

manage **it**

[[IT-Strategien und Lösungen]]

Optimierte Geschäftsprozesse durch Business Process Management

Beherrschen und gestalten

Operativer Einsatz durch Business Integration

Geschäftsprozesse aktiv in Echtzeit steuern

Information Lifecycle Management

Richtungswechsel

Ganzheitlich sehen
und implementieren

Business Intelligence

Video- und Webkonferenzen

Da guckst du!



REWE plant mit Solyp3 - Einkauf mit System

Zielführende und erfolgreiche strategische Planung

International aufgestellte Konzerne, die sich als »Global Player« behaupten, Traditionsunternehmen, deren etablierte Brands der Konkurrenz von Billiganbietern stand halten, solide Mittelständler, die den Sprung ins Ausland wagen – kein aufstrebendes Unternehmen von heute verdankt seinen Erfolg einzig seinem Glück, Fleiß oder dem Zufall; stets stellt eine entsprechend intelligente strategische Unternehmensplanung die nötige Entscheidungsgrundlage dar.

Strategische, das heißt zielgerichtete Planung, ist allerdings nur dann möglich, wenn alle notwendigen Daten zu Markt, Unternehmen, Wettbewerb und Produkt auf intelligente Weise erfasst und gespeichert sowie zu jeder gewünschten Analyseform heran gezogen werden können. Ein Anbieter, der sich mit einer entsprechenden, IT-basierten Lösung für strategische Unternehmensplanung einen Namen gemacht hat, ist die 1996 gegründete Solyp Informatik GmbH mit Sitz in Nürnberg, Hannover und München. Die Software-Suite auf Basis der Lösung »Solyp3 – Strategisches Geschäfts- und Informationssystem«, kurz Solyp3, dient der gesamten REWE-Group zur IT-gestützten Durchführung des internationalen strategischen Planungsprozesses. Die Lösung wurde ursprünglich in enger Abstimmung mit dem Unternehmenskunden Siemens AG entwickelt und aufgrund ihres innovativen Ansatzes bereits mehrfach prämiert.

In diesem Artikel wird die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten von Solyp3 exemplarisch am Beispiel der REWE Group beschrieben. Die REWE Group, durch ihre Präsenz in derzeit 14 Ländern, mit rund 260.000 Mitarbeitern und ca. 41 Mrd. € Jahresumsatz einer der führenden europäischen Handels- und Touristikkonzerne, fand mit Solyp3 eine Lösung zur IT-gestützten Durchführung ihres internationalen strategischen Planungsprozesses.

Ein strukturierter strategischer Planungsprozess, den die Abteilung »Strategisches Konzerncontrolling« verantwortet, wird bei der REWE Group bereits seit 2003 durchgeführt, seit dem Jahr 2005 wird die strategische Planung systemseitig unterstützt. Das Ziel ist es, ganzheitliches strategisches Denken in der REWE Group zu verankern, um so letztendlich den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Solyp3 hat in Verbindung mit dem Erfassungs- und Kommunikationsmedium SPR die Aufgabe, dieses strategische Denken in der REWE Group zu systematisieren.

Diesem System liegt die generelle Philosophie zugrunde, einerseits die Planungsinhalte zentral vorzugeben, andererseits den Planungseinheiten größtmögliche Flexibilität bei der Entwicklung der Strategien zu gewähren. Im Einzelnen heißt dies: Die Lösung deckt das gesamte Spektrum des strategischen Denkens in überschaubarer Weise ab und dient konzernweit als zentrale Datenbank für strategische Informationen. Dank ihres praktikablen Aufbaus ermöglicht Solyp3 den einzelnen Teams der REWE Group die dezentrale Planerfassung und -auswertung, und kann schnell und unkompliziert durch die Fachabteilungen selbst administriert werden.

Bei der Anpassung des Systems für die REWE Group kam dem Beratungs-Team von Solyp die Expertise zugute, die man in Projekten bei Dax-30-Unternehmen vergleichbaren Umfangs gewinnen konnte.

