

Niklas Brasat:

Internes Benchmarking in Handelsunternehmungen als Basis wertorientierter Unternehmensführung

Schriften zum Management, hrsg. v. Claus Steinle, Band 36,
ISBN 978-3-86618-683-5, ISBN 978-3-86618-783-2 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2012, 319 S., € 29.80

Auch im Handel stellt der Unternehmenswert unter Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit zunehmend das übergeordnete Unternehmensziel dar. Zum systematischen Management der Werttreiber kann Benchmarking als eine besonders geeignete Methode für Handelssysteme identifiziert werden. Demnach stellt sich folgerichtig die Frage nach der Ausgestaltung eines Benchmarkingsystems, das die Aspekte der Wertorientierung unter handelspezifischen Gesichtspunkten berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund entwickelt der Autor ein umfassendes Konzept für ein internes Benchmarkingsystem im Handel, eingebettet in den Kontext der wertorientierten Unternehmensführung. Dabei wird auf ein phasenorientiertes Vorgehen zurückgegriffen. Auf diese Weise wird der komplette Benchmarkingprozess von der Planung und Vorbereitung bis hin zur Maßnahmenableitung systematisch unter Adaption bestehender Ansätze der Literatur konzeptionell untersucht. Das erarbeitete Konzept wurde dann im Rahmen einer Fallstudie insbesondere durch Experteninterviews einer empiriebezogenen Konfrontation zugeführt. Auf dieser Basis können – dem Grundsatz einer pragmatischen Wissenschaftsorientierung folgend – Gestaltungshinweise für die Unternehmenspraxis erarbeitet werden.

Schlüsselwörter: Benchmarking, Handel, Wertorientierung,
Werttreibermanagement, Handelskooperation

Niklas Brasat, Jahrgang 1982, studierte Wirtschaftsinformatik an der Georg-August-Universität Göttingen. Seine Promotion absolvierte er an der Leibniz Universität Hannover am Institut für Unternehmensführung und Organisation. Seit 2007 arbeitet er für die Unternehmensberatung EGGERS & PARTNER mit den Tätigkeitsschwerpunkten Strategie-, Organisations- und IT-Beratung.

Schriften zum Management

Band 36 herausgegeben von Claus Steinle

Niklas Brasat

Internes Benchmarking in Handelsunternehmungen als Basis wertorientierter Unternehmensführung

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 978-3-86618-683-5 (print)
ISBN 978-3-86618-783-2 (e-book)
Schriften zum Management: ISSN 0943-5387
DOI 10.1688/9783866187832

© 2012 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.*

Geleitwort

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits „praktisch“ verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen.

Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft, Verwaltung und Beratung. Der 36. Band "Internes Benchmarking in Handelsunternehmungen als Basis wertorientierter Unternehmungsführung" entstand als Dissertation an der Universität Hannover.

Ein "Nachdenken" über Internes Benchmarking in Handelsunternehmungen durch die Eruiierung konzeptioneller Grundlagen unter einer Reflexion vorliegender Konzeptrudimente im Bereich wertorientierter Unternehmungsführung, eine phasenbezogene inhaltliche Auffächerung von Benchmarking und eine Adaption des Konzeptes für eine Fallstudie im herausfordernden Kontext „Handelsunternehmungen“ und einer Fortführung der Überlegungen bis in den Bereich von Gestaltungshinweisen für ein internes wertorientiertes Benchmarking in einer Einzelhandelskooperation ist vor dem Hintergrund der beträchtlichen Bedeutung dieser Zusammenarbeitsform für Volkswirtschaft und Unternehmungen dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die **Notwendigkeit** resultiert daraus, dass sich Unternehmungen einem steigenden Ergebnisdruck zunächst aus dem Bereich der Kapitalmärkte gegenübersehen, wobei in der Folge aber auch bei nicht börsennotierten Unternehmungen die Wertorientierung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Auch im Handelsbereich, wo Personen- und Familienunternehmungen häufig anzutreffen sind, kann eine - wenn auch zögerliche - Einführung wertorientierter Zielkonzepte beobachtet werden. Dies scheint auch geboten, da in entsprechenden Rechtsformen und Eigentümerstrukturen häufig große Teile des Privatvermögens investiert sind. Wertorientierung und eine erstrebte Werterhöhung setzt hierbei eine Wertermittlung der Gesamtunternehmung voraus um dann eine geplante Beeinflussung des eruierten Unternehmungswertes über den Einsatz eines spezifischen Managementinstrumentariums vorzunehmen. Durch die Bestimmung des Unternehmungsgesamtwertes, beispielsweise über diskontierte

