

Anwenderbericht: Konditionenmanagement in der Unternehmenssteuerung Visualisierung bei der Otto Group

„Handel ist Wandel“ – dieses Sprichwort gilt für das Hamburger Multichannel-Einzelhandelsunternehmen Otto Group gerade heutzutage in besonderem Maße. Neue Geschäftsmodelle im E-Commerce, preissensible Kunden und ein sich dynamisch veränderndes Wettbewerbsumfeld machen es notwendig, dass die Otto Group insbesondere im Beschaffungsbereich alle Instrumente in optimaler Weise einsetzt. Hier hat das Konditionenmanagement – also die firmenübergreifende Ausgestaltung, die Abrechnung und das Controlling von Konditionen mit den Lieferanten – eine besondere Hebelwirkung: Durch Optimierung von Konditionen, Erhöhung des Cashflow aufgrund schnellerer Konditionenabrechnung und Controlling von Lieferanten und deren Einkaufspreisen lassen sich erhebliche Ergebnisbeiträge erwirtschaften. Dies gilt umso mehr in einem dezentral organisierten Konzern wie der Otto Group mit einer Vielzahl von operativ eigenständig agierenden Handelsunternehmen wie der OTTO Einzelgesellschaft, Heine, bonprix, Witt oder SportScheck.

Die Otto Group hat daher das Konditionenmanagement (KKM) als zentrale Konzernfunktion direkt beim Vorstandsvorsitz der Otto Group angesiedelt und mit zwei Werkzeugen ausgestattet. Das *Operative Konditionenmanagement* (OKM) steuert die Abrechnung der Konditionen gegenüber den Lieferanten und ist an die Finanzbuchhaltung sowie den Rechnungskreislauf angeschlossen. Das in diesem Beitrag im Fokus stehende *Strategische Konditionenmanagement* (SKM) setzt auf dem OKM auf und deckt den Analyse- und Controllingbedarf ab. Es muss dabei Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder genügen:

- Entscheidungsträger in den jeweiligen operativen Verantwortungsbereichen für die Lieferantenbeziehungen benötigen detaillierte und leicht nachvollziehbare In-

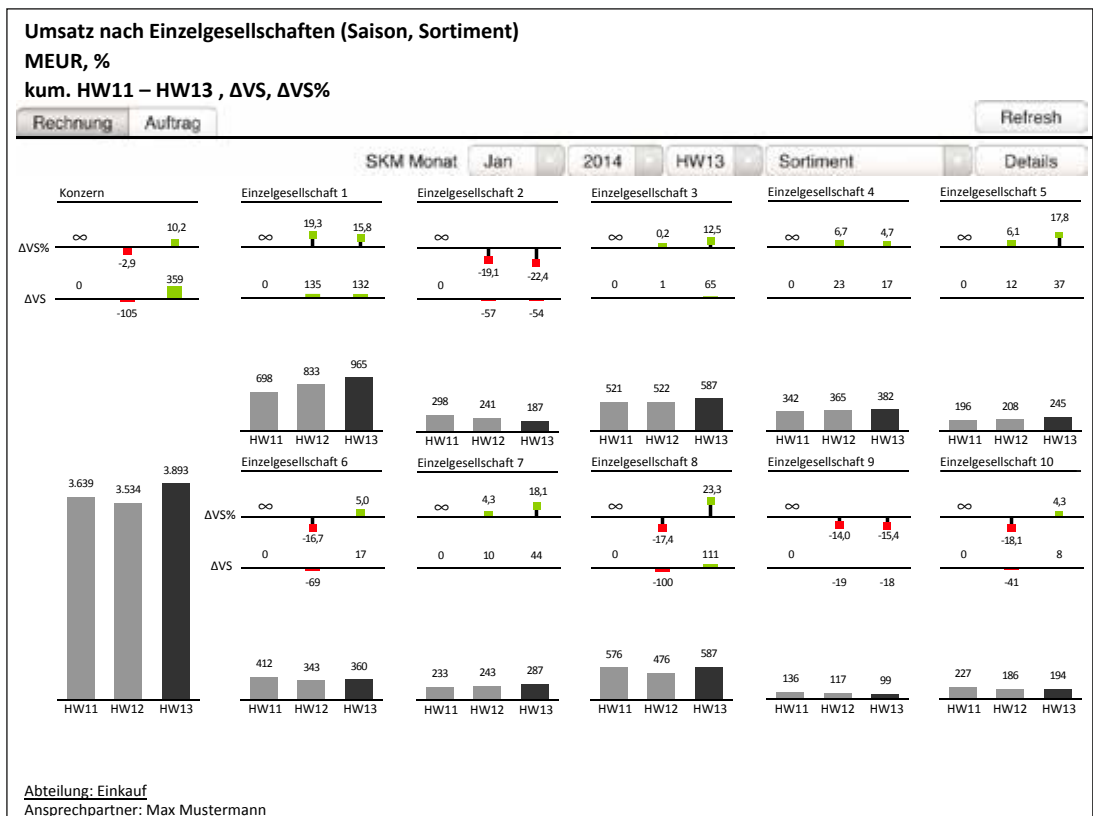
formationen über den zeitlichen und strukturellen Verlauf der auf Lieferantenumsätzen, Konditionen erträgen, Einkaufspreisen und Beschaffungskosten basierenden Kennzahlen.

