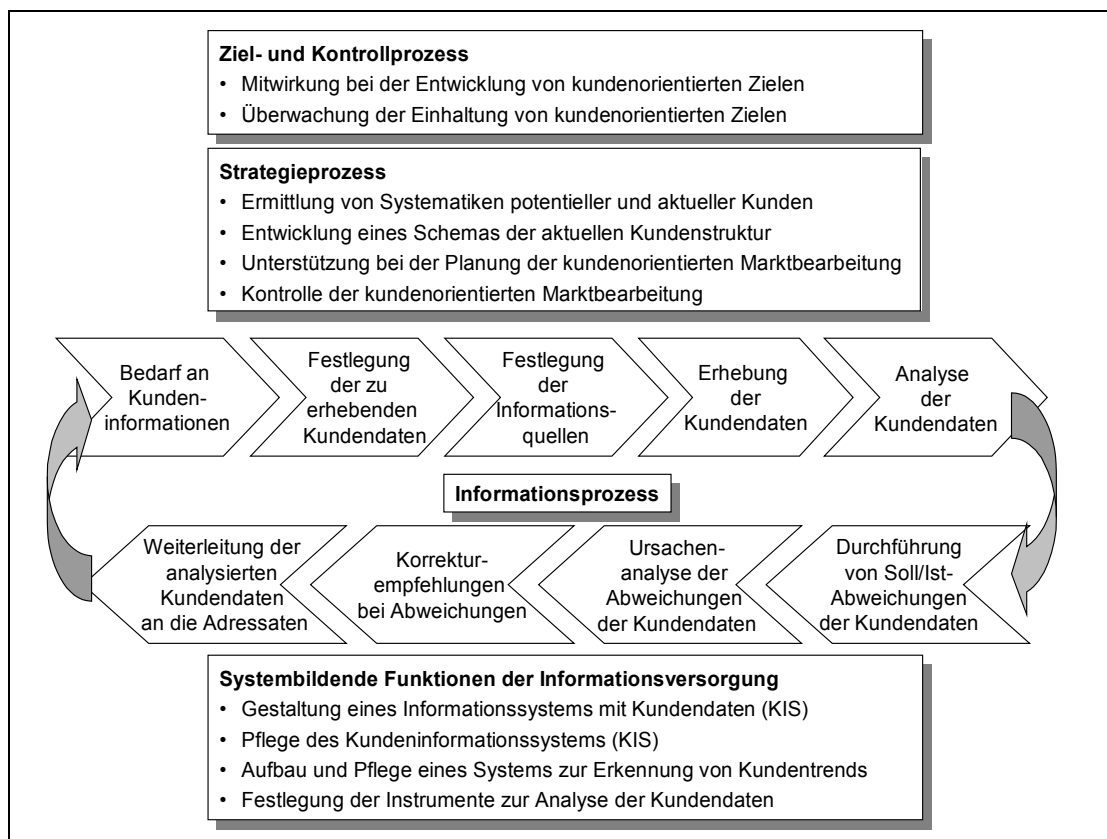


Abb. 1: Managementprozess und Kundencontrolling
(Quelle: *Schröder/Schettgen*, 2002, S. 4)

Mit einem solchen Kundencontrolling kann eine mittelständische Handelsunternehmung im Sinne von Basel II nachweisen, worauf der Erfolg der Vergangenheit gründet, welches Potenzial die aktuellen Kunden aufweisen und inwieweit Maßnahmen geeignet sind, um neue Kunden zu gewinnen. Dreh- und Angelpunkt ist die Art der Kundendaten, systematisiert nach dem Personalisierungsgrad. Es lassen sich anonyme, pseudonyme und personalisierte Kaufdaten unterscheiden (vgl. *Schröder/Rödl*, 2004, S. 520 ff.). Einkäufe eines Kunden liefern ohne die Verknüpfung mit kundenindividuellen Daten nur **anonyme Transaktionsdaten**. Sie bieten keine Hilfe, um das Potenzial einzelner Kunden zu

quantifizieren. **Pseudonyme Transaktionsdaten** erlauben die Zuordnung von Käufen zu bestimmten Kunden oder Haushalten, ohne deren Namen und Adresse zu verwenden. Anstelle des Namens findet sich ein Pseudonym, die Personen selbst bleiben anonym. Eine Quelle pseudonymer Transaktionsdaten sind Verbraucherpanels (Haushalts- und Individualpanels). Für mittelständische Handelsunternehmen sind die Daten aus den Verbraucherpanels der Marktforschungsinstitute in der Regel nicht geeignet, da sie aufgrund zu geringer Fallzahlen für ihren speziellen Informationsbedarf keine hinreichende Aussagekraft besitzen.

Lassen sich die Stammdaten (Name, Adresse, Alter etc.) eines Kunden mit seinen Transaktionsdaten verbinden, so liegen **personalisierte Transaktionsdaten** vor. Nennenswerte Quellen, personalisierte Kundendaten zu generieren, sind Kundenkartenprogramme im stationären Handel und Bestellvorgänge im Distanzhandel. Die Bestelldaten im Distanzgeschäft (Online-Shop oder Katalog) liegen „zwangsläufig“ personalisiert vor, da der Kunde seine Lieferadresse angeben muss. Aber auch die klassische Kundendatei kann die Quelle für personalisierte Transaktionsdaten sein, wenn der Händler die Kaufdaten mit den Stammdaten der Kunden verbindet und so die Kaufhistorie aufzeichnet. Der Aufbau und die Pflege einer Kundendatenbank mit personalisierten Transaktionsdaten und aussagekräftigen Stammdaten der Kunden wird vom mittelständischen Einzelhandel bislang weitgehend vernachlässigt. Dabei ist diese eine wesentliche Datenquelle für die kundenorientierte Unternehmenssteuerung. Vor dem Hintergrund von Basel II wird sich das Controlling eines mittelständischen Einzelhändlers diesem Thema widmen müssen. Denn nur mit kundenbezogenen Informationen lassen sich gehaltvolle Aussagen über den derzeitigen und den künftigen Erfolg gewinnen.

Blickt man auf den Bekleidungseinzelhandel, dessen Struktur immer noch stark von mittelständischen Händlern geprägt ist, so geben Untersuchungen, die der Lehrstuhl für Marketing & Handel in den Jahren 2001 und 2005 durchgeführt hat, einen Einblick in die Praxis des Kundencontrolling führender Firmen dieser Branche. Im Vergleich zu der ersten Untersuchung 2001 (vgl. *Schröder/Schettgen*, 2002) weisen die Unternehmen 2005 ein höheres Niveau bei ihren Aktivitäten im Kundencontrolling aus, insbesondere im Planungsprozess und im Kontrollprozess. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor bei den Aktivitäten im Informationsversorgungsprozess (Abb. 2).

