



## Von der Strategischen zur Operativen Planung



Mag. Anna Ramach-Starkl  
Leitung Konzern-Controlling



## Wer ist die REWE GROUP Austria?



REWE GROUP Austria:  
eines der größten Unternehmen Österreichs



EUR 9,64 Mrd.  
Umsatz



59.528 MitarbeiterInnen  
international  
33.887 MitarbeiterInnen in  
Österreich



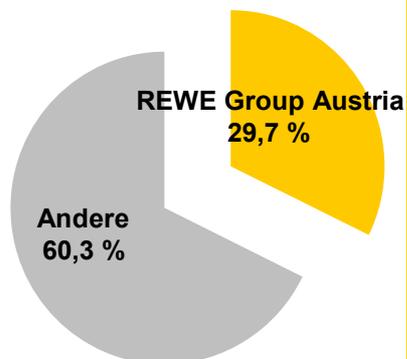
2.770 Filialen in Österreich,  
Italien und den CEE-  
Staaten

\*Geschäftsjahr 2007, Stand Ende 2007

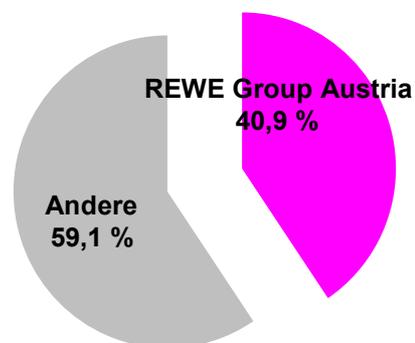
REWE GROUP Austria: Marktführer im  
Lebensmitteleinzelhandel und Drogeriefachhandel



Marktanteil im österreichischen  
Lebensmitteleinzelhandel 2006\*:



Marktanteil im österreichischen  
Drogeriefachhandel 2006\*\*:



\*AC Nielsen Zensusdaten 2007 des Lebensmittelhandels, Umsatz von Hofer und Lidl geschätzt  
\*\*AC Nielsen 2007, Non Food Warengruppen des Drogeriefachhandels

Starke Marken der REWE GROUP Austria



Supermarkt: BILLA



Verbrauchermarkt: MERKUR



Reise: ITS BILLA



Diskont: PENNY



DFH: BIPA



Beteiligungen an SUTTERLÜTY und ADEG



**Sutterlüty**



**ADEG**



## BILLA in Italien und in den CEE-Staaten



### Standorte in:

- Bulgarien
- Italien
- Kroatien
- Lettland
- Litauen
- Polen
- Rumänien
- Russland
- Slowakei
- Tschechien
- Ukraine



## Starke Eigenmarken der REWE GROUP Austria



### Ja! Natürlich

Bio-Pionier und erfolgreichste  
Lebensmittel-Marke Österreichs



### Wegenstein

Weine von REWE Group Austria



### Quality First

Mehr Genuss für weniger Geld



### CHEF Menü

Die Convenience-Marke



### Clever

Die Preiseinstiegsmarke



maxima: Lifestylezeitschrift bei BILLA, MERKUR & BIPA



Wellness, Beauty, Lifestyle, Mode, Reisen, Rezepte und Einkaufsgutscheine

Frisch gekocht & besser leben: Kochmagazin bei BILLA



radiomax: Einkaufsradio bei BILLA, MERKUR und BIPA



**Controllinginstrumente mit Hausverstand  
Von der Strategischen zur operativen Planung  
am Beispiel BILLA**

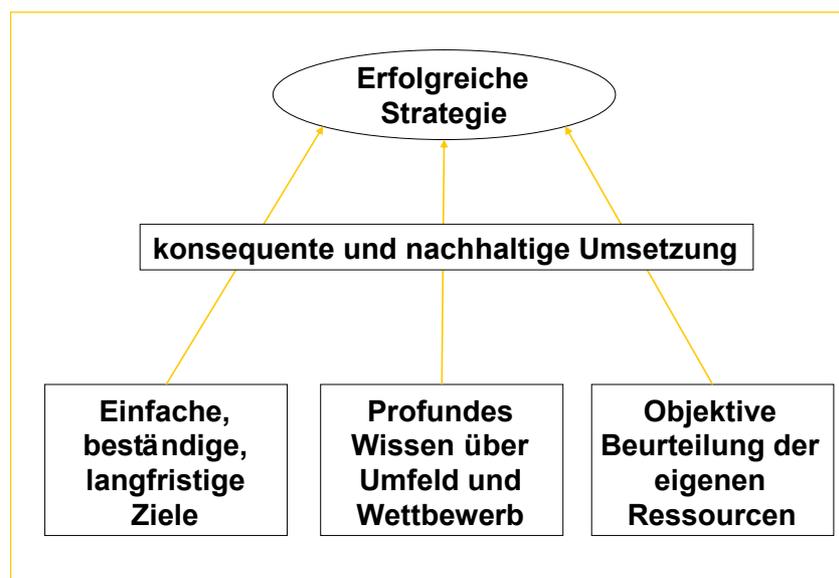
## Was ist Strategie?

The determination of the long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.

(Alfred Chandler: Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press, 1962)

Quelle: Robert M. Grant: Contemporary Strategy Analysis, 6. Aufl. 2008, S. 17

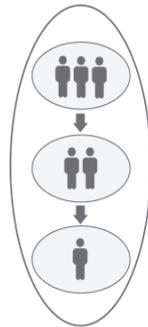
## Die wichtigsten Elemente der Strategie



Quelle: Robert M. Grant: Contemporary Strategy Analysis, 6. Aufl. 2008, S. 7

Aufholprozess gegenüber BILLA

Veränderung der Bevölkerungsstruktur



Veränderung des Einkaufsverhaltens



Expansion und Weiterentwicklung Diskontmodell

**Billiger Laden**

Billa sorgt für die Demokratisierung von Konsum



70er