- Entscheidungsträger auf der Konzernebene bis hin zum Vorstand benötigen aggregierte und vergleichende Analysen zur Unterstützung ihrer Managementaufgaben.
- Zudem versteht sich der Bereich KKM als zentrales Kompetenzcenter, das eigenständig weiterführende Analysen betreibt und den verschiedenen Entscheidungsträgern neue Optionen bei der Steuerung von Lieferantenbeziehungen aufzeigt.

Darüber hinaus benötigt der Nutzer neben Ist-Werten auch eine Vorschaurechnung für die angebotenen Kennzahlen.

Abb. 1:

Beispielreport nach der Überarbeitung nach den Regeln des Information Design



Einige dieser Kennzahlen sind zudem kalkulatorischer Natur, da sie Risikoerwägungen wie Wechselkursschwankungen abbilden. Zur besseren organisatorischen und zeitlichen Vergleichbarkeit soll der Nutzer des SKM auch aus unterschiedlichen Sichten auswählen können [Koh13]. Mit diesen kann er zum einen verschiedene Blickwinkel auf den Konzern (zentrale Sicht) beziehungsweise auf einzelne Firmen (dezentrale Sicht) einnehmen. Zum anderen kann er zwischen „as-is“ und „as-was“-Sichten wählen, sodass dem aktuellen Betrachtungszeitraum der Vorjahreszeitpunkt entweder in der heutigen oder der damaligen Sicht gegenübergestellt wird.

Data Warehouse als Basis für das Konditionenmanagement

Den Verantwortlichen im Konditionenmanagement war schnell klar, dass das SKM auf Basis der bestehenden Data-Warehouse-Infrastruktur der Otto Group aufgebaut werden muss. Denn typische Herausforderungen wie die Anbindung von zwölf Konzernfirmen mit teilweise unterschiedlichen Datenstrukturen, Harmonisierung von Schlüssel- oder Sicherstellung eines permanenten Zugriffs auf Daten zeichneten sich sofort in der Konzeptphase als Herausforderungen ab. So konnte in einem ersten großen Projektschritt das bestehende Know-how bei der Erweiterung des Data Warehouse um granulare Stamm- und Transaktionsdaten für das Konditionenmanagement genutzt werden. Zudem stellte sich auch die Platzierung des KKM auf höchster Konzernebene während des Projektverlaufs und in der Einführungsphase als großer Vorteil heraus. Typische Projekthindernisse, die Entscheidungen bedurften, konnten so schnell aus dem Weg geräumt werden.

