

Sandra Buchberger

Inhalte, Aufgaben und Instrumente des Beschaffungscontrolling im textilen Einzelhandel

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de
ISBN: 9783832461041

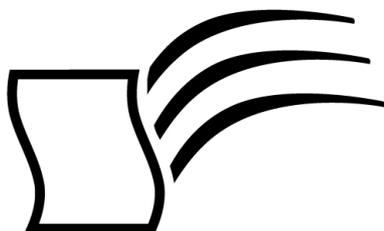
Sandra Buchberger

Inhalte, Aufgaben und Instrumente des Beschaffungscontrolling im textilen Einzelhandel

Sandra Buchberger

Inhalte, Aufgaben und Instrumente des Beschaffungscontrolling im textilen Einzelhandel

**Diplomarbeit
an der Universität Rostock
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
4 Monate Bearbeitungsdauer
August 2002 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 6104

Buchberger, Sandra: Inhalte, Aufgaben und Instrumente des Beschaffungscontrolling im
textilen Einzelhandel

Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Rostock, Universität, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel und Gang der Untersuchung.....	2
2 Der textile Einzelhandel.....	3
2.1 Charakterisierung der Bekleidungstextilien	3
2.2 Charakterisierung des Bekleidungseinzelhandels	6
2.3 Situation des textilen Bekleidungseinzelhandels	10
2.4 Besonderheiten im textilen Bekleidungseinzelhandel.....	14
2.5 Anforderungen an das Beschaffungscontrolling.....	17
3 Ziele des Beschaffungscontrolling	21
3.1 Allgemeine Controllingziele	21
3.2 Strategische und operative Ziele des Beschaffungscontrolling.....	25
4 Strategisches Beschaffungscontrolling.....	28
4.1 Aufgaben.....	28
4.2 Geeignete Instrumente.....	31
4.2.1 ABC- und XYZ-Analyse	31
4.2.2 Portfolio-Analyse.....	36
4.2.3 Scoring-Modell	42
5 Operatives Beschaffungscontrolling.....	45
5.1 Aufgaben.....	45
5.2 Geeignete Instrumente.....	48
5.2.1 Budgetierung.....	48
5.2.2 Szenario-Technik	53
5.2.3 Lückenanalyse.....	58
5.2.4 Efficient Consumer Response.....	62
6 Zusammenfassung und Ausblick.....	67
Literaturverzeichnis	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung	3
Abbildung 2:	Sparten- und Produktbezogene Darstellung von Bekleidungstextilien	4
Abbildung 3:	Sortimentspyramide.....	5
Abbildung 4:	Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung unter besonderer Berücksichtigung der Handelsstufe	6
Abbildung 5:	Darstellung der Betriebsformen im textilen Einzelhandel	8
Abbildung 6:	Einflussfaktoren der branchenspezifischen Wettbewerbsintensität.....	10
Abbildung 7:	Gegenüberstellung der Umsätze des Bekleidungseinzelhandels der Jahre 1995 und 2000	13
Abbildung 8:	Gegenüberstellung der Produktlebenszyklen von modischen und hochmodischen Artikeln	16
Abbildung 9:	Interne und externe Einflussfaktoren des Beschaffungscontrolling	18
Abbildung 10:	Differenzierung der Controllingaufgaben.....	23
Abbildung 11:	Strategische und operative Ziele des Beschaffungscontrolling.....	28
Abbildung 12:	Die Hauptaufgaben des strategischen Beschaffungscontrolling.....	30
Abbildung 13:	ABC-Analyse zur Darstellung der Umsatzstruktur eines Sortiments	32
Abbildung 14:	Lieferantenorientierte ABC-Analyse	35
Abbildung 15:	Lieferantenselektion mittels Vorselektions-Portfolio	37
Abbildung 16:	Kriterien für die Bewertung des Bekleidungseinzelhändlers und des Bekleidungsherstellers	38
Abbildung 17:	Das Marktmacht-Portfolio mit den Empfehlungen für die strategischen Beschaffungsstrategien	41
Abbildung 18:	Radarchart	45
Abbildung 19:	Die Hauptaufgaben des operativen Beschaffungscontrolling	46
Abbildung 20:	Gesamtprozess des Open-to-Buy-Konzeptes.....	49
Abbildung 21:	Prozess der OTB-Planung und des Ordersplitting	50
Abbildung 22:	Prinzip der OTB-Hochrechnung.....	51
Abbildung 23:	Prozess der OTB-Kontrolle im Rahmen der Bestellerfassung	52
Abbildung 24:	Teilbereiche der Marketingforschung	54
Abbildung 25:	Szenario-Trichter	57
Abbildung 26:	Quantitativer Soll-Ist-Vergleich	59
Abbildung 27:	ECR-Konzept.....	62
Abbildung 28:	Gegenüberstellung des Pull- und Push-Konzeptes	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kombination von ABC- und XYZ-Analyse.....	34
Tabelle 2:	Aufbau einer Bewertungsskala.....	43
Tabelle 3:	Allgemeine Vorgehensweise beim Scoring-Modell	44
Tabelle 4:	Phasen der Szenario-Technik bezogen auf den Bekleidungseinzelhandel.....	56
Tabelle 5:	Kategorisierung von Artikeln in Form von Artikeltypen	60
Tabelle 6:	Qualitative Beurteilung der Plan-Ist-Konstellationen.....	61
Tabelle 7:	Aufbau einer unternehmensinternen Artikelnummer	66

