

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

Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel

Ergebnisbericht einer qualitativen Studie

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 188

Bamberg 2012

ISBN 978-3-942099-27-1



Herausgeber

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

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

Fon +49.(0)951.863.2507
Fax +49.(0)951.39705

Mail ufc@uni-bamberg.de
Internet www.uni-bamberg.de/ufc

Druck

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

Bamberg 2012, Printed in Germany.

Vorwort

Wissen schafft Wert!

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

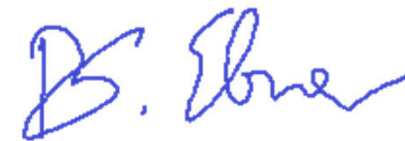
Der Bekleidungseinzelhandel ist durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt, die ihn vom generellen Einzelhandel unterscheiden und die gleichzeitig bei der Entwicklung einer Controlling-Konzeption berücksichtigt werden müssen.

Der vorliegende Forschungsbericht ist das Ergebnis einer qualitativen Studie zum Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel und soll einen Einblick in das in der Praxis vorherrschende Controlling-Verständnis sowie den Einsatz von Controlling in den Unternehmen geben.

Bamberg, im August 2012



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



Dipl.-Kfm. (Univ.) Robert Ebner

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

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

- Die **Zielsetzung** dieser Befragung besteht darin, durch persönliche Interviews ein umfassendes Bild von der Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Handelsunternehmen zu bekommen und dieses mit der in der Theorie erarbeiteten wertschöpfungsorientierten Handelscontrolling-Konzeption zu vergleichen.
- Der **Leitfaden** ist in sechs Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt werden die Angaben zum Befragten und seinem Unternehmen abgefragt. Im zweiten Abschnitt wird unter anderem auf die Merkmale, die Besonderheiten sowie die Abgrenzung des mittelständischen Bekleidungseinzelhandel eingegangen. Der darauffolgende dritte Abschnitt wendet sich dem Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel zu, bevor im vierten Abschnitt die Ausgestaltung des Controllings im jeweiligen Unternehmen explizit abgefragt wird. Im fünften Abschnitt steht die Frage nach den Chancen und Risiken bezüglich des Controllings im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel im Vordergrund. Der Leitfaden endet im sechsten Abschnitt mit einer offenen Diskussion.
- Nach einem erfolgreichen Pre-Test wurden die **Daten** mittels persönlichen Interviews im Zeitraum von Anfang Juni bis Ende August 2012 erhoben. Es wurden zwölf persönliche und zwei telefonische Interviews geführt.

- Die **Datenerhebung** erfolgte mittels eines teilstrukturierten Interviewleitfadens, der teils offene und teils geschlossene Fragen enthielt. Die Durchführung der problemzentrierten Interviews wurde mit ca. 90 Minuten veranschlagt.
- Insgesamt wurden für die vorliegende Untersuchung **35 Unternehmen** angeschrieben, von denen sich 19 bereit erklärten, als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen. Daraus ergibt sich eine Beteiligungsquote von 54 Prozent, die hoch genug ist um einen negativen Bias auf Grund der Absagen ausschließen zu können. Im Sinne des „theoretical sampling“ wurde die Interviewaktion nach dem 14ten Interview beendet, da aus Sicht des Autors die Sättigungsgrenze bereits erreicht war. EISENHARDT schlägt vor, nach dem Erreichen der Sättigungsgrenze, keine weiteren Fälle mehr hinzuzunehmen und geht prinzipiell bei multiplen Fallstudienuntersuchungen von vier bis zehn notwendigen Fällen aus (vgl. *Eisenhardt* (1989), S. 534 ff.; *Stouthamer-Loeber/Bok van Kammen* (1995), S. 62 ff. sowie *Merkens* (2000), S. 288).
- Bei der **Gestaltung** des Leitfadens wurde bewusst auf das Festlegen von Pflichtfragen verzichtet, da teilweise sensible sowie sehr themenspezifische Fragen gestellt wurden. Im vorliegenden Ergebnisbericht wurde deshalb der partielle Antwortausfall (Item-Non-Response) nicht berücksichtigt, so dass es zu unterschiedlichen Nennungen bei den einzelnen Auswertungen kommen kann.

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

Verwendung von Controlling-Instrumenten

6

Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

7

Autoren und Schriftenreihe

- Bei den Teilnehmern der Interviews handelt es sich hauptsächlich um geschäftsführende Gesellschafter. Die meisten Befragten ordnen ihr Unternehmen bei der Frage nach der Betriebsform in die Kategorie der ungebundenen Sortimentsgeneralisten ein.
- Bei der Betrachtung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahlen in den befragten Unternehmen kann festgestellt werden, dass sowohl kleinste, kleine wie auch mittlere Unternehmen gleichermaßen befragt worden sind. Bis auf zwei wurden alle Interviews persönlich in den Unternehmen vor Ort durchgeführt und dauerten im Durchschnitt 93 Minuten.
- Alle Studienteilnehmer sehen ihr Unternehmen als mittelständisch an. Als Gründe für die Abgrenzung führten die Befragten in erster Linie die Größe des eigenen Unternehmens, insbesondere den Umsatz und die Mitarbeiteranzahl sowie die spezielle Kultur in den Unternehmen an. Weiterhin wurden die Struktur sowie die Rolle der Familie, die die Unternehmen maßgeblich beeinflusst, genannt.
- Mit dem mittelständischen Bekleidungseinzelhandel werden in erster Linie die Merkmale Beratung und Service sowie der hohe Trendfaktor, die Innovativität und der hohe Modegrad verbunden. Weitere Nennungen waren die hohe Qualität sowie das „vor Ort sein“ für die Kunden.

- Die Merkmale des mittelständischen Bekleidungseinzelhandels zeigen sich auch in der Abgrenzung zu anderen Branchen sowie zu großen Unternehmen. Als Unterschied zu anderen Branchen wird von den Interviewpartnern vor allem die höhere Warenaffinität angeführt. Weiterhin gaben sie den stärkeren Wettbewerb, die höhere Bedeutung des Standortes sowie die höhere Individualität in der Bekleidungsbranche an.
- Im Unterschied zu den großen Unternehmen sehen die Befragten vor allem die bessere Beratung und den umfassenderen Service in mittelständischen Unternehmen. Gleichzeitig geben Sie jedoch auch an, dass die mittelständischen Unternehmen weniger Professionalität als große Unternehmen aufweisen.
- Die Frage nach den Chancen im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel ergab, dass die Interviewpartner hier vor allem die hohe Individualität, die Beratung und die hohe Fachkompetenz sowie das spezielle Angebot der Unternehmen sehen.
- Bei den Risiken stellte sich heraus, dass insbesondere der Eintritt neuer Wettbewerber als kritisch betrachtet wird. Zudem wurden der stetige Preisverfall, die Veränderung des Kaufverhaltens sowie politische Entscheidungen als weitere Risiken identifiziert.

- Die Frage nach dem Controlling-Verständnis zeigt, dass die meisten Befragten Controlling vor allem mit Kontrolle sowie der Erstellung von Auswertungen verbinden. Ihr Controlling-Verständnis spiegelt sich in den meisten Fällen durch eine Vielzahl unterschiedlicher Kontrollen sowie dem Schaffen von Transparenz in den Unternehmen wider.
- Zu den wichtigsten Controlling-Funktionen zählen die Interview-Partner neben der Kontrolle und Planung vor allem auch die Sicherstellung der Wertschöpfung. Die Informationsversorgung und die Koordination werden von den Probanden als weniger wichtig angesehen.
- Zehn der befragten Interviewpartner gaben an, dass sich ihre Controlling-Sichtweise in den letzten fünf Jahren verändert hat. Als Gründe gaben Sie den zunehmenden Wettbewerb, die Forderung der Banken nach Controlling sowie auch neue Möglichkeiten der EDV und den Eintritt eines neuen Geschäftsführers in das Unternehmen an.
- In elf Interviews wurden Besonderheiten des Controllings im Vergleich zu anderen Branchen identifiziert. Hierzu zählen insbesondere die Schnelligkeit der Branche sowie das Setzen anderer Schwerpunkte in der Bekleidungseinzelhandelsbranche.

- Zwölf der Befragten gaben an, dass Besonderheiten im Controlling in mittelständischen Bekleidungsunternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen existieren. An erster Stelle sehen Sie vor allem fehlende Möglichkeiten innerhalb des Controllings im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel. Des Weiteren wurden die pragmatischere Vorgehensweise sowie fehlendes Personal im Mittelstand identifiziert.
- Die anschließende Frage nach den Einflussfaktoren auf das Controlling ergab, dass alle Probanden davon ausgehen, dass die Möglichkeiten der Ausgestaltung innerhalb des Controllings mit steigender Unternehmensgröße zunehmen.
- 13 der Befragten gaben an, dass auch die persönliche Einstellung des Geschäftsführers einen wesentlichen Einfluss auf das Controlling hat, da dieser maßgeblich dafür verantwortlich sei.
- Als Anforderungen an ein Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel wurden von den Interviewpartnern überwiegend die Merkmale „einfach“, „umfassend“ und „zeitnah“ genannt. Weitere Nennungen waren „wirtschaftlich“, „übersichtlich“ sowie die Berücksichtigung der Branchen-Besonderheiten.

- Bei der Frage nach den Problemen bei der Umsetzung des Controllings wurden von den Interviewteilnehmern das Fehlen von Fachwissen, fehlende Zeit, mangelnde Überzeugung der Geschäftsführer, zu geringe EDV-Ausstattung sowie die hohe Individualität angeführt. Vier Probanden gaben an, dass sie keine Probleme bei der Umsetzung des Controllings feststellen konnten.
- Die Frage, ob im Unternehmen ein Controlling-Leitbild existiere, beantworteten zehn Interviewpartner mit „Ja“ und vier mit „nein“. Gleichzeitig gaben 13 an, dass die Controlling-Sichtweise im Unternehmen der eigenen Sichtweise entspricht und das Controlling demensprechend ausgestaltet ist. Nur ein Proband gab an, dass die Bedeutung des Controllings im Unternehmen noch nicht so hoch ist, wie sie eigentlich sein sollte.
- Die Controlling-Sichtweise der Befragten wird hauptsächlich durch Besprechungsrunden mit den Mitarbeitern kommuniziert. Zehn der Befragten gaben an, dass bezüglich der Ergebnisse vollständige Transparenz in den Unternehmen herrscht. Weiterhin erhalten die Mitarbeitern Zielvorgaben, die in sieben Fällen mit Provisionszahlungen hinterlegt sind. Weiterhin zeigt sich, dass die Probanden ihr Controlling-Verständnis auch durch die Schulung der Mitarbeiter sowie eine gemeinsame Planung mit den Mitarbeitern kommunizieren.

- Sechs Interviewpartner gaben an, dass sich die Controlling-Philosophie in den letzten fünf Jahren verändert hat. Als Grund für die Veränderung gaben die Teilnehmer hauptsächlich an, dass sich der Stellenwert des Controllings erhöht hat.
- Mit Controlling werden in den befragten Unternehmen vor allem die Unterstützung der Gewinnerzielung sowie die Nachhaltigkeit verfolgt. Fünf Unternehmen gaben jedoch auch an, dass sie über kein explizit festgelegtes, oberstes Unternehmensziel verfügen. Die Maximierung des Gewinns wurde von drei Interviewpartnern angeführt.
- Die Ziele der Unternehmen werden in erster Linie durch die Geschäftsführung festgelegt, wobei in einem Unternehmen keine konkrete Zielfestlegung erfolgt. Bei Nichterfüllung der Ziele wird von den meisten Befragten eine Analyse durchgeführt sowie Gegenmaßnahmen eingeleitet. Fünf der Interviewpartner erklärten, dass sich die Controlling-Ziele in den letzten fünf Jahren verändert haben.
- Zu den Controlling-Aufgaben zählen die Befragten die Planung, Kontrollaufgaben, Analysen, Steuerungsaufgaben, Ergebnisauswertungen und Entscheidungsunterstützungen. Bei den Controlling-Objekten zeigt sich, dass fast alle Unternehmen sowohl die Zeit, die externe Umwelt, die Einsatzfaktoren, die Funktionen, die interne Umwelt und auch die Marketing-Instrumente beim Controlling berücksichtigen.

- Auf die Frage, ob es Veränderungen bei den Controlling-Aufgaben bzw. -objekten gab, gaben fünf Interviewpartner an, dass sich die Controllingobjekte verändert haben. Der Hauptgrund hierfür liegt, laut der Aussagen, in einem steigenden Detaillierungsgrad.
- Als Aufgabenträger des Controllings fungieren in den befragten Unternehmen hauptsächlich die Geschäftsführer. Controlling-Aufgaben werden jedoch auch von anderen Personen innerhalb der Unternehmen wahrgenommen. Insbesondere leitende Mitarbeiter unterstützen dabei oft die Geschäftsführer im Controlling. Das Controlling ist überwiegend in der Geschäftsführung verankert.
- Sechs Probanden erklärten, dass sich die Aufgabenträger des Controllings innerhalb der Unternehmen verändert haben. Hauptgrund für Veränderungen war die Einstellung weiterer Mitarbeiter für das Controlling.
- Die Frage, ob sich die Interviewpartner vorstellen könnten, das Controlling an eine externe Institution zu übergeben, wurde von fünf mit „ja“ und von neun mit „nein“ beantwortet. Als Gründe für die Ablehnung wurden vor allem zu hohe Kosten, der Verlust der Schnelligkeit sowie Effizienzverluste angeführt.

- Zu den im Unternehmen eingesetzten Instrumenten zählen insbesondere Kennzahlen, Warenwirtschaftssysteme, Benchmarking, Deckungsbeitragsrechnung sowie Planung. Für die Auswahl der Instrumente ist in den befragten Unternehmen grundsätzlich die Geschäftsführung verantwortlich. Zudem unterstützen in einigen Unternehmen auch Beratungen, Fachbereiche, Controlling und der EDV-Beauftragte die Auswahl.
- Auf die Frage nach einem Zusammenhang zwischen Controlling und Unternehmens-Budget gaben die meisten Interviewpartner an, dass Controlling nicht budgetabhängig ist, aber grundsätzlich der Einsatz von Controlling den Erfolg erhöht, beziehungsweise fehlendes Controlling den Erfolg gefährdet.
- Als Verbesserungsbedarfe für das Controlling im Unternehmen wurde von den Probanden hauptsächlich die Intensivierung der Umsetzung sowie die bessere Verknüpfung der Daten genannt. Zudem nannten zwei der Befragten die Möglichkeit einer schnelleren Auswertung der Daten. Jeweils mit einer Nennung wurden die Vereinfachung des Warenwirtschaftssystems sowie eine verstärkte Ausbildung im Bereich Controlling angeführt.

1

Zielsetzung und Aufbau der Studie

2

Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

3

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

4

Einsatz und Verständnis von Controlling

5

Verwendung von Controlling-Instrumenten

6

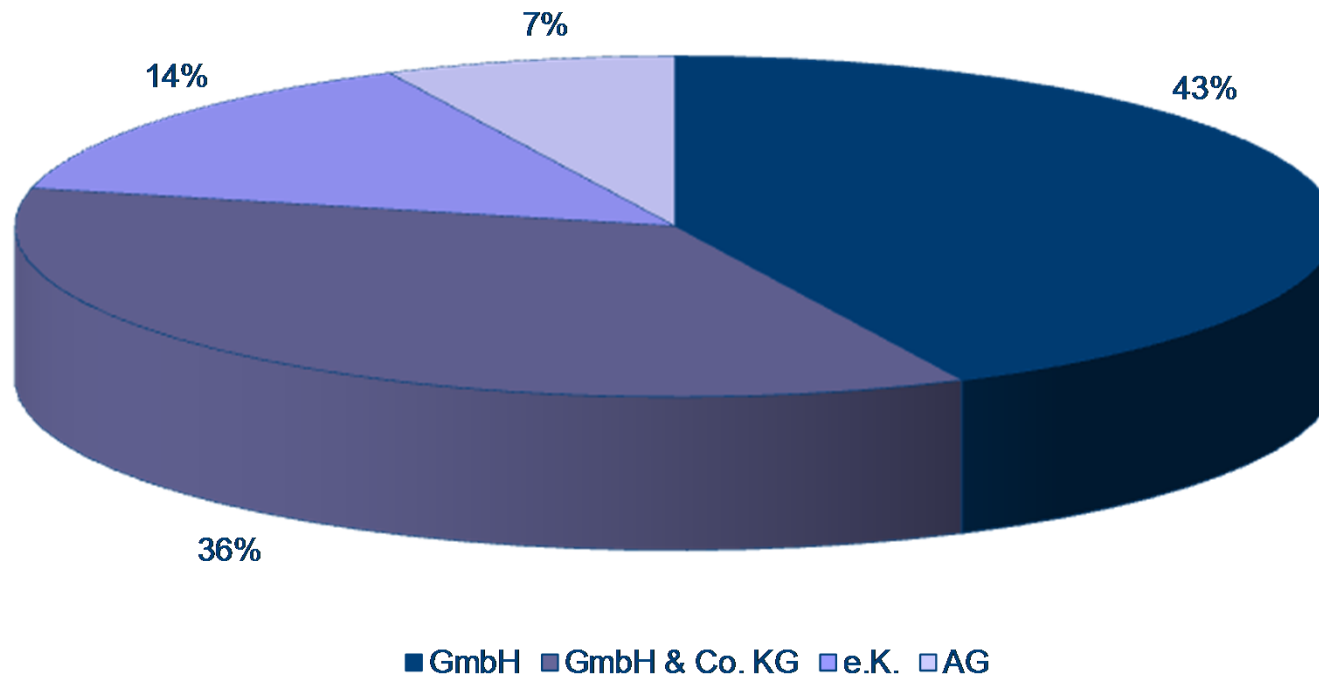
Chancen und Risiken im Bekleidungseinzelhandel

7

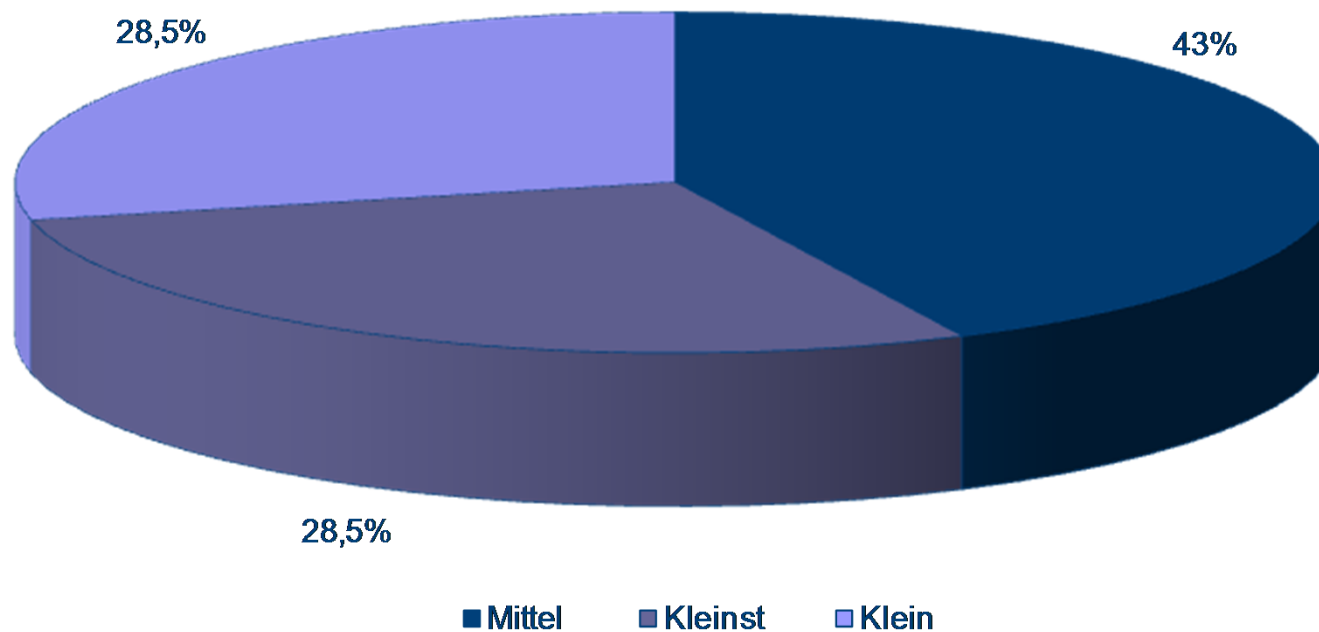
Autoren und Schriftenreihe

Aus Gründen der Anonymisierung wird darauf verzichtet, die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen anzugeben. Die Einteilung der Unternehmenstypen erfolgte auf Grundlage der quantitativen Abgrenzung mittelständischer Bekleidungseinzelhandelsunternehmen, wie sie im Folgenden dargestellt ist.

Branche und Größenklasse		Größenklasseneinteilung	
		nach Beschäftigten	nach Umsatz
Industrie			
	Kleinst	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. €
	Klein	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. €
	Mittel	bis ca. 3000	bis ca. 600 Mio. €
	Groß	über 3000	über 600 Mio. €
Bekleidungseinzelhandel			
	Kleinst	bis ca. 20	bis ca. 2 Mio. €
	Klein	bis ca. 100	bis ca. 10 Mio. €
	Mittel	bis ca. 1500	bis ca. 150 Mio. €
	Groß	über 1500	über 150 Mio. €



Nennungen [N=14]

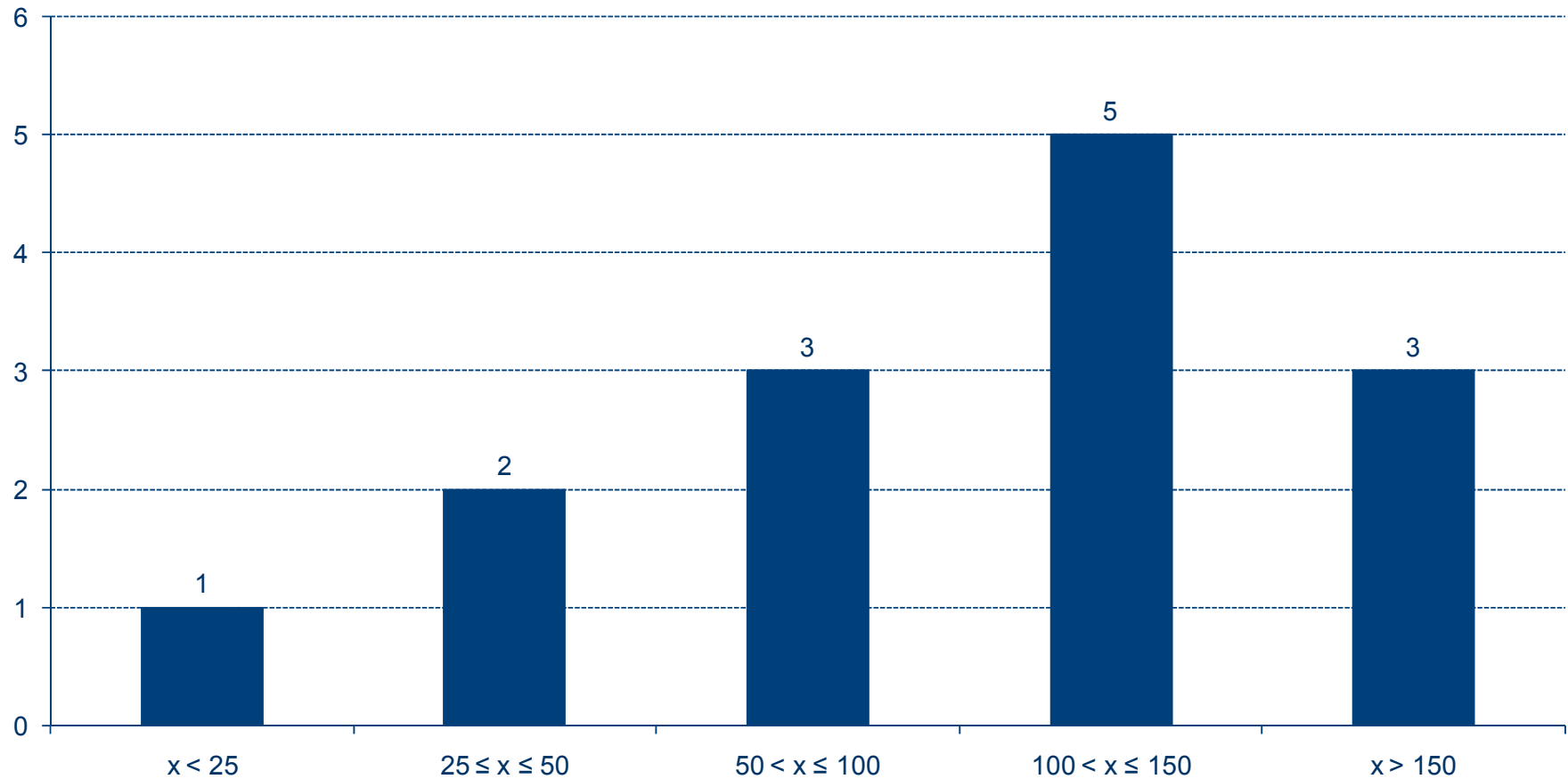


Nennungen [N=14]