Business Intelligence und Information Design als Hebel für die Nutzerakzeptanz

Mit diesem ersten Schritt hat die Otto Group den Nutzern des SKM Lieferanteninformationen in höchster Datenqualität und in bislang nicht vorliegender Detaillierung bereitgestellt. Nun stellte sich die Frage, auf welche Art und Weise die vielfältigen Informationen an die Nutzer des SKM zu transportieren sind. Auch hier zeichnete sich für die Projektverantwortlichen sofort ab, dass neben der Datenqualität das Design und die Flexibilität von Reports einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg des SKM haben würden. Drei wesentliche Voraussetzungen für einen sicheren Umgang mit der Informationsvielfalt sollten erfüllt werden:

- ➔ Die Nutzer müssen mit visuellen Mitteln geführt werden. Statt ausschließlich auf übliche tabellenförmige Darstellung zu setzen, sollen geeignete Visualisierungen wie Balken- oder Wasserfalldiagramme dafür sorgen, dass der Nutzer Sachverhalte schnell versteht, um daraus Entscheidungen ableiten zu können [Sta12].
- ➔ Die Nutzer sollen bei Bedarf aus den Visualisierungen hinein in Details „drillen“ können, sodass zum Beispiel aus Balkendiagrammen in eine Tabellarstellung mit weiterführenden Details verzweigt werden kann [Koh13].
- ➔ Ausgehend von einem „Dimensionsrahmen“ (bestehend aus den Einzeldimensionen Lieferant, Sortiment und ver-

schiedenen zeitlichen Strukturen) müssen sich die Nutzer je nach Perspektive ihre eigenen Sichten auf den Konzern beziehungsweise einzelne Firmen einstellen können.

Nach einer kurzen konzeptionellen Phase entschied sich das Projektteam, konsequent die SUCCESS-Regeln für verbindliche Geschäftskommunikation nach Hichert zu verfolgen [Hic]; an den Stellen, an denen es durch den fachlichen Sachverhalt geboten war, wurden sie vom Team entsprechend erweitert. Zu den Forderungen von Hichert gehören als Kern: klare Botschaften, konsequente Standardisierung sowie Reduktion auf das Wesentliche. Kreativität und Beliebigkeit sind nicht gefragt. Die Ergebnisse sind verbindlich in einem Notationskonzept hinterlegt, das zum Beispiel den Einsatz von Farben festlegt, die Verwendung von Diagrammtypen regelt oder Anleitungen für die Betitelung von Diagrammen beinhaltet.

Welches Ziel verfolgt die Otto Group mit diesem Ansatz? Die Vorteile liegen auf der Hand: „Information Design“ sorgt für eine hohe Akzeptanz bei allen Nutzerkreisen des SKM – sei es auf operativer oder auf übergreifender Ebene. Visualisierungen sorgen für bessere Sichtbarkeit von Auffälligkeiten und eine Zeitersparnis durch Fokussierung auf wesentliche Inhalte und führen damit zu einer schnelleren Entscheidungsfähigkeit [Sta12].

Information Design nach allen Regeln der Kunst

Im Ergebnis stellt das SKM heute 25 nach den Regeln des Information Design entwickelte interaktive, visualisierte Reports sowie rund 75 unterstützende Standardreports im Tabellenformat bereit, die unterschiedliche thematische Aspekte des SKM adressieren. In Abbildung 1 ist einer der 25 interaktiven Reports dargestellt.

Der interaktive Report ist nach den Regeln des zuvor erstellten Notationskonzepts erstellt. Der Report zeigt den Umsatz sowohl des Konzerns als auch der dazugehörigen Einzelgesellschaften der Otto Group pro Saison. In allen Reports gilt die Regel, dass bei zeitlichen Verläufen vergangene Werte grau dargestellt werden und die aktuelle Periode schwarz [Koh13]. Diese Vorgabe erleichtert es dem Leser, sich zu orientieren. So auch in diesem Report, der sich auf den Herbst-Winter-Zeitraum (HW) bezieht: Die grauen Säulen stellen die Vorsaisons dar, die schwarze Säule die aktuelle Saison. Zudem sind sowohl die absoluten als auch die prozentualen Abweichungen zur Vorsaison über den Säulendiagrammen pro Einzelgesellschaft und Konzern dargestellt. Positive Werte werden grün dargestellt, negative rot. Die absoluten Abweichungen zur Vorsaison (ΔVS) werden als Säulendiagramme und die prozentualen Abweichungen zur Vorsaison ($\Delta VS\%$) mittels Nadeldiagrammen dargestellt. So kann ein Nutzer des Reports schon anhand des Diagrammtyps erkennen, ob es sich um Prozente oder absolute Werte handelt [Koh13].