Alexander Zimmermann, Geschäftsführer der Solyp Informatik GmbH und Mitbegründer des Unternehmens erklärt dazu: »**Strategische Unternehmensplanung ist hoch individualisiert**, keine Firmenstrategie entspricht jemals einer anderen. Dennoch ähneln sich die Prozesse an einzelnen Punkten immer wieder eklatant und erlauben an zahlreichen Stellen Standardisierungen.« Zimmermann führt aus: »Bezeichnend für strategische Themen ist zum Beispiel ein hoher Anteil qualitativer Inhalte. Ein häufig anzutreffendes Problem im Rahmen der system-gestützten strategischen Planung ist daher die Erfassung und Bereitstellung von sowohl quantitativen als auch qualitativen Daten.« Solyp3 kann beide Informationstypen sowohl erfassen als auch auswerten, ohne dabei das notwendige Maß an Struktur aufzugeben. Dadurch werden letztendlich die Berücksichtigung aller Kernfragen der strategischen Planung und die Verknüpfung dieser in einem IT-System ermöglicht.

Für REWE bildet neben der Erhebung auch die **Dokumentation der strategischen Kerninformationen** einen wichtigen Mehrwert, da die strategischen Geschäftseinheiten durch diese Anwendungskombination vergleichbar und steuerbar werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei unter Anderem die ortsunabhängige Erfassung der Planung (dies ist vor allem für Niederlassungen im Ausland wichtig) und die Aktualität der Strategieerfassung: Änderungen sind sofort für alle Mitwirkenden der Planung sichtbar, mehrere Personen können unabhängig voneinander an der Erfassung arbeiten, keine »veralteten« Unterlagen führen zu Verwirrung.

Eine weitere Aufgabe des neuen Systems ist es, das vorhandene **Firmenwissen zu konsolidieren** und ein **kollaboratives Arbeiten** am Strategiekonzept sicher zu stellen, um eine erfolgsversprechende Strategie zu entwickeln. Da die REWE Group in derzeit insgesamt 14 Ländern vertreten ist und zudem die relevanten strategische Informationen meist funktions- und geschäftsbereichsübergreifend im Konzern verteilt sind und von verschiedensten Experten getragen werden, erweist sich hierfür die Web-Basierung von Solyp3 als besonders nützlich: Sie erlaubt, dass beliebig viele Anwender von jedem Ort der Welt aus an der Strategie mitarbeiten und ihr Fachwissen einbringen können. Hierzu wird auch die Möglichkeit geboten, verschiedene Versionen je Inhaltspunkt zu erstellen und zu speichern. Das Versionierungskonzept sorgt gleichzeitig dafür, dass nur Inhalte in die abschließend beschlossene Strategie einbezogen werden, die vom jeweils verantwortlichen Planerfasser freigegeben wurden. Hierdurch wird ermöglicht, dass die verschiedenen Inhaltspunkte durch unterschiedliche Personen verantwortet und freigegeben werden. Der Expansionsleiter gibt also die Expansionsziele frei, während der Personalchef für die Mitarbeiterziele verantwortlich ist. Gehören mehrere Planungseinheiten zu einem Verantwortungsbereich (Geschäftsfeld) können die einzelnen Planungsmappen überdies durch einen Geschäftsfeld-Verantwortlichen freigegeben werden. Ebenso können strategische Informationen dezentral abgerufen und ausgewertet werden, was die Anwendung befähigt, als **konzernweite Datenbank für strategische Informationen** zu dienen.