Cash Flows und eine Zerlegung in operationalisierte Einzelemente, können Werttreiber bestimmt werden. Eine potente Methodik zur positiven Beeinflussung der Werttreiber ist im Benchmarking zu sehen. Hierbei werden eigene Werttreiber (Prozesse, Funktionen, Produkte) in Form von Kennzahlen mit denen erfolgreicher Unternehmungen verglichen, wobei durch ein systematisiertes Vorgehen ein Lernen von den Besten und eine Verbesserung der eigenen Praktiken ermöglicht wird. Gerade im Handel, wo sich veränderte und turbulenterere Wettbewerbsbedingungen aufgrund zunehmender Internationalisierung der Märkte sowie Konzentrationsprozesse, Preiskämpfe und geringe Margen zeigen, kommt somit einem stringenten Management der Werttreiber für das Überleben und die Entwicklung entsprechender Betriebe eine zentrale Bedeutung zu.

Die **Komplexität** einer Bearbeitung der Themenstellung zeigt sich zunächst bei einer Durchsicht relevanter Zugangsliteratur darin, dass es mindestens drei betriebswirtschaftliche Forschungsbereiche mit zumindest partieller Objekt-Relevanz gibt: Ansätze zur wertorientierten Unternehmungsführung, die Beiträge zu Benchmarking und Betriebsvergleichen sowie die Konzepte zu Handelsunternehmungen. Von besonderer Bedeutung sind dabei diejenigen Konzepte, die sich mit Überschneidungen dieser Bereiche beschäftigen. Dabei zeigen sich zunächst die Beiträge zur Wertorientierung der Unternehmung (Shareholder-Value-Konzepte) als recht uneinheitlich; zudem wird nur in relativ wenigen Beiträgen auf den Umsetzungsbereich und entsprechende Hinweise abgestellt, wobei neuerdings in wenigen Beiträgen global auf Benchmarking als Möglichkeit zur Implementierung hingewiesen wird. Im Bereich der Benchmarking-Literatur sind wiederum nur ansatzweise Vorstellungen zur Wertorientierung aufzufinden; so fehlt insbesondere eine Ausrichtung auf Werttreiber. Veröffentlichungen im Bereich der Perspektive „Handelsunternehmung“ weisen nur sporadisch eine Bezugnahme zur nachhaltigen Wertgenerierung auf - es dominiert ganz überwiegend eine Orientierung an eher kürzerfristigen Zielgrößen wie Umsatz-, Gewinn- oder Renditeerhöhung.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten empirischen Beleuchtung durch eine Fallstudienmethodik wird insgesamt ein sehr guter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Argumentationsfeld „Benchmarking und wertorientierte Unternehmungsführung“ erarbeitet, dem ich in Theorie und Praxis eine weite Verbreitung wünsche.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit stellt den Abschluss meines Promotionsprojektes dar. Sie entstand während meiner Zeit als externer Doktorand am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover und wurde dort von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät als Dissertation angenommen.

Ohne die Unterstützung zahlreicher Personen, denen ich im Folgenden herzlich danke, wäre die vorliegende Arbeit nicht möglich gewesen.

Ganz besonders danke ich meinem sehr geschätzten Doktorvater Herrn Prof. Dr. Claus Steinle, der mir zunächst den Weg zu dieser Dissertation ermöglichte und mich während des Entstehungsprozesses durch viele wertvolle und wegweisende Anregungen unterstützte. Herrn Professor Dr. Michael Breitner gilt mein Dank für die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission sowie Frau Dr. Christina Hoon für die Teilnahme als beratendes Mitglied.