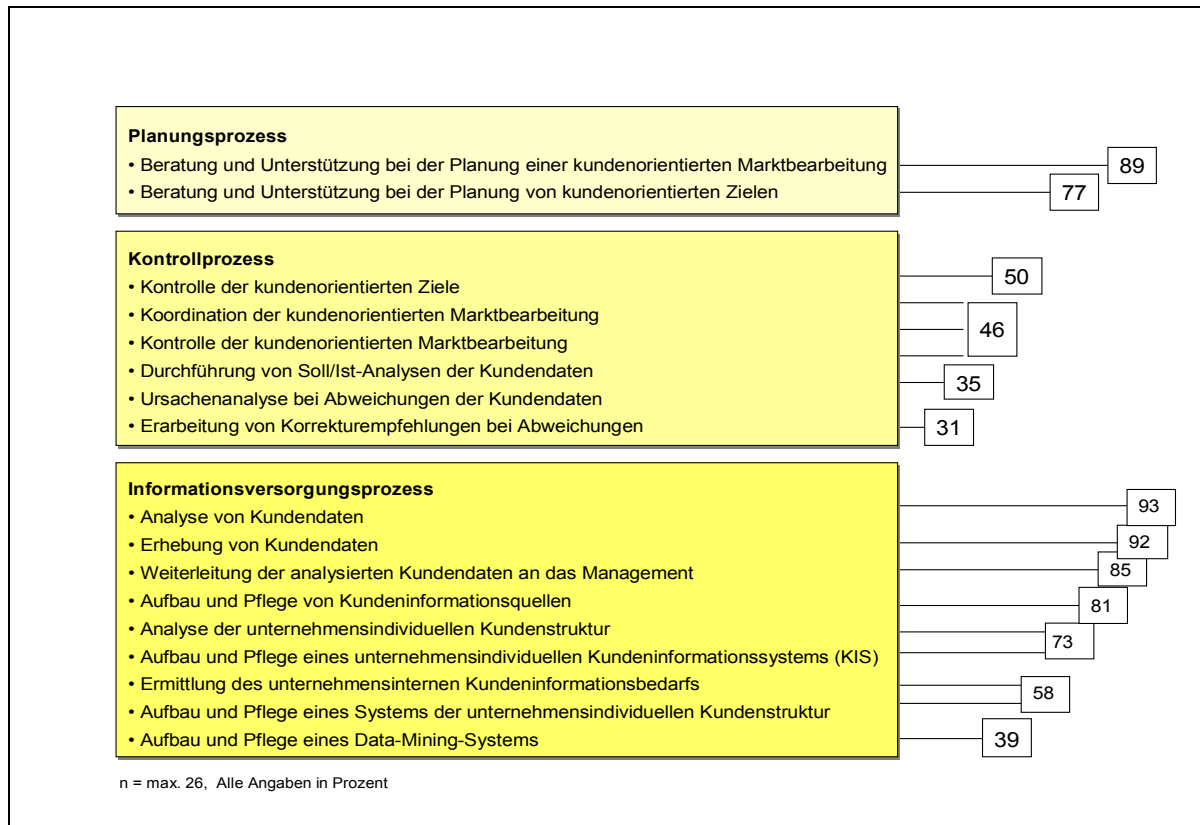


Abb. 2: Aktivitäten des Kundencontrolling deutscher Bekleidungseinzelhändler 2005

Das Kunden-Informationssystem greift auf interne und externe Informationsquellen zu und analysiert die hieraus gewonnenen Kundendaten anhand geeigneter Instrumente und Kennzahlen. Insbesondere die enge Verflechtung der mittelständischen Unternehmung mit ihren Kunden kann die Informationsdistanz zwischen Absender (Kunde) und Empfänger (Eigentümer bzw. Management) entscheidend verkürzen und auf diese Weise das Risiko vermindern, fehlerhafte oder unnötige Informationen zu erheben.

5.3 Basel II und die Nutzung von Kundendaten

Ein im Hinblick auf Basel II aussagefähiges Management-Informationssystem muss den Kreditgebern in regelmäßigen Abständen einen Überblick über die Entwicklung der geforderten quantitativen und qualitativen Unternehmensdaten geben. Bei der Implementierung sind technische und betriebswirtschaftliche Herausforderungen zu bewältigen (vgl. *Bonn/Mosch*, 2004, S. 30). Hierzu zählen die Auswahl geeigneter IT-Systeme und deren Software (Stichworte: Customer-Relationship-Management-Systeme, Data-Warehouse, Data-Mining) und die Entwicklung einer kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung. Die größte Aussagekraft für das Kundencontrolling liefern personenbezogene Daten, die sich in Grund-, Potenzial-,

Aktions- und Reaktionsdaten einteilen lassen (vgl. *Link/Gerth/Voßbeck*, 2000, S. 52 f.). Abb. 3 zeigt, inwieweit bundesdeutsche Bekleidungseinzelhändler 2005 angaben, diese kundenbezogenen Daten zu nutzen.