Alexander Zimmermann erläutert ein weiteres Charakteristikum strategischer Daten in Unternehmen: »Typisch ist, dass die Informationen funktionsübergreifend im Konzern verteilt sind und häufig nicht in ausreichender Qualität und einheitlich vorliegen. Dies

führt dazu, dass strategische Pläne nicht in der notwendigen Detaillierung bekannt sind und es den ausführenden Einheiten somit erschwert wird, die Strategie umzusetzen.«

Für die REWE Group schafft nun Solyp3 die notwendige **Transparenz**, indem es das Sammeln, Strukturieren und Verteilen der strategischen Informationen managt. Das System stellt somit die konzernweit einheitliche und zentrale Datenbank für strategische Informationen dar. Dadurch wird einerseits die Qualität der strategischen Daten gesichert und andererseits ist die einheitliche Dokumentation der Strategien ein entscheidender Faktor, um kritische strategische Themen zu identifizieren, Unplausibilitäten aufzudecken und Synergien zwischen den strategischen Geschäftseinheiten freisetzen zu können. Die Sammlung der strategischen Informationen erfolgt vornehmlich durch die Planerfassung im Zuge des strategischen Planungsprozesses. Zusätzlich zu den explizit in der Planung abgefragten Inhalten verfügt Solyp3 über ein Dokumentenmanagement, das die Bereitstellung von weiterführenden oder detaillierteren Informationen durch das Anfügen von Attachements ermöglicht.

Die Attachements ermöglichen zudem, dass den Planungseinheiten alle konzernweit vorhandenen relevanten Informationen für ihre Planung zur Verfügung stehen. Die **Strukturierung der Informationen** erfolgt anhand der Kategorien Organisationsstruktur, Regionalstruktur und Erfassungsstruktur. Die Organisationsstruktur clustert die Planungsmappen anhand von Geschäftsfeldern (Discount, Supermarkt, Touristik etc.) und Vertriebstypen (Penny, Billa, Jahn Reisen etc.). Regional werden die Informationen nach Regionen (z.B. Ost- und Westeuropa) und Ländern unterteilt. Dies ermöglicht z.B. die Auswertung der gesamten Aktivitäten der REWE Group in Tschechien, wo der Konzern mit den Vertriebstypen Penny und Billa aktiv ist, ebenso kann das gesamte Geschäft der Billa über Ländergrenzen hinweg aggregiert werden. Die Strukturierung nach Erfassungsstrukturen sichert die Historisierung von Planungen, indem für jeden Planungszyklus eine neue Erfassungsstruktur angelegt wird, deren Inhalte darüber hinaus unterschiedlich konfiguriert und somit den aktuellen Anforderungen an die strategische Planung angepasst werden können. Dadurch ist es auch möglich, die Planversionen unterschiedlicher Jahre miteinander zu vergleichen.

Die **Verteilung der Informationen** erfolgt über die Möglichkeit, die Plandaten auf Basis der oben beschriebenen Struktur (zur tiefergehenden Analyse der Plandaten) im XLS-Format oder als hochgradig standardisierte Power-Point-Ergebnis-Präsentationen auszugeben. Dabei wird jeweils auf eine einheitliche Datenbasis zugegriffen. Darüber hinaus können die angehängten Attachements herunter geladen werden.

»IT-Anwendungen können immer nur die Strukturänderungen eines Unternehmens nachträglich aufnehmen« weiß Alexander Zimmermann ein weiteres typisches Phänomen der strategischen Unternehmensplanung zu benennen und betont: »Umso wichtiger ist es, dass dies zeitnah geschehen kann.« Im Falle von REWE erlaubt jetzt Solyp3 die **schnelle Reaktion auf Umfeld- und Unternehmensstrukturänderungen**, indem sie der Fachabteilung ein umfangreiches Tool zur Administration der Lösung zur Verfügung stellt. Somit ist die Fachabteilung, bei der REWE Group die Abteilung »Strategisches Konzerncontrolling«, in der Lage, ohne die Hilfe der IT-Abteilung Änderungen am Inhalt und der Struktur der Anwendung vorzunehmen. Die Anpassungsmöglichkeiten betreffen neben dem Nutzermanagement und der Administration der Planungseinheiten auch die zu beplanenden Kennzahlen sowie die Kennzahlengruppen, die Scoring-Schemata, die Wettbewerber, die relevanten Marktcharakteristika und die zu beplanenden Sortimente. Die Inhalte können für jeden Planungszyklus unterschiedlich gestaltet werden, historische