Weiterhin wird in dem Report auf eine einheitliche Skalierung Wert gelegt. Das heißt, dass alle gezeigten Säulen im korrekten Verhältnis zueinander stehen. Der Mehrwert dieser Entscheidung wird dadurch deutlich, dass die Säulen des Konzerns (Gesamt) richtig skaliert zu den Einzelgesellschaften sind. Würde man die einzelnen Säulen der Einzel-

gesellschaften übereinander stapeln, so erhalte man genau die Höhe der Säule des Konzerns. Dadurch kann der Nutzer die Relationen sowohl der Einzelgesellschaften untereinander als auch zum (Gesamt-)Konzern visuell sofort nachvollziehen [Koh13].

Neben der grafischen Aufbereitung wird auch ein einheitliches Titelkonzept verwendet. Die erste Zeile beschreibt den Inhalt des Reports, und in den Klammern steht, welche Filtermöglichkeiten der Report zur Verfügung stellt. In der zweiten Zeile werden die dargestellten Einheiten angegeben. Zudem ist im Notationskonzept die Schreibweise geregelt: Zum Beispiel darf nur „EUR“ geschrieben werden und nicht andere Variationen wie Euro oder €. Je nachdem, ob es sich etwa um Tausend oder Millionen Euro handelt, wird ein „T“ bzw. ein „M“ vor „EUR“ geschrieben. In der dritten Zeile wird dann der abgebildete Zeitraum gezeigt.

Zudem bietet der Report verschiedene Filtermöglichkeiten. Zum einen wird zwischen dem beauftragten und dem tatsächlich den Lieferanten in Rechnung gestellten Umsatzvolumen unterschieden. Während die Rechnungssicht damit eine Rückschau ermöglicht, bietet die Auftrags-sicht eine Vorschau, da sie auch die noch nicht zur Auslieferung erfolgten Beauftragungen beinhaltet. Weiterhin kann der Nutzer auch die Zeiträume pro Monat und Jahr wählen oder aus verschiedenen Sortimentsgruppen (Textil, Schuhe/Accessoires, Hartwaren/Möbel, Elektro) auswählen. Die Werte in Abbildung 1 entsprechen den Werten aller Sortimente. Wählt der Nutzer mittels des Filters ein Sortiment aus, so sieht er den Umsatz pro Einzelgesellschaft und Konzern für drei Saisons mit prozentualen wie auch absoluten Abweichungen in einem Monat nach Auftrags- oder Rechnungssicht für das ausgewählte Sortiment.

Der Nutzer erhält somit auf einen Blick zahlreiche Informationen in einem konsequenten Information Design mit vielfältigen Analysefunktionen. Bei Bedarf kann er mittels Detail-Button in eine durch SAP BusinessObjects WebIntelligence realisierte Tabellenansicht springen und dort weitere Analysen zu Detailfragen durchführen.

Abbildung 2 zeigt als weiteres Beispiel den Vorteil eines einheitlichen Notationskonzepts. Alle für Abbildung 1 geltenden Regeln kommen auch hier zur Anwendung: Einsatz von Farbe, Diagrammwahl, Titelkonzept sowie die Regelung des gesamten Aufbaus des Reports (Platzierung der Filter etc.). Zu sehen sind die Konditionenerträge II pro Konditionengruppe, aufgegliedert nach den vier bei der Otto Group gängigen Sortimenten Textil, Schuhe/Accessoires, Hartwaren/Möbel und Elektro. Anstelle der in Abbildung 1 verwendeten Säulendiagramme wurden hier Balkendiagramme eingesetzt. Diese Entscheidung basiert auf der im Notationskonzept vereinbarten Regel, dass zeitliche Verläufe immer waagrecht, während Strukturen und Verhältnisse immer senkrecht dargestellt werden [Koh13].

Besonders hervorzuheben sind auch hier die Filtermöglichkeiten: Diese erlauben es, Konditionenerträge nach Sortiment pro Markt wie auch pro Einzelgesellschaft darzustellen und zu kombinieren. So ist es möglich, einen bestimmten Markt (zum Beispiel Italien) mit einer Einzelgesellschaft pro Konditionenertrag zu vergleichen, ohne dass der Nutzer die Visualisierung verlässt: Er bleibt immer in der gewohnten Oberfläche.