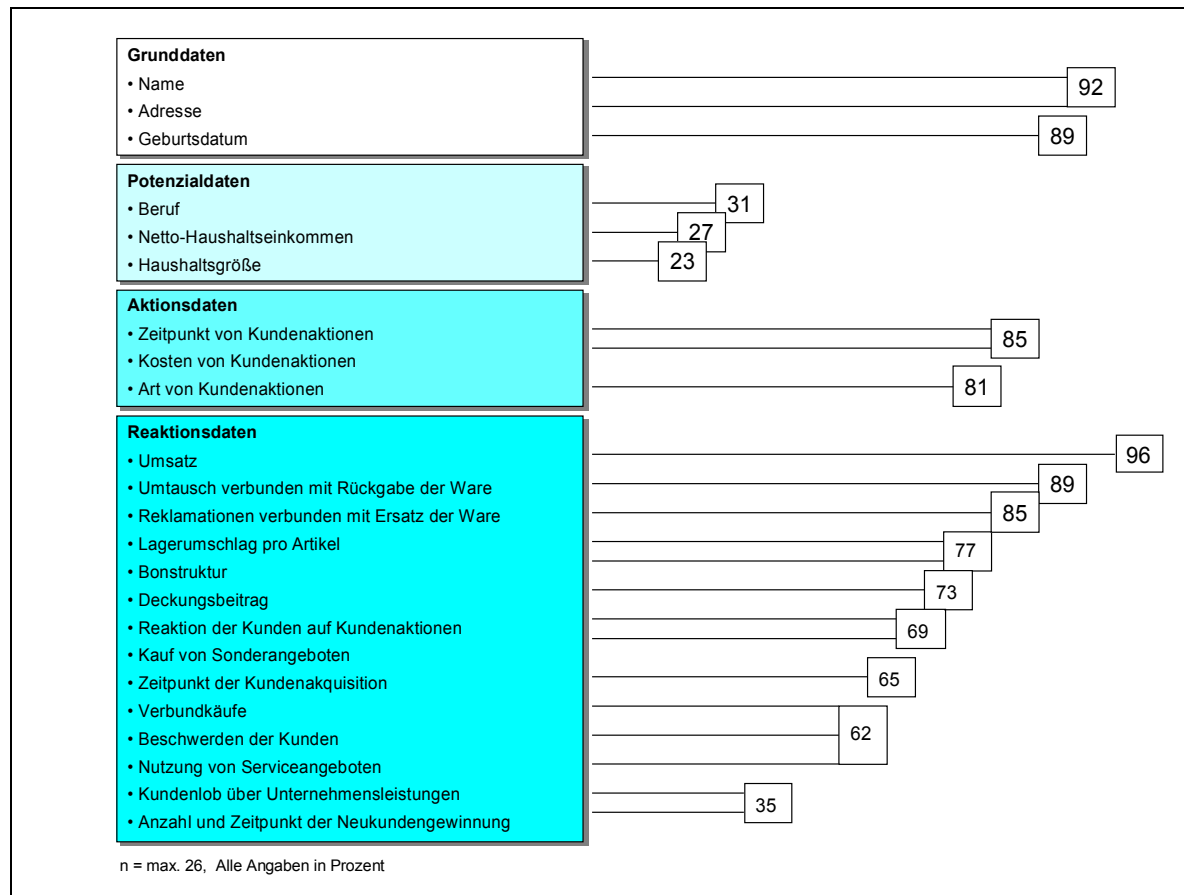


Abb. 3: Nutzung von Kundendaten im deutschen Bekleidungseinzelhandel 2005

Jeder Betrieb – grundsätzlich auch jeder Filialbetrieb einer Großunternehmung – kann die Beziehung zu seinen Kunden nutzen, um sich ein aussagekräftiges Bild von seinen Kunden zu machen, das sowohl quantitative (z.B. Kaufdaten bestimmter Waren) als auch qualitative Daten (z.B. Hobbys, Geburtstage) umfasst. Der **Unterschied zwischen Mittelstand und Großunternehmung** dürfte erstens darin bestehen, dass der Mittelständler mehr von der Not und der Notwendigkeit getrieben wird, sich detaillierte Kundeninformationen zu verschaffen, als der Filialleiter einer Handelsunternehmung. Motive sind der Zwang zur Existenzsicherung, fehlende Quersubventionen, die Abhängigkeit von den Wünschen örtlicher Kunden und das Erfordernis der standortbezogenen Profilierung. Zweitens hat er oftmals einen besseren Zugang zu den lokalen Informationsquellen und nutzt vorhandene Kundenkontakte intensiver aus. Hinzu kommt, dass Filialunternehmungen im Fall einer standardisierten Marktbearbeitungsstrategie häufig auf standortbezogene

Kundendaten verzichten oder nur auf Informationsquellen zurückgreifen (können), die kaum aussagekräftige Daten über einzelne Geschäfte liefern, wie z.B. die Verbraucherpanels der großen Marktforschungsinstitute.

Wenn Mittelständler ihre Möglichkeiten nutzen, erhalten sie ein differenziertes Bild der einzelnen Kunden und der Kundengruppen, das im Sinne von Basel II die Chancen und Risiken in jeder Kundenbeziehung offenlegt. Hierfür sind neben Absatz- und Umsatzgrößen auch Kostengrößen zu bilden, wie z.B. Kosten pro Kunde und Aktion, Kosten pro Kunde und Jahr, und solche Größen, die sowohl positive als auch negative Erfolgskomponenten enthalten, wie z.B. Deckungsbeitrag pro Kunde. Der Blick darf – gerade im Sinn von Basel II – nicht auf **historische Kaufdaten** beschränkt bleiben, sondern muss vor allem das **Kundenpotenzial** erfassen. Hier spielen vor allem das Empfehlungsverhalten, das Kaufpotenzial (Cross-, Up- und Re-Buying), die Bereitschaft zur Abgabe von Informationen an die Handelsunternehmung, die Kundentreue und der Anteil an Stammkunden eine wesentliche Rolle.

Seit Jahren werden zahlreiche Methoden entwickelt und diskutiert, die sich mit dem Kundenwert befassen (vgl. zum Überblick *Bruhn et al.*, 2000, *Krafft/Albers*, 2000). Die Grenze, die der Anwendung solcher Methoden im Wege steht, ist der Zugang zu den Kundendaten, einerseits aufgrund des Prognoseproblems, andererseits aufgrund fehlender oder unvollständiger personalisierter Daten. Mit dem letzten Problem haben weniger Branchen und Firmen zu tun, in deren Kundenbeziehung grundsätzlich personalisierte Daten anfallen, wie etwa Versicherungen, Banken oder Direktvertreiber, dagegen vor allem Einzelhandelsunternehmungen im Massengeschäft (Lebensmittel, Bau- und Heimwerkerartikel, Unterhaltungselektronik). Mittelständische Einzelhändler könnten diese Grenze aufgrund des oben skizzierten Zugangs zu den Kunden überwinden. Ihre Grenzen liegen dagegen vor allem in der mangelnden Sensibilisierung für das Thema Kundencontrolling, im fehlenden Know-how des Kundencontrolling, insbesondere was die Instrumente der Analyse von Kundendaten betrifft, und in den fehlenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Diese Grenzen gilt es mit Blick auf Basel II zu überwinden.

Um die Informationsanforderungen von Basel II zu erfüllen, werden Kundendeckungsbeitragsrechnungen und Kundenzufriedenheitsanalysen ebenso zum Standard gehören müssen wie Methoden zur Ermittlung von Kundenwerten und von Kundenkategorien. Eine Analyse der Kundenstruktur anhand der umsatzbezogenen

Kunden-ABC-Analyse reicht bei weitem nicht aus, um die Chancen und Risiken der Kundenbeziehung abzubilden. Zu dieser Erkenntnis kamen auch die Handelsunternehmen, die an den Studien zum Kundencontrolling aus den Jahren 2001 und 2005 teilgenommen haben. Sie räumen der Analyse ihrer Kundenbeziehungen einen deutlich höheren Stellenwert ein; das bedingt die intensivere Nutzung von Kundendaten und Analyseinstrumenten. Diese Entwicklung sollte auch dem mittelständischen Einzelhandel nicht verborgen bleiben und ihn aus zwei Gründen – der Wettbewerbsdruck ist der erste, Basel II der zweite – veranlassen, seine Anstrengungen im Controlling, insbesondere im Kundencontrolling, auszubauen. Sein Vorteil kann der bessere Zugang zu personenbezogenen Kundendaten sein, die allein die aussagefähige Datengrundlage bilden, um die gegenwärtige Kundenstruktur zu bewerten und das Kundenpotenzial zu prognostizieren.

Literatur

AC-Nielsen, Nielsen Universen 2000, Frankfurt am Main 2000.

AC-Nielsen, Nielsen Universen 2005, Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt am Main 2005.

BCBS, Konsultationspapier - Die Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung. Übersetzung der Deutschen Bundesbank, Frankfurt am Main 2005, <http://www.bis.org/publ/bcbasca.htm>, Stand: 31.01.2006.

Bonn, H.P./Mosch, Th., Basel II – neue Anforderungen an das Berichtswesen im Mittelstand, in : HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (2004), Heft 233, S. 21-31.

Bruhn, M./Georgi, D./Treyer, M./Leumann, S., Wertorientiertes Relationship Marketing – Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung (2000), Heft 3, S. 167-187.

Fischer, J./Holzkämper, H./Mendel, M., Auswirkungen von Basel II auf das Unternehmens-Controlling, in: Achleitner, A.-K./Bassen, A. (Hrsg.): Controlling von jungen Unternehmen, Stuttgart 2002, S. 299-328.

Geise, F./Maekelburger, G.-P./Wilbert, H., Konzeption eines elementaren Rating-Selbsttests vor dem Hintergrund von Basel II als Instrument der Unternehmenssteuerung, in: Meyer, F./Wallau, F./Wiese, J./Wilbert, H. (Hrsg.): Mittelstand in Lehre und Praxis – Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Aachen 2005, S. 89 – 125.

Gellner, B., Wird die kleine und mittlere industrielle Unternehmung diskriminiert?, Diss., Köln 1967.

Günterberg, B./Wolter, H.-J., Mittelstand in der Gesamtwirtschaft – Anstelle einer Definition, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Bonn 2002.

Hobson, A., Droht dem deutschen Einzelhandel eine Invasion internationaler Modeketten?, in: Ahlert, D./Dieckheuer, G. (Hrsg.), Erfolg in schwierigen Märkten – Internationale Konzepte und Strategien für den Modeeinzelhandel von morgen, Münster 1995, S.101-108.

- Krafft, M./Albers, S.*, Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: zfbf (2000), Heft 9, S. 515-536.
- Langer, K./Scheele, M.*, Angriff auf Aldi: Lidl wirbt für 100 Millionen mehr, in: manager-magazin.de, 21.1.2005.
- Link, J./Gerth, N./Voßbeck, E.*, Marketingcontrolling, München 2000.
- Schröder, H.*, Handelscontrolling – Besonderheiten, konzeptionelle Grundlagen und praktische Umsetzung, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Wiesbaden 2006 (im Druck).
- Schröder, H./Rödl, A.*, Der Nutzen von Transaktionsdaten für das Handelsmarketing, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004, Köln 2004, S. 519-538.
- Schröder, H./Schettgen, G.*, Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel – Eine empirische Analyse im stationären Einzelhandel und im Versandhandel, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Marketing & Handel der Universität Duisburg-Essen, Essen 2002.

Keywords

retail controlling = Handelscontrolling

customer controlling = Kundencontrolling

analysis of customer structure = Kundenstrukturanalyse

customer information system = Kunden-Informations-System

personal transaction data = personalisierte Transaktionsdaten

customer related performance measurement = kundenbezogene Erfolgsmessung

customer share to success = kundenbezogener Erfolgsbeitrag

Summary

There is hardly a country with competition in the retail industry as intense as in Germany. Among the losers, in particular, are medium-sized enterprises that, unlike large concerns, cannot subsidise less profitable stores in order to ensure their market existence. Small as well as medium-sized retailers have to take advantage of marketing concepts, which are consistently adjusted to the needs of customers in the local environment. Considering this situation, the management of medium-sized retail companies needs controlling specific to their dimension, which focuses on customer controlling through surveys and analysis of personal transaction data. Against the background of bank credit rating audits based on the guidelines of BASEL II, these requirements of retail controlling become even more important.

Zusammenfassung

In kaum einem Land ist der Wettbewerb im Einzelhandel so intensiv wie in Deutschland. Bedroht sind vor allem mittelständische Unternehmer, die nicht wie große Filialunternehmungen weniger rentable Betriebe quersubventionieren und finanzielle Durststrecken überbrücken können. Kleine und mittlere Händler müssen ihren Wettbewerbsvorteil vielmehr in Vermarktungskonzepten finden, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden im lokalen Umfeld ausrichten. Das mittelständische Handelsmanagement benötigt hierfür ein Controlling, in dessen Mittelpunkt die Erhebung und Analyse personenbezogener Transaktionsdaten steht. Die Anforderungen an ein solches Kundencontrolling gewinnen vor dem Hintergrund der Bonitätsbeurteilung durch die Banken nach den Vorgaben von Basel II zusätzlich an Bedeutung.