Plandaten, z.B. der Planumsatz für das Jahr 2010, werden dennoch in die Erfassungsstruktur des neuen Planungszyklus' aufgenommen. Der hierarchische Aufbau des Datenmodells sorgt in Verbindung mit einem Vererbungsmechanismus dafür, dass nicht jede Planungseinheit gesondert administriert werden muss. Kennzahlen, Marktvolumina, strategische Vorgaben sowie Leitlinien, Planjahre u.a. Daten können auf einer übergeordneten Ebene definiert werden, um dann an alle untergeordneten Planungseinheiten vererbt zu werden. In den untergeordneten Einheiten können dann noch z.B. Kennzahlen hinzugefügt werden. Es können jedoch keine übergeordnet definierten Daten entfernt werden. Insbesondere durch die Möglichkeit, den untergeordneten Einheiten strategische Leitlinien vorzugeben, wird ein effektiver, **top-down-getriebener Planungsprozess** ermöglicht.

Dieser Mechanismus erleichtert einerseits der Fachabteilung die Arbeit und führt andererseits zu einer Vereinheitlichung und somit Vergleichbarkeit der strategischen Planung. Zudem basieren somit alle Planungen, die sich z.B. auf den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland beziehen, auf den gleichen Annahmen über die Entwicklung der Marktvolumina. Genauso sichert dies eine einheitliche Datenbasis und somit die Nutzung von Solyp3 als zentrale Datenbank für alle strategischen Informationen. Außerdem werden unter dem Dach der REWE Group verschiedenste Geschäftsmodelle vereinigt (Lebensmittelhandel, Fachmärkte und Touristik). Die flexible und dennoch so weit wie möglich einheitliche Ausgestaltung der Planungsinhalte in Abhängigkeit von den verschiedenen Geschäftsmodellen ist deshalb unabdingbar für die **zielführende und erfolgreiche strategische Planung**.

Die neu eingesetzte Lösung bildet mittlerweile die formale und systemtechnische Grundlage für die Strategieanalyse und -entwicklung durch den Vorstand und durch die Leiter der strategischen Geschäftseinheiten, indem im Erfassersystem standardisiert Informationen zur Verfügung gestellt werden. Quantitative und qualitative Informationen können standardisiert abgefragt und als Report für die Vorstandspräsentation und die Strategiekommunikation zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus unterstützt Solyp3 die Abteilung strategisches Konzerncontrolling durch die systematische Datenhaltung bei der **Strategiebewertung** sowie beim **Strategie-Controlling**. Außerdem dient die neue Lösung verschiedensten Funktionen und Bereichen als Strategiedokumentation. Im Zuge des strategischen Planungsprozesses von März bis Juli wird die Lösung von ca. 200 Anwendern aus den Planungseinheiten genutzt, denen das System auch ganzjährig für Informationszwecke zur Verfügung steht. Zudem wird die Anwendung von den ca. 10 Mitarbeitern der Abteilung »Strategisches Konzerncontrolling« genutzt.

Die ersten Ergebnisse des neuen Planungssystems können sich sehen lassen: Aktuell zählen dazu beispielsweise die Verabschiedung einer umfassenden Konzernstrategie und eines Leitbildes für die REWE Group sowie die neue strategieorientierte Strukturierung der Geschäftsfelder anhand von 16 Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) . Um die strategischen Ziele umzusetzen, wurde zudem das strategische Acht-Punkte-Programm der REWE Group im Zuge des strategischen Planungsprozesses verabschiedet, das im Januar 2006 gemeinsam mit der neuen Dachmarke der REWE Group vorgestellt wurde.

Derzeit werden Anpassungen an der Software vorgenommen, die die neue Konzernstruktur der REWE Group berücksichtigen,. Für die Zukunft steht auch die Integration der Balanced-Scorecard-Komponente zur Vervollständigung des Strategieprozesses bei der REWE Group zur Diskussion.