Der einheitliche Aufbau und die konsequente Einhaltung der Regeln des Notationskonzepts führen zu sehr gut strukturierten Reports, die über eine hohe Informationsdichte verfügen, ohne dabei unübersichtlich zu werden. Dem Nutzer wird dadurch seine Arbeit erleichtert und er ist

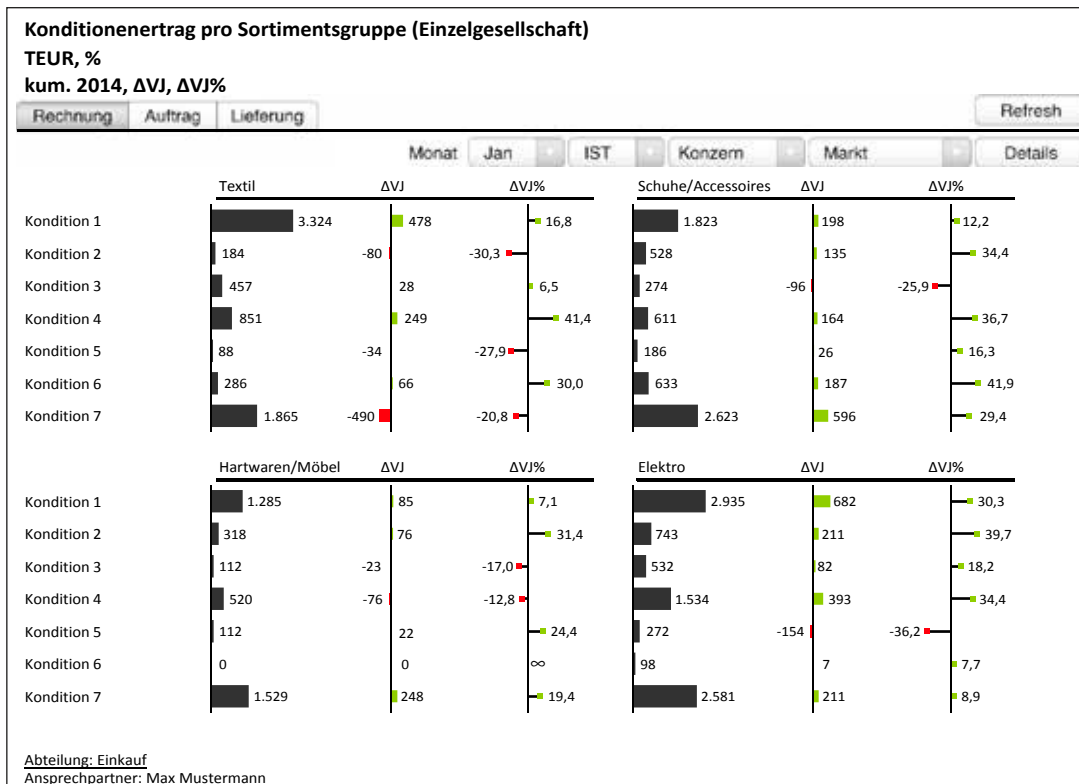


Abb. 2: Beispiel-report nach der Überarbeitung nach den Regeln des Information Design

| ARCHITEKTURKOMPONENTE | ZUGRIFF DURCH | NUTZERGRUPPE |
|---|---|---------------------|
|  graphomate | Information Design visualisierte Reports | Consumer |
|  SAP BusinessObjects XI WebIntelligence | Information Design tabellarische Reports | Consumer |
|  SAP BusinessObjects XI Universum | Ad hoc Analyse | Power User |
|  SKM Datenbasis | SQL | Experten/Entwickler |

Abb. 3: Einsatz der Technologien

schneller in der Lage, Potenziale zu erkennen und bessere Entscheidungen zu treffen, die zum Erfolg der Otto Group beitragen.