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSP.....	Bruttosozialprodukt
bspw.	beispielsweise
BTE	Bundesfachverband des deutschen Textileinzelhandels
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C	Chance
ca.	cirka
d.....	der, die, das
d.h.....	das heißt
de	Deutschland
DM	Deutsche Mark
DOB	Damenoberbekleidung
durchges.	durchgesehene
DV	Datenverarbeitung
EAN.....	Europäische Artikelnummer
EB.....	Endbestand
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EDV.....	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Einkauf
erw.....	erweiterte
et al.	et aleri [und andere]
etc.	et cetera [und so weiter]
EUR	Euro (Wechselkurs: 1,00 EUR = 1,95583 DM)
EWU.....	Europäische Wirtschafts- und Währungs-Union
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls

H&M	Hennes & Mauritz
HAKA	Herren- und Knabenoberbekleidung
Hrsg.	Herausgeber
http.....	Hypertext Transfer Protocol
i.d.R.	in der Regel
IV	Informationsversorgung
Jg.	Jahrgang
KIKO.....	Kinderbekleidung
lt.....	laut
M&S.....	Marks & Spencer
m ²	Quadratmeter
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
neubearb.	neubearbeitete
Nr.....	Nummer
o.g.	oben genannte/n
o.V.....	ohne Verfasser
OR	Operations Research
OTB.....	Open-to-Buy
P&C.....	Peek & Cloppenburg
POS	Point of Sale
PuK.....	Planung und Kontrolle
R	Risiko
S.....	Seite
SB.....	Selbstbedienung
SGE	strategische Geschäftseinheit
sog.	sogenannte
SSB.....	Sport-, Strand- und Badebekleidung
u.....	und
u.a.	unter anderem
u.U.....	unter Umständen
überarb.....	überarbeitete
UHK.....	Umschlagshäufigkeit
UN	Unternehmen

URL.....	Uniform Resource Locator
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VAK.....	verkaufsfördernde Aktivitäten
vgl.....	vergleiche
WE.....	Wareneingang
WKT.....	Wahrscheinlichkeit
www	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In den letzten Jahren hat sich in der Handelslandschaft der Textilbranche ein beachtlicher Strukturwandel vollzogen. Während der textile Einzelhandel bspw. 1994 noch einen Umsatz von 63,9 Mrd. EUR erwirtschaftete, betrug dieser im Jahr 2000 nur noch 59,7 Mrd. EUR. Demnach ist der Umsatz innerhalb von nur 6 Jahren um 4,2 Mrd. EUR gesunken, wobei allein 1995 ein dramatischer Umsatzrückgang um 2,8 Mrd. EUR im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen war.¹

