

Michael Zerres (Hg.)

Hamburger Schriften zur Marketingforschung

Herbert Loock

Controlling in
marktorientierten
Unternehmen
der deutschen
Bekleidungsindustrie

Rainer Hampp Verlag

Herbert Loock:

Controlling in marktorientierten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie

Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Hg.: M. Zerres, Band 74

ISBN 978-3-86618-424-4, ISBN 978-3-86618-524-1 (e-book pdf),

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 300 S., € 32.80

In der schrumpfenden Bekleidungsbranche existieren zahlreiche betriebswirtschaftliche Aufgaben, deren Lösung eine existentielle Bedeutung für die betroffenen Unternehmen darstellt. Entsprechend des eher in der Branche dominierenden Produkt- und Vertriebsverständnisses werden diese Probleme nicht selten ohne eingehende betriebswirtschaftliche Analyse entschieden. Gefühle und subjektive Einschätzungen der Entscheider stehen im Vordergrund. Dieses ist umso verwunderlicher, weil die Branchenunternehmen andererseits sehr ausgiebig und oftmals sehr pedantisch an Erstmustern die Marktfähigkeit ihrer Produkte ausprobieren. Nach dem gleichen Prinzip sollten auch Unternehmensentscheidungen vorbereitet und begleitet werden, weshalb auch für Bekleidungsunternehmen ein Controlling unverzichtbar ist. In dem vorliegenden Werk wird erstmalig dieses Thema für die Branche behandelt. Vor dem Hintergrund seiner langjährigen praktischen Erfahrung wird durch den Autor unter Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse eine umfangreiche, an den praktischen Anforderungen orientierte Abhandlung über das Controlling in der Bekleidungsbranche vorgestellt.

Schlüsselwörter: Controlling, Bekleidungsindustrie,
Unternehmenssteuerung, Unternehmensführung,
Marktorientierung

Dr. Herbert Loock, Jahrgang 1951 war nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre viele Jahre in leitenden Positionen der deutschen Textil- und Bekleidungsbranche tätig. 2007 wurde er an der Universität Hamburg mit einem Thema zum Modemarketing promoviert. Heute ist er als Dozent an verschiedenen Hochschulen und als Unternehmensberater tätig.

HAMBURGER SCHRIFTEN ZUR MARKETINGFORSCHUNG

herausgegeben von Michael Zerres

Band 74

Herbert Loock

Controlling in marktorientierten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie

Rainer Hampp Verlag

München, Mering 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN: 978-3-86618-424-4 (print)

ISBN: 978-3-86618-524-1 (e-book)

Hamburger Schriften zur Marketingforschung: ISSN 1430-5429

DOI 10.1688/9783866185241

1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns

Vorwort des Herausgebers

Die „Hamburger Schriften zur Marketingforschung“ veröffentlichen Forschungsergebnisse, die sich dem Wissenschaftsverständnis von Hans Ulrich verpflichtet fühlen. Dieser sieht in dem Vorliegen von Fragestellungen aus der Praxis den Auftrag an die Wissenschaft, Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dabei können und werden oft das Erkennen der offenen Fragen und die Erarbeitung von Lösungen durch verschiedene Personen vorgenommen. Im vorliegenden Fall hat mit Dr. Herbert Looch dagegen ein Praktiker, der sich jahrelang mit der Controllingthematik in der Bekleidungsindustrie beschäftigt hat, selbst auch deren wissenschaftliche Aufarbeitung übernommen.

Zahlreiche Arbeiten zum Thema Controlling behandeln schwerpunktmäßig die Beschreibung der verschiedenen Instrumente. Sie lassen die Leser mit ihrer Anwendung im betrieblichen Alltag, der immer stärker durch Marktanforderungen dominiert wird, alleine. Die vorliegende Arbeit setzt den Schwerpunkt aber gerade auf diese Marktorientierung und stellt damit das moderne Marketing als marktorientierte Unternehmensführung in den Vordergrund der Betrachtung. Controlling wird dabei anwendungsorientiert als ein unterstützendes Instrument für die marktorientierte Unternehmensführung in der Bekleidungsindustrie aufgezeigt.

Die Ausführungen zum strategischen Controlling sind nach den Controllingphasen und zum operativen Controlling nach den Funktionsbereichen im Unternehmen gegliedert. Neben einer Nutzung dieses Buches für Lehr- und Lernzwecke besteht damit auch die Möglichkeit, es als Nachschlagewerk für Praktiker zu nutzen. Der Herausgeber wünscht der Arbeit eine große Verbreitung und den Nutzern viel Erfolg mit diesen umfassenden Ausführungen zu einer praktischen Fragestellung.

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit zum Thema *Controlling in der Bekleidungsbranche* ist nach einer mehr als zwanzigjährigen Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen dieser faszinierenden Branche entstanden. Während dieser Zeit sind mir zahlreiche betriebswirtschaftliche Aufgaben begegnet, deren Lösungen oftmals eine existentielle Bedeutung für die betroffenen Unternehmen besaßen. Entsprechend des eher in der Branche dominierenden Produkt- und Vertriebsverständnisses sollten diese Probleme nicht selten ohne eingehende betriebswirtschaftliche Analyse gelöst werden und nicht selten standen dabei Gefühle und subjektive Einschätzungen der Entscheider im Vordergrund. Controlling wird dagegen immer noch eher mit Skepsis begegnet und Unternehmensentscheidungen werden ohne die Nutzung eines entsprechenden betriebswirtschaftlichen Modelles getroffen.

Dieses ist umso verwunderlicher, als die Branche ihre Produkte sehr ausgiebig und oftmals sehr pedantisch an Erstmustern ausprobiert und, darauf aufbauend, dann Produktentscheidungen trifft. Bei Unternehmensentscheidungen wird dieses Verhalten leider nur viel zu selten angewendet. Ob das mit den bisher nicht vorliegenden branchenspezifischen Controllingmodellen zusammen hängt, kann ebenso nur vermutet werden, wie ein Zusammenhang zwischen dem Schrumpfen der Branche in Deutschland mit der ungenügenden Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten.

Das vorliegende Buch basiert auf den Erfahrungen aus meiner Controlling - Tätigkeit in der Branche. Damit verbinde ich die Hoffnung, dass es dem einen oder anderen Unternehmen eine Hilfestellung bei der Lösung der betriebswirtschaftlichen Herausforderungen bietet. Gleichzeitig soll es aber auch geeignet sein, dem Führungsnachwuchs der Branche, insbesondere bei der Ausbildung an den Hochschulen, das notwendige Controllingwissen für die Existenzsicherung der Unternehmen zu vermitteln. Wenn es darüber hinaus noch den Controllern in der Branche als Nachschlagewerk für die Lösung anstehender Probleme dient, dann ist das von mir angestrebte Ziel erreicht.

Danken möchte ich ganz besonders Herrn Prof. Dr. Michael P. Zerres für seine kritische Durchsicht dieser Arbeit, seine zahlreichen Anregungen und die Bereitschaft, diese Arbeit in seiner Schriftenreihe „Hamburger Schriften zur Marketingforschung“ zu veröffentlichen. Er hat nicht nur wesentlich dazu beigetragen, das Controlling auf der Grundlage der Marktorientierung darzustellen, sondern mich auch immer wieder motiviert, dieses Buch in diesem Umfang fertig zu stellen. Frau Dipl. Des. Simone Päslack hat die zahlreichen Abbildungen mit großer Sorgfalt und großer Geduld erstellt und sich niemals zu meinen wiederholten Änderungswünschen negativ geäußert. Auch ihr danke ich hierfür recht herzlich.

Ein solches Buch lebt von den Erfahrungen der Controller in der Branche. Deshalb würde ich mich freuen, wenn ich von den Personen, die sich mit dieser Thematik beschäftigen, weitere Anregungen erhalten würde.

Dr. Herbert Loock

Mönchengladbach, im November 2009

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------|
| Abbildungsverzeichnis | IX |
| Abkürzungsverzeichnis | XIII |
| Zusammenfassung | XV |
| Summary | XVII |
| | |
| 1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 1 |
| | |
| 2 Marktorientierte Unternehmensführung..... | 7 |
| | |
| 3 Strukturen und Prozesse in der Bekleidungsbranche | 15 |
| 3.1 Einbindung der Bekleidungsbranche in die textile Kette..... | 15 |
| 3.2 Strukturen in der Bekleidungsindustrie | 16 |
| 3.3 Prozesse in der Bekleidungsindustrie..... | 18 |
| 3.4 Konsequenzen für die wirtschaftliche Führung von Bekleidungsunternehmen | 20 |
| | |
| 4 Controllingbegriff und -bedeutung | 23 |
| 4.1 Theoretische Grundlagen | 23 |
| 4.2 Praktische Grundlagen | 25 |
| 4.3 Controlling als Führungsinstrument..... | 25 |
| 4.4 Strategisches Controlling..... | 26 |
| 4.5 Operatives Controlling | 31 |
| | |
| 5 Strategisches Controlling in der Bekleidungsbranche | 35 |
| 5.1 Strategische Zielsetzung | 35 |
| 5.2 Strategische Analyse..... | 39 |
| 5.3 Ideenfindung und Strategiebewertung..... | 48 |
| 5.4 Strategieentscheidung..... | 56 |
| 5.5 Strategieumsetzung..... | 57 |
| 5.6 Strategiekontrolle..... | 61 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6 | Operatives Controlling in der Bekleidungsindustrie..... | 65 |
| 6.1 | Phasen des operativen Controlling..... | 65 |
| 6.1.1 | Zielsetzung..... | 65 |
| 6.1.2 | Planung..... | 67 |
| 6.1.3 | Erfassung der Istdaten | 80 |
| 6.1.4 | Vergleich von Plan- und Istdaten | 82 |
| 6.1.5 | Forecast..... | 83 |
| 6.1.6 | Abweichungsanalyse | 86 |
| 6.1.7 | Gegensteuerung | 87 |
| 6.1.8 | Controllingwürfel | 89 |
| 6.2 | Abteilungscontrolling | 90 |
| 6.2.1 | Vertrieb | 91 |
| 6.2.1.1 | Erlöscontrolling | 92 |
| 6.2.1.2 | Kostencontrolling | 106 |
| 6.2.1.3 | Einzahlungscontrolling | 114 |
| 6.2.1.4 | Auszahlungscontrolling | 117 |
| 6.2.2. | Kollektionsentwicklung | 122 |
| 6.2.2.1 | Erlöscontrolling | 125 |
| 6.2.2.2 | Kostencontrolling | 135 |
| 6.2.2.3 | Einzahlungscontrolling | 143 |
| 6.2.2.4 | Auszahlungscontrolling | 145 |
| 6.2.3 | Beschaffung | 149 |
| 6.2.3.1 | Erlöscontrolling | 152 |
| 6.2.3.2 | Kostencontrolling | 155 |
| 6.2.3.3 | Einzahlungscontrolling | 166 |
| 6.2.3.4 | Auszahlungscontrolling | 168 |
| 6.2.4 | Produktion..... | 173 |
| 6.2.4.1 | Kostencontrolling | 176 |
| 6.2.4.2 | Auszahlungscontrolling | 193 |
| 6.2.5 | Logistik | 197 |
| 6.2.5.1 | Kostencontrolling | 198 |
| 6.2.5.2 | Auszahlungscontrolling | 204 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.2.6 | Verwaltung und Finanzen | 207 |
| 6.2.6.1 | Erlöscontrolling | 208 |
| 6.2.6.2 | Kostencontrolling | 209 |
| 6.2.6.3 | Einzahlungscontrolling | 211 |
| 6.2.6.4 | Auszahlungscontrolling | 212 |
| 6.2.7 | Marketing | 216 |
| 6.2.7.1 | Erlöscontrolling | 218 |
| 6.2.7.2 | Kostencontrolling | 220 |
| 6.2.7.3 | Einzahlungscontrolling | 222 |
| 6.2.7.4 | Auszahlungscontrolling | 224 |
| 6.2.8 | Informationsverarbeitung | 227 |
| 6.2.8.1 | Kostencontrolling | 229 |
| 6.2.8.2 | Auszahlungscontrolling | 232 |
| 6.3 | Werkscontrolling..... | 235 |
| 6.4 | Bereichscontrolling | 240 |
| 6.5 | Unternehmenscontrolling..... | 241 |
| 6.6 | Konzerncontrolling..... | 246 |
| 7 | Berücksichtigung von Risiken im Rahmen des Controlling | 251 |
| 8 | Managementimplikationen für die marktorientierte Führung von Bekleidungsunternehmen | 255 |
| | Literaturverzeichnis | 259 |
| | Anhang | 273 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1: | Entwicklung der Konsumausgaben und Ausgaben für Bekleidung von 2000 bis 2006 | 2 |
| Abbildung 2: | Aufbau der Arbeit..... | 5 |
| Abbildung 3: | System des Modemarketing | 9 |
| Abbildung 4: | Marktpartner – Zufriedenheitsprofil..... | 13 |
| Abbildung 5: | Textile Kette | 16 |
| Abbildung 6: | Unternehmerische Strategiephase | 28 |
| Abbildung 7: | Regelkreis des Controlling..... | 34 |
| Abbildung 8: | Chancen und Risiken der globalen Umwelt..... | 43 |
| Abbildung 9: | Chancen und Risiken des Absatzmarktes | 44 |
| Abbildung 10: | Chancen und Risiken des Beschaffungsmarktes | 46 |
| Abbildung 11: | Stärken und Schwächen des Unternehmens | 47 |
| Abbildung 12: | Protokoll der erarbeiteten Strategiealternativen | 50 |
| Abbildung 13: | Portfolio der Strategiealternativen | 50 |
| Abbildung 14: | Nutzwerttabelle für Strategiealternativen..... | 55 |
| Abbildung 15: | Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard | 59 |
| Abbildung 16: | Zielsystem für Unternehmen der Bekleidungsindustrie | 68 |
| Abbildung 17: | Planungshierarchie in der Bekleidungsindustrie..... | 70 |
| Abbildung 18: | Planungsablauf in der Bekleidungsindustrie..... | 73 |
| Abbildung 19: | Plangewinn- und Planverlustrechnung | 74 |
| Abbildung 20: | Auszug aus einer Finanzplanung | 75 |
| Abbildung 21: | Planbilanz..... | 77 |
| Abbildung 22: | Kennzahlensystem für Bekleidungsunternehmen | 78 |
| Abbildung 23: | Informationshierarchie des Unternehmens..... | 81 |
| Abbildung 24: | Forecast einer Kostenentwicklung..... | 85 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 25: | Controllingwürfel..... | 89 |
| Abbildung 26: | Umsatzplanung des Bekleidungsunternehmens | 94 |
| Abbildung 27: | Regionale Umsatzplanung für die DOB..... | 95 |
| Abbildung 28: | Preislagenaufbau und Stückzahlermittlung für die DOB Produktgruppe | 99 |
| Abbildung 29: | Verteilung der DOB Absatzzahlen und Umsätze auf den Planungszeitraum..... | 101 |
| Abteilung 30: | Plan / Ist Vergleich für die Umsatzerlöse Im Monat Januar 2009..... | 103 |
| Abbildung 31: | Planung von Provisionen in einem Bekleidungsunternehmen | 108 |
| Abbildung 32: | Plankostenstelle für den DOB Vertrieb | 109 |
| Abbildung 33: | Plan / Ist Vergleich der DOB Provisionen | 112 |
| Abbildung 34: | Plan / Ist Vergleich der Kostenstelle DOB Vertrieb..... | 113 |
| Abbildung 35: | Ermittlung der Debitorenlaufzeit und ihre Auswirkungen auf den Forderungsbestand | 116 |
| Abbildung 36: | Verteilung der Umsatzerlöse und Zahlungseingänge..... | 116 |
| Abbildung 37: | Finanzplan für die Auszahlungsplanung im Vertrieb | 119 |
| Abbildung 38: | Controllingphasen im Wertkettenelement Vertrieb | 121 |
| Abbildung 39: | Umsatzbezogene Planung der Kollektionsgröße..... | 127 |
| Abbildung 40: | Flächenbezogene Planung der Kollektionsgröße | 128 |
| Abbildung 41: | Planung der Musterteilerlöse..... | 131 |
| Abbildung 42: | Plan / Ist Vergleich der Kollektionsgröße..... | 133 |
| Abbildung 43: | Plan / Ist Vergleich der Erlöse für Musterteile..... | 134 |
| Abbildung 44: | Kosten der Musterteile pro Saison | 136 |
| Abbildung 45: | Plankostenstelle für die DOB Kollektionsentwicklung..... | 138 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 46: | Plan / Ist Vergleich der Kostenstelle Kollektionsentwicklung | 140 |
| Abbildung 47: | Controllingphasen im Wertkettenelement Kollektionsentwicklung | 147 |
| Abbildung 48: | Berechnung des Wareneinsatzes | 158 |
| Abbildung 49: | Berechnung des Wareneinkaufes | 160 |
| Abbildung 50: | Beurteilung von Lieferanten..... | 163 |
| Abbildung 51: | Controllingphasen im Wertkettenelement Beschaffung..... | 171 |
| Abbildung 52: | Planung der Kapazitäten eigener Fertigungsbetriebe..... | 180 |
| Abbildung 53: | Produktionskostenstelle Zuschnitt | 182 |
| Abbildung 54: | Darstellung des Produktionsländermixes | 183 |
| Abbildung 55: | Bestände im Produktionswerk Tunesien | 184 |
| Abbildung 56: | Planung von Investitionen im Werk Tunesien..... | 185 |
| Abbildung 57: | Plan / Istvergleich für eine Produktionskostenstelle..... | 187 |
| Abbildung 58: | Ländermixabweichung..... | 191 |
| Abbildung 59: | Controllingphasen im Wertkettenelement Produktion..... | 195 |
| Abbildung 60: | Berechnung der Transportkosten für ein Bekleidungsstück | 201 |
| Abbildung 61: | Plan / Ist Vergleich der Transportkosten..... | 203 |
| Abbildung 62: | Controllingphasen im Wertkettenelement Logistik..... | 206 |
| Abbildung 63: | Controllingphasen im Wertkettenelement Verwaltung | 215 |
| Abbildung 64: | Planung und Erstattung der Werbekosten..... | 219 |
| Abbildung 65: | Controllingphasen im Wertkettenelement Marketing | 226 |
| Abbildung 66: | Controlling im Wertkettenelement Informationsverarbeitung..... | 234 |
| Abbildung 67: | Deckungsbeitragshierarchie | 242 |
| Abbildung 68: | Bilanz der M & P Fashion GmbH..... | 277 |
| Abbildung 69: | Gewinn- und Verlustrechnung der M & P Fashion GmbH | 278 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|---|
| AktG | Aktiengesetz |
| außerord. | außerordentlich |
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Consumer |
| CAD | Computer Added Design |
| CPU | Central Processing Unit |
| ct. | Cent |
| DOB | Damenoberbekleidung |
| EBIT | Earnings before interests and taxes |
| EBITDA | Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| HAKA | Herren Anzüge Knaben Anzüge |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| InsO | Insolvenzordnung |
| IT | Informationstechnologie |
| k.o. | knocked out |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| KSA | Kurt Salmon Associates |
| m | meter |
| qm | Quadratmeter |
| S. | Seite |
| SWOT | Strengths Weaknesses Opportunities Threats |
| T | Tausend |

| | |
|--------|-----------------------------|
| TStck. | Tausend Stück |
| VDI | Verein Deutscher Ingenieure |
| Vgl. | Vergleiche |

Z u s a m m e n f a s s u n g

Die vorliegenden Untersuchungen über das *Controlling in marktorientierten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie* stellen anhand veröffentlichter statistischer Daten ein Schrumpfen der Branche durch Umsatzrückgang und Ausscheiden von Unternehmen aus dem Markt fest. Gleichzeitig setzen aber langjährig existierende Unternehmen ihre Arbeit erfolgreich fort, und es werden sogar neue, erfolgreiche Unternehmen in der Branche gegründet. Sie zeichnen sich durch eine marktorientierte Unternehmenspolitik aus, bei der das Handeln an der Kundennachfrage ausgerichtet ist. Für diese Befriedigung des Bedürfnisses sind die Kunden auch bereit, monetäre Gegenleistungen zu erbringen, die eine langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz für die Anbieter ermöglichen. Gemessen werden kann hierfür einerseits die Kundenzufriedenheit, andererseits aber auch die Erreichung der betrieblichen Zielsetzung in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens.

Für die Messung ist eine Zielsetzung für das Geschäftsmodell zu formulieren, welches das Unternehmen betreiben will. Dieses erfolgt mit Hilfe des Strategischen Controlling und seinen Phasen der Zielsetzung und Analyse. Auf dieser Grundlage wird eine neue Strategie gesucht und nach Erfolg dann bewertet. Es folgt die Strategieentscheidung, die Strategieumsetzung und die Strategiekontrolle.

Die gefundene neue Strategie ist durch ein operatives Controlling zu begleiten, um das Geschäft richtig umzusetzen. Dieses erfolgt in den Phasen der Zielsetzung, der Planung, der Erfassung von Istdaten, dem Vergleich von Plan- und Istdaten, dem Forecast, der Abweichungsanalyse und der Gegensteuerung. Dieser Prozess findet im Rahmen des Abteilungscontrolling, des Werkscontrolling, des Bereichscontrolling, des Unternehmenscontrolling und des Konzerncontrolling statt.

Sowohl im Rahmen des Strategischen als auch des Operativen Controlling kann das mit den Entscheidungen und Umsetzungen verbundene Risiko zwar reduziert und übertragen, aber nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Der Umgang mit diesem Risiko wird ebenfalls im Rahmen dieser Abhandlung beschrieben, wobei es nicht nur der internen Unternehmensführung zuzurechnen ist, sondern auch gesetzlichen Ansprüchen gerecht werden muss.

Letztlich werden die sich aus dieser Arbeit ergebenden Implikationen für das Handeln von Management in Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie herausgearbeitet, welche sowohl handlungs- als auch verhaltensorientiert dargestellt werden. Es ergibt sich damit eine umfassende Darstellung des Controlling in marktorientierten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie.

S u m m a r y

The present investigations about controlling in market-orientated companies of the German clothing industry do ascertain – on the basis of published statistic data – a shrinkage of the trade due to decrease in turnover and disappearance of companies from the market. However at the same time long-time existing companies successfully continue their work and even new successful companies are established in the clothing trade. They are characterized by a market-orientated company policy where the action is focused on the customer demand. For this need satisfaction the customers are as well willing to provide a valuable consideration which permits a long-term protection of the company's existence for the provider. On one hand the customer satisfaction can be measured, on the other hand also the achievement of operative objectives in the various departments of the company can be calculated.

For the measurement it is necessary to draft an objective for the business model which the company intends to carry on. This will be effected by means of strategic controlling and its phases of objective and analysis. On this basis a new strategy has to be searched for and evaluated. This is followed by the strategy decision, the strategy realization and the strategy control.

The new developed strategy has to be accompanied by an operative controlling in order to realize the business correctly. This will be effected in the phases of the objective, the planning, the collection of actual figures, the comparison of projected and actual figures, the forecast, the analysis of variance and the measures for counteractions. This process takes place in line with the department controlling, the plant controlling, the responsibility accounting, the corporate controlling and the group controlling.

As well as in the line of the strategic and of the operative controlling the risk connected to the decisions and realizations can be decreased and transferred but it cannot be entirely eliminated. The handling of this risk is described as well in the line of this paper, whereas it is not only imputed to the internal business management but has to fulfill as well the legal demands.

Finally implications resulting from this work are elaborated for the action of the management in companies of the German clothing trade which are presented action-orientated as well as behaviour-orientated. This results in a comprehensive presentation of controlling in market-orientated companies of the German clothing trade.

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Der Markt für Bekleidung ist wahrscheinlich der größte Konsumgütermarkt der Welt. Die stetig wachsende Anzahl von Menschen lässt vermuten, dass auch das Absatzvolumen an Bekleidung immer mehr zunimmt. Danach müsste für die Unternehmen der Branche eine positive wirtschaftliche Entwicklung zu erkennen sein.

Die Entwicklung des Bekleidungsmarktes in Deutschland zeigt aber eine andere Tendenz. Während die Konsumausgaben insgesamt in den Jahren von 2000 bis 2005 um rund 8,8 % gestiegen sind, waren sie für Bekleidung mit 2,99 % rückläufig (Vergleiche Abbildung 1). Dieses führte im deutschen Markt zu einem Rückgang der Produktionsbetriebe um mehr als 40 % und einer Freisetzung von mehr als 23.000 Arbeitsplätzen.¹ Im Bekleidungseinzelhandel wurden im gleichen Zeitraum 4.145 Betriebe geschlossen und mehr als 35.000 Beschäftigte freigesetzt.² Bei der Bekleidungsbranche handelt es sich in Deutschland also um einen schrumpfenden Markt.

Trotz dieser eindeutig rückläufigen Situation gibt es aber auch Bekleidungsunternehmen, deren wirtschaftliche Entwicklung positiv verläuft. Auch Neugründungen treten am Bekleidungsmarkt auf und sind mit ihren Geschäftsmodellen teilweise erfolgreich. Sie haben neue Strukturen geschaffen, ihren Marktauftritt verändert und nicht zuletzt auch an ihrem Geschäftsmodell gearbeitet. Außerdem werden erfolgreiche Unternehmen von ihren Geschäftsleitungen mit professionellen betriebswirtschaftlichen Methoden geführt.

Professionell sind betriebswirtschaftliche Methoden dann, wenn sie das Unternehmensgeschehen transparent darstellen und den Verantwortlichen die

¹ Vgl. hierzu Statistisches Bundesamt (2002), S. 191 und Statistisches Bundesamt (2007), S. 365.

² Vgl. hierzu Statistisches Bundesamt (2000), S. 256 und Statistisches Bundesamt (2007), S. 401.

Möglichkeit geben, rechtzeitig Entwicklungen in ihren Unternehmen zu erkennen und diesen durch Entscheidungen zu begegnen. Eine solche Begegnung besteht darin, die Einflussfaktoren auf eine negative Entwicklung frühzeitig abzuschalten und solche Einflussfaktoren zu verstärken beziehungsweise überhaupt erst wirksam werden zu lassen, die zu einer positiven Unternehmensentwicklung führen. Dieses dient der Existenzsicherung von Unternehmen in der Zukunft.

| Jahr | Konsumausgaben | | Ausgaben für Bekleidung und Schuhe | | Anteil der Bekleidungs- ausgaben an den Konsumausgaben |
|------|----------------|------------|------------------------------------|------------|--|
| | in Mrd. € | Index in % | in Mrd. € | Index in % | in % |
| 2000 | 1.214,16 | 100,00 | 69,53 | 100,00 | 5,73 |
| 2001 | 1.257,48 | 103,57 | 71,84 | 103,32 | 5,71 |
| 2002 | 1.263,46 | 104,06 | 68,26 | 98,17 | 5,40 |
| 2003 | 1.286,76 | 105,98 | 66,34 | 95,41 | 5,16 |
| 2004 | 1.302,94 | 107,31 | 66,88 | 96,19 | 5,13 |
| 2005 | 1.321,06 | 108,80 | 67,45 | 97,01 | 5,11 |
| 2006 | 1.348,66 | 111,08 | 67,76 | 97,45 | 5,02 |

Abbildung 1: Entwicklung von Konsumausgaben und Ausgaben für Bekleidung von 2000 bis 2006

Quelle: Eigene Darstellung³

Existenzsicherung ist sowohl Ziel der Anteilseigner als auch der Beschäftigten und der Marktpartner eines jeden Unternehmens. Ihre proaktive Gestaltung verhindert das „Zuspätkommen“ und damit die Vernichtung von sachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Das erfolgreiche Handeln hat Auswirkungen auf die Eigentümer und die Beschäftigten der Unternehmen, aber auch auf die Sozialsysteme des Staates und die volkswirtschaftlichen Einflussgrößen.

Die Existenz eines Unternehmens kann aber nur gesichert werden, wenn das Anforderungsprofil des Marktes und das Leistungsprofil des Unterneh-

³ Statistisches Bundesamt (2005), S. 615 und Statistisches Bundesamt (2007), S. 623 und S. 645.

mens einander entsprechen. Dieses ist der Fall, wenn das anbietende Unternehmen zum „richtigen“ Zeitpunkt das „richtige“ Produkt zu den „richtigen“ Konditionen anbietet. Hierfür muss es in der Lage sein, die „richtigen“ Ressourcen zum „richtigen“ Zeitpunkt und zu den „richtigen“ Kosten zu beschaffen.⁴

Die Übereinstimmung von Anforderungsprofil des Marktes und Leistungsprofil des Unternehmens erfordert eine ständige Beobachtung des Marktes durch die Verantwortlichen in den Unternehmen. Dies ist einerseits wegen der angestrebten Zielerreichung wichtig, andererseits aber auch wegen der Tatsache, dass Unternehmen sich als dynamische Gebilde in einem dynamischen Umfeld immer wieder den veränderten Rahmenbedingungen stellen müssen. Die Wahrnehmung von Veränderungen kann einerseits durch die direkte Beobachtung des Marktes erfolgen, dessen Veränderungen in der Regel aber nur „verschwommen“ wahrgenommen werden. Andererseits bilden aber auch die innerbetrieblichen Daten ab, wie erfolgreich die Übereinstimmung von Anforderungsprofil des Marktes und Leistungsprofil des Unternehmens gegeben ist.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, die internen Instrumente für die Bekleidungsbranche darzustellen, mit denen innerbetriebliche Daten für die Abbildung des Erfolges von Unternehmen genutzt werden können. Durch ihre Anwendung kann das Management zur Existenzsicherung des Unternehmens beitragen.

Neben diesen internen Gründen ist auch für das notwendige Informationsverhalten gegenüber den finanzierenden Banken die Einrichtung eines aussagefähigen Informationssystems wichtig. Die Eigenkapitalunterlegungsvorschriften für die Kreditinstitute nach Basel II erfordern eine umfassende und differenzierte Berücksichtigung deren einzelner Kreditrisiken, welche eine

⁴ Der Begriff „richtig“ ist hier immer mit marktgerecht zu übersetzen, das heißt, dieser Begriff spiegelt das Empfinden des Kunden und damit seine Zufriedenheit im Blick auf das Angebot wider.

Kommunikation zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber proaktiv und permanent voraussetzt.⁵

Zur Sicherung des Überlebens haben Unternehmen eine positive Differenz zwischen Erlös und Kosten zu erzielen und dabei die ständige Zahlungsfähigkeit zu sichern. Aufgabe der Unternehmensleitungen ist es also, sowohl die Rendite⁶ als auch die Liquidität⁷ und ihre Einflussfaktoren ständig zu beobachten. Als betriebswirtschaftliches Instrument existiert hierfür das Controlling, das unabdingbar auch für die Führung von Bekleidungsunternehmen einzusetzen ist. In einer Diskussion über den Inhalt von Controlling wird nicht selten die Auffassung vertreten, dass nur der Renditeaspekt für Controllingmaßnahmen bedeutend ist. Dieser reicht aber für die Sicherung des Überlebens von Unternehmen nicht aus, weil auch die Liquiditätssicherung Grundvoraussetzung für das Überleben von Unternehmen ist. Mangelnde Liquidität stellt die Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens dar, was wiederum zwingend einen Insolvenzantrag durch die Geschäftsleitung erfordert.⁸ Eine Veröffentlichung über ein Controlling in der Bekleidungsindustrie existiert bisher nicht, so dass dieses als umfassendes Konzept aufgezeigt werden soll.⁹

Im Rahmen dieser Arbeit wird nach der Problemstellung, Zielsetzung und dem Aufbau in Kapitel 1 eine Darstellung der marktorientierten Unternehmensführung in Kapitel 2 vorgenommen. Die Strukturen und Prozesse in der Bekleidungsindustrie werden in Kapitel 3 aufgezeigt, wonach in Kapitel 4 der Controllingbegriff und die Controllingbedeutung beschrieben werden.

⁵ Vgl. hierzu beispielweise Krehl, Harald (2002).

⁶ Rendite wird durch verschiedene Kennzahlen abgebildet, die sich auf das Unternehmensergebnis beziehen.

⁷ Liquidität wird durch verschiedene Kennzahlen abgebildet, die sich auf die Vermögens- und Schuldwerte des Unternehmens beziehen.

⁸ Vergleiche § 17 InsO.

⁹ Einzelne Ausführungen zu einem solchen Controlling in der Bekleidungsindustrie sind bei Breitkopf, Sybille (1999) zu finden.

Das strategische Controlling in der Bekleidungsindustrie wird in Kapitel 5 und das operative Controlling in Kapitel 6 dargestellt werden. In Kapitel 7 wird dann die Behandlung von Risiken im Rahmen des Controlling beschrieben und die Managementimplikationen für die marktorientierte Führung von Bekleidungsunternehmen schließen in Kapitel 8 diese Arbeit ab.

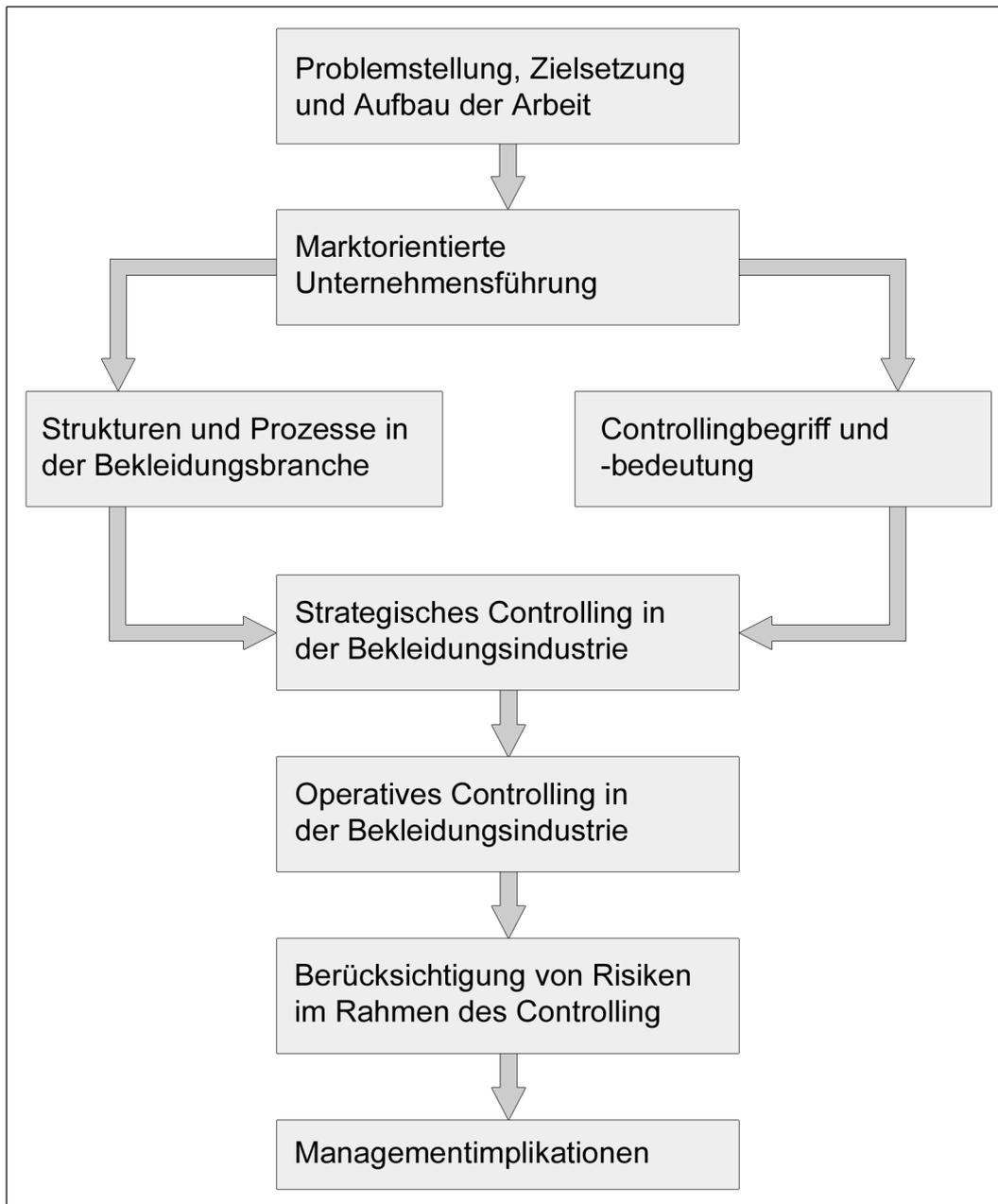


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Marktorientierte Unternehmensführung

Anforderungsprofil des Marktes und Leistungsprofil des Unternehmens müssen übereinstimmen, damit sich ein Unternehmenserfolg ergeben kann. Auch Bekleidungsunternehmen haben marktorientiert zu arbeiten, so dass auch bei der Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente in dieser Branche die Markteinflüsse zu berücksichtigen sind.

Als *Markt*, an dem sich betriebswirtschaftliche Instrumente zu orientieren haben, wird nicht ein eindeutig regional bestimmtes Gebilde verstanden. Es handelt sich hierbei vielmehr um jedes *Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage*. Angebot und Nachfrage werden durch Lieferanten und Kunden repräsentiert. Unterscheiden sie sich nach Regionen, Zielgruppen oder anderen Kriterien, so existieren verschiedene Märkte. Wird ein Unternehmen marktorientiert geführt, so beeinflusst die am Markt existierende Nachfrage das Angebot dieses Unternehmens.¹

Für die Bekleidungsbranche ist zunächst zu definieren, ob mit den Kunden die Einzelhändler als Absatzmittler oder die Endverbraucher als Konsumenten verstanden werden.² Während dieses für die anbietenden Handelsunternehmen unzweifelhaft ist und der Endverbraucher im Focus der Betrachtung steht, hat das anbietende Industrieunternehmen auch die einkaufenden Einzelhändler von der *Marktbezogenheit seiner Produkte* zu überzeugen. Andererseits ist dieses aber immer nur ein Überzeugungsprozess, der dann nicht mehr gelingen dürfte, wenn die Endverbraucher das Produkt beim Einzelhändler nicht erwerben (Flop) oder der obsolet wird, wenn das Produkt am Markt eine derart starke Durchsetzung gefunden hat, dass die Einzelhändler auf einen Vertrieb desselben nicht verzichten können (Star). Inso-

¹ Zerres, Christopher / Zerres, Michael (2006), S. 2 definieren daher Marketing als "Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und zukünftigen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und der Kundenbedürfnisse."

² Grundlegende Ausführungen zur Bestimmung des Verhältnisses von Lieferanten und Kunden finden sich bei Schmitt, Matthias (2008), S. 14ff.

fern besteht marktorientierte Führung in der Bekleidungsbranche sowohl aus B2B³ als auch aus B2C⁴ Interaktionen.

Hieraus wird deutlich, dass *marktorientierte Unternehmensführung in der Orientierung an den Kundenwünschen* besteht. Eine besondere Fähigkeit des anbietenden Unternehmens, diese Kundenwünsche zu erfüllen, stellt den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens dar. Er wird durch Kernkompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette generiert.⁵ Alle unternehmerischen Funktionen sind also am Markt auszurichten. „Marktorientierung führt zur Marketing driven Company“.⁶ HIRTZ / SCHWERICKE (1999) bezeichnen dieses als „Denken ... in umgekehrter Richtung aus dem Markt“.⁷ Es setzt eine große Disziplin in bezug auf die Kreativität und Professionalität im gesamten Ablauf voraus. Auch der Vorstandsvorsitzender der ESCADA AG, Bruno Sälzer sieht die Orientierung der Politik des von ihm geführten Unternehmens an dem Markt und damit am Point of Sale über das Ergebnis der Wertkette als neue Herausforderung an.⁸ Besonders ausgeprägt ist die Notwendigkeit der marktorientierten Unternehmensführung seit dem Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt.^{9 10} Seit diesem Zeitpunkt werden Produktgestaltungen und der Einsatz der übrigen Marketingmaßnahmen an den Wünschen der Verbraucher ausgerichtet. WINKELMANN (2006) sieht hierin sogar eine eigene Entwicklungsphase des Marketing, welche mit unternehmerischen Grundhaltungen gegenüber Kunden und Wettbewerbern korrespondiert.¹¹ Die folgende Abwicklung zeigt in diesem Kontext das System eines Modemarketing:

³ B2B bedeutet Business-to-Business.

⁴ B2C bedeutet Business to Consumer.

⁵ Vgl. Böhler, Heymo / Rasche, Christoph (2004), S. 281.

⁶ Vgl. Winkelmann, Peter (2006), S. 34.

⁷ Hirtz, Herbert (1999), S. 619.

⁸ Vgl. Platen, Renate / Werner, Michael (2008), S. 24.

⁹ In der Bekleidungsbranche wird dieser Wechsel etwa der Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts zugeordnet.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Zerres, Christopher / Zerres, Michael (2006), S. 3.

¹¹ Vgl. Winkelmann, Peter (2006), S. 28.