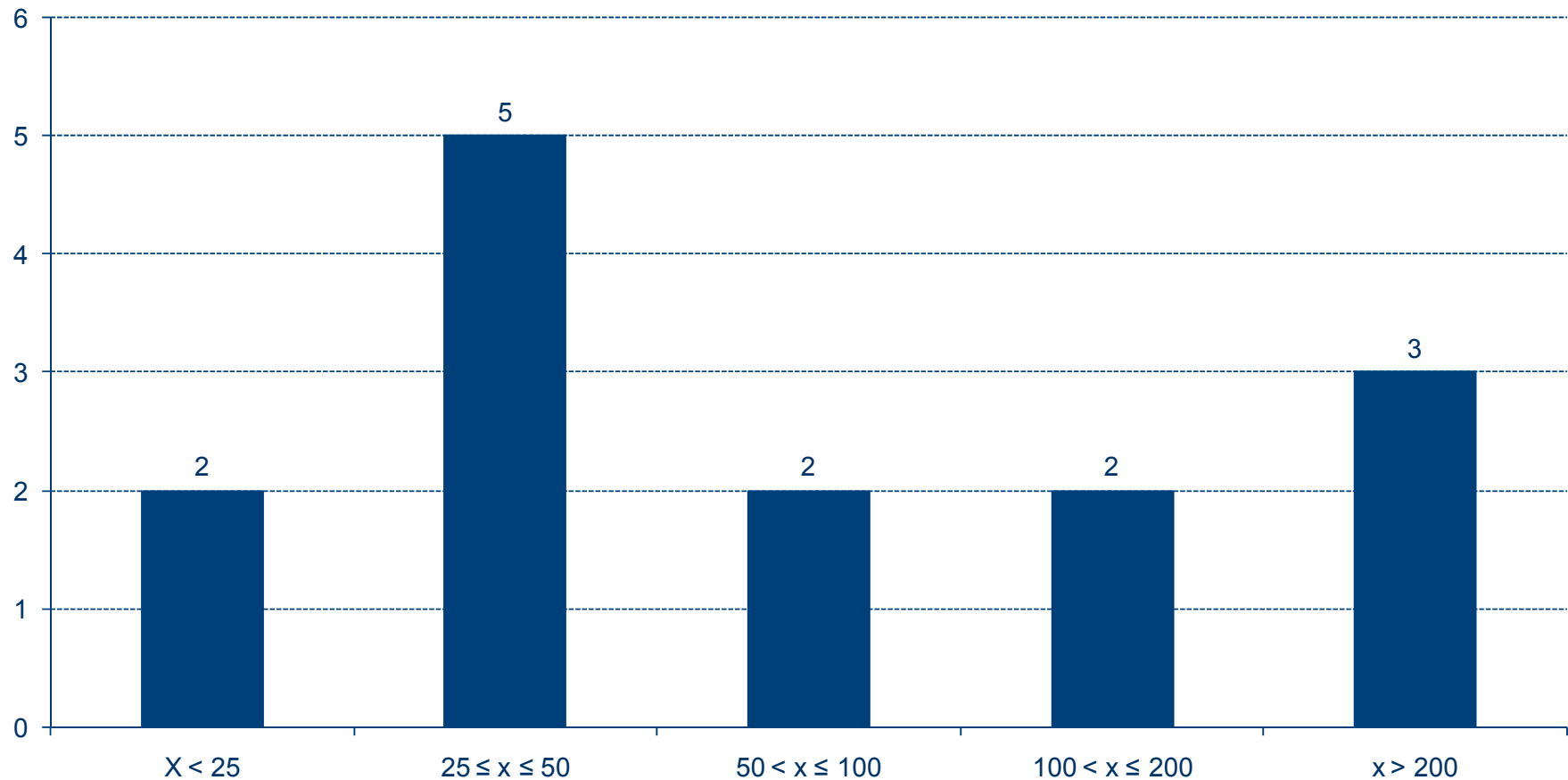
Nr.	Unternehmen	Rechtsform	Unternehmenstyp
1	Alpha	GmbH	Klein
2	Beta	e.K.	Kleinst
3	Gamma	GmbH	Mittel
4	Delta	GmbH	Mittel
5	Epsilon	GmbH & Co. KG	Klein
6	Zeta	GmbH & Co. KG	Klein
7	Eta	GmbH	Mittel
8	Theta	AG	Mittel
9	Iota	GmbH	Mittel
10	Kappa	GmbH & Co. KG	Kleinst
11	Lambda	GmbH & Co. KG	Kleinst
12	Mi	e.K.	Kleinst
13	Ni	GmbH & Co. KG	Mittel
14	Xi	GmbH	Klein

3 Alter befragten Unternehmen

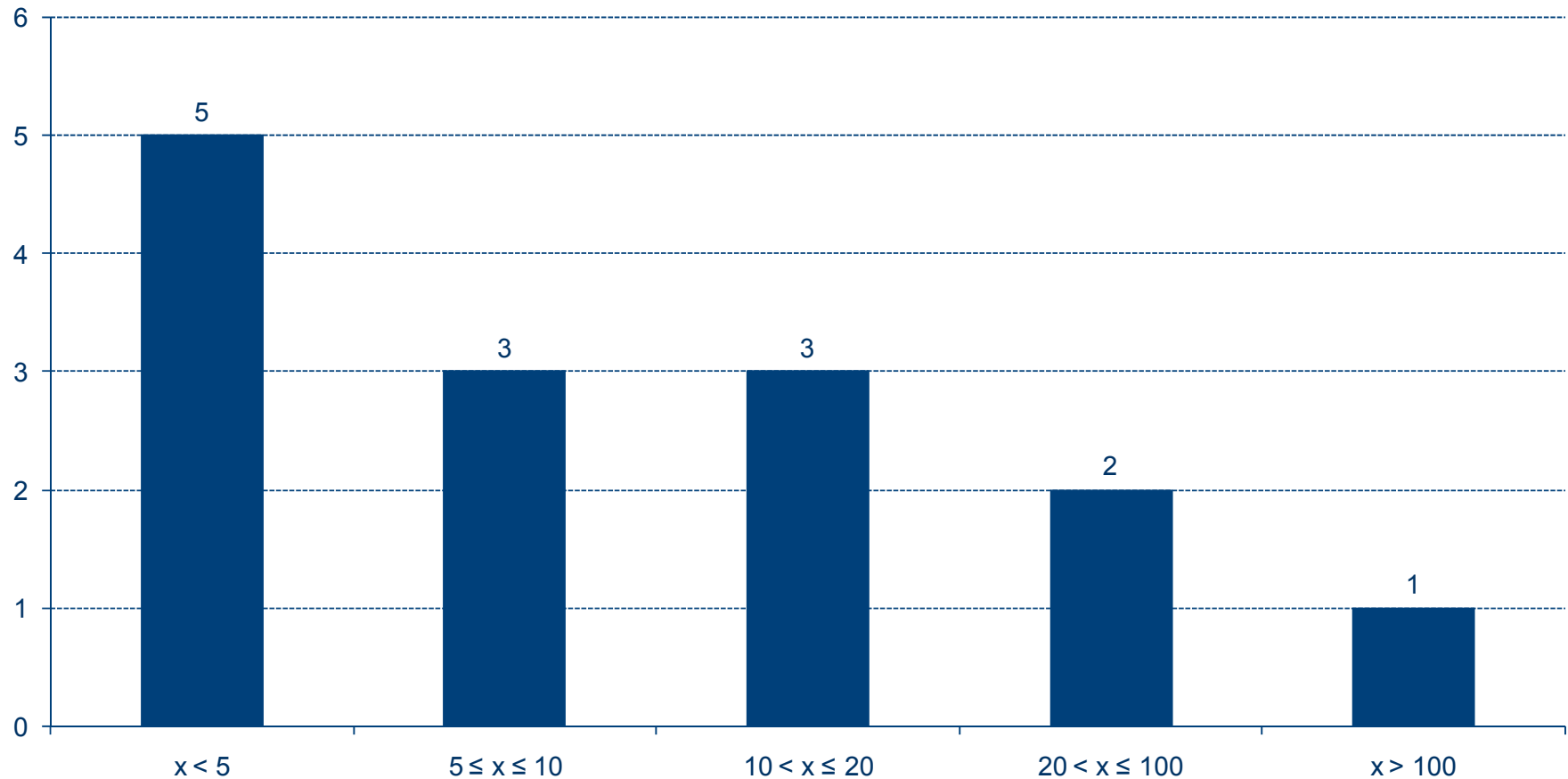
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=14]

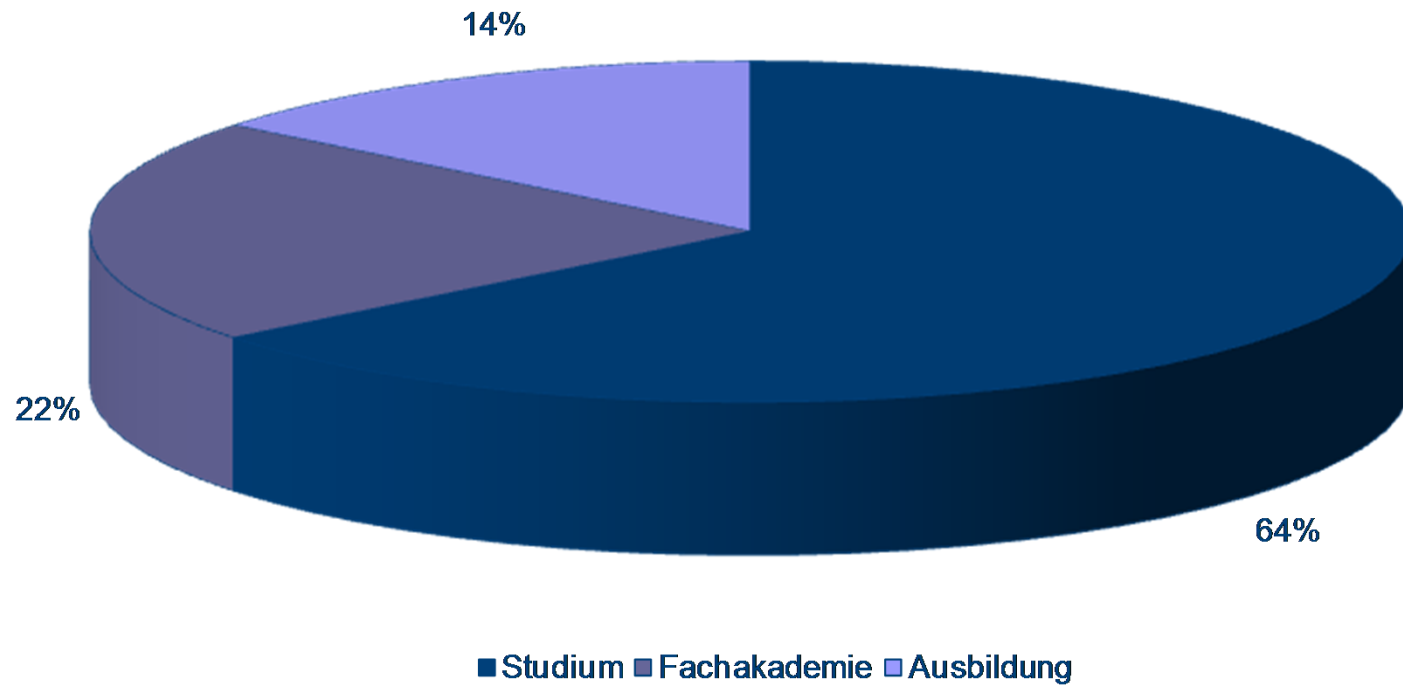


Nennungen [N=14]

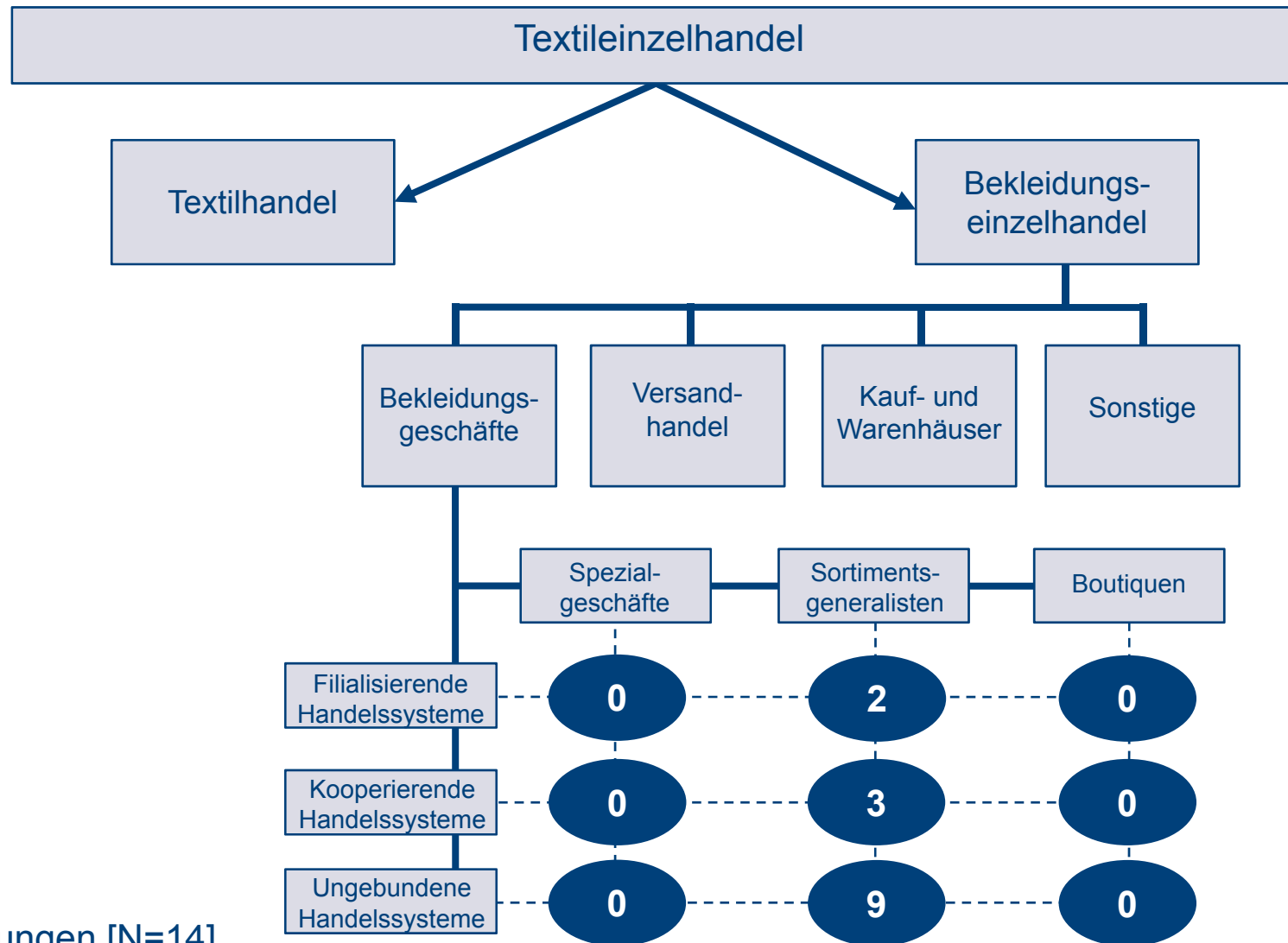


Nennungen [N=14]

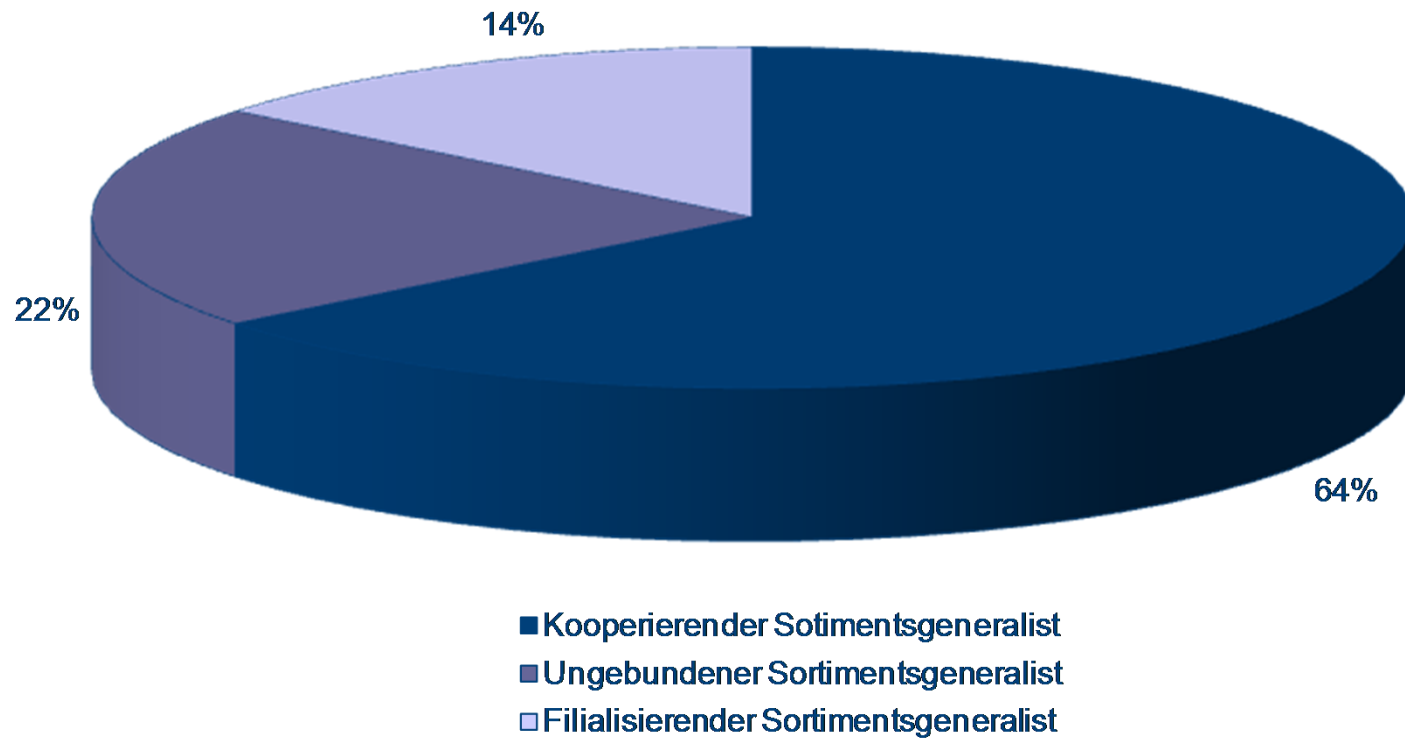
Nr.	Unternehmen	Interviewpartner	Dauer in Min.	Art des Interviews
1	Alpha	Geschäftsführender Gesellschafter	90	persönlich
2	Beta	Geschäftsführender Gesellschafter	105	persönlich
3	Gamma	Geschäftsführender Gesellschafter	90	persönlich
4	Delta	Geschäftsführer	90	persönlich
5	Epsilon	Geschäftsführender Gesellschafter	135	persönlich
6	Zeta	Geschäftsführender Gesellschafter	105	persönlich
7	Eta	Leiter Controlling	135	persönlich
8	Theta	Geschäftsführender Gesellschafter	75	telefonisch
9	Iota	Geschäftsführender Gesellschafter	75	persönlich
10	Kappa	Geschäftsführender Gesellschafter	90	persönlich
11	Lambda	Geschäftsführender Gesellschafter	75	persönlich
12	Mi	Geschäftsführender Gesellschafter	75	persönlich
13	Ni	Geschäftsführender Gesellschafter	75	persönlich
14	Xi	Geschäftsführender Gesellschafter	80	telefonisch



Nennungen [N=14]



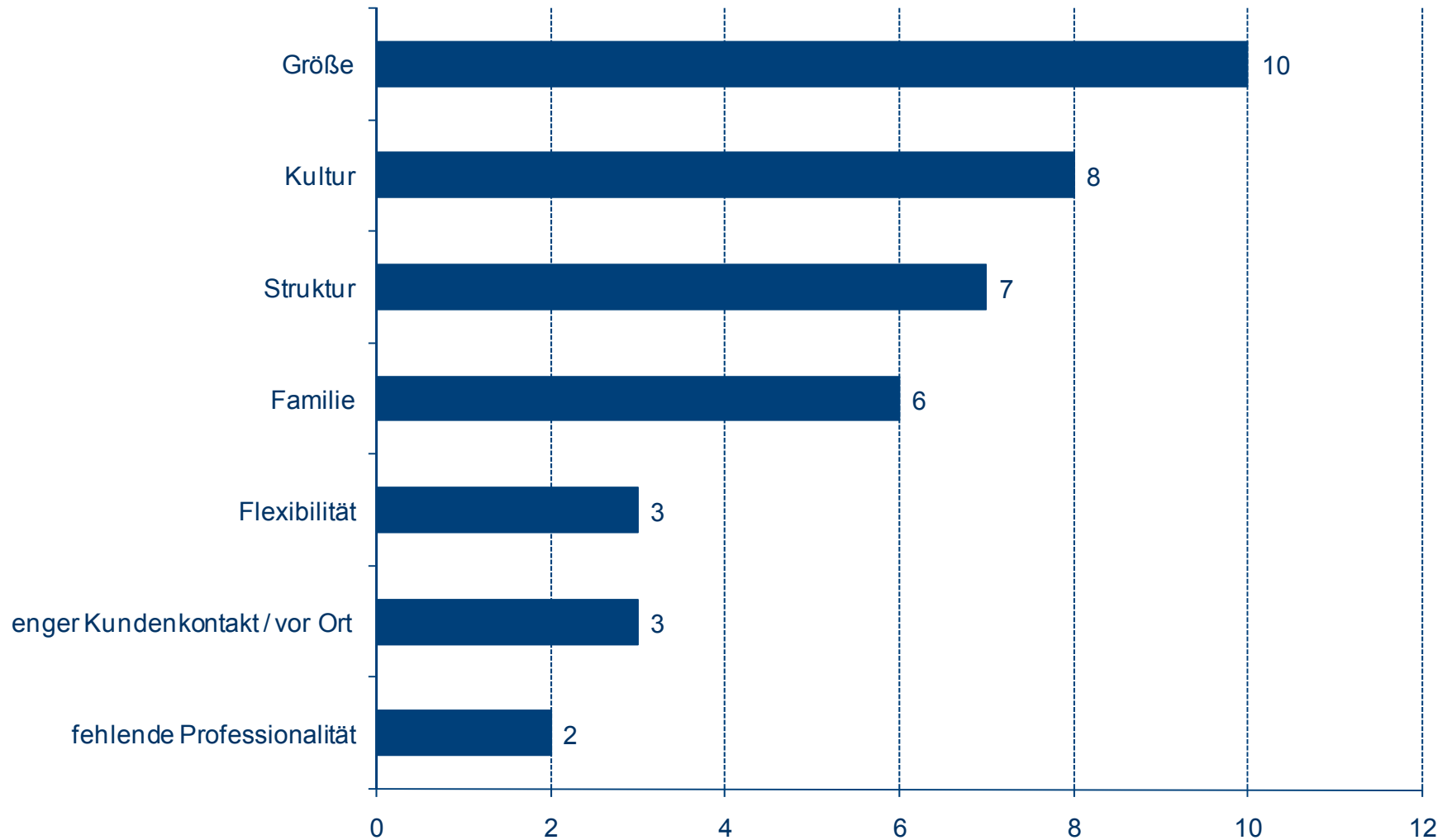
Nennungen [N=14]



Nennungen [N=14]

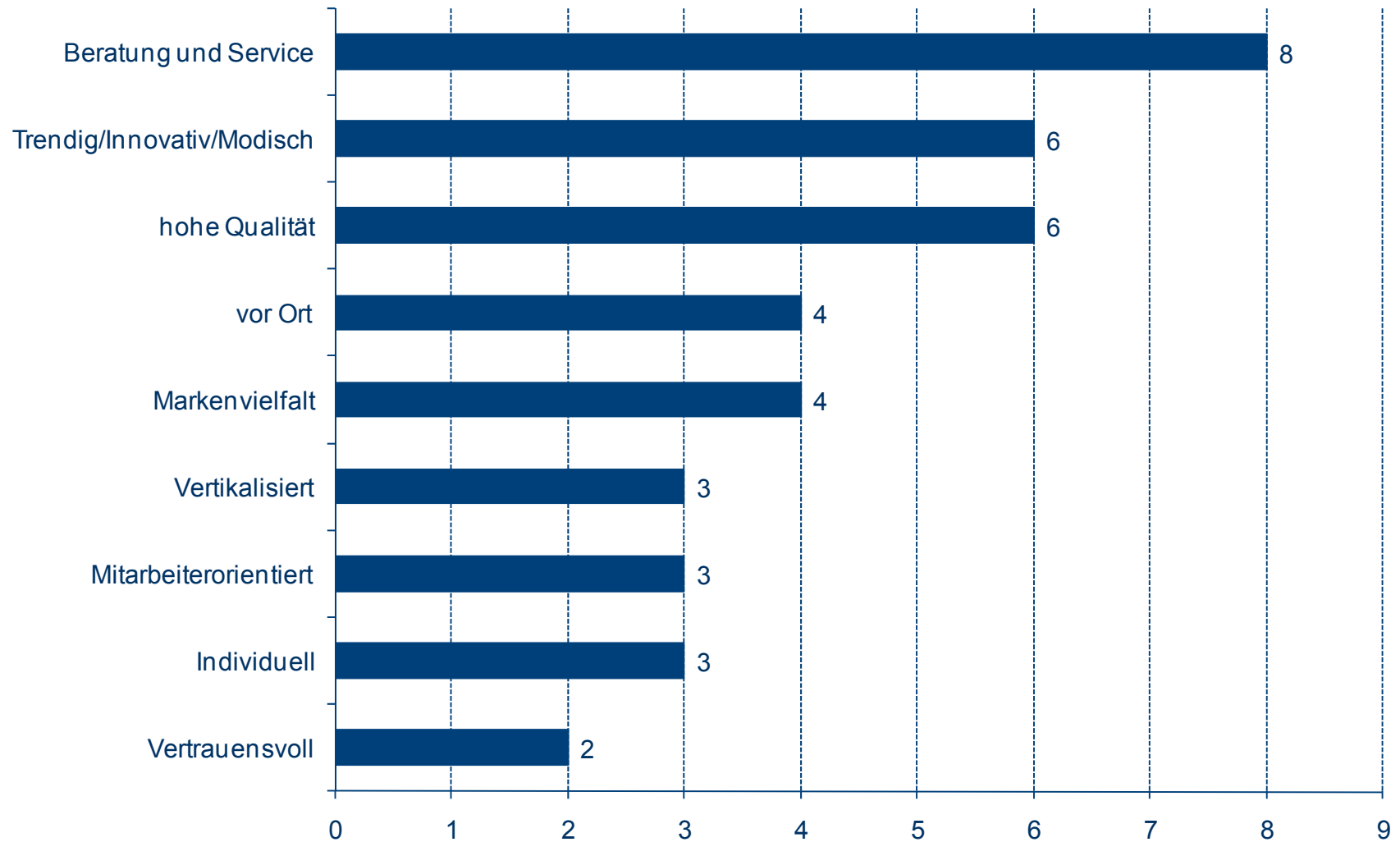
Nr.	Unternehmen	Unternehmenstyp
1	Alpha	Ungebundener Sortimentsgeneralist
2	Beta	Kooperierender Sortimentsgeneralist
3	Gamma	Kooperierender Sortimentsgeneralist
4	Delta	Ungebundener Sortimentsgeneralist
5	Epsilon	Ungebundener Sortimentsgeneralist
6	Zeta	Ungebundener Sortimentsgeneralist
7	Eta	Filialisierender Sortimentsgeneralist
8	Theta	Kooperierender Sortimentsgeneralist
9	Iota	Filialisierender Sortimentsgeneralist
10	Kappa	Ungebundener Sortimentsgeneralist
11	Lambda	Ungebundener Sortimentsgeneralist
12	Mi	Ungebundener Sortimentsgeneralist
13	Ni	Ungebundener Sortimentsgeneralist
14	Xi	Ungebundener Sortimentsgeneralist

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Allgemeine Angaben zu den Untersuchungsteilnehmern
- 4 Mittelständischer Bekleidungseinzelhandel**
- 5 Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel
- 6 Ausgestaltung des Controllings
- 7 Autoren und Schriftenreihe



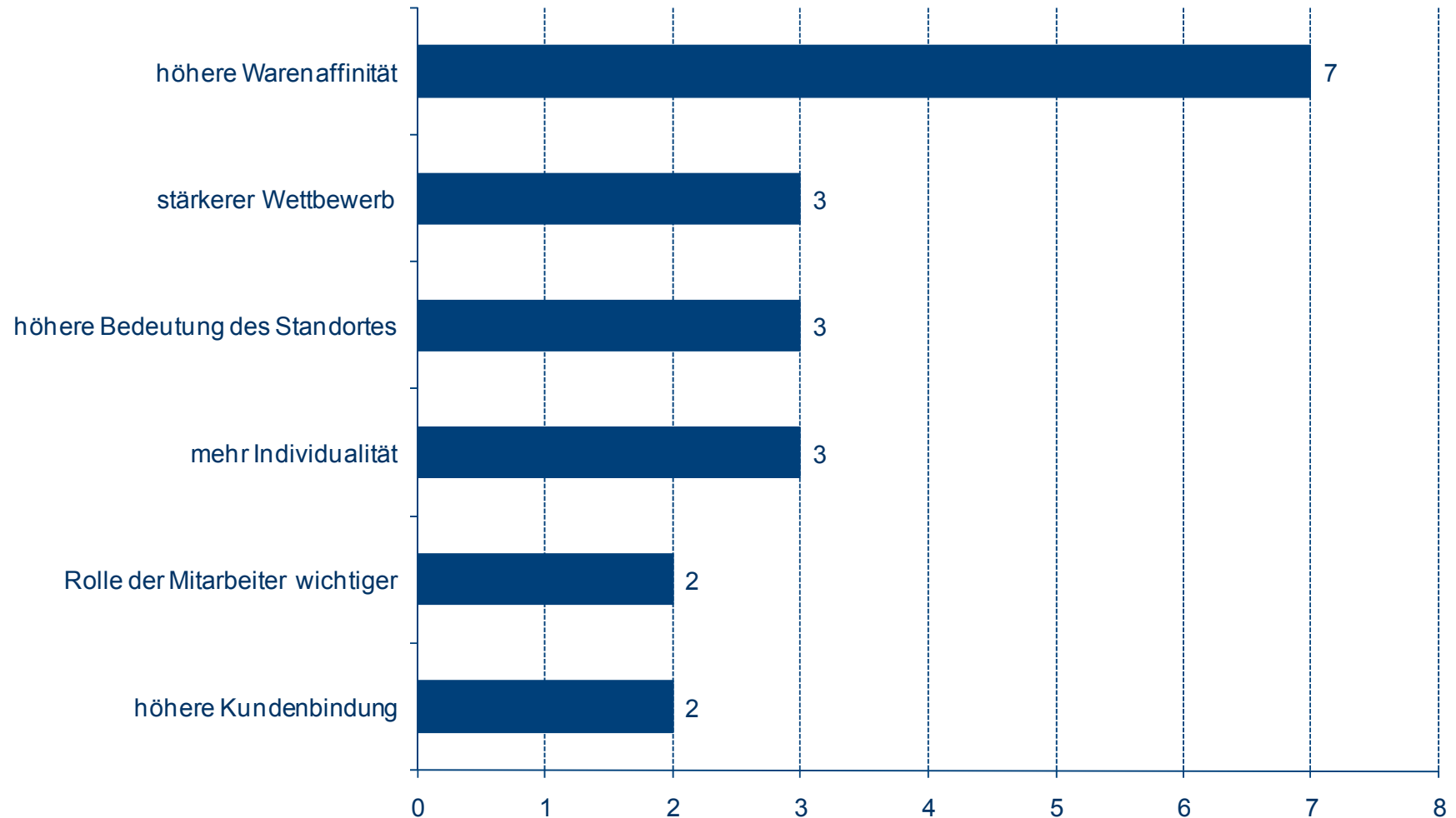
Nennungen [N=39] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=39] (Mehrfachnennungen möglich)

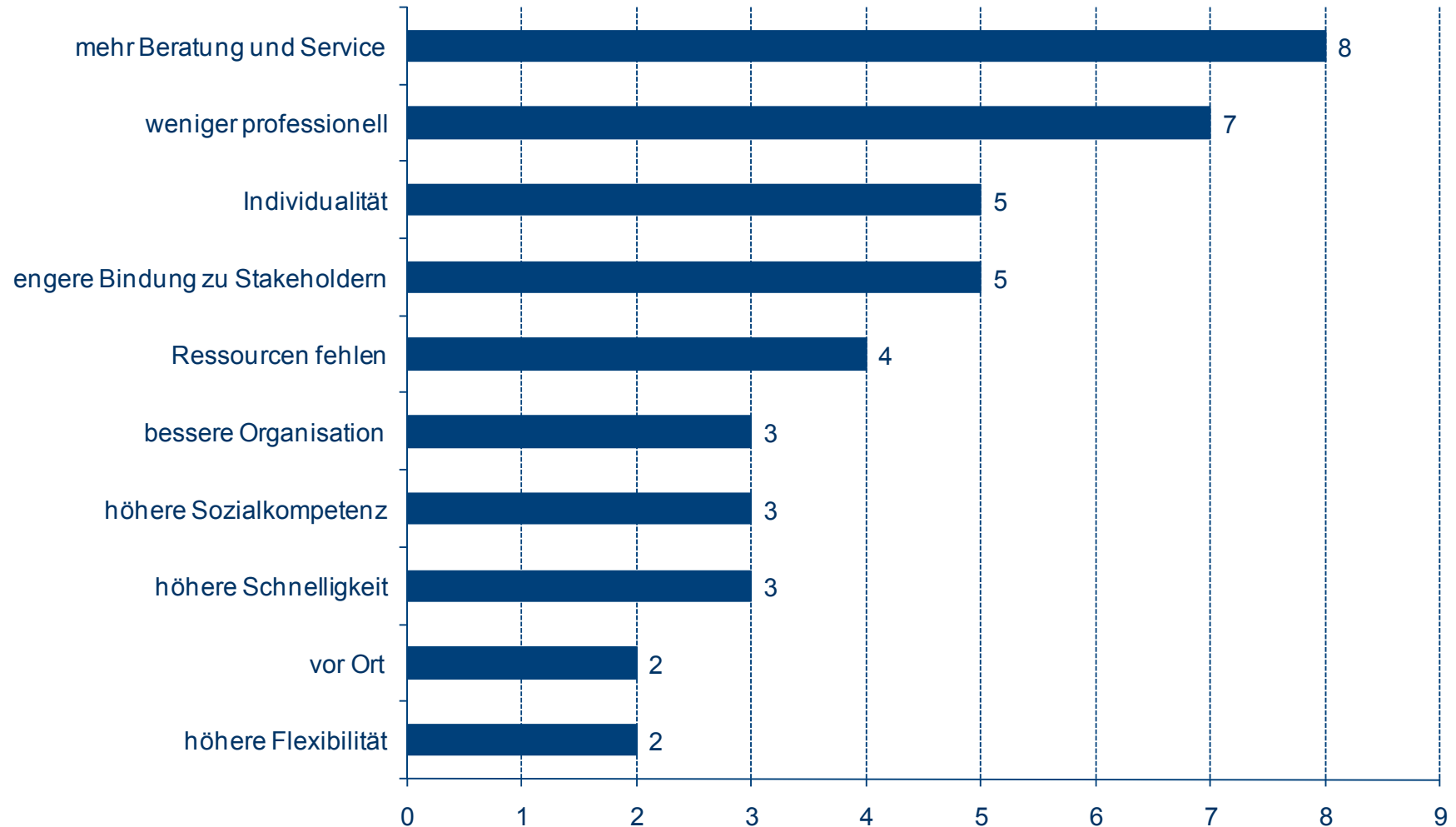
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=20] (Mehrfachnennungen möglich)

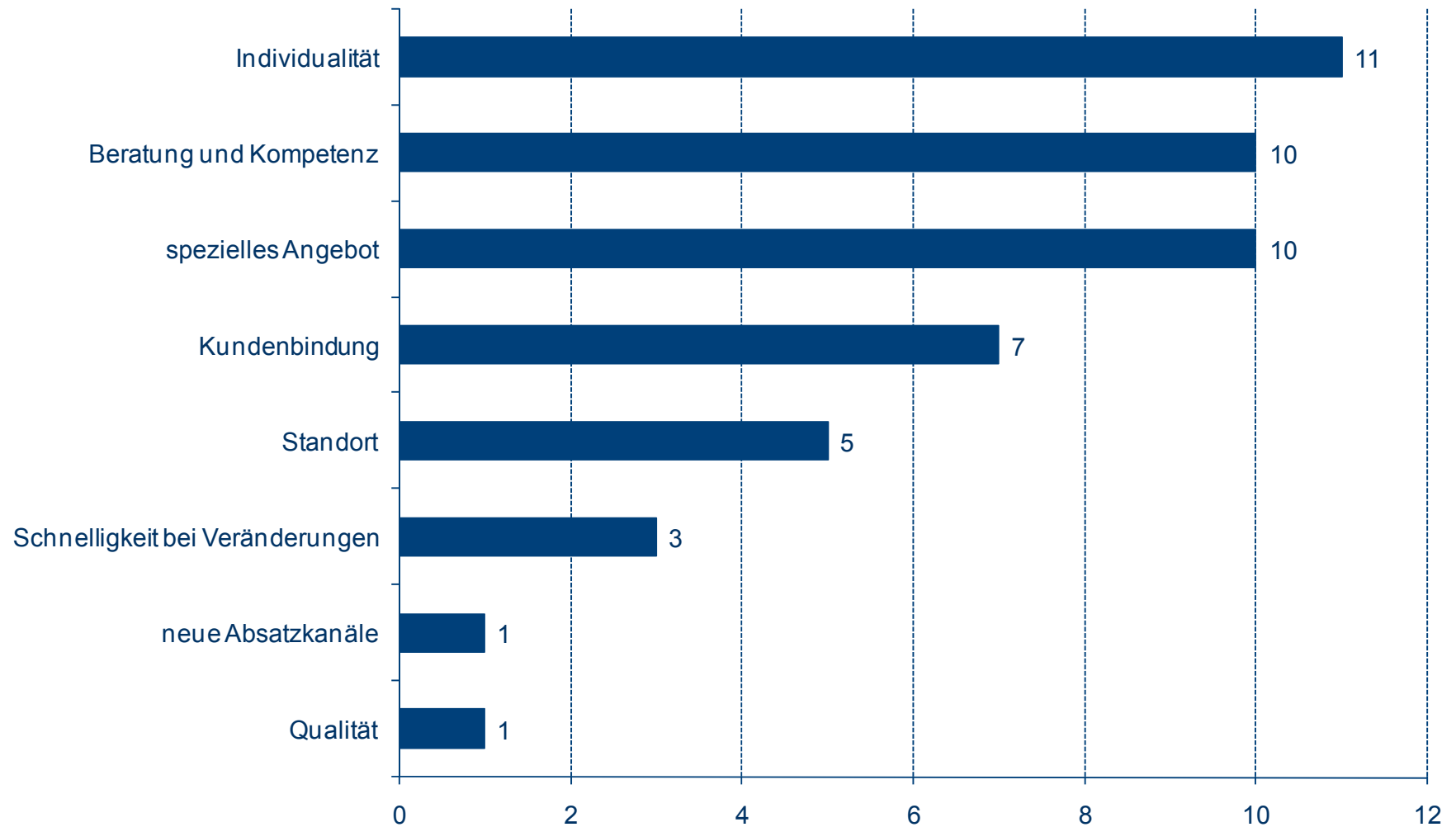
Unterschied des mittelständischen Bekleidungseinzelhandels zu großen Bekleidungseinzelhandelsunternehmen

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=42] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!

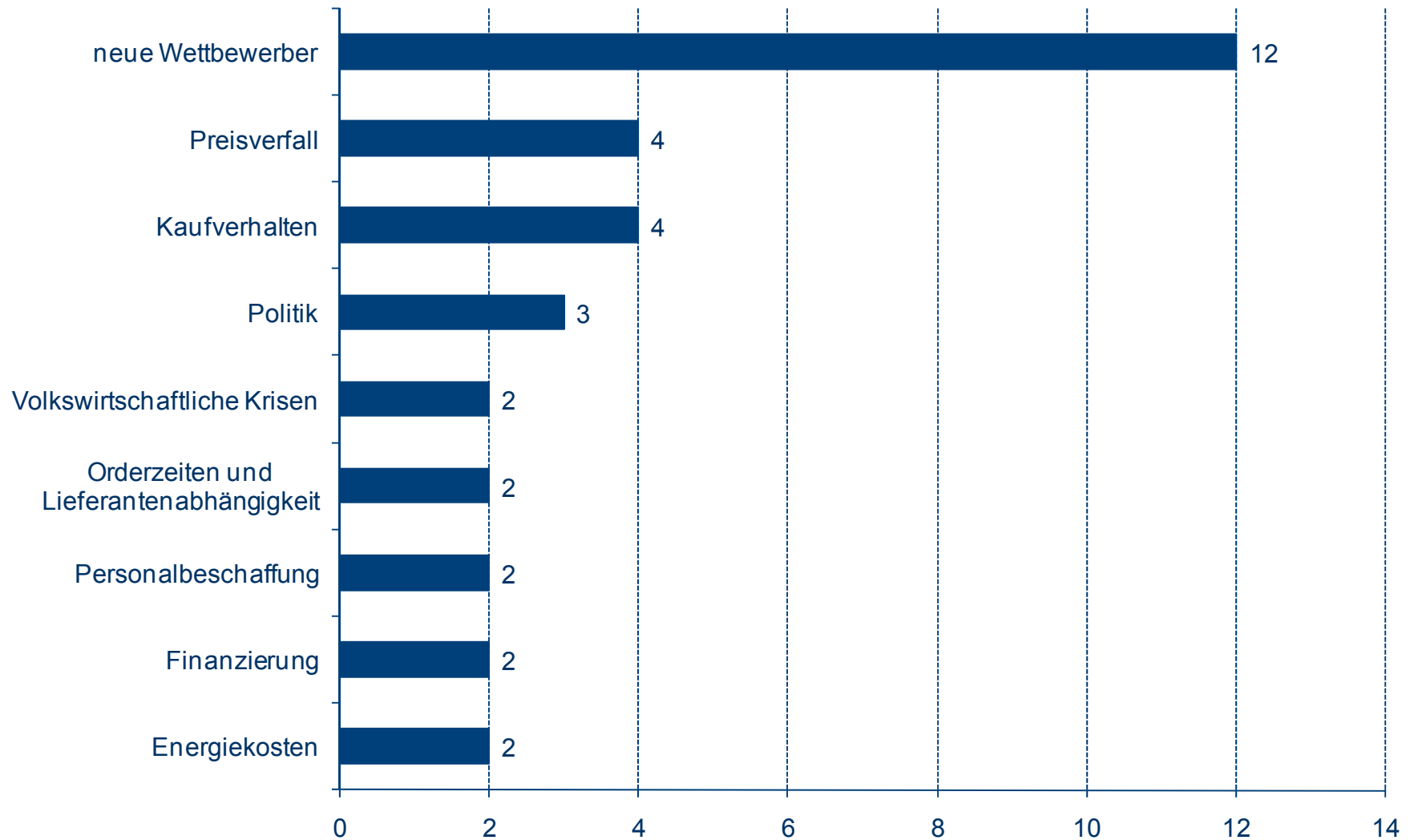


Nennungen [N=48] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!

Nr.	Unternehmen	Wo sehen Sie Chancen für den mittelständischen Bekleidungseinzelhandel?
1	Alpha	spezielles Angebot; Individualität; Standort; Kundenbindung
2	Beta	Individualität; Standort; Kundenbindung; Qualität; Beratung & Kompetenz
3	Gamma	Standort
4	Delta	Individualität; Beratung & Kompetenz
5	Epsilon	spezielles Angebot; Individualität; Kundenbindung; Beratung & Kompetenz
6	Zeta	Standort; Beratung & Kompetenz
7	Eta	spezielles Angebot; Individualität; Beratung & Kompetenz; neue Absatzkanäle; Schnelligkeit bei Veränderungen
8	Theta	spezielles Angebot; Standort; Kundenbindung; neue Absatzkanäle; Schnelligkeit bei Veränderungen
9	Iota	spezielles Angebot; Individualität; Kundenbindung; Beratung & Kompetenz
10	Kappa	spezielles Angebot; Individualität; Beratung & Kompetenz
11	Lambda	spezielles Angebot; Individualität; Beratung & Kompetenz; Schnelligkeit bei Veränderungen
12	Mi	spezielles Angebot; Individualität; Kundenbindung; Beratung & Kompetenz
13	Ni	spezielles Angebot; Individualität; Beratung & Kompetenz
14	Xi	spezielles Angebot; Individualität; Kundenbindung

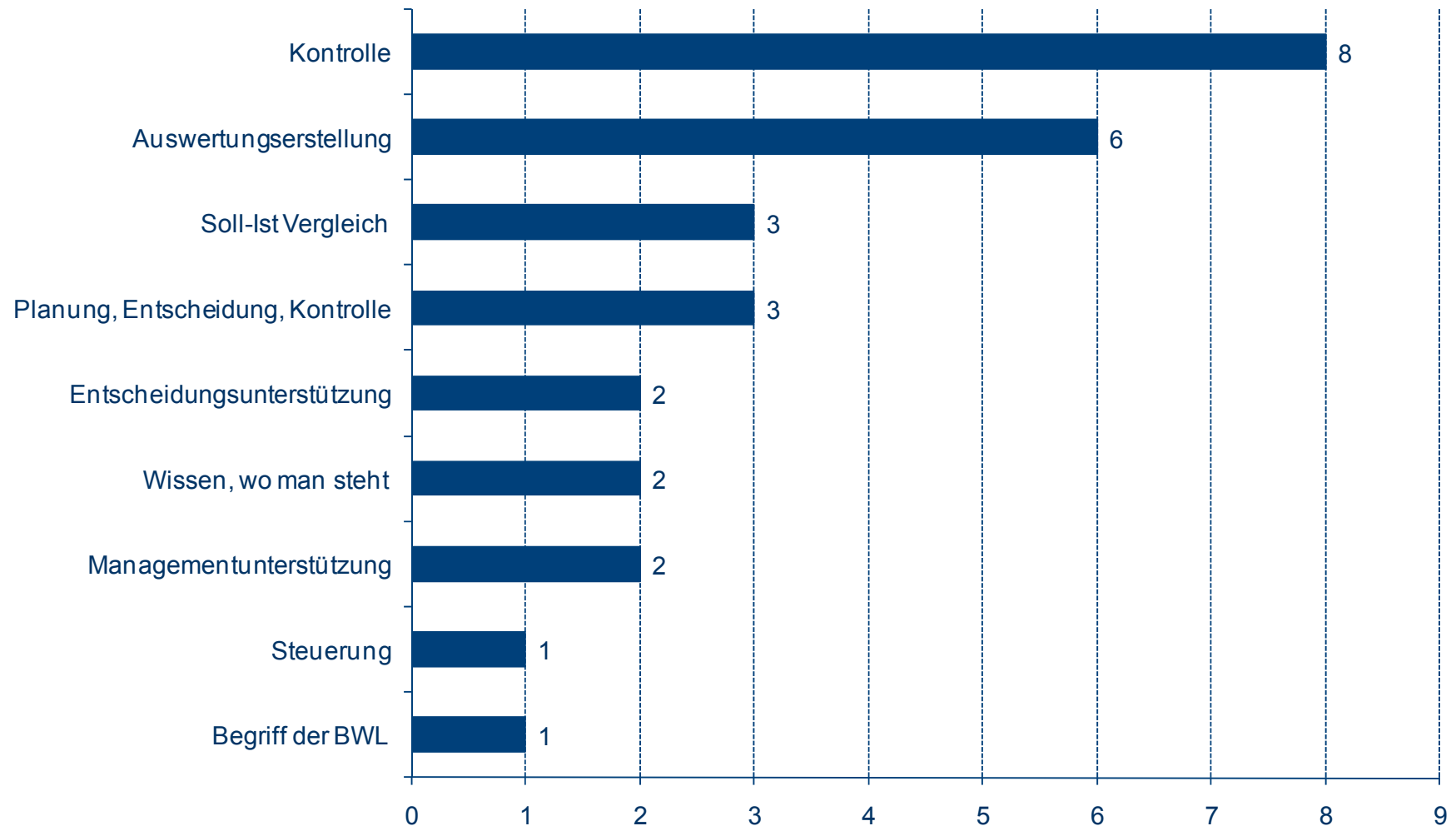
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=33] (Mehrfachnennungen möglich)

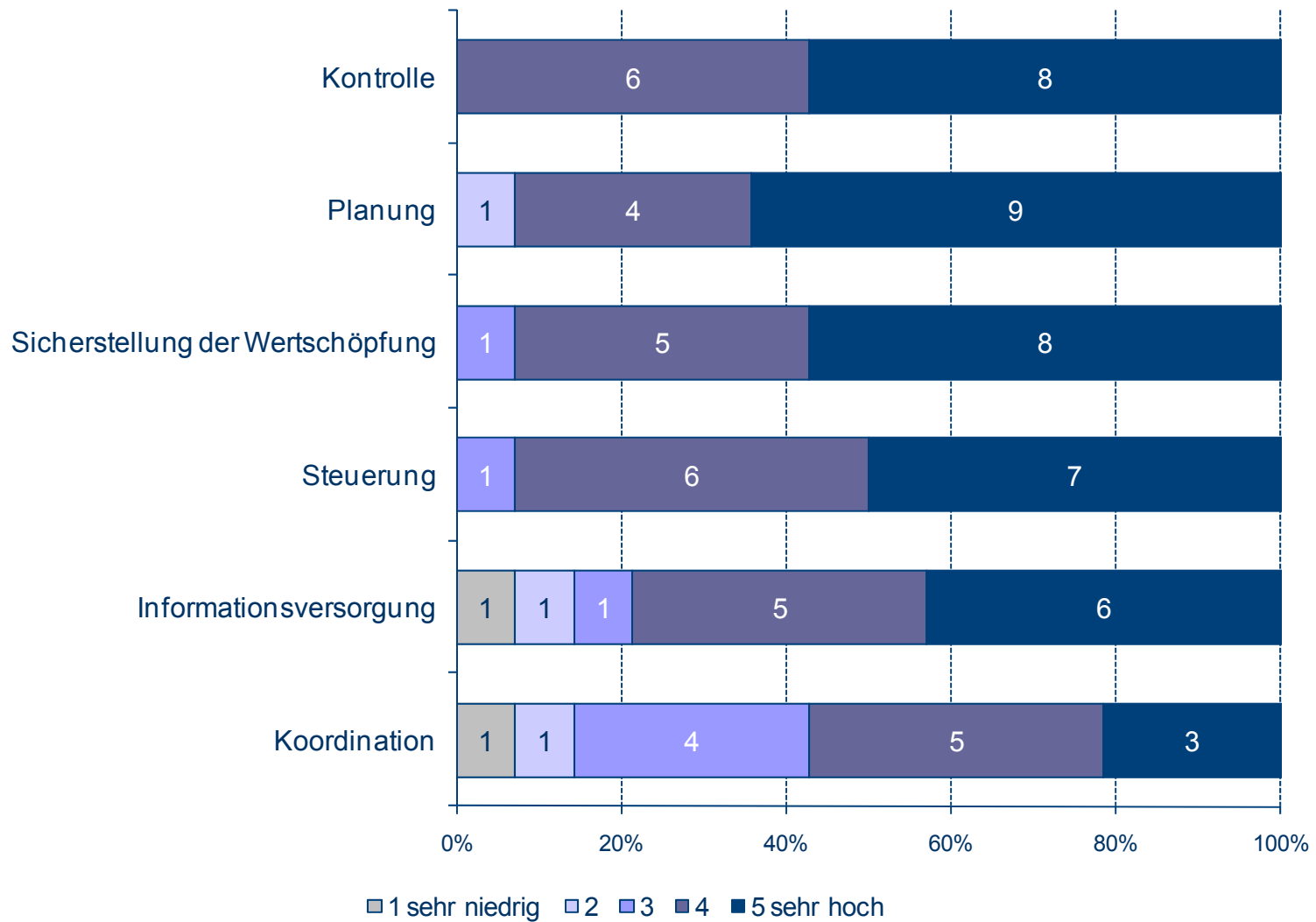
Nr.	Unternehmen	Wo sehen Sie Risiken für den mittelständischen Bekleidungseinzelhandel?
1	Alpha	neue Wettbewerber
2	Beta	Politik; Finanzierung; Personalbeschaffung
3	Gamma	neue Wettbewerber
4	Delta	neue Wettbewerber
5	Epsilon	neue Wettbewerber; Orderzeiten & Lieferantenabhängigkeit
6	Zeta	neue Wettbewerber; Finanzierung; Volkswirtschaftliche Krisen; Veränderung des Kaufverhaltens
7	Eta	neue Wettbewerber; Volkswirtschaftliche Krisen; Veränderung des Kaufverhaltens
8	Theta	Politik; Personalbeschaffung
9	Iota	neue Wettbewerber
10	Kappa	neue Wettbewerber; Orderzeiten & Lieferantenabhängigkeit
11	Lambda	neue Wettbewerber; Veränderung des Kaufverhaltens
12	Mi	neue Wettbewerber
13	Ni	neue Wettbewerber; Veränderung des Kaufverhaltens
14	Xi	neue Wettbewerber; Politik

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Allgemeine Angaben zu den Untersuchungsteilnehmern
- 4 Mittelständischer Bekleidungseinzelhandel
- 5 Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel**
- 6 Ausgestaltung des Controllings
- 7 Autoren und Schriftenreihe

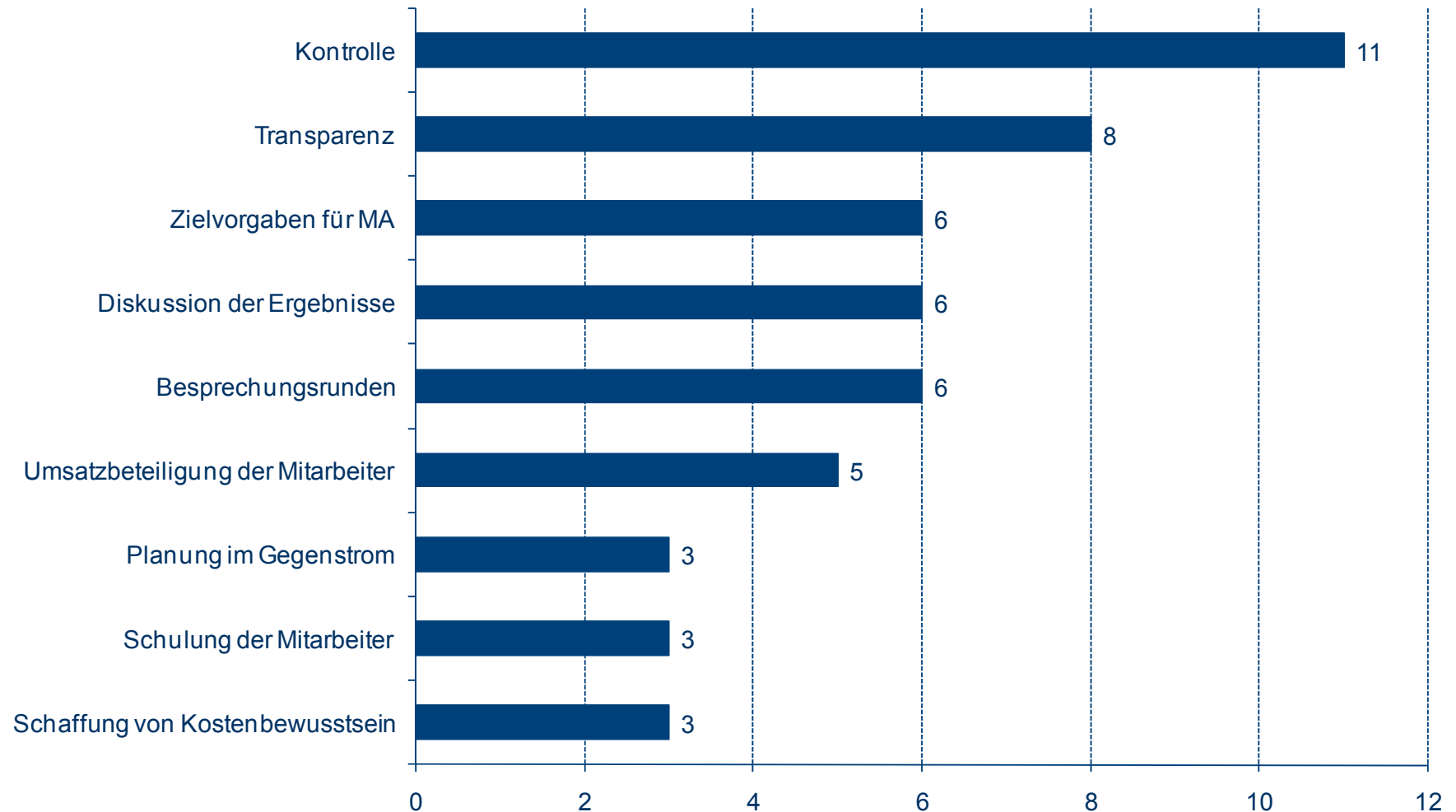
Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=28] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Was verstehen Sie unter Controlling?
1	Alpha	Management unterstützen; Erstellung von Auswertungen
2	Beta	Planung, Entscheidung Kontrolle
3	Gamma	Wissen wo man steht
4	Delta	Kontrolle
5	Epsilon	Erstellung von Auswertungen; Kontrolle; Soll-Ist Vergleich
6	Zeta	Erstellung von Auswertungen; Kontrolle; Begriff der BWL
7	Eta	Management unterstützen; Entscheidungsunterstützung
8	Theta	Erstellung von Auswertungen; Kontrolle; Soll-Ist Vergleich
9	Iota	Planung, Entscheidung Kontrolle; Kontrolle
10	Kappa	Erstellung von Auswertungen; Soll-Ist Vergleich; Entscheidungsunterstützung; Steuerung
11	Lambda	Kontrolle
12	Mi	Wissen wo man steht; Kontrolle
13	Ni	Planung, Entscheidung Kontrolle
14	Xi	Erstellung von Auswertungen; Kontrolle

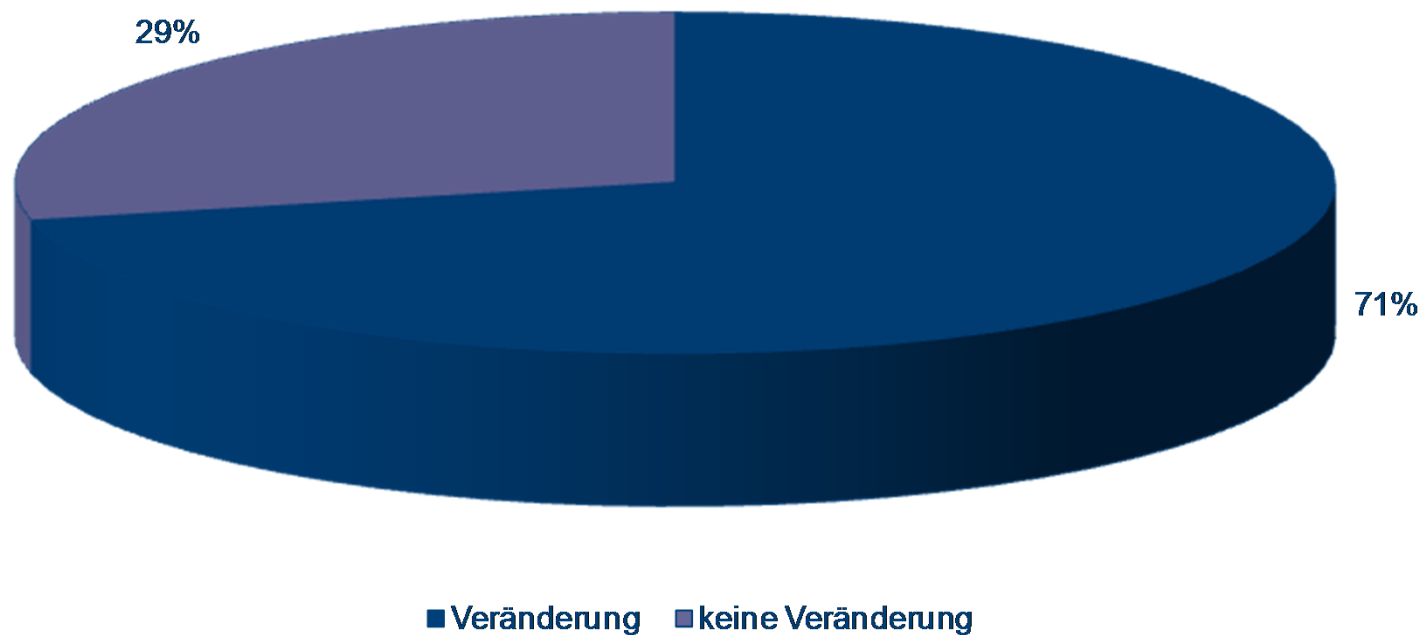
Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=72] (Mehrfachnennungen möglich)



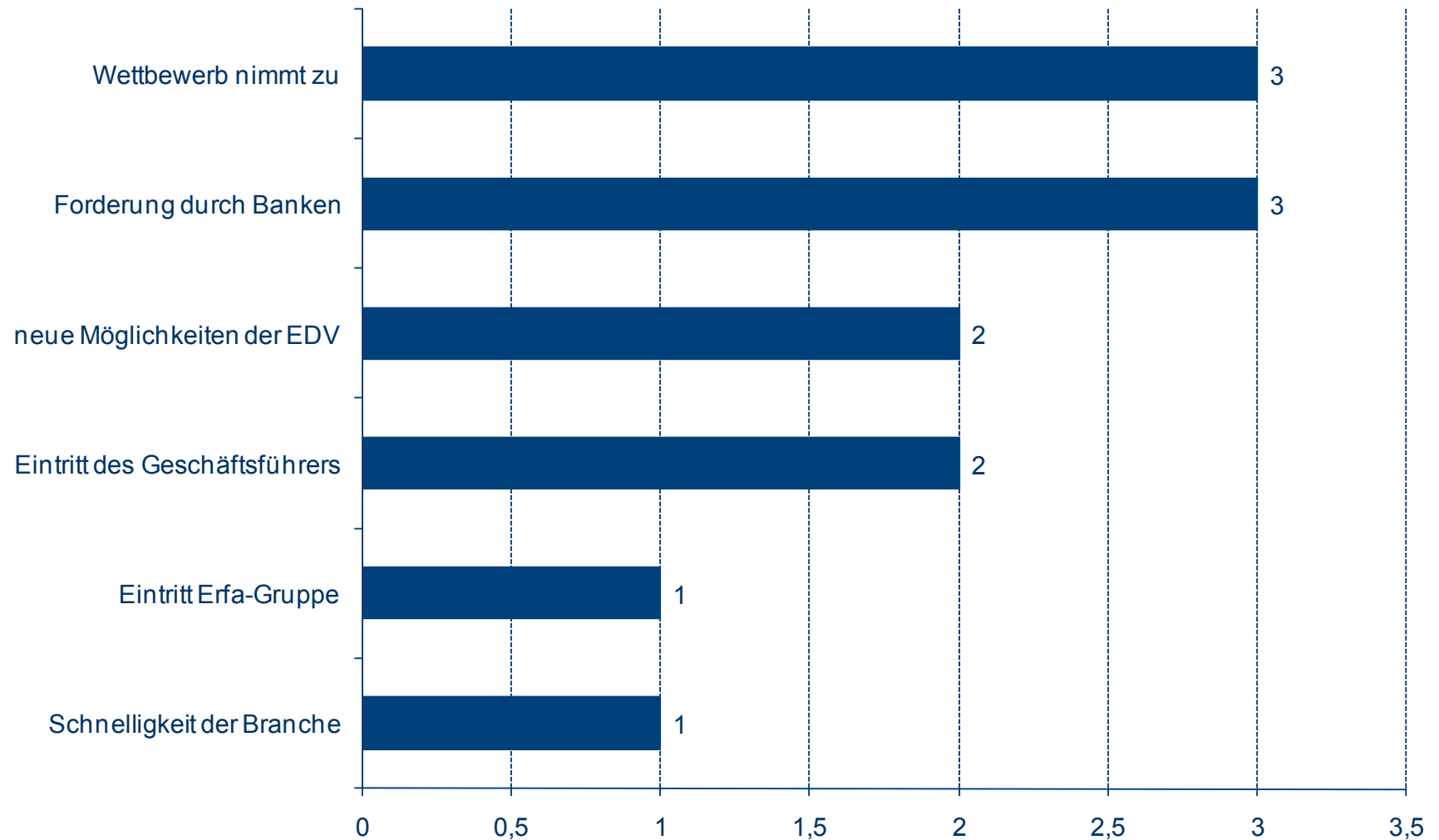
Nennungen [N=51] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Wie spiegelt sich Ihr Controlling-Verständnis im Unternehmen wider?
1	Alpha	Besprechungsrunden; Diskussion der Ergebnisse; Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter; Schaffung von Kostenbewusstsein; Kontrolle
2	Beta	Schulung der Mitarbeiter; Transparenz; Kontrolle
3	Gamma	Besprechungsrunden; Diskussion der Ergebnisse; Zielvorgaben für MA; Kontrolle
4	Delta	Keine Widerspiegelung
5	Epsilon	Keine Widerspiegelung
6	Zeta	Schulung der Mitarbeiter; Transparenz; Kontrolle
7	Eta	Transparenz; Kontrolle
8	Theta	Besprechungsrunden; Diskussion der Ergebnisse; Transparenz; Zielvorgaben für MA; Planung im Gegenstrom; Kontrolle
9	Iota	Besprechungsrunden; Diskussion der Ergebnisse; Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter; Schaffung von Kostenbewusstsein; Transparenz; Zielvorgaben für MA; Planung im Gegenstrom; Kontrolle
10	Kappa	Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter; Transparenz; Zielvorgaben für MA; Kontrolle
11	Lambda	Besprechungsrunden; Diskussion der Ergebnisse; Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter; Schaffung von Kostenbewusstsein; Schulung der Mitarbeiter; Transparenz; Zielvorgaben für MA; Kontrolle
12	Mi	Besprechungsrunden; Diskussion der Ergebnisse; Transparenz; Zielvorgaben für MA; Kontrolle
13	Ni	Keine Widerspiegelung
14	Xi	Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter; Planung im Gegenstrom; Kontrolle



Nennungen [N=14]

Wissen schafft Wert!



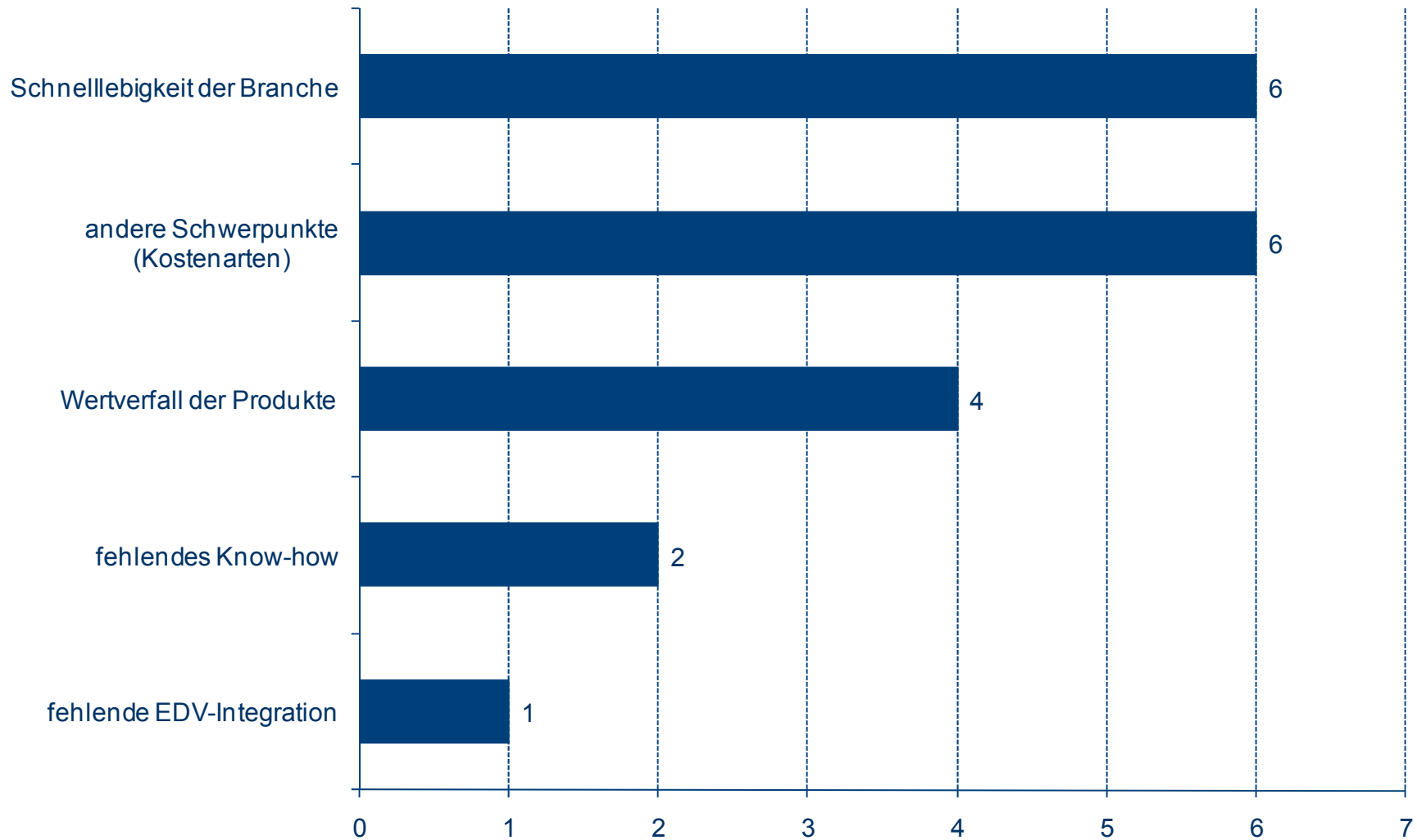
Nennungen [N=12] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Hat sich das Controlling-Verständnis im Unternehmen verändert?
1	Alpha	Ja; Eintritt des Geschäftsführers
2	Beta	Ja; Forderung durch Banken
3	Gamma	Nein; Keine Veränderung
4	Delta	Ja; Schnelligkeit der Branche; Neue Möglichkeiten der EDV
5	Epsilon	Nein; Keine Veränderung
6	Zeta	Ja; Forderung durch Banken
7	Eta	Ja; Eintritt des Geschäftsführers; Forderung durch Banken
8	Theta	Nein; Keine Veränderung
9	Iota	Ja; Wettbewerb nimmt zu
10	Kappa	Ja; Eintritt Erfa-Gruppe
11	Lambda	Ja; Wettbewerb nimmt zu
12	Mi	Nein; Keine Veränderung
13	Ni	Ja; Wettbewerb nimmt zu
14	Xi	Ja; Neue Möglichkeiten der EDV

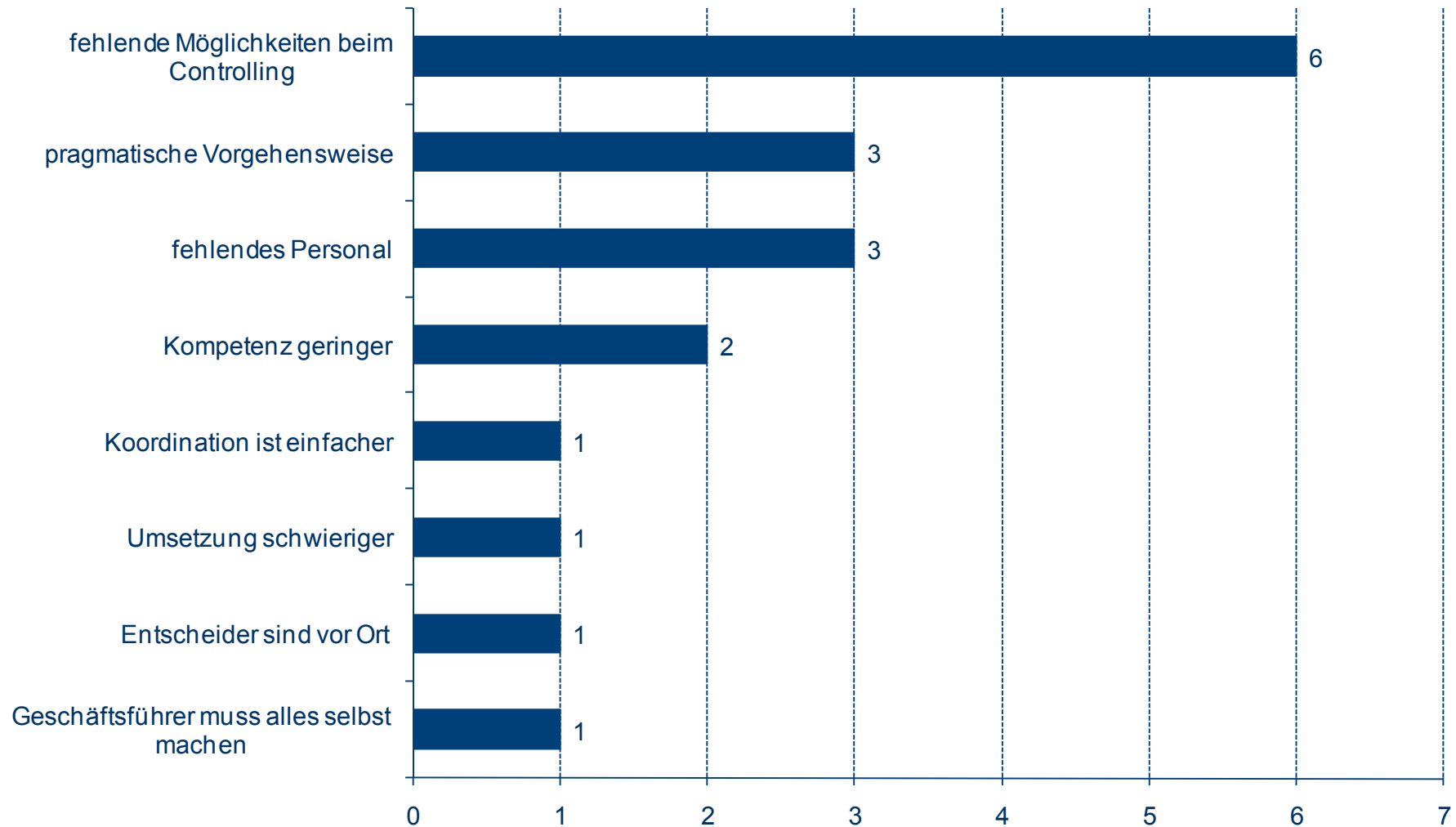
5

Besonderheiten des Controllings im Bekleidungseinzelhandel im Vergleich zu anderen Branchen

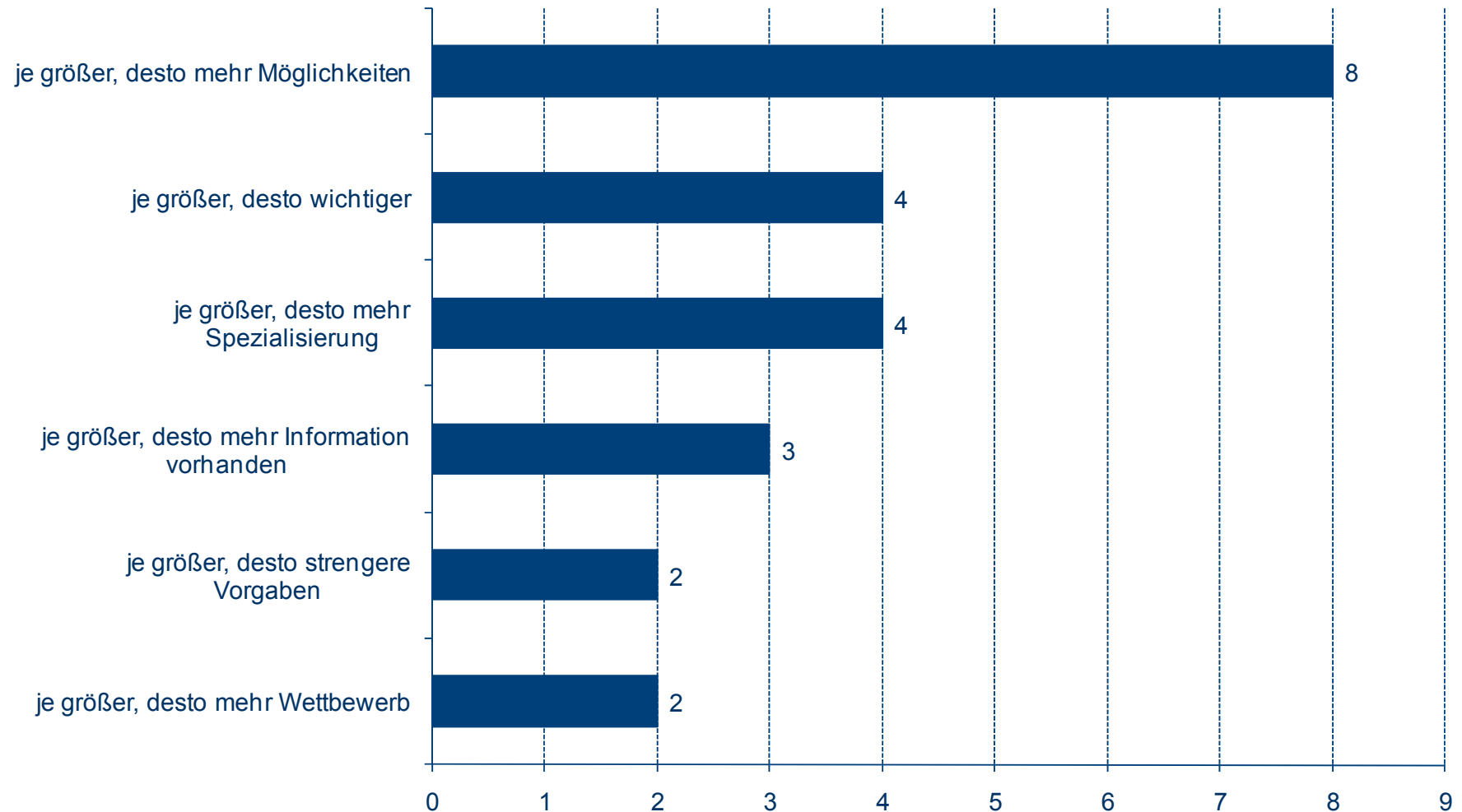
Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=19] (Mehrfachnennungen möglich)

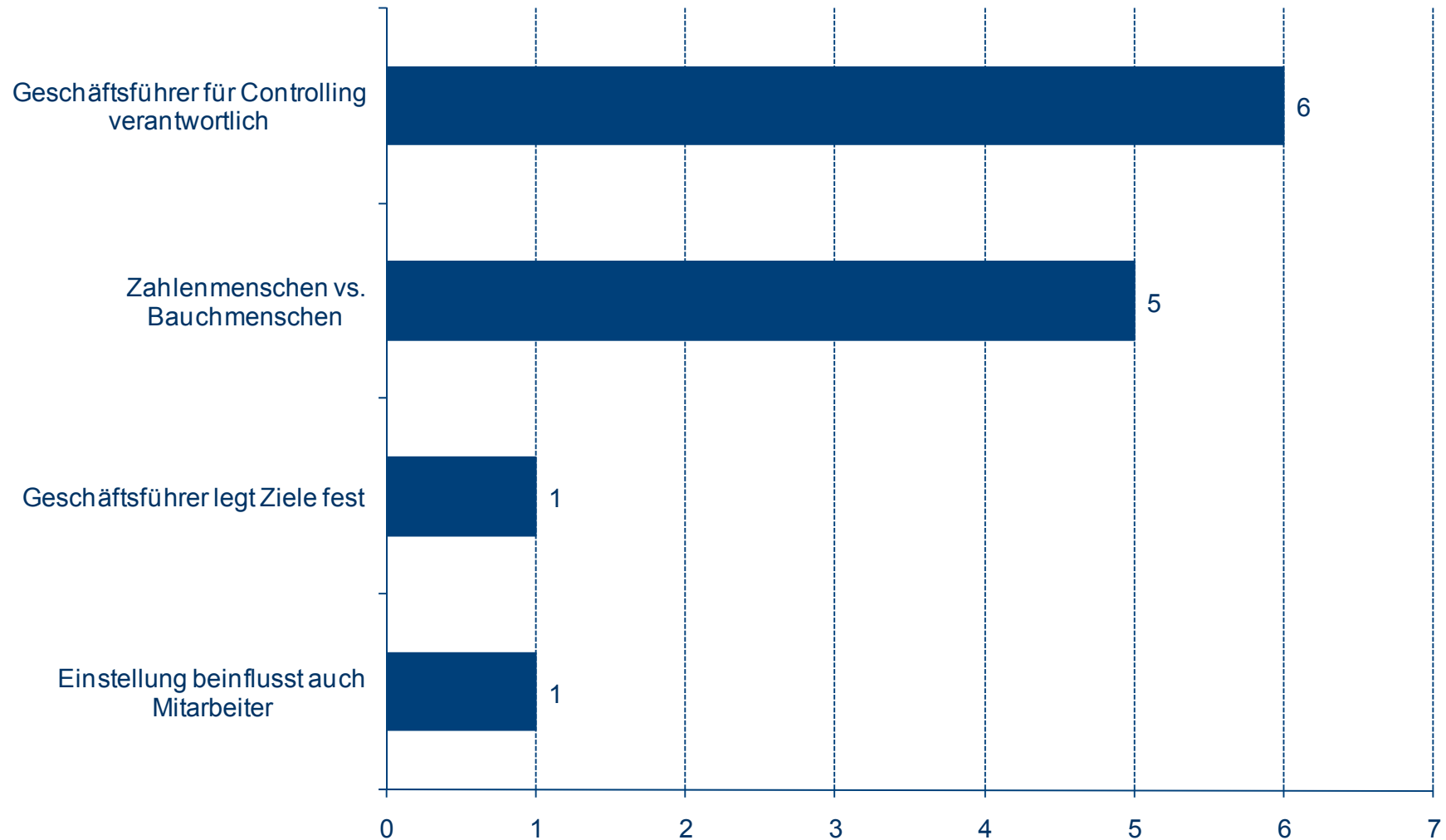


Nennungen [N=18] (Mehrfachnennungen möglich)

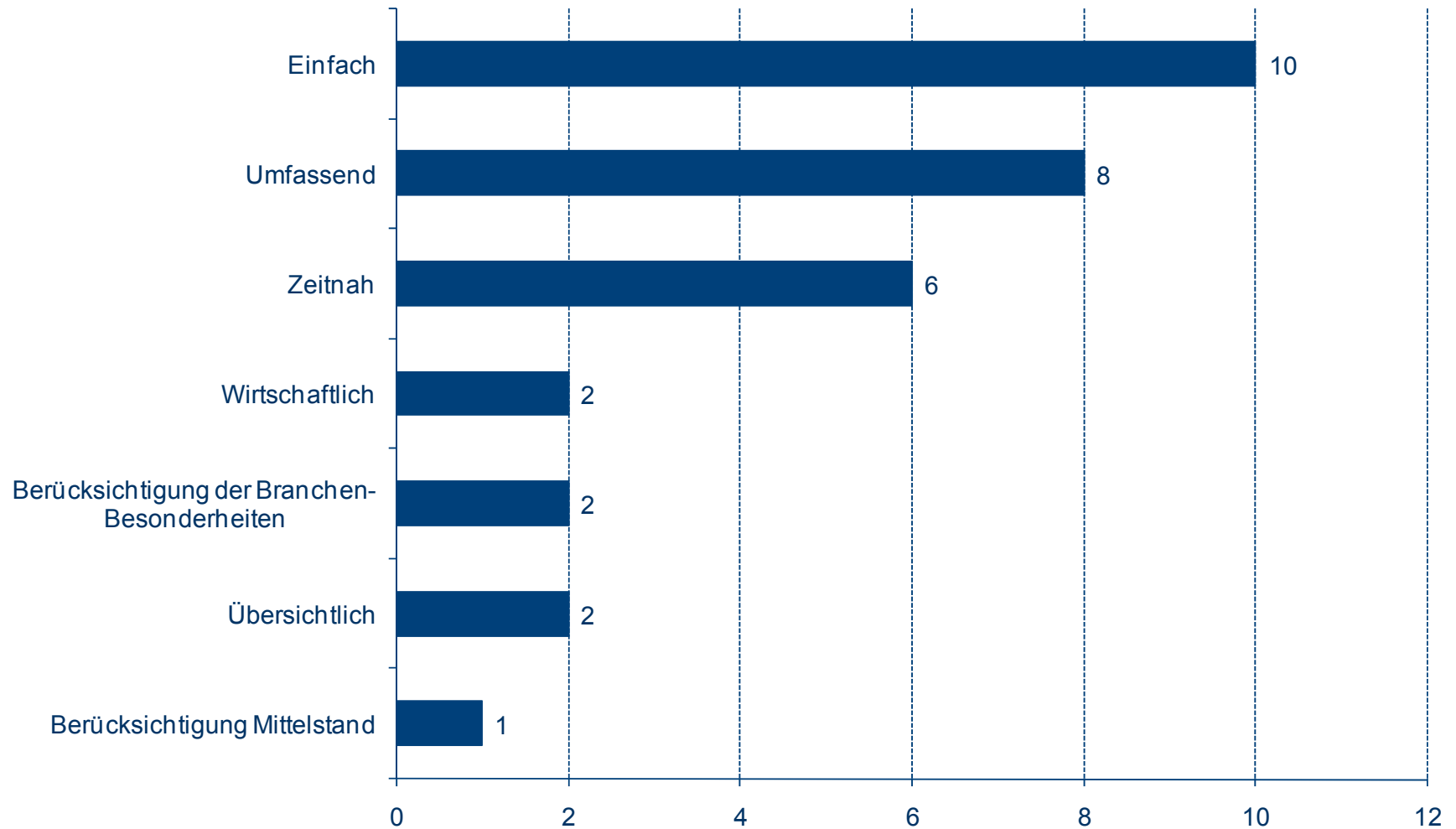


Nennungen [N=23] (Mehrfachnennungen möglich)

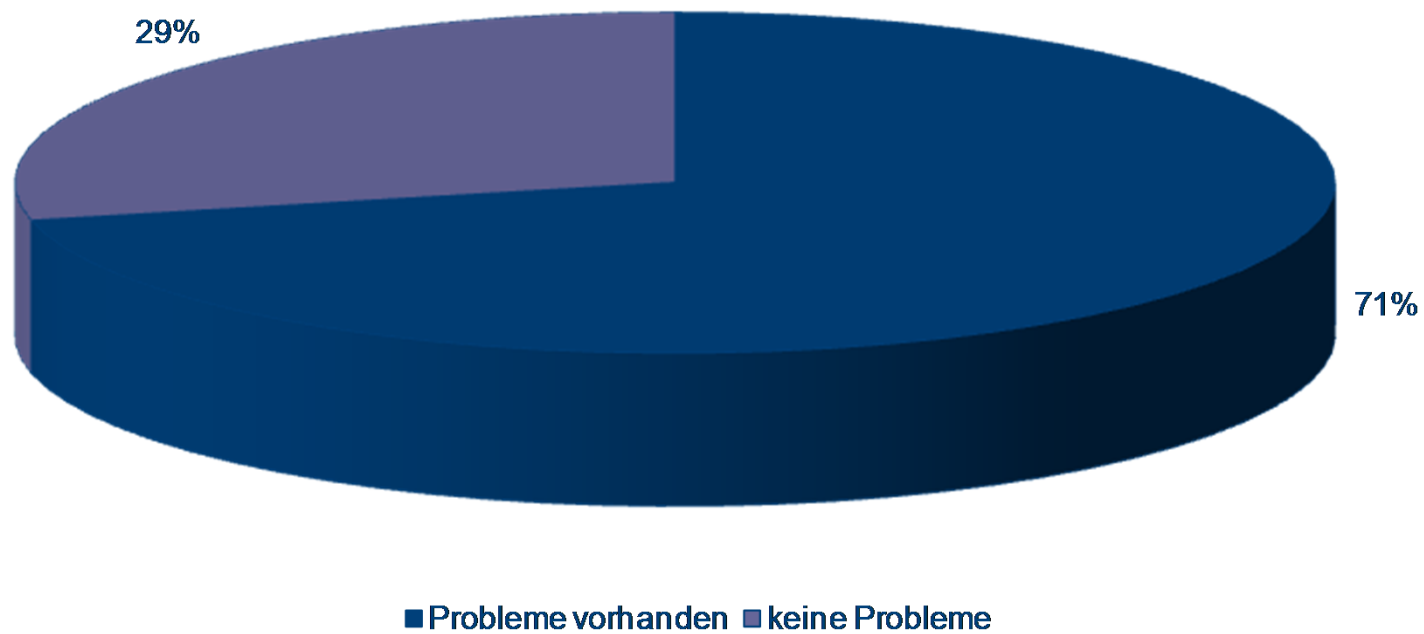
Wissen schafft Wert!



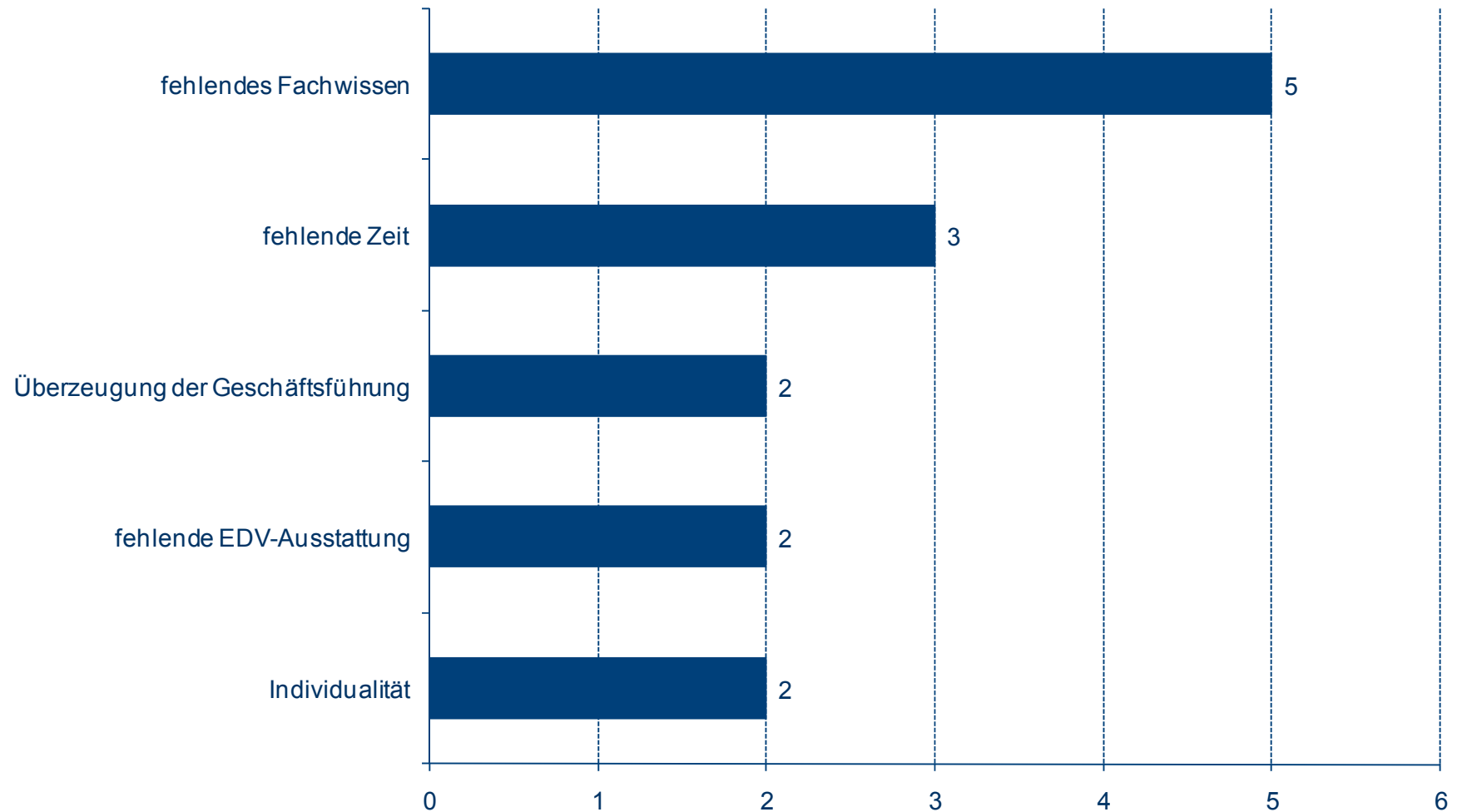
Nennungen [N=13] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=31] (Mehrfachnennungen möglich)



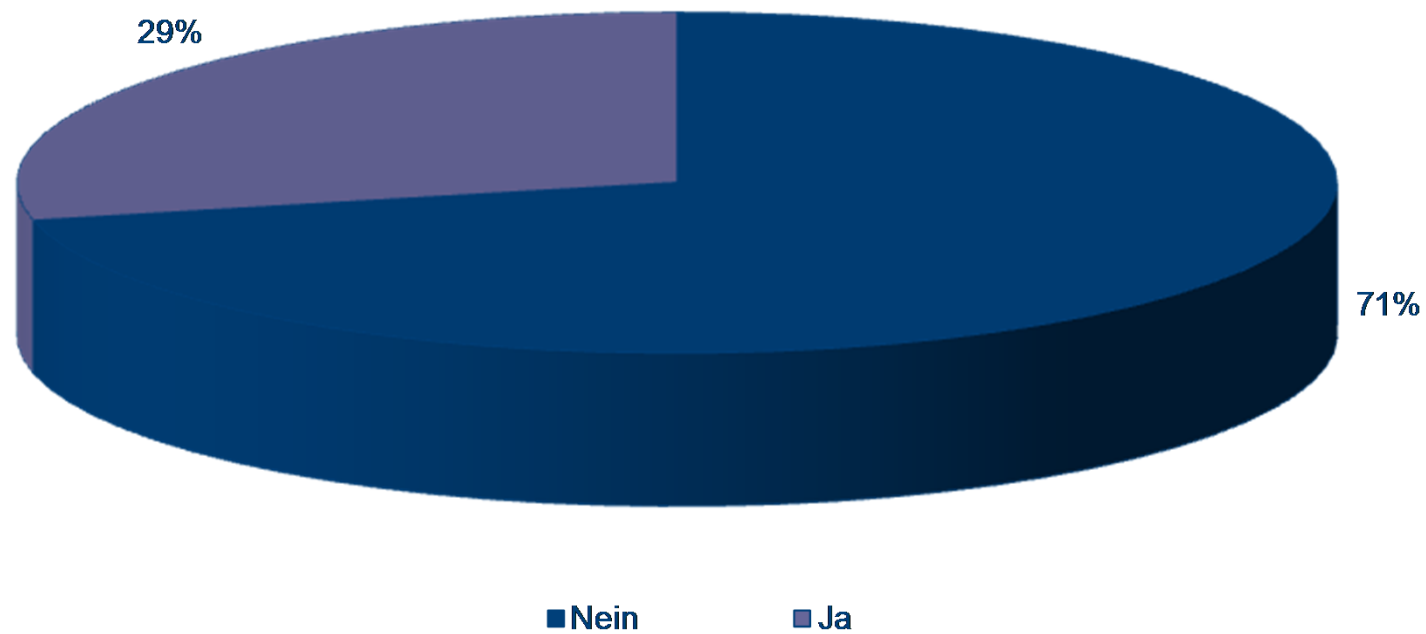
Nennungen [N=14]

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=14] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Wo sehen Sie Probleme bei der Umsetzung des Controllings?
1	Alpha	Keine Probleme
2	Beta	Keine Probleme
3	Gamma	Keine Probleme
4	Delta	Individualität des Bekleidungseinzelhandels
5	Epsilon	Fehlende Zeit
6	Zeta	Fehlendes Fachwissen
7	Eta	Individualität des Bekleidungseinzelhandels; Fehlende EDV-Ausstattung; Fehlende Überzeugung der Geschäftsführers
8	Theta	Fehlendes Fachwissen
9	Iota	Fehlende Überzeugung der Geschäftsführers
10	Kappa	Fehlende Zeit; Fehlendes Fachwissen
11	Lambda	Fehlendes Fachwissen
12	Mi	Fehlende Zeit; Fehlende EDV-Ausstattung
13	Ni	Keine Probleme
14	Xi	Fehlendes Fachwissen

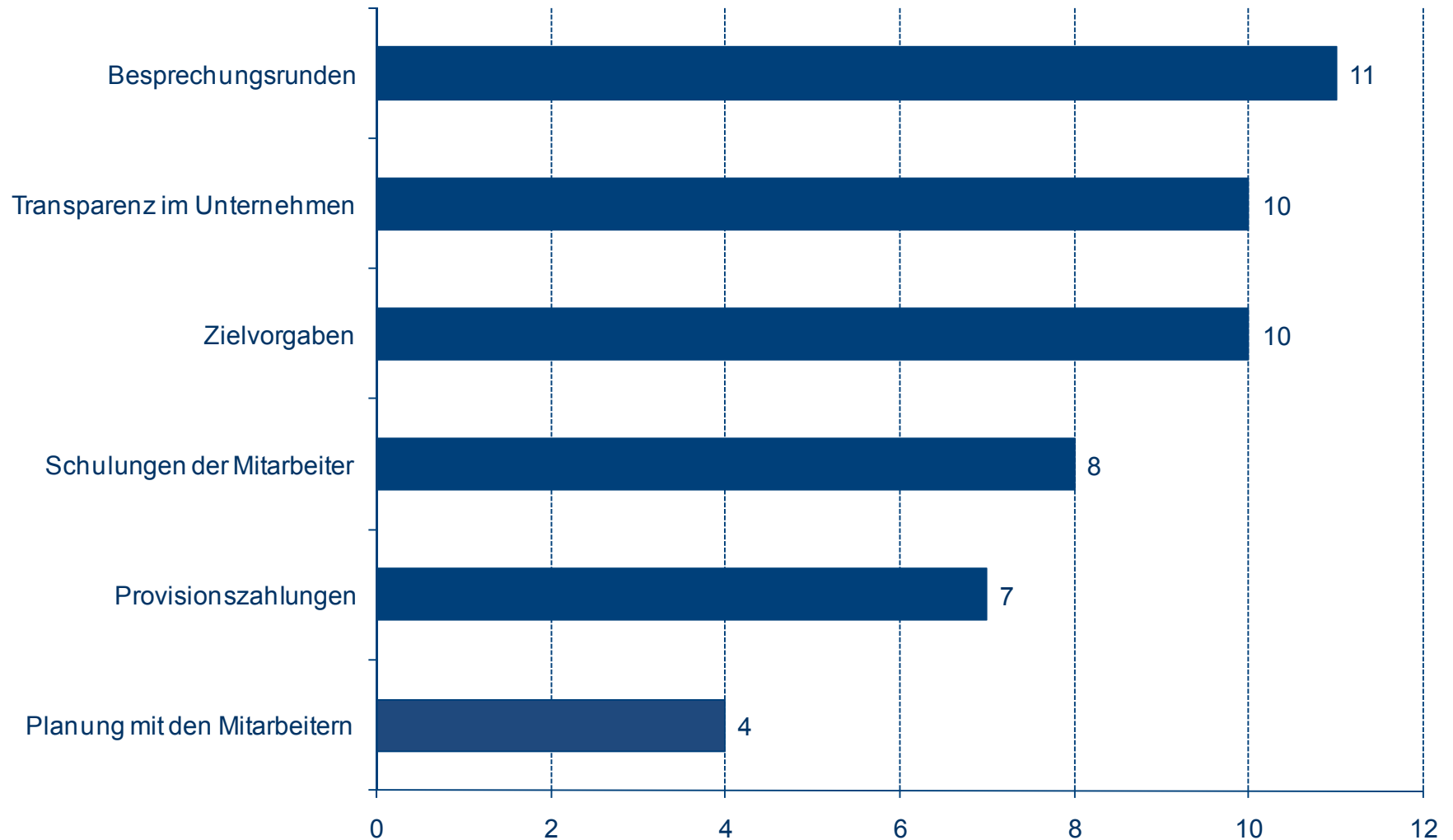
- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Allgemeine Angaben zu den Untersuchungsteilnehmern
- 4 Mittelständischer Bekleidungseinzelhandel
- 5 Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel
- 6 Ausgestaltung des Controllings**
- 7 Autoren und Schriftenreihe



Nennungen [N=14]

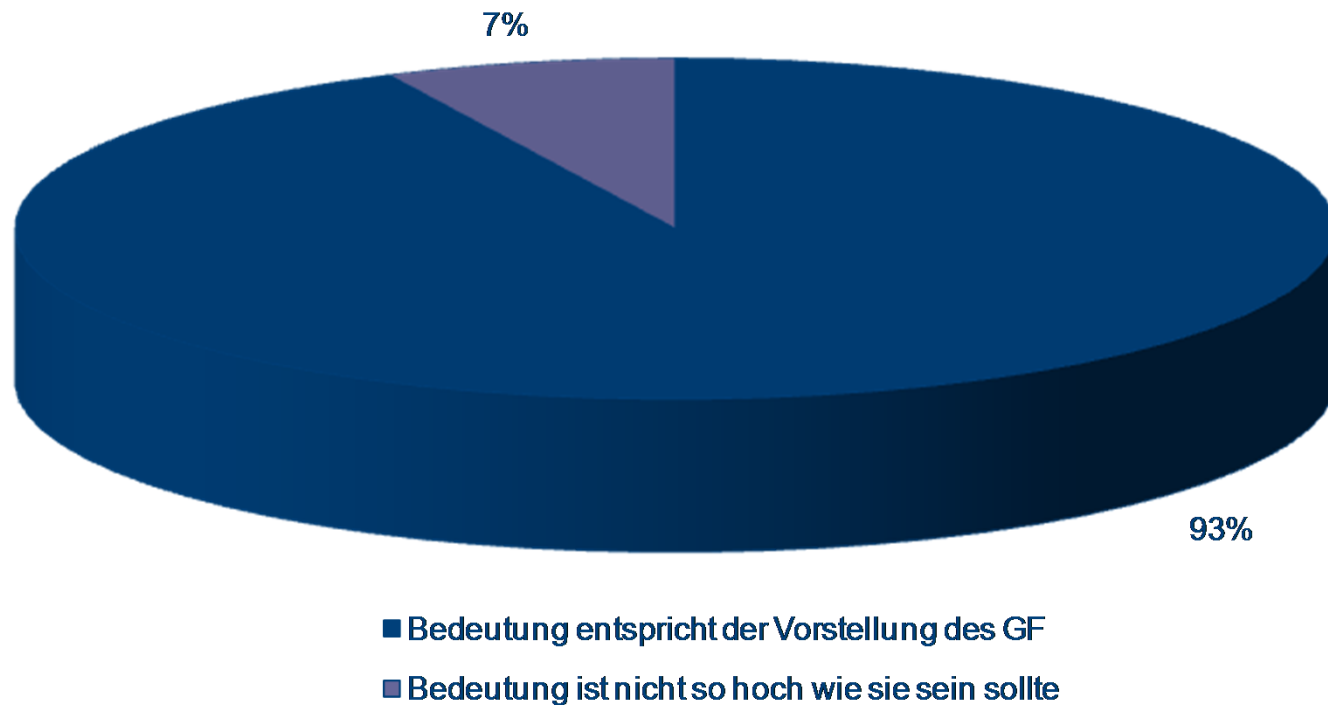
Nr.	Unternehmen	Existiert ein Controlling-Leitbild in Ihrem Unternehmen?
1	Alpha	Nein, weil Controlling noch nicht institutionalisiert ist
2	Beta	Nein
3	Gamma	Ja, immer zu wissen, wo das Unternehmen steht
4	Delta	Nein
5	Epsilon	Nein
6	Zeta	Nein
7	Eta	Ja, das Bild vom Pilot und seinem Co-Pilot
8	Theta	Ja, Controlling muss einfach, eindeutig, strukturiert, nachvollziehbar und kommunizierbar sein
9	Iota	Nein
10	Kappa	Ja, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser
11	Lambda	Nein
12	Mi	Nein
13	Ni	Nein
14	Xi	Nein

Wissen schafft Wert!



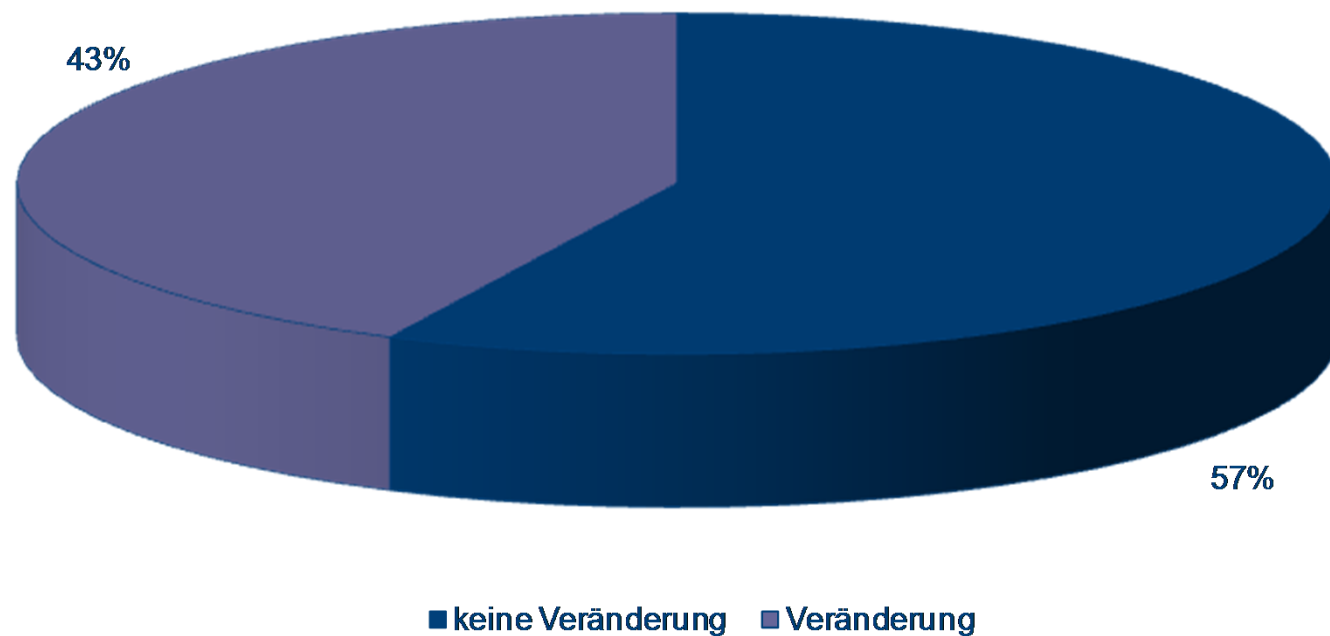
Nennungen [N=50] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Wie wird die Controlling-Sichtweise an die Mitarbeiter kommuniziert?
1	Alpha	Provisionszahlungen; Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Transparenz
2	Beta	Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz
3	Gamma	Provisionszahlungen; Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz
4	Delta	Besprechungsrunden
5	Epsilon	Keine Kommunikation
6	Zeta	Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz
7	Eta	Provisionszahlungen; Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz; Planung mit den Mitarbeitern
8	Theta	Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Transparenz; Planung mit den Mitarbeitern
9	Iota	Provisionszahlungen; Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz; Planung mit den Mitarbeitern
10	Kappa	Provisionszahlungen; Zielvorgaben; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz
11	Lambda	Provisionszahlungen; Besprechungsrunden; Zielvorgaben; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz
12	Mi	Besprechungsrunden; Zielvorgaben
13	Ni	Besprechungsrunden; Zielvorgaben
14	Xi	Provisionszahlungen; Besprechungsrunden; Schulungen der Mitarbeiter; Transparenz; Planung mit den Mitarbeitern

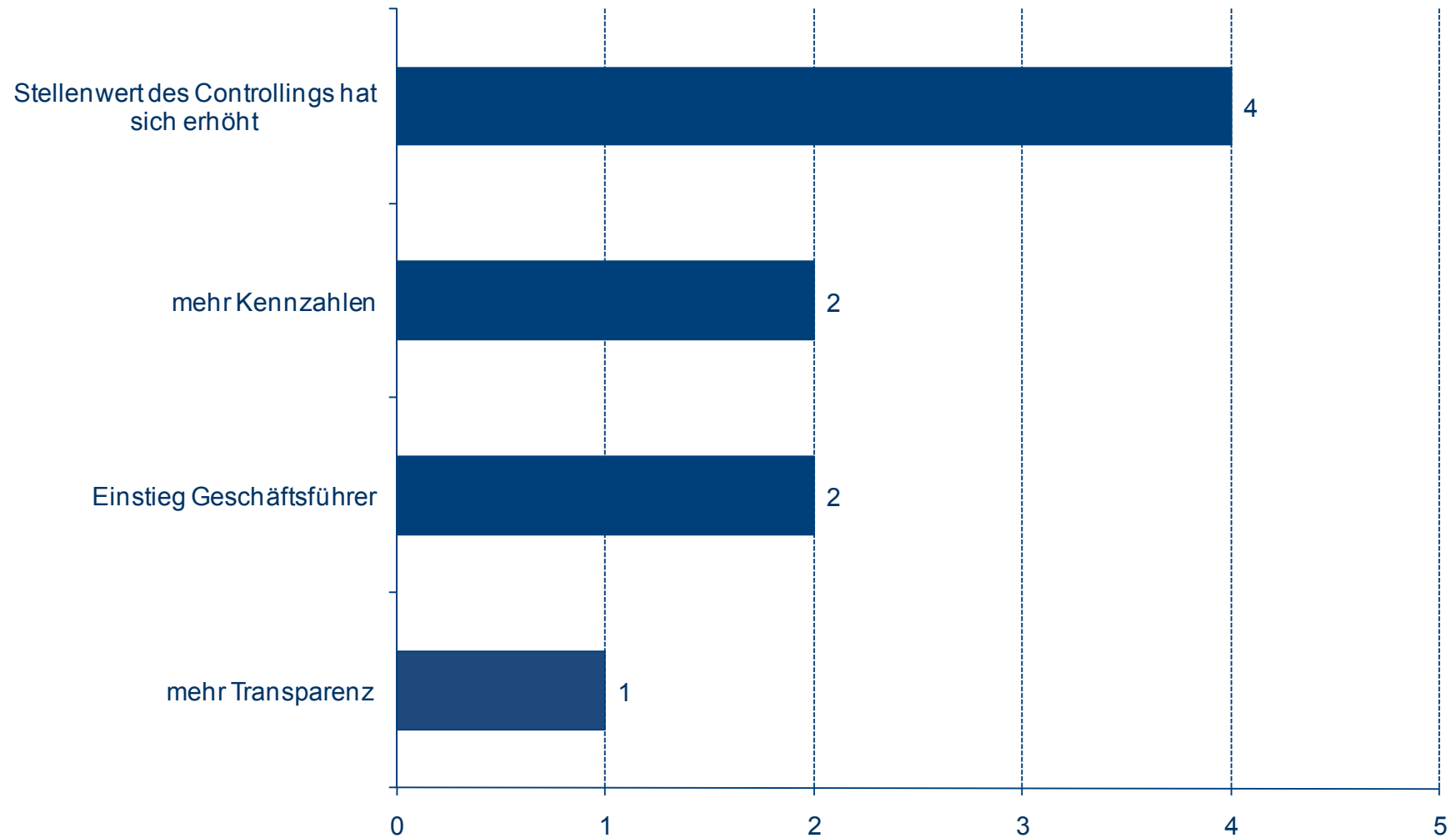


Nennungen [N=14]

Nr.	Unternehmen	Entspricht die Sichtweise von Controlling im Unternehmen ihrem Verständnis?
1	Alpha	Nein, denn die Bedeutung ist noch nicht so hoch wie sie sein sollte
2	Beta	Ja
3	Gamma	Ja
4	Delta	Ja, vor allem durch die Forderung der Bank
5	Epsilon	Ja
6	Zeta	Ja
7	Eta	Ja
8	Theta	Ja
9	Iota	Ja
10	Kappa	Ja, jedoch nicht auf der Arbeitsebene
11	Lambda	Ja
12	Mi	Ja
13	Ni	Ja
14	Xi	Ja

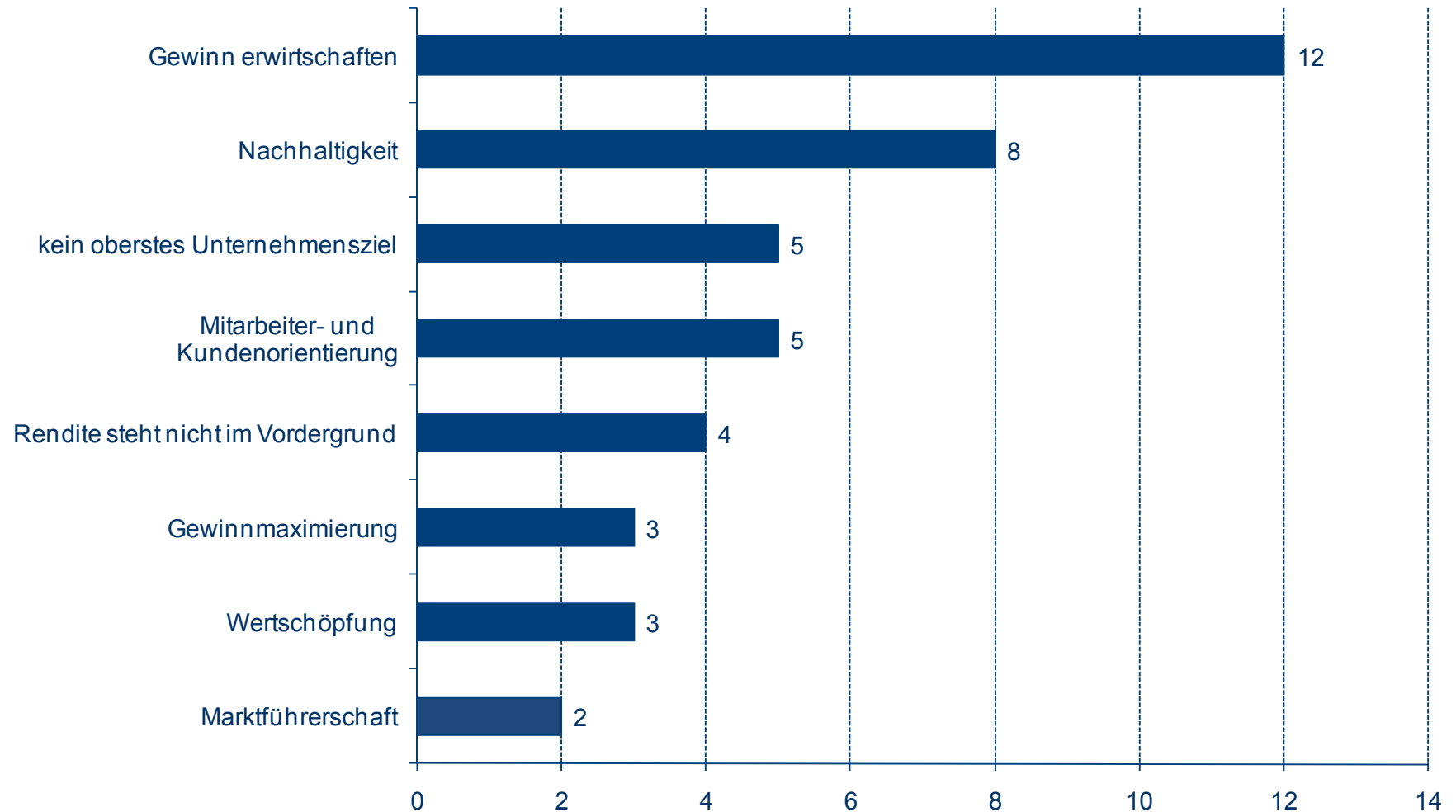


Nennungen [N=14]

Wissen schafft Wert!

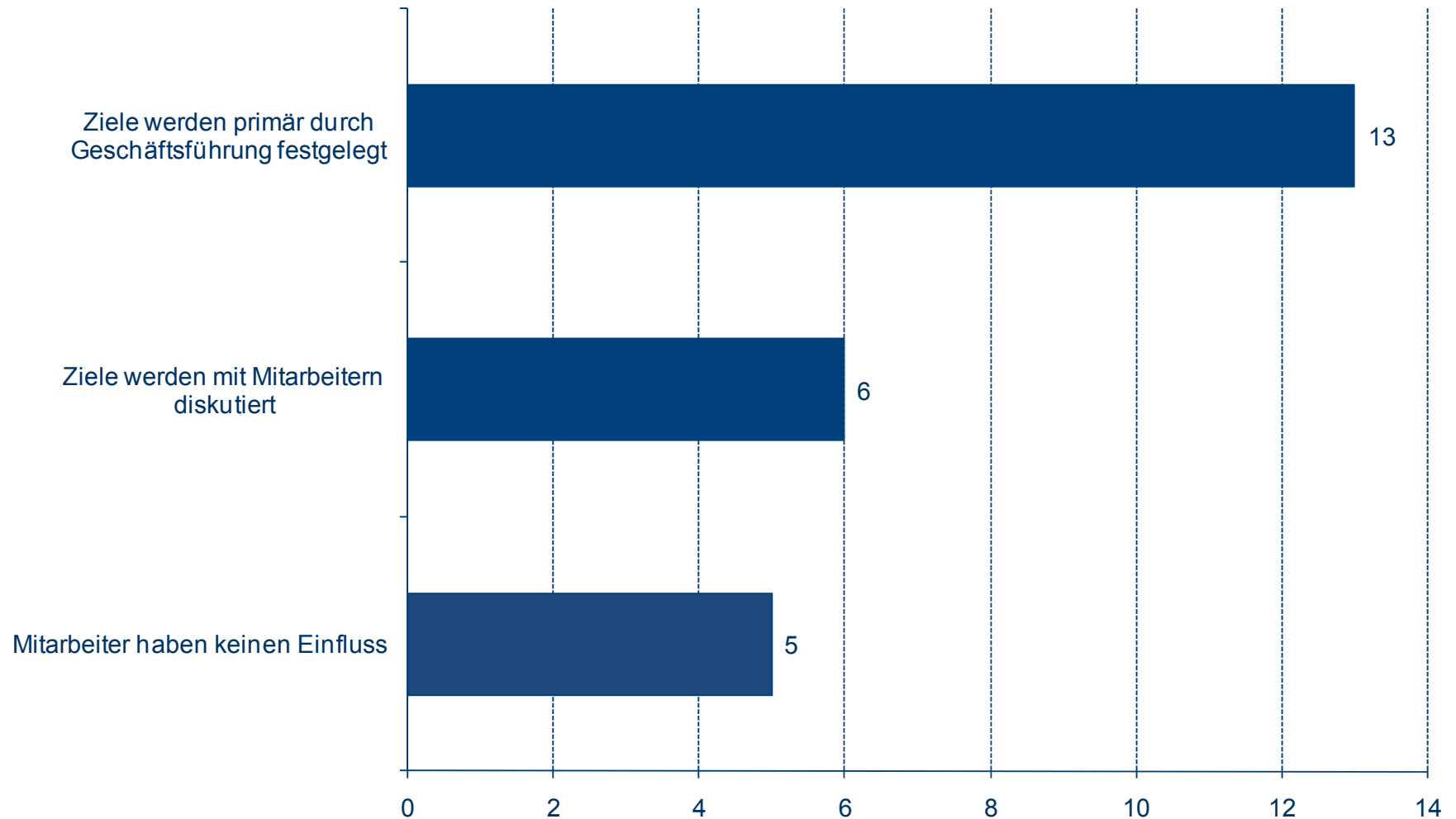
Nennungen [N=9] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Hat sich die Controlling-Philosophie verändert?
1	Alpha	Nein, aber vor zehn Jahren mit dem Einstieg des Geschäftsführers
2	Beta	Ja, Stellenwert des Controlling hat sich erhöht
3	Gamma	Nein
4	Delta	Ja, Stellenwert des Controlling hat sich erhöht; mehr Transparenz
5	Epsilon	Nein
6	Zeta	Ja, Stellenwert des Controlling hat sich erhöht
7	Eta	Ja, Einstieg GF
8	Theta	Nein
9	Iota	Nein
10	Kappa	Ja, mehr Kennzahlen
11	Lambda	Ja, Stellenwert des Controlling hat sich erhöht; Mehr Kennzahlen
12	Mi	Nein
13	Ni	Nein
14	Xi	Nein

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=42] (Mehrfachnennungen möglich)

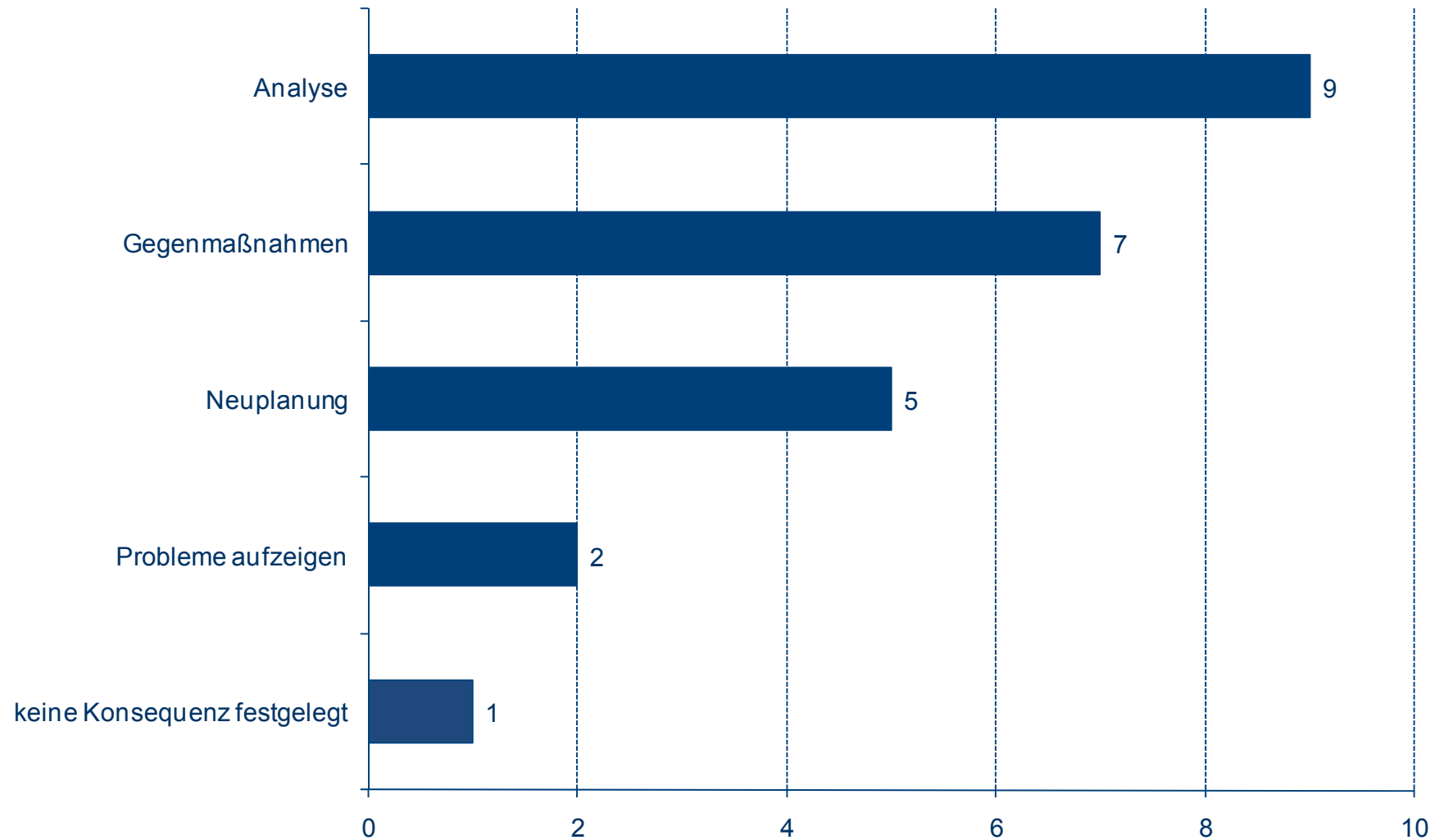
Nr.	Unternehmen	Welche Ziele verfolgen Sie mit Controlling in Ihrem Unternehmen?
1	Alpha	Kein oberstes Unternehmensziel; Rendite steht nicht im Vordergrund; Mitarbeiter- & Kundenorientierung
2	Beta	Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften; Wertschöpfung
3	Gamma	Kein oberstes Unternehmensziel; Mitarbeiter- & Kundenorientierung; Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften
4	Delta	Kein oberstes Unternehmensziel; Mitarbeiter- & Kundenorientierung; Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften
5	Epsilon	Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften; Gewinnmaximierung; Marktführer
6	Zeta	Gewinn erwirtschaften; Gewinnmaximierung
7	Eta	Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften; Wertschöpfung; Gewinnmaximierung
8	Theta	Mitarbeiter- & Kundenorientierung; Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften
9	Iota	Gewinn erwirtschaften; Wertschöpfung
10	Kappa	Kein oberstes Unternehmensziel; Rendite steht nicht im Vordergrund; Nachhaltigkeit
11	Lambda	Gewinn erwirtschaften; Marktführer
12	Mi	Kein oberstes Unternehmensziel; Rendite steht nicht im Vordergrund; Gewinn erwirtschaften
13	Ni	Mitarbeiter- & Kundenorientierung; Nachhaltigkeit; Gewinn erwirtschaften
14	Xi	Rendite steht nicht im Vordergrund; Gewinn erwirtschaften



Nennungen [N=23] (Mehrfachnennungen möglich)

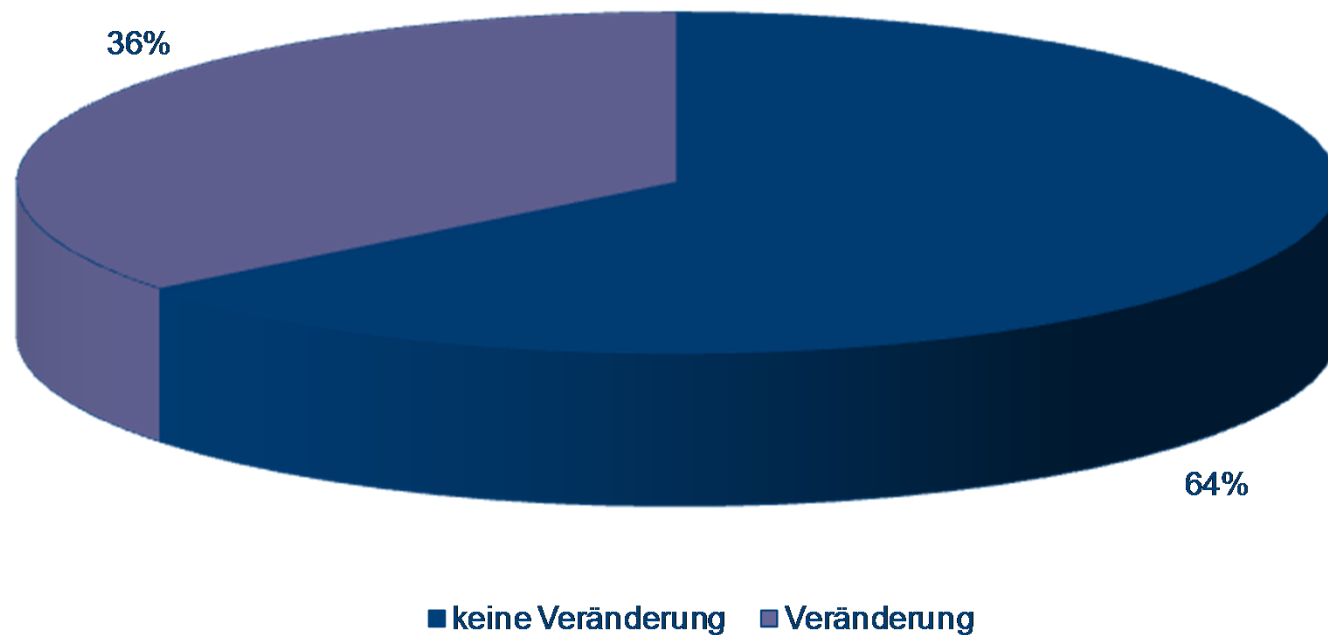
Nr.	Unternehmen	Wer legt die Unternehmens-Ziele in Ihrem Unternehmen fest?
1	Alpha	Ziele werden durch GF festgelegt; Ziele werden mit Mitarbeitern diskutiert
2	Beta	Ziele werden durch GF festgelegt; Mitarbeiter haben keinen Einfluss
3	Gamma	Ziele werden durch GF festgelegt
4	Delta	Keine Konkretisierung von Zielen
5	Epsilon	Ziele werden durch GF festgelegt; Mitarbeiter haben keinen Einfluss
6	Zeta	Ziele werden durch GF festgelegt; Mitarbeiter haben keinen Einfluss
7	Eta	Ziele werden durch GF festgelegt; Ziele werden mit Mitarbeitern diskutiert
8	Theta	Ziele werden durch GF festgelegt
9	Iota	Ziele werden durch GF festgelegt; Ziele werden mit Mitarbeitern diskutiert
10	Kappa	Ziele werden durch GF festgelegt; Ziele werden mit Mitarbeitern diskutiert
11	Lambda	Ziele werden durch GF festgelegt; Ziele werden mit Mitarbeitern diskutiert
12	Mi	Ziele werden durch GF festgelegt; Mitarbeiter haben keinen Einfluss
13	Ni	Ziele werden durch GF festgelegt; Mitarbeiter haben keinen Einfluss
14	Xi	Ziele werden durch GF festgelegt; Ziele werden mit Mitarbeitern diskutiert

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=24] (Mehrfachnennungen möglich)

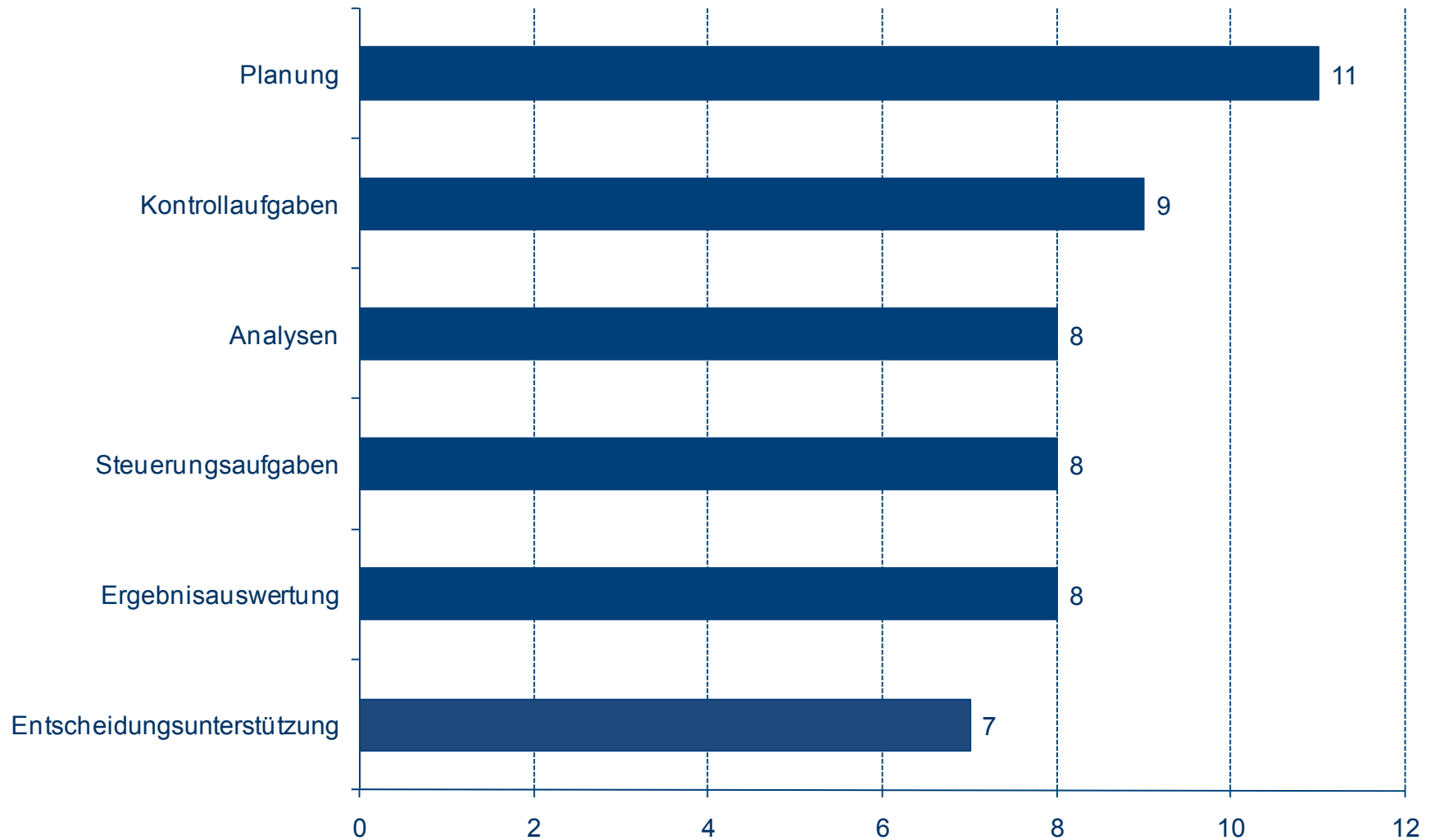
Nr.	Unternehmen	Was passiert wenn Ziele nicht erfüllt werden?
1	Alpha	Keine Konsequenz festgelegt
2	Beta	Analyse; Probleme aufzeigen; Neuplanung
3	Gamma	Analyse; Neuplanung
4	Delta	Analyse
5	Epsilon	Gegenmaßnahmen
6	Zeta	Analyse; Neuplanung; Gegenmaßnahmen
7	Eta	Analyse; Probleme aufzeigen; Neuplanung
8	Theta	Gegenmaßnahmen
9	Iota	Analyse
10	Kappa	Gegenmaßnahmen
11	Lambda	Gegenmaßnahmen
12	Mi	Analyse; Neuplanung; Gegenmaßnahmen
13	Ni	Analyse
14	Xi	Analyse; Gegenmaßnahmen



Nennungen [N=14]

Nr.	Unternehmen	Haben sich die Controlling-Ziele verändert? Sind Veränderungen geplant?
1	Alpha	Ja, Oberziel befindet sich in der Entwicklung
2	Beta	Nein
3	Gamma	Nein
4	Delta	Nein
5	Epsilon	Nein
6	Zeta	Ja, neue Anforderungen erfordern eine Detaillierung der Ziele
7	Eta	Ja, neue Anforderungen erfordern eine Detaillierung der Ziele
8	Theta	Nein
9	Iota	Nein
10	Kappa	Ja, neue Anforderungen erfordern eine Detaillierung der Ziele
11	Lambda	Ja, neue Anforderungen erfordern eine Detaillierung der Ziele
12	Mi	Nein
13	Ni	Nein
14	Xi	Nein

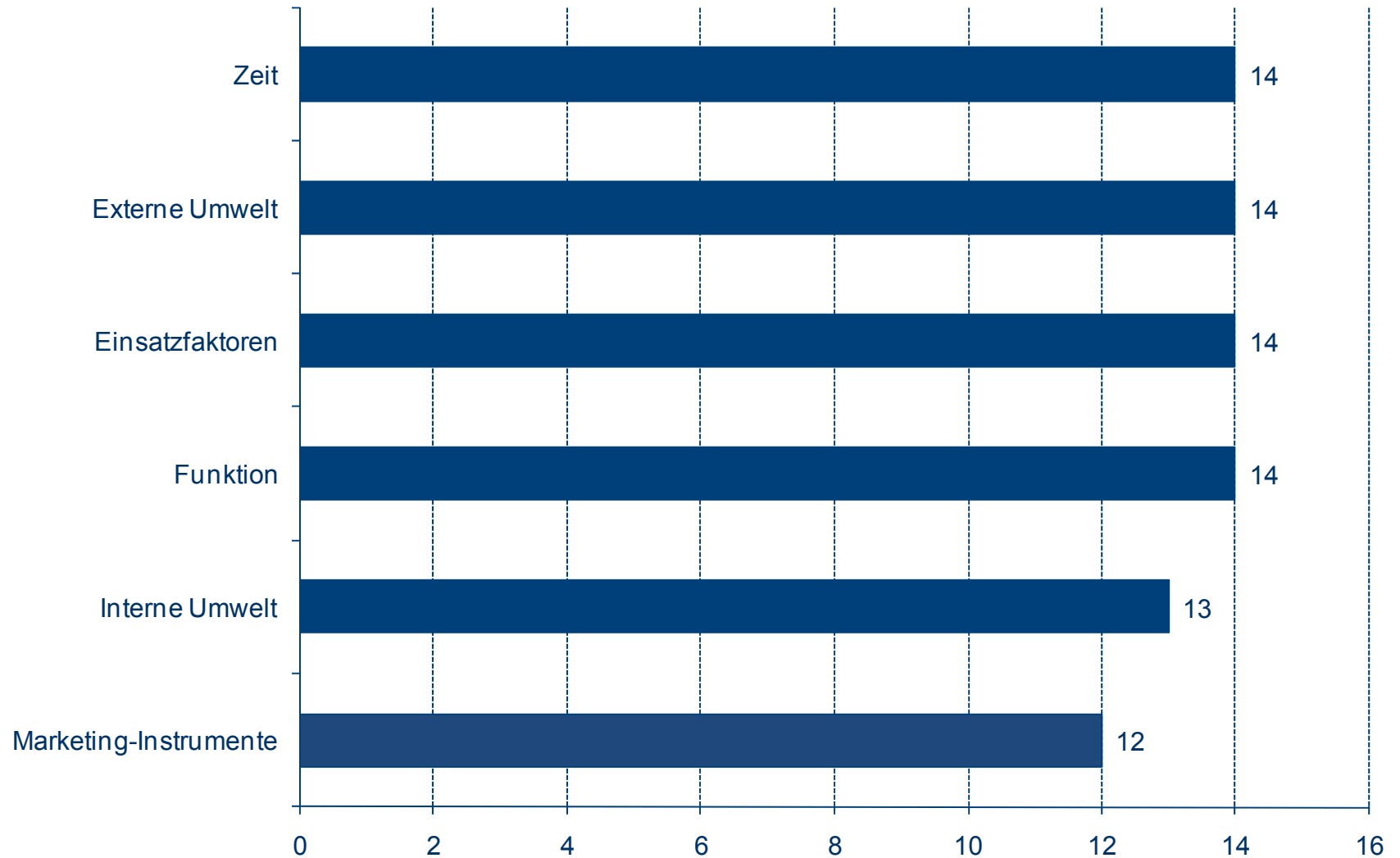
Wissen schafft Wert!



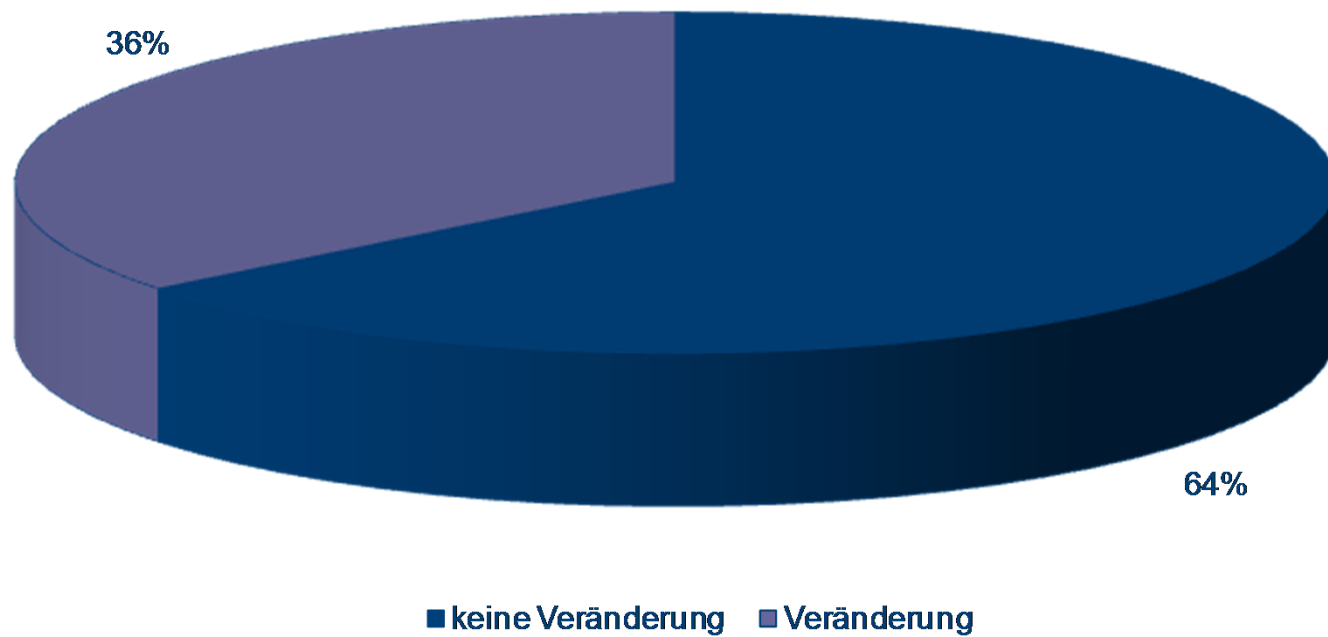
Nennungen [N=51] (Mehrfachnennungen möglich)

Nr.	Unternehmen	Aufgaben die durch das Controlling übernommen werden
1	Alpha	Ergebnisauswertung; Steuerungsaufgaben; Analysen; Planung
2	Beta	Analysen; Entscheidungsunterstützung
3	Gamma	Ergebnisauswertung; Steuerungsaufgaben; Analysen; Planung; Entscheidungsunterstützung
4	Delta	Steuerungsaufgaben; Kontrollaufgaben;
5	Epsilon	Planung; Kontrollaufgaben
6	Zeta	Ergebnisauswertung; Steuerungsaufgaben; Analysen; Planung; Kontrollaufgaben
7	Eta	Ergebnisauswertung; Steuerungsaufgaben; Analysen; Planung; Kontrollaufgaben; Entscheidungsunterstützung
8	Theta	Ergebnisauswertung; Steuerungsaufgaben; Planung; Kontrollaufgaben; Entscheidungsunterstützung
9	Iota	Steuerungsaufgaben; Planung; Kontrollaufgaben; Entscheidungsunterstützung
10	Kappa	Ergebnisauswertung; Analysen; Kontrollaufgaben
11	Lambda	Analysen; Planung
12	Mi	Ergebnisauswertung; Analysen; Planung; Entscheidungsunterstützung
13	Ni	Ergebnisauswertung; Steuerungsaufgaben; Planung; Kontrollaufgaben; Entscheidungsunterstützung
14	Xi	Planung; Kontrollaufgaben

— *Wissen schafft Wert!* —

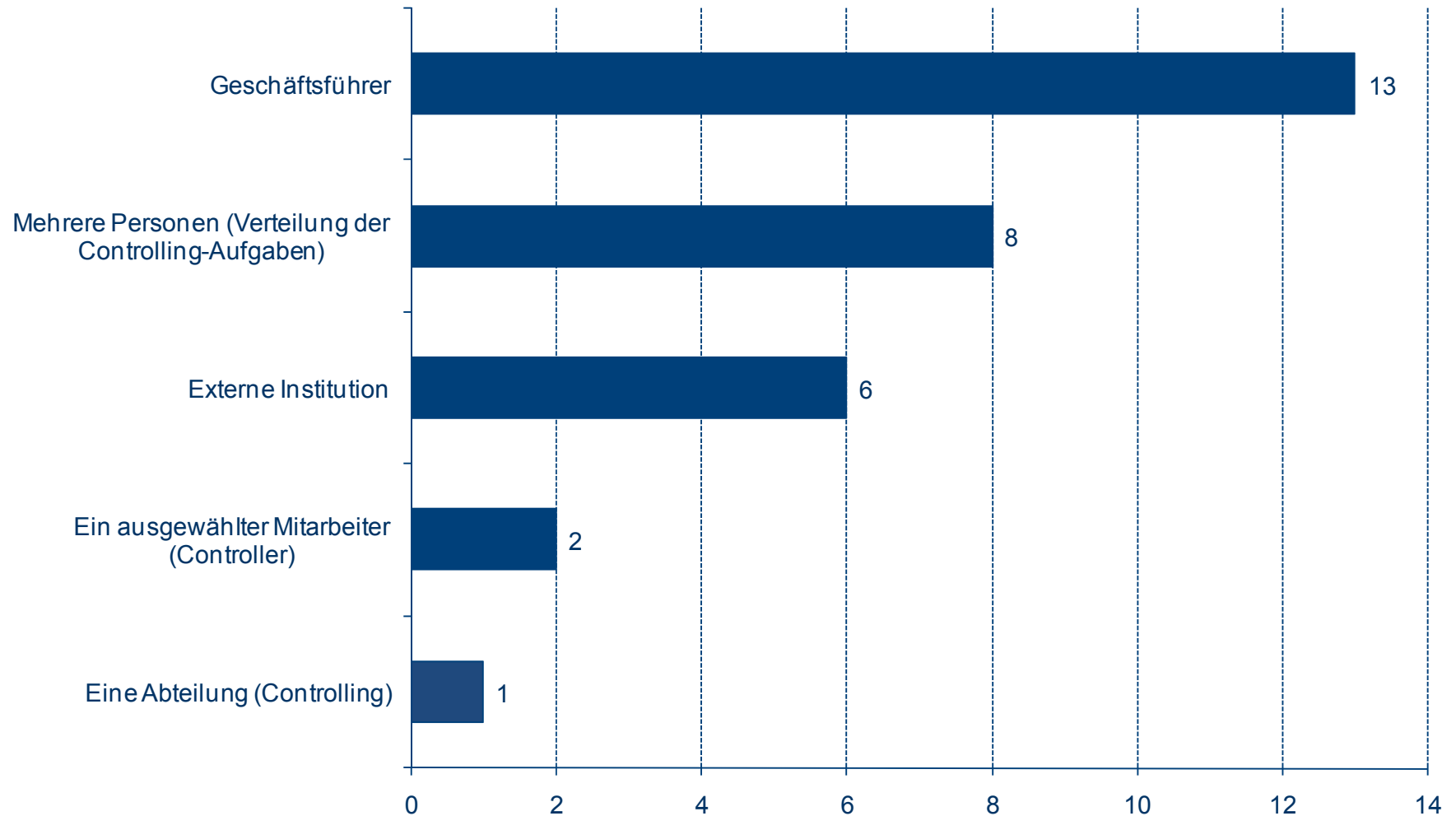


Nennungen [N=81] (Mehrfachnennungen möglich)



Nennungen [N=14]

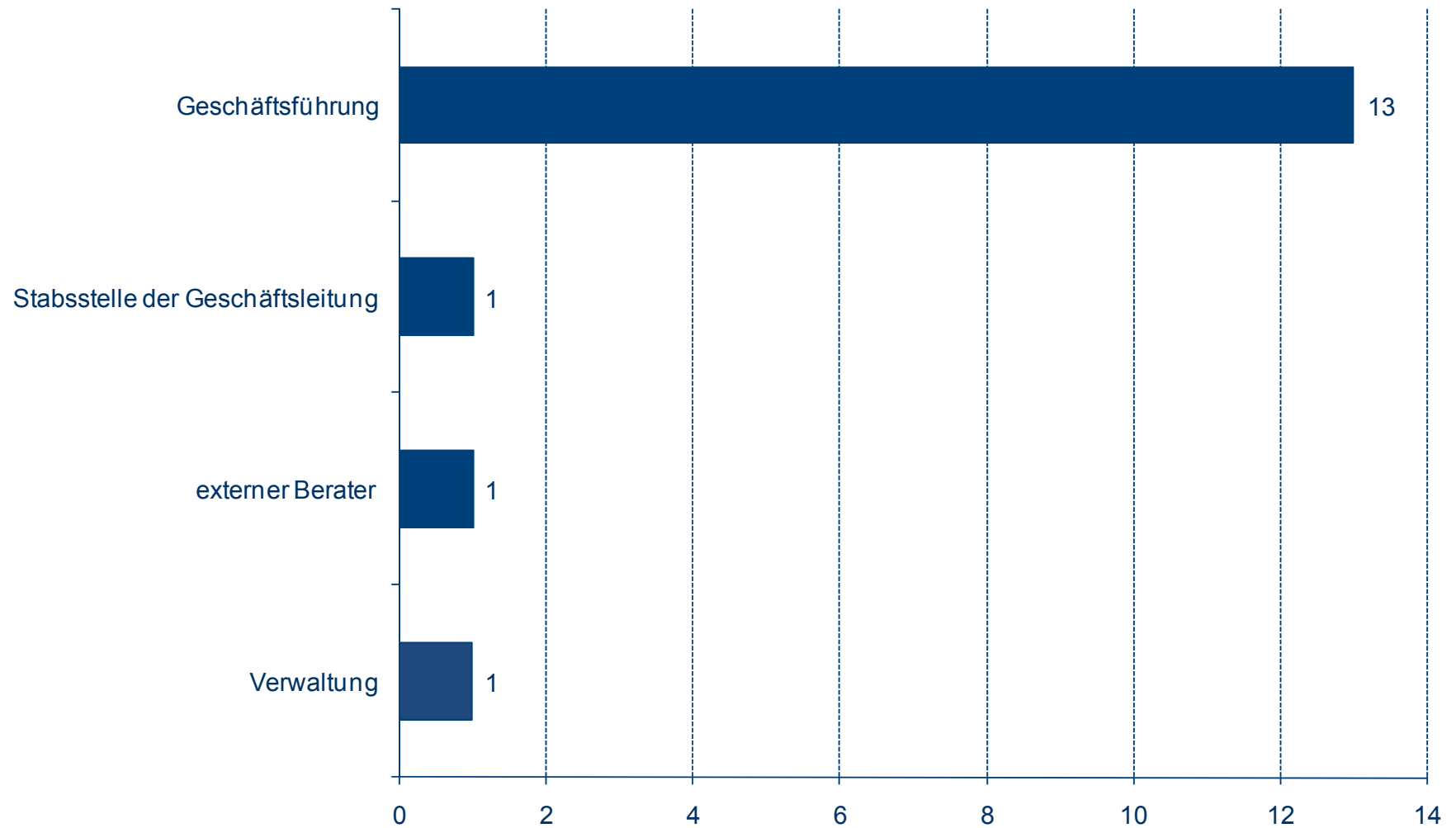
Nr.	Unternehmen	Gab es eine Veränderung der Controlling-Objekte?
1	Alpha	Nein
2	Beta	Nein
3	Gamma	Nein
4	Delta	Nein
5	Epsilon	Nein
6	Zeta	Ja, der Detaillierungsgrad steigt weiter
7	Eta	Ja, Risikomanagement und Lieferantenmanagement neu eingeführt
8	Theta	Ja, der Detaillierungsgrad steigt weiter
9	Iota	Nein
10	Kappa	Nein
11	Lambda	Ja, Mitarbeiter-Controlling wurde intensiviert
12	Mi	Nein
13	Ni	Ja, der Detaillierungsgrad steigt weiter
14	Xi	Nein

Wissen schafft Wert!

Nennungen [N=30] (Mehrfachnennungen möglich)

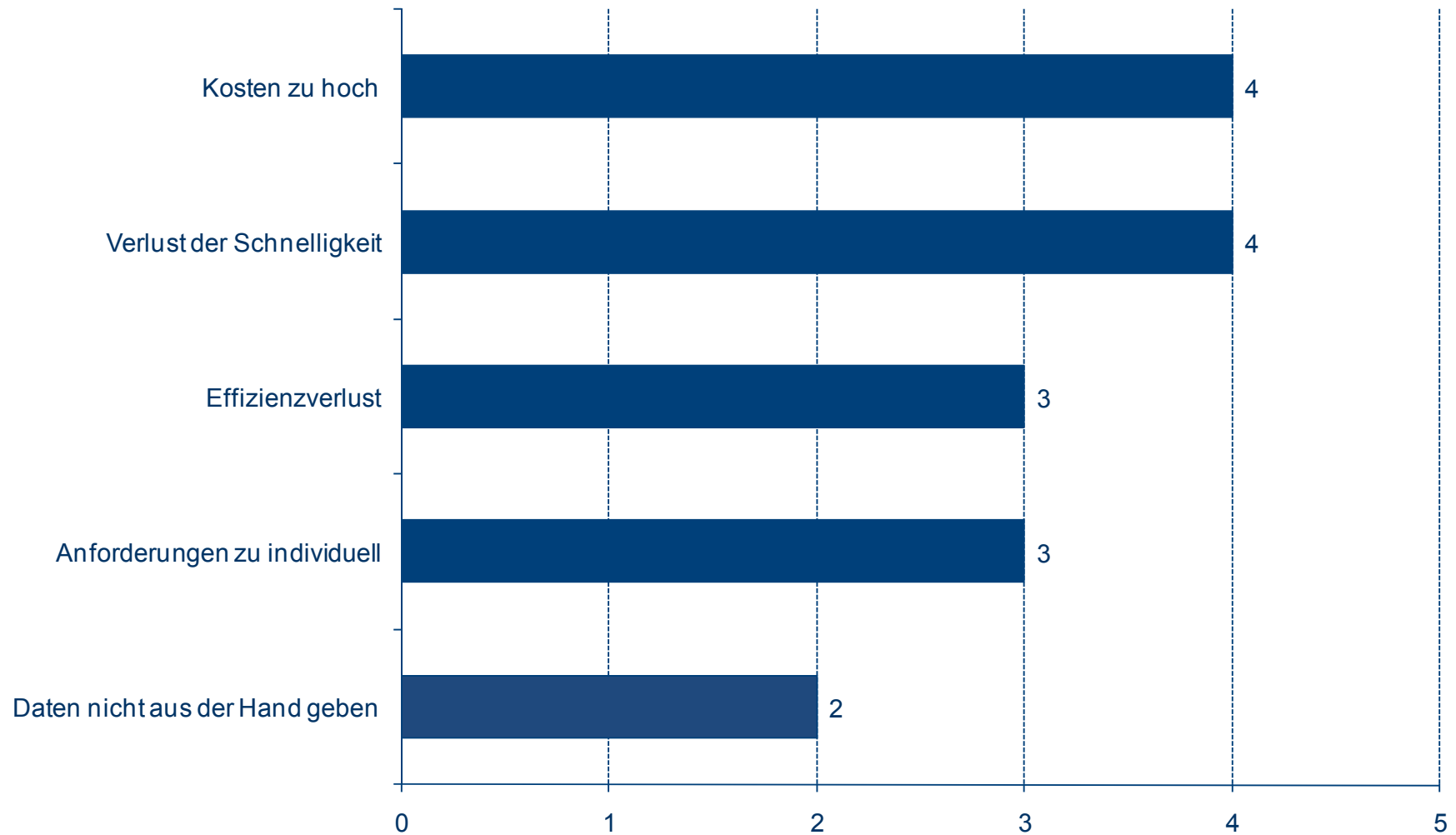
Nr.	Unternehmen	Wer ist mit der Aufgabe des Controllings betraut?
1	Alpha	Geschäftsführer; Controller
2	Beta	Geschäftsführer
3	Gamma	Geschäftsführer; Controller; Mehrere Personen
4	Delta	Geschäftsführer; Externe Institution
5	Epsilon	Geschäftsführer; Externe Institution
6	Zeta	Geschäftsführer; Mehrere Personen; Externe Institution
7	Eta	Eine Abteilung; Mehrere Personen
8	Theta	Geschäftsführer; Mehrere Personen
9	Iota	Geschäftsführer; Mehrere Personen
10	Kappa	Geschäftsführer
11	Lambda	Geschäftsführer; Mehrere Personen; Externe Institution
12	Mi	Geschäftsführer; Externe Institution
13	Ni	Geschäftsführer; Mehrere Personen; Externe Institution
14	Xi	Geschäftsführer; Mehrere Personen

Wissen schafft Wert!

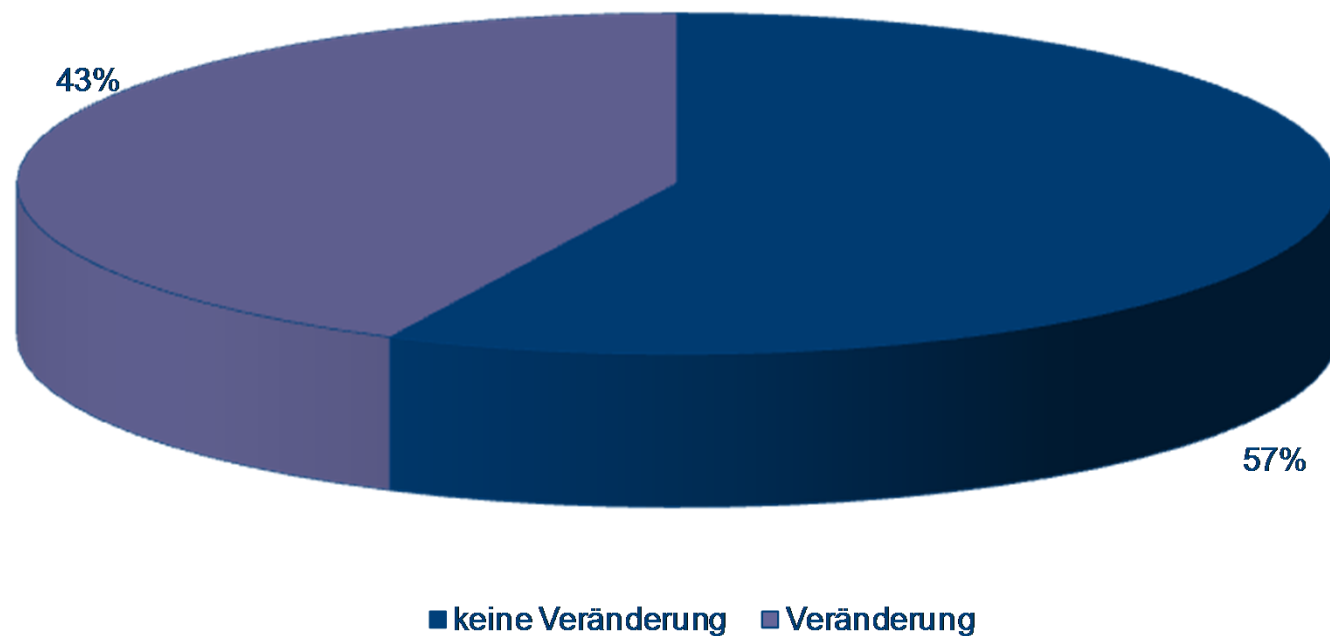


Nennungen [N=16] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!



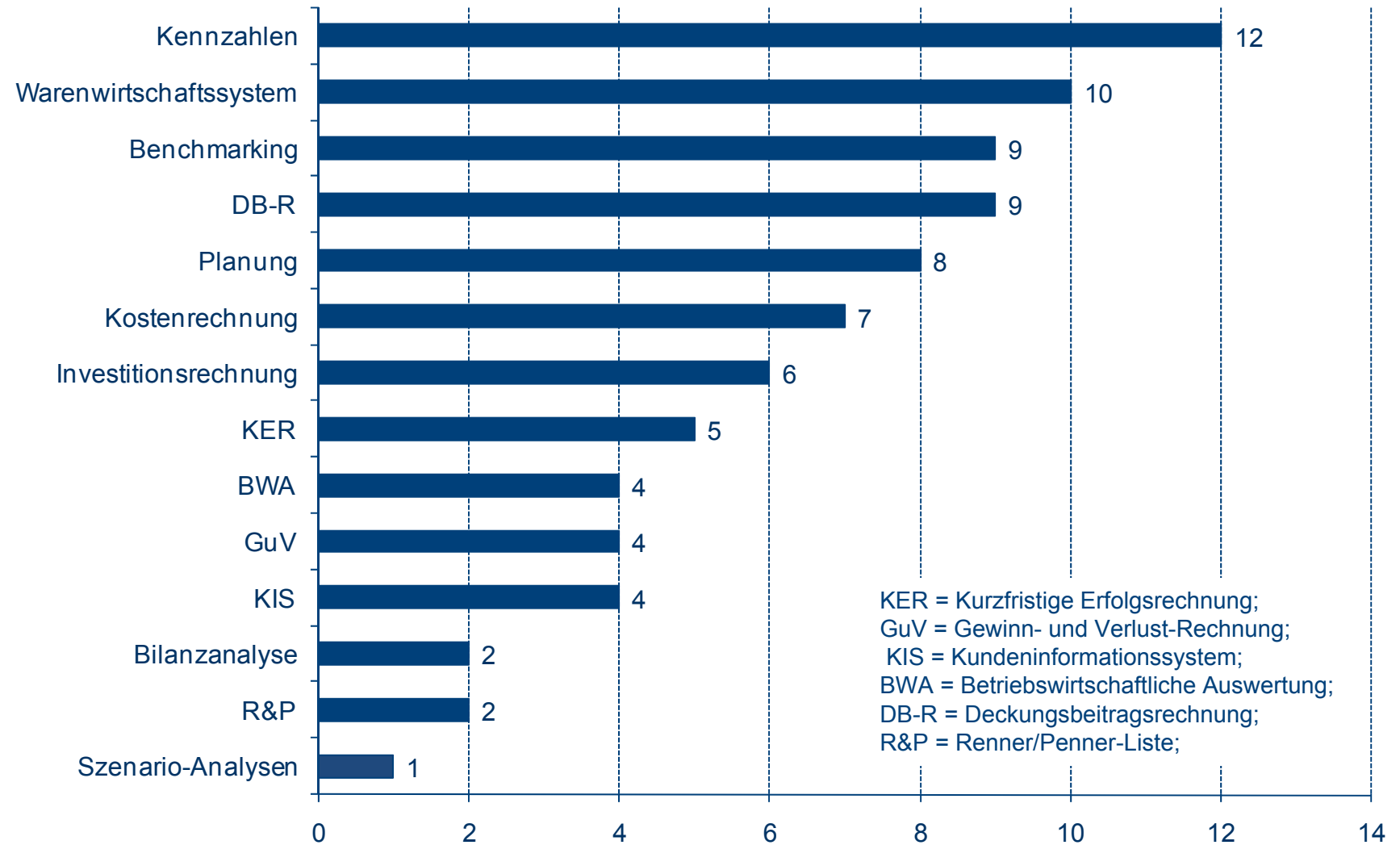
Nennungen [N=16] (Mehrfachnennungen möglich)



Nennungen [N=14]

Nr.	Unternehmen	Haben sich die Aufgabenträger verändert?
1	Alpha	Ja, Einstellung einer Person für den Bereich Controlling
2	Beta	Nein
3	Gamma	Nein
4	Delta	Nein
5	Epsilon	Nein
6	Zeta	Ja, Einstellung einer Person für den Bereich Controlling
7	Eta	Ja, Einstellung einer Person für den Bereich Controlling
8	Theta	Nein
9	Iota	Ja, Einstellung einer Person für den Bereich Controlling
10	Kappa	Nein
11	Lambda	Ja, durch Veränderungen in der Organisationsstruktur
12	Mi	Nein
13	Ni	Ja, durch Veränderungen in der Organisationsstruktur
14	Xi	Nein

Wissen schafft Wert!

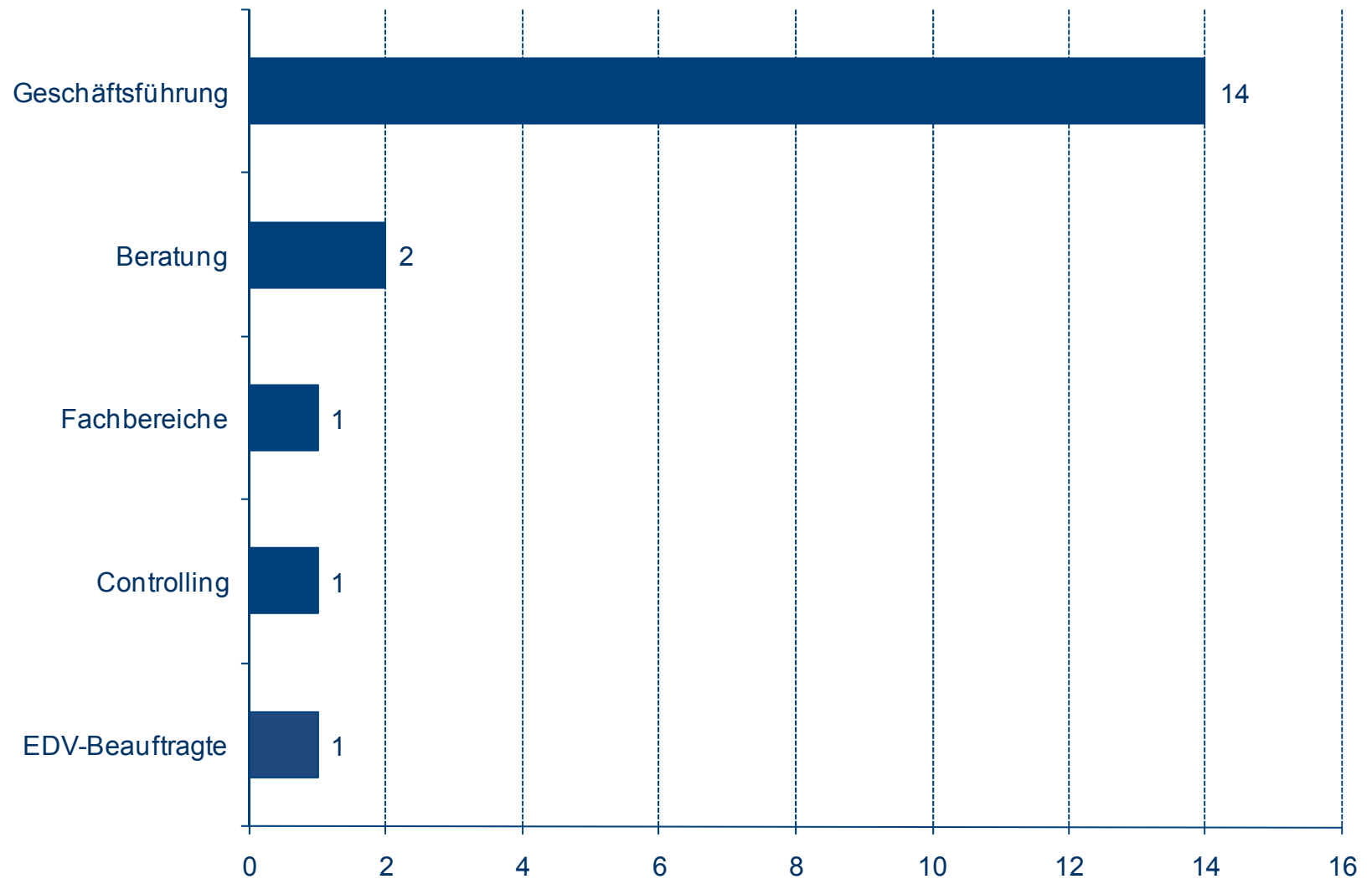


Nennungen [N=83] (Mehrfachnennungen möglich)

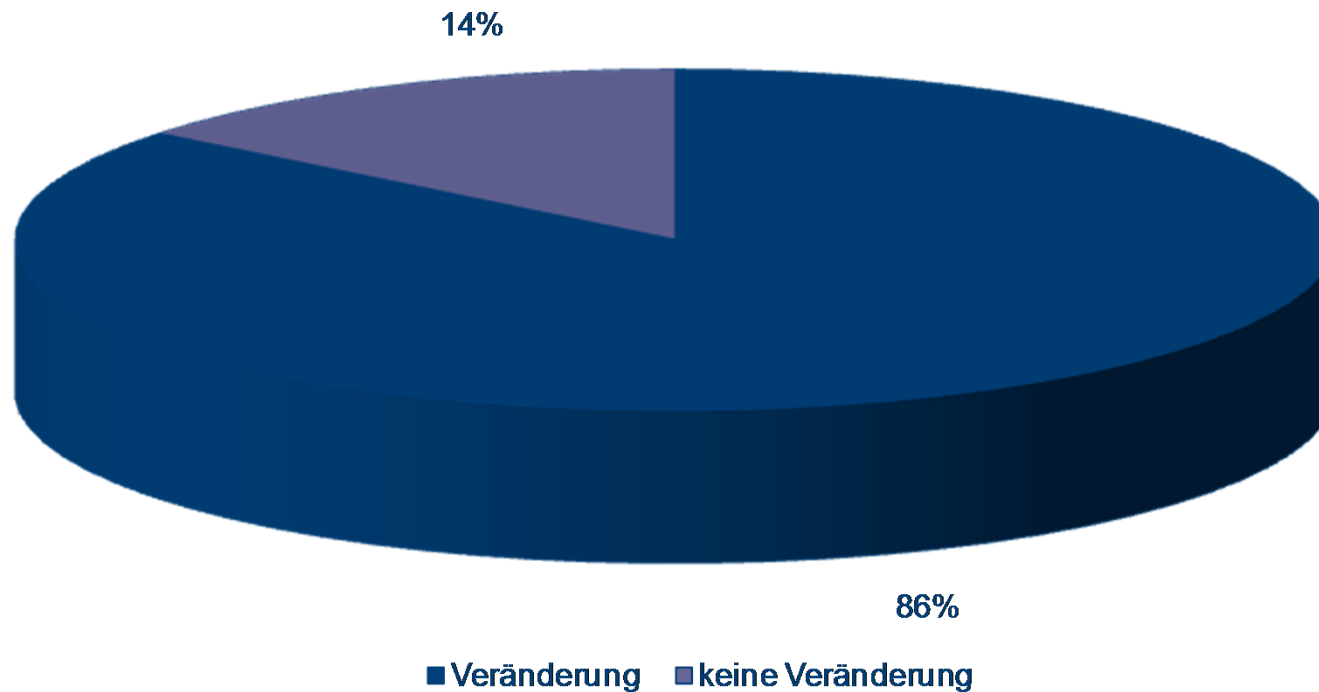
Nr.	Unternehmen	Welche Instrumente werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?
1	Alpha	KER; KIS; GuV; R&P; Kennzahlen
2	Beta	KER; GuV; Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; BWA; Bilanzanalyse
3	Gamma	Kennzahlen; DB-R; Kostenrechnung; Planung; Benchmarking
4	Delta	Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; DB-R
5	Epsilon	GuV; Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; BWA; DB-R; Kostenrechnung; Planung; Benchmarking
6	Zeta	Warenwirtschaftssystem; BWA; DB-R; Planung; Benchmarking; Investitionsrechnung
7	Eta	KER; KIS; GuV; R&P; Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; BWA; DB-R; Bilanzanalyse; Kostenrechnung; Planung; Benchmarking; Investitionsrechnung; Szenario-Analysen
8	Theta	Warenwirtschaftssystem; DB-R; Benchmarking
9	Iota	Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; Planung; Benchmarking; Investitionsrechnung
10	Kappa	KER; KIS; Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; DB-R; Kostenrechnung; Planung; Benchmarking
11	Lambda	KER; Kennzahlen; DB-R; Kostenrechnung; Benchmarking
12	Mi	Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; Planung; Investitionsrechnung
13	Ni	Kennzahlen; DB-R; Kostenrechnung; Benchmarking; Investitionsrechnung
14	Xi	KIS; Kennzahlen; Warenwirtschaftssystem; Kostenrechnung; Planung; Investitionsrechnung

KER = Kurzfristige Erfolgsrechnung; GuV = Gewinn- und Verlust-Rechnung; KIS = Kundeninformationssystem; BWA = Betriebswirtschaftliche Auswertung; DB-R = Deckungsbeitragsrechnung; R&P = Renner/Penner-Liste;

Wissen schafft Wert!



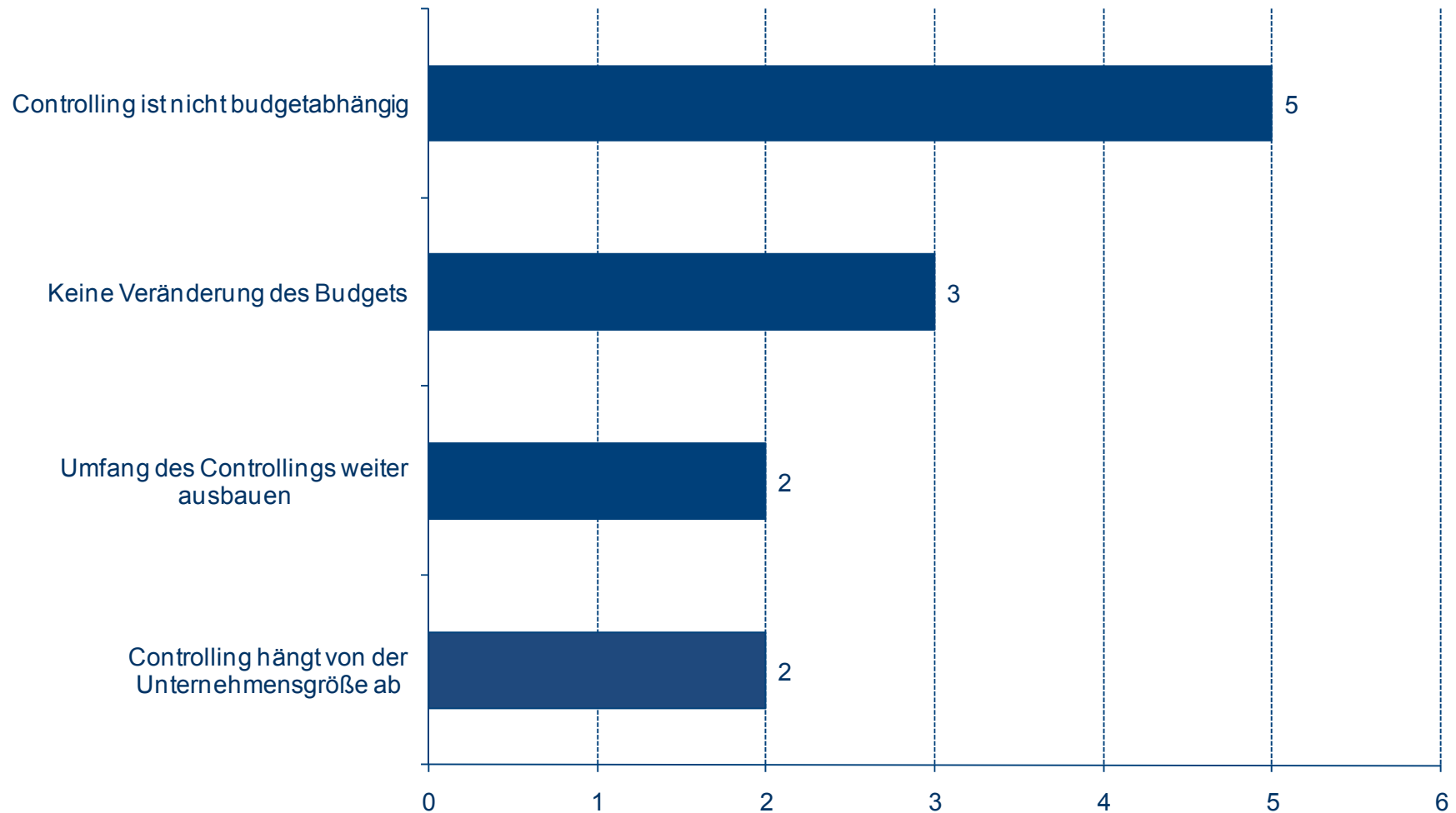
Nennungen [N=19] (Mehrfachnennungen möglich)



Nennungen [N=14]

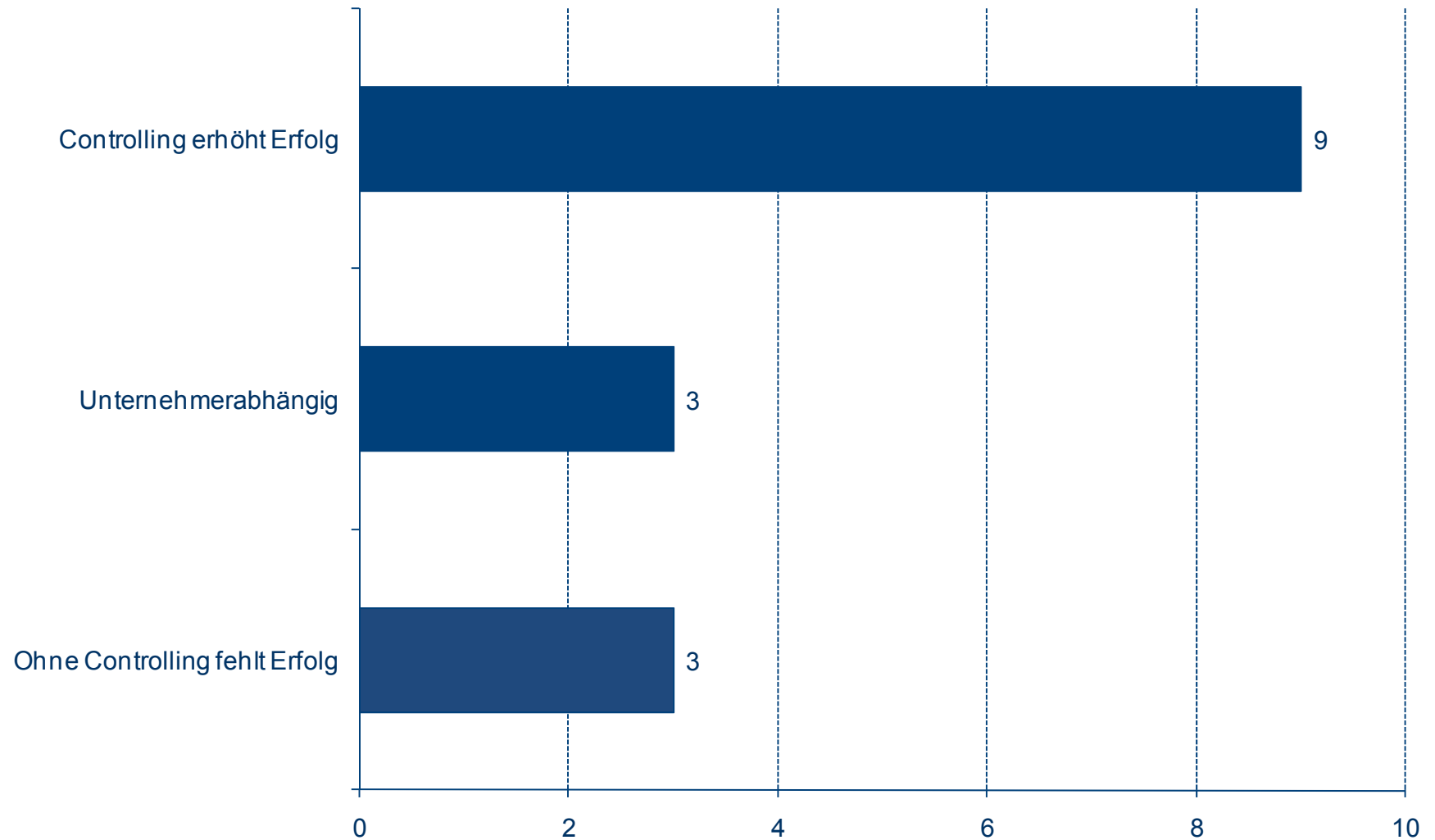
Nr.	Unternehmen	Hat sich die Anzahl bzw. die Nutzung der Instrumente in Ihrem Unternehmen verändert?
1	Alpha	Ja, Reduzierung auf Grund des Zeitumfanges
2	Beta	Ja, Anzahl der Instrumente wurde vergrößert sowie Instrumente verfeinert
3	Gamma	Ja, Verfeinerung der Instrumente
4	Delta	Ja, Einsatzhäufigkeit ist gestiegen
5	Epsilon	Nein
6	Zeta	Ja, Anzahl der Instrumente wurde vergrößert sowie Anstieg der Einsatzhäufigkeit
7	Eta	Ja, Anzahl der Instrumente wurde vergrößert sowie Instrumente verfeinert
8	Theta	Ja, Verfeinerung der Instrumente
9	Iota	Ja, Einsatzhäufigkeit ist gestiegen
10	Kappa	Nein
11	Lambda	Ja, Anzahl der Instrumente wurde vergrößert sowie Anstieg der Einsatzhäufigkeit
12	Mi	Ja, Einsatzhäufigkeit ist gestiegen
13	Ni	Ja, Anzahl der Instrumente wurde vergrößert sowie Anstieg der Einsatzhäufigkeit
14	Xi	Ja, Anzahl der Instrumente wurde vergrößert sowie Instrumente verfeinert

Wissen schafft Wert!

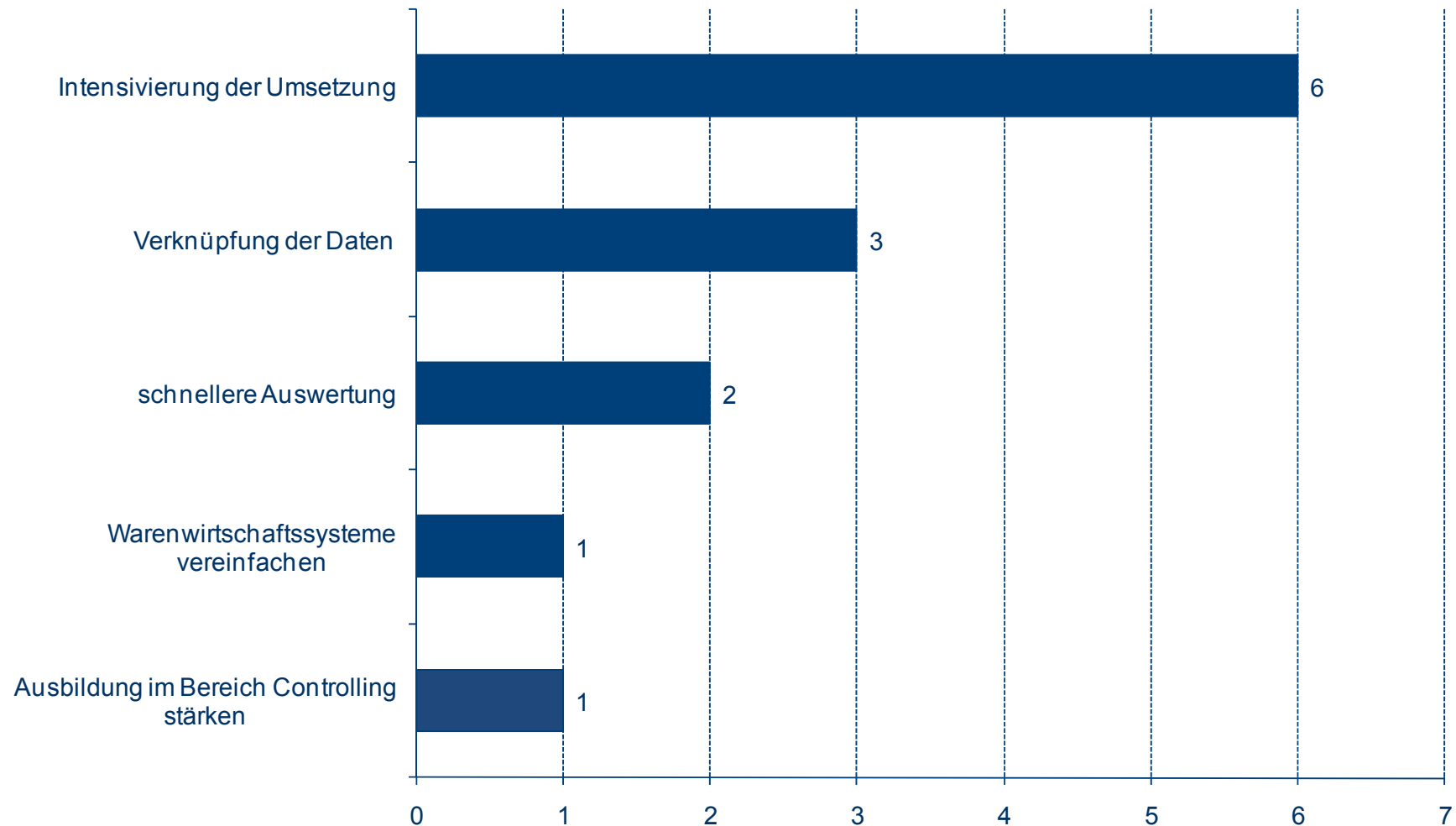


Nennungen [N=12] (Mehrfachnennungen möglich)

Wissen schafft Wert!



Nennungen [N=15] (Mehrfachnennungen möglich)



Nennungen [N=13] (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 Zielsetzung und Aufbau der Studie
- 2 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse
- 3 Allgemeine Angaben zu den Untersuchungsteilnehmern
- 4 Mittelständischer Bekleidungseinzelhandel
- 5 Controlling im mittelständischen Bekleidungseinzelhandel
- 6 Ausgestaltung des Controllings
- 7 Autoren und Schriftenreihe**

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

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

Fon +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

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

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

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

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

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

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

www.professorwbecker.de