Herrn Professor Dr. Bernd Eggers danke ich nicht nur sehr herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens, sondern insbesondere auch für die Ermöglichung der Verbindung von Praxis und Wissenschaft, viele motivierende Gespräche und den notwendigen Freiraum, speziell in der Endphase.

Mein spezieller Dank gilt Herrn Dr. Stefan Müller als Initiator des Gesamtthemas sowie Herrn Dipl.-Ing. Björn Schubert und seinem hervorragenden Team für die zahlreichen praktischen Einblicke in die Handelswelt und die vielen interessanten Projekte.

Danken möchte ich auch zusätzlich allen Personen, die mich während des Entstehungsprozesses unterstützt haben. Allen voran Herrn Dr. Christian E. Lauterbach, der jederzeit als „Sparringspartner“ zur Verfügung stand und mir dabei stets auch die notwendige Gelassenheit vermittelt hat. Zudem bin ich meinen langjährigen Kommilitonen aus Göttinger Zeiten Herrn Dipl.-Kfm. Paul Biebrach, Herrn Dipl.-Wirt.-Inf. Jens Neuhaus und Herrn Dipl.-Kfm. Dennis Warwas zu großem Dank verpflichtet, die mir ebenso über die Jahre für wertvolle Diskussionen hilfreich zur Seite standen.

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie und meiner Frau Maria für die nachhaltige Unterstützung und den tollen Rückhalt auf dem Weg zur Promotion, die mir die notwendige Kraft zur Vollendung der Arbeit gegeben haben.

Hannover, im Februar 2012

Niklas Brasat

Inhaltsverzeichnis

Seite

AbbildungsverzeichnisIX

Abkürzungsverzeichnis.....XIII

1 Internes Benchmarking als Instrument systematischer Beeinflussung von Werttreibern für Handelsunternehmungen 1

1.1 Shareholder Value: Virulenz eines Unternehmungszielparadigmas und die wertorientierte Ausrichtung der Unternehmungsführung 1

1.2 Identifikation und Spezifizierung der Forschungslücke: Konzeptionelle Gestaltung eines internen, systematischen Benchmarkingsystems in Handelsunternehmungen.....3

1.3 Forschungsfragen-zentrierte Zielsetzung sowie Aufbau der Arbeit6

2 Themenspezifischer Bezugsrahmen: Wertorientierte Unternehmungsführung, Benchmarking und Handelsunternehmungen als Elemente eines umfassenden Konzepts 8

2.1 Wertorientierte Unternehmungsführung zur systematischen Ausrichtung am Ziel „Unternehmungswert“ 8

2.1.1 Das Paradigma der Wertorientierung und sein Unternehmungsziel 8

2.1.1.1 Fokussierung auf Anteilseignerinteressen durch Akzentuierung des Unternehmungswertes als oberste strategische Zielgröße 8

2.1.1.2 Unternehmungswert und wertorientierte Kennzahlen: Gegenüberstellung von Cash-Flow Orientierung sowie einperiodiger Residualgewinnkonzepte 13

2.1.1.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem Shareholder Value-Prinzip aus theoretischer sowie gesellschaftspolitischer Sicht 21

2.1.1.4 Der Stakeholder-Ansatz: Alternatives Zielkonzept sowie Element der Synthese zu einer nachhaltigen Wertorientierung 24

2.1.2 Wertorientierung als konstituierender Handlungsrahmen der Unternehmungsführung.....27

2.1.2.1 Ganzheitlich wertorientierte Unternehmungsführung: Systematisierung anhand der Pyramide der wertorientierten Unternehmungsführung.....27

2.1.2.2 Wertorientierte Ausrichtung des strategischen Managements: Bewertungskalküle und Instrumente.....31

2.1.2.3 Wertorientierte Ausrichtung auf operativer Ebene: Werttreibersystematik und Instrumente zur gezielten Wertsteigerung35

2.2 Benchmarking als Methode zur systematischen Adaption erfolgreicher Praktiken aus Sicht der Theorie und Unternehmungspraxis.....41

2.2.1	Ursprung, Entwicklung und grundlegende Charakteristika von Benchmarking.....	41
2.2.2	Darstellung von Kernelementen des Benchmarking.....	46
2.2.2.1	Systematisierungsraster zur Einordnung von Benchmarking.....	46
2.2.2.2	Benchmarkingobjekte zur Beschreibung des Analysefelds: Geschäftsprozess-, Funktions- und Produktorientierung.....	48
2.2.2.3	Benchmarkingausrichtungen: Strategisches Benchmarking und operatives Benchmarking.....	50
2.2.2.4	Benchmarkingpartner als „Suchfeld“ für die Identifikation erfolgreicher Praktiken: Branchen- und Systemzugehörigkeit.....	51
2.2.3	Prozessstrukturierung von Benchmarking durch eine phasenbezogene Differenzierung.....	54
2.2.3.1	Darstellung der Notwendigkeit eines strukturierten Vorgehens und Überblick über Phasenmodelle aus Theorie und Praxis.....	54
2.2.3.2	Das 5-Phasen-Modell als Synthese bestehender Prozessdarstellungen.....	57
2.2.3.2.1	Entwicklung eines kontinuierlichen Benchmarkingprozesses.....	57
2.2.3.2.2	Planungsphase: Festlegung der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Benchmarkingeingeführung.....	59
2.2.3.2.3	Konzeptionsphase: Interne Analyse und Auswahl geeigneter Benchmarks.....	60
2.2.3.2.4	Datenerhebungsphase: Auswahl von Vergleichsentitäten und Generierung der Benchmarks.....	63
2.2.3.2.5	Auswertungsphase: Analyse und bedarfsgerechte Darstellung erhobener Benchmarks.....	65
2.2.3.2.6	Maßnahmenableitungs- und Umsetzungsphase: Vom Benchmark zum Best Practice.....	66
2.2.3.2.7	Phasenübergreifende Elemente und Rückkopplungsschleifen als Grundlage eines kontinuierlichen Benchmarkingprozesses.....	67
2.2.4	Abgrenzung zu artverwandten Konzepten: Einordnung von Benchmarking in das Spektrum erfolgserforschender und vergleichender Konzepte.....	68
2.2.4.1	Benchmarking als kausalanalytische und prozesssystematisierende Weiterentwicklung des traditionellen Betriebsvergleichs.....	68
2.2.4.2	Erfolgsfaktorenforschung als komplementärer Ansatz zu Benchmarking in der Erfolgsforschung sowie als Zugangsweg zur Auswahl geeigneter Benchmarks.....	70
2.2.5	Erfolgsfaktoren für zielorientiertes Benchmarking.....	71

2.2.5.1	Überblick und Clusterung relevanter Erfolgsfaktoren in der Literatur.....	71
2.2.5.2	Planung und Steuerung des Benchmarkingprozesses zur Sicherstellung eines strukturierten Vorgehens.....	72
2.2.5.3	Organisationstheoretische Überlegungen: Lernbereite Unternehmungskultur zur Überwindung potentieller Probleme beim Benchmarking	73
2.2.6	„Alter Wein in neuen Schläuchen“ und „Gleichmacherei“: Kritische Auseinandersetzung mit Benchmarking.....	74
2.3	Reflexion des Untersuchungsgegenstands „Handelsunternehmungen“	76
2.3.1	Handelsunternehmungen als Untersuchungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre	76
2.3.2	Relevanz von Handelsunternehmungen aus volkswirtschaftlicher Sicht.....	78
2.3.3	Charakteristika, besondere Herausforderungen und Entwicklungstendenzen von Handelsunternehmungen als spezifische Ausprägung eines Dienstleistungsbetriebs	81
2.3.3.1	Handelsunternehmungen als Dienstleister im Spannungsfeld von Warenrisiko, Leistungstransparenz und Kundenintegration.....	81
2.3.3.2	Spezifische Charakteristika von Handelsunternehmungen.....	83
2.3.3.3	„Wandel im Handel“: Entwicklung und zukünftige Trends im deutschen Einzelhandel.....	85
2.3.4	Organisationsform als entscheidendes Differenzierungsmerkmal von Handelsunternehmungen	88
2.3.4.1	Überblick über Kriterien zur Typologisierung von Handelsunternehmungen.....	88
2.3.4.2	Detaillierte Darstellung der drei dominierenden Organisationsformen in Handelssystemen.....	91
2.3.4.2.1	Das Filialsystem: Örtliche Niederlassungen eines Handelssystems.....	91
2.3.4.2.2	Das kooperative Handelssystem als Gegenpol zu filialisierten Handelskonzernen	93
2.3.4.2.3	Das Franchisesystem als Vermarktung eines Geschäftsmodells	96
2.3.5	Defizite im Hinblick auf Wertorientierung und Benchmarking in Handelsunternehmungen	98
2.4	Zwischenfazit: Systematische Abstimmung von Handelsspezifika und Wertorientierung als konstituierende Elemente beim Benchmarking	101

3	Konzeption eines internen Benchmarkingsystems zur umfangreichen Steuerung von Werttreibern einer Handelsunternehmung	103
3.1	Die konstituierenden Elemente eines wertorientierten Benchmarking in Handelsunternehmungen.....	103
3.1.1	Benchmarkingobjekt: Der Unternehmungswert als übergeordneter Benchmark und Ausgangspunkt für die Auswahl geeigneter Benchmarkingobjekte.....	103
3.1.2	Benchmarkingausrichtung: Strategische und operative Ansätze zur Wertsteigerung als Zielsetzung des Benchmarkingsystems.....	104
3.1.2.1	Benchmarking als prozessunterstützendes Instrument im strategischen wertorientierten Handelsmanagement.....	104
3.1.2.1.1	Verortung und Darstellung zentraler Aufgaben des strategischen Handelsmanagements	104
3.1.2.1.2	Wertorientiertes Benchmarking im Rahmen der strategischen Analyse und Prognose sowie Zielbildung ..	108
3.1.2.1.3	Wertorientiertes Benchmarking im Rahmen der Strategieformulierung und -implementierung	109
3.1.2.2	Operative Exzellenz und Wachstum: Benchmarking als Instrument zur operativ-taktischen Werttreiberoptimierung in Handelsunternehmungen.....	110
3.1.3	Benchmarkingpartner: Analyse systeminterner Potenziale erfolgreicherer Praktiken in Handelsunternehmungen.....	111
3.1.3.1	Interne Ausrichtung als besonders erfolgsversprechender Ansatz in Handelsunternehmungen und Einstieg in umfassendere Benchmarkingvorhaben	111
3.1.3.2	Vergleichsentitäten innerhalb einer Verkaufsstätte	112
3.1.3.3	Vergleichsentitäten innerhalb eines Handelssystems	113
3.2	Herleitung und Fundierung eines prozessstrukturierenden Phasenschemas.....	116
3.2.1	Systematisches Vorgehen: Kontinuierliche Benchmarkerhebung und situationsbezogene Vertiefungsanalysen.....	116
3.2.2	Die Phasen des Benchmarkingkonzepts in der Übersicht	118
3.3	Planung und Vorbereitung: Darstellung wesentlicher Voraussetzungen und organisatorischer Verantwortlichkeiten für die Implementierung eines Benchmarkingsystems in einem Handelssystem	119
3.3.1	Residualgewinnkonzepte als Grundlage für ein werttreiberbasiertes Benchmarking.....	119
3.3.2	Organisatorische Institutionalisierung: Zentrale und dezentrale Verankerung sowie Besonderheiten der personellen Ressourcenverfügbarkeit im mittelständischen Einzelhandel.....	123
3.3.3	Motivation zur engagierten Teilnahme durch lernfördernde Unternehmungskultur und argumentative Überzeugung unter Berücksichtigung der Organisationsform.....	126

3.4	Konzeption: Werttreiberbaum und Wertkette als Basis für die Auswahl geeigneter Benchmarks	129
3.4.1	Die Perspektiven der Balanced Scorecard als Systematisierungsraster zur Ableitung von werttreibenden Benchmarks	129
3.4.1.1	Synergiepotenziale von Balanced Scorecard, Wertorientierung und Benchmarking	129
3.4.1.2	Finanzperspektive: Konzeption einer referentiellen Werttreiberhierarchie für Handelsunternehmungen unter Berücksichtigung handelspezifischer Erfolgskennzahlen	134
3.4.1.3	Warenperspektive: Sortimentsgestaltung und Lieferantenauswahl als zentrale Faktoren für die Wertschöpfung von Handelsunternehmungen	141
3.4.1.4	Kundenperspektive: Zufriedenheit als Kernvoraussetzung für die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolges.....	144
3.4.1.5	Interne Prozessperspektive: Orientierung an der handelspezifischen Wertkette und dem „Handels-H“	149
3.4.1.6	Mitarbeiterperspektive: Motivation und Qualifikationsgrad der Human Resources als wesentlicher Erfolgsfaktor im Handelsbereich	159
3.4.2	Auswahl und Priorisierung der Werttreiber zur Ableitung des Fokusbereichs eines Benchmarksystems.....	161
3.4.2.1	Beeinflussbarkeit einzelner Benchmarks in Abhängigkeit der Organisationsform des Handelssystems.....	161
3.4.2.2	Zielkongruenz der Benchmarks mit der strategischen Grundausrichtung	162
3.4.2.3	Allgemeines Gütekriterium Vergleichbarkeit unter Berücksichtigung von Standortfaktoren als entscheidendes Vergleichskriterium absatzrelevanter Erfolgsgrößen im Handel....	162
3.4.2.4	Selektion von Benchmarks auf Grundlage der Erfolgsfaktorenforschung sowie beispielhafte Darstellung von Ergebnissen relevanter Studien	164
3.4.2.5	Portfoliobasierte Priorisierung nach Wirtschaftlichkeitskriterien: Erhebungsaufwand und Aussagekraft der Benchmarks	167
3.5	Datenerhebung: Auswahl der Vergleichsentität(en) und zeitliche sowie technische Ausgestaltung	169
3.5.1	Umfang und Selektion der Vergleichsentitäten	169
3.5.1.1	Komplett- sowie Teilerhebung innerhalb eines Handelssystems ...	169
3.5.1.2	Clusterbildung und kriteriengestützte Typologisierung zur gezielten Auswahl vergleichbarer Benchmarkingpartner	170
3.5.2	Erhebungszyklus als Indikator für Kontinuität bei der Benchmarkerhebung	175

3.5.3	Instrumente der „Beschaffung“ zugrundeliegender Informationen	176
3.5.3.1	Warenwirtschaftssysteme und andere Datenquellen DV- technisch verarbeitbarer Benchmarks	176
3.5.3.2	Fragebogenbasierte Erhebung für nicht DV-technisch erfasste Sachverhalte	177
3.5.3.3	Eignungspotenziale von Interviews sowie Betriebsrundgängen für nicht standardisierte Benchmarkerhebungen.....	178
3.6	Aufbereitung und Vergleich: Konvertierung, Gegenüberstellung und Institutionalisierung der Benchmarks	179
3.6.1	Techniken zur Analyse und statistischen Aufbereitung	179
3.6.2	Darstellungsformen der Benchmarks: Graphische Aufbereitung und Generierung eines Stärken- und Schwächen-Profiles	183
3.6.3	Integration der kontinuierlich erhobenen Benchmarks in bestehende Steuerungsinstrumente der Unternehmensführung	185
3.7	Maßnahmenableitung und Umsetzung: Konzeptionierung und Management des Lernprozesses.....	186
3.7.1	Kausalanalytische Vertiefung identifizierter „Lücken“	186
3.7.2	Von der Kennzahl zur Praktik: Dokumentenanalyse, Betriebsrundgänge sowie Workshops zur Identifikation der „Best Practices“	189
3.7.3	Maßnahmenpriorisierung, Projektplan und Umsetzungscontrolling für die gezielte Steuerung der Verbesserungsmaßnahmen	190
3.7.4	Abschließende Erfolgsmessung und regelmäßige Interaktion sowie Austausch zur internen Verbreitung erfolgreicher Praktiken.....	191
3.8	Zwischenfazit: Konzept eines internen Benchmarkingsystems als Basis wertorientierter Unternehmensführung in Handelsunternehmungen	192
4	Empirisches Schlaglicht: Fallstudienanalyse in einer Einzelhandelskooperation zum Abgleich des theoretisch-konzeptionell erarbeiteten Benchmarkingsystems mit Erfahrungen und Erwartungen der Praxis	194
4.1	Vorstellung von Forschungsaufbau und methodischer Vorgehensweise	194
4.1.1	Forschungsansatz: Wahl und zentrale Charakteristika der empirisch- qualitativen Untersuchungsmethodik	194
4.1.2	Forschungsdesign: Die Fallstudie zur tiefgehenden inhaltlichen Durch- dringung.....	195
4.1.3	Forschungsobjekt: „Multi-Case Setting“ einer Handelskooperation als besonders geeignetes Untersuchungsfeld.....	197
4.1.4	Methoden der Datenerhebung: Dokumentenanalyse und Experteninterviews als Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen	199
4.1.5	Die Vorgehensweise im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse	201
4.2	Fallstudienbefunde als Basis einer Beleuchtung des theoriebasiert konzipierten Benchmarkingsystems aus der Perspektive der Unternehmenspraxis	202

4.2.1	Charakterisierung der Unternehmung und Beschreibung der befragten Personen im Rahmen der Untersuchung	202
4.2.2	Beschreibung bestehender vergleichender Instrumente in der untersuchten Handelskooperation	203
4.2.3	Zentrale Ergebnisse der Experteninterviews	205
4.2.3.1	Bestehende Erfahrungen der Kooperationsmitglieder mit dem Themenkomplex Benchmarking	205
4.2.3.2	Diskussion des theoriebasierten Benchmarkingkonzepts aus Praktikersicht.....	208
4.2.3.2.1	Planungsphase: Vier wesentliche Rahmenbedingungen als Basis für ein erfolgreiches Benchmarkingsystem	208
4.2.3.2.2	Konzeptionsphase: Waren-, Finanz- und Kundenperspektive als besonders relevante Werttreiberbereiche	210
4.2.3.2.3	Datenerhebungsphase: Verkaufsfläche und regionale Aspekte als wesentliche Kriterien der Vergleichsgruppeneinteilung	214
4.2.3.2.4	Maßnahmenableitungs- und Umsetzungsphase: Individuelle Kennzahlenanalyse und dialogorientiertes Lernen als Basis für Verbesserungen	215
4.3	Zwischenfazit: Hohe Relevanz sowie Notwendigkeit zur individualisierten und evolutionären Ausgestaltung eines Benchmarkingsystems	216
5	Gestaltungshinweise für ein internes wertorientiertes Benchmarking innerhalb einer Einzelhandelskooperation vor dem Hintergrund der unternehmungsspezifischen Charakteristika.....	218
5.1	Gestaltungshinweise als Bestandteile einer pragmatischen Wissenschaftsorientierung sowie Darstellung der prozessstrukturierenden Systematik	218
5.2	Gestaltungshinweise für ein prozessstrukturierendes Phasenschema.....	219
5.2.1	Planungs- und Vorbereitungsphase: Gezielte Gestaltung einer wert(e)- und lernorientierten Unternehmungskultur	219
5.2.1.1	Verankerung wertorientierter Aspekte in der normativ-strategischen Grundpositionierung einer Handelskooperation	219
5.2.1.2	Gestaltung einer vertrauensvollen und lernfördernden Unternehmungskultur.....	220
5.2.2	Konzeptionsphase: Finanz-, Waren- und Kundenperspektive als besonders relevante Werttreiberbereiche	222
5.2.2.1	Finanzperspektive: Kurzfristige wertorientierte Erfolgsrechnung in Form einer Deckungsbeitragsrechnung.....	222