Die rückläufigen Umsätze im textilen Einzelhandel sind einerseits auf die konjunkturelle Wirtschaftslage und die Verschärfung der Wettbewerbsintensität zurückzuführen. Auf der anderen Seite werden diese Stagnations- und Marktsättigungstendenzen forciert durch die erhebliche Steuer- und Abgabenbelastung der Konsumenten und die zunehmende Arbeitslosigkeit, was wiederum die Einkommensentwicklung beeinflusst.² Aus diesem Grunde geraten die im textilen Einzelhandel tätigen Unternehmen zunehmend unter Druck, von den ursprünglich zwei Saisonkollektionen Abstand zu nehmen und über das ganze Jahr hinweg verschiedene Kollektionen anzubieten.³

Diese „Entwicklungstendenzen in der Wirtschaft“⁴ und die Tatsache, dass der Warenbestand den Investitionsschwerpunkt im textilen Einzelhandel darstellt, „wirk(en) sich ... auf die Warenwirtschaft und das Aufgabenspektrum des Controlling aus“⁵. Das Controlling sorgt, als Führungsteilsystem, für die ergebniszielorientierte Koordination der betrieblichen Abläufe zur langfristigen Existenzsicherung der Unternehmung. Wobei sowohl die Bereitstellung als auch die Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen für das Management von erheblicher Bedeutung sind. Folglich muss das Controlling verschiedene Instrumente bereitstellen, um den sich permanent ändernden Marktanforderungen gerecht werden zu können.⁶

¹ Vgl. http://www.bte.de/presseinfo/011207_1.htm (2001); Hermanns, A. et al. (1999), S. 242
(Die in DM angegebenen Zahlen wurden in EUR umgerechnet.)

² Vgl. Hermanns, A. et al. (1999), S. 242 ff.

³ Vgl. Bauer, A. et al. (2000), S. 126

⁴ Olbrich, R. et al. (1997), S. 10

⁵ Olbrich, R. et al. (1997), S. 10

⁶ Vgl. Horváth, P. (1998), S. 142 ff.

1.2 Ziel und Gang der Untersuchung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, vor dem Hintergrund der einleitend erwähnten schwierigen Marktsituation, ausgewählte Controllinginstrumente für den Beschaffungsbereich herauszustellen.

In Kapitel 2 steht zunächst die Abbildung theoretischer Grundlagen des textilen Einzelhandels im Mittelpunkt. Dazu werden die Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung und die Abgrenzung der unterschiedlichen Betriebsformen dargestellt. Darauf aufbauend sollen neben der Marktstruktur die Besonderheiten des Bekleidungseinzelhandels abgeleitet werden. Dabei steht der Modefaktor, der ein hohes Maß an Flexibilität, insbesondere im Bereich der Beschaffung verlangt, im Vordergrund. Anschließend wird versucht, den sich daraus ergebenden Anforderungen bei der Gestaltung der Instrumente des Beschaffungscontrollings gerecht zu werden.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Zielen des Beschaffungscontrolling im textilen Einzelhandel. Dazu werden in einem ersten Schritt die allgemeinen Controllingziele in Handelsunternehmen betrachtet, um in einem nächsten Schritt die Ziele des Beschaffungscontrolling sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene herauszustellen.

In den Kapiteln 4 und 5 werden nach der Darstellung der strategischen (Kapitel 4) und operativen (Kapitel 5) Aufgaben des Beschaffungscontrolling ausgewählte Instrumente erläutert. Als wichtigste Instrumente des strategischen Beschaffungscontrolling werden die ABC-Analyse in Kombination mit der XYZ-Analyse, die Portfolio-Analyse und das Scoring-Modell, beschrieben.

Im Rahmen des operativen Beschaffungscontrolling wird zunächst das Instrument der Budgetierung vorgestellt. Anschließend stehen das Szenario-Modell, als Instrument zur Bestimmung der Vororder und die Lückenanalyse, als Instrument zur Festlegung der Nachorder im Mittelpunkt. Im letzten Gliederungspunkt dieses Kapitels wird das Konzept des Efficient Consumer Response (ECR) beleuchtet und das für die Beschaffung relevante Instrument des Efficient Replenishment betrachtet.

In Kapitel 6 werden abschließend die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst.