

Das besondere Zusammenspiel harter und weicher Daten – Strategieentwicklung bei der REWE Group (Interview mit Martin Küssner)

Im Rahmen des Business-Intelligence-Forums der CeBIT 2006 wurde die *REWE Group* mit ihrem Projekt zur IT-gestützten strategischen Unternehmensplanung als eine der herausragendsten Best-Practice-Lösungen mit dem zweiten Platz ausgezeichnet. Bei der *REWE Group* wird seit 2003 ein strukturierter strategischer Planungsprozess durchgeführt, den die Abteilung Strategisches Konzerncontrolling verantwortet. Seit dem Jahr 2005 wird die strategische Planung durch das Strategische Führungssystem unterstützt.

Die *REWE Group* zählt zu den führenden deutschen und europäischen Handels- und Touristikunternehmen. In Deutschland ist das Unternehmen der zweitgrößte Lebensmittelhändler, in Europa steht es auf Rang 4 und weltweit auf Rang 8. Als internationales Unternehmen erwirtschaftet *REWE* mit rund 291.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 45,1 Milliarden Euro. Das Unternehmen hat sechs Sparten mit insgesamt 14 strategischen Geschäftseinheiten; die Sparten sind: Discount, Vollsortiment International, Vollsortiment National, Fachmarkt/ Kooperationen (mit toom Baumarkt, Unterhaltungselektronik und Key Account Management), B2B (Food-Service, Cash & Carry) sowie Touristik (Reisevertrieb, Pauschal- und Bausteintouristik). Dr. Martin Küssner, Leiter Strategie/Konzernentwicklung/ Konzernmarketing verantwortet inhaltlich den strategischen Planungsprozess für die *REWE Group*.

Herr Dr. Küssner, wie funktioniert der strategische Planungsprozess in Ihrem Unternehmen?

Die strategische Planung bei *REWE* läuft in einem Gegenstromverfahren, in dem Top-down- und Bottom-up-Vorgehen ineinandergreifen. Bei der jährlichen Strategiekonferenz im Frühjahr gibt der Vorstand nach einer thematischen Diskussion die für die Zukunft relevanten Planungsinhalte zentral vor. Diese werden von den Strategischen Geschäftseinheiten im Rahmen ihrer Planungen validiert. Auf der sich anschließenden Planungskonferenz werden die Planungen durch die Leiter der jeweiligen Strategischen Geschäftseinheit vorgestellt. Dabei wird im Rahmen eines Challenging-Prozesses gemeinsam über die Wettbewerbsentwicklung, über Markttrends, Ziele und Maßnahmen diskutiert. Als Ergebnis stehen am Ende die Entscheidung über die Vergabe der investiven Mittel und detaillierte Vorgaben für den operativen Planungsprozess, die dann in die operative Budgetplanung einfließen.

Warum arbeiten Sie mit dem Strategischen Führungssystem?

Wir brauchten ein standardisiertes Verfahren mit IT-technischer Unterstützung, um auch qualitative Inhalte abbilden zu können. Weiche Daten gewinnen bei uns immer mehr an Bedeutung. Früher, als es noch eine Herausforderung war, die quantitativen Daten, die harten Kennzahlen, zu erheben, war das anders. Es war beispielsweise schon sehr arbeits- und personalaufwendig, Quartals- oder Monatsumsätze im Lebensmitteleinzelhandel und hier bei den angeschlossenen selbständigen Kaufleuten zu erheben. Wir bekamen die Daten immer erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. Heute hingegen sind wir in der Lage, die Umsätze sogar tagesgenau zu generieren, so dass uns die harten Kennzahlen schnell und zuverlässig vorliegen.

Im gleichen Maße hat die Bedeutung der weichen Daten zugenommen. Die Tatsache, dass die Erhebung harter Zahlen zu einer eingespielten Routine geworden ist, hat dazu geführt, den weichen Faktoren mehr Aufmerksamkeit und mehr Managementkapazität zu widmen. Dies nicht zuletzt deswegen, weil die Bedeutung der weichen Faktoren in ihrer Rolle als Frühwarnsysteme immer mehr erkannt wird. Als „weich“ definieren wir alles, was nicht monetär ist. Für eine frühzeitige Steuerung sind weiche Faktoren wie Kundenbefragungen, Mitarbeiterereinschätzungen sowie markt- und wettbewerbsbeschreibende Werte entscheidend. Diese können wir erst seit Einführung des Strategischen Führungssystems zuverlässig erfassen.

Wie handhaben Sie die konzernweite Erhebung der Daten?

Dadurch, dass wir das Strategische Führungssystem auf allen strategischen Ebenen eingeführt haben, gewinnt der strategische Prozess an Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Es gelingt uns, die relevanten strategischen Informationen, die im ganzen Konzern verteilt sind, zusammenzuführen, wobei die Planungen ortsunabhängig durchgeführt werden können. Es ist möglich, dass beliebig viele Anwender von jedem Ort in Europa aus an der Strategie mitarbeiten und ihr Fachwissen einarbeiten können. So entsteht eine klare Grundlage, die auch Vergleiche zwischen den Strategischen Geschäftseinheiten zulassen. Die Geschäftseinheiten denken einheitlich in einer bestimmten Systematik, die harte und weiche Daten einbezieht und miteinander verknüpft. Zugleich ist das System so flexibel, dass es den Anforderungen der unterschiedlichen Geschäftsmodelle – Lebensmittel, Fachmärkte und Touristik – genügt. Auf diese Weise haben wir in der *REWE* Group ein ganzheitliches strategisches Denken auf allen Ebenen des Konzerns verankert, wodurch wir den langfristigen Unternehmenserfolg sichern wollen.

Vielen Dank für dieses Gespräch.