State-of-the-art-Technologie

Erfreulich für das Projekt: Das SKM konnte mit der existierenden Data-Warehouse-Technik der Otto Group umgesetzt werden. Diese besteht im Kern aus der schon seit langer Zeit bei der Otto Group eingesetzten Teradata-Datenbank sowie dem Frontend SAP BusinessObjects WebIntelligence XI.

Um die Anforderungen des Information Design umsetzen zu können, musste allerdings eine weitere Software angeschafft werden. Nach einer kurzen Evaluation verschiedener Optionen entschied sich das Projektteam für die Software graphomate. Hierfür waren zwei starke Argumente ausschlaggebend: Zum einen passt sich graphomate als Add-on nahtlos in die SAP BusinessObjects WebIntelligence-Produktpalette ein. Zum anderen orientiert sich graphomate an den SUCCESS-Regeln und ist auch das erste von Hichert zertifizierte Produkt [Hic]. Abbildung 3 skizziert in der linken Spalte das Zusammenspiel der verschiedenen Architekturkomponenten.

Mit dieser Architektur werden für das SKM täglich Transaktionsdatensätze – im Wesentlichen Lieferantenaufträge und -rechnungen – sowie Lieferanten- und Artikelstammdatensätze in die SKM-Datenbasis des Data Warehouse der Otto Group eingelesen. Die mittlere und die rechte Spalte in Abbildung 3 zeigen, auf welche Weise die rund 300 Nutzer aus dem Konzern und den beteiligten

die Möglichkeit, selbstständig Ad-hoc-Analysen durchzuführen. Experten und dem Entwicklerteam bleibt das Recht vorbehalten, per SQL auf die Datenbasis zuzugreifen.

Fazit und Ausblick

Mit dem SKM hat sich die Otto Group ein neues Controllinginstrument geschaffen, dessen Erfolg und Akzeptanz nicht nur auf der hohen Datenqualität beruht. Die erstmalige konsequente Ausrichtung eines Business-Intelligence-Projekts auf Visualisierung und Information Design ermöglicht es den Nutzern, ohne großen Aufwand Trends zu erkennen, neue Sachverhalte abzuleiten und damit den Entscheidungsprozess deutlich zu beschleunigen. Durch den Projekterfolg eröffnet sich der Otto Group die Möglichkeit, auch in zukünftigen Projekten verstärkt auf Visualisierung und Information Design zu setzen. Für das SKM stehen dabei weitere Themen wie Mobile Business Intelligence auf der Agenda. Aber auch für ganz andere Themenbereiche der Otto Group sind durch das SKM Visualisierung und Information Design eine neue, erprobte und anwendbare Option geworden.

[Literatur]

- [Hic] Hichert + Partner, SUCCESS. www.hichert.com
- [Koh13] Kohlhammer, J. / Proff, D. U. / Wiener, A.: Visual Business Analytics – Effektiver Zugang zu Daten und Informationen. Heidelberg: dpunkt.verlag 2013
- [Sta12] Stahl, K.-U.: Visual Business Analytics Studie 2012. <http://visualbablog.wordpress.com/studien/>, abgerufen am 10.5.2014

Ulrich Siegel ist Leiter Zahlungskonditionen der Otto Group, Hamburg. In dieser Funktion hat er unter anderem die Konditionenabrechnung der Otto Group sowie das zugehörige Controlling konzipiert und umgesetzt. In seiner langjährigen Zugehörigkeit zum Otto Konzern war er davor für unterschiedliche Konzernfirmen vor allem im operativen Einkauf von Handelswaren tätig.

Claus Wittmaack ist in der Otto Group Abteilungsleiter EK-Systeme.

Dr. Gunar Schröer ist Gründer und Managing Partner der BLUEFORTE GmbH, Hamburg. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Osnabrück und promovierte an der Universität Hamburg. Anschließend war er für mehrere führende Managementberatungen als Consultant und Manager tätig. E-Mail: Gunar.Schroer@blueforte.com

Andreas Wiener ist als Management Consultant verantwortlich für das Geschäftsfeld Information Design & Visual Business Intelligence bei der BLUEFORTE GmbH. Zudem ist er Autor des Buches „Visual Business Analytics – Effektiver Zugang zu Daten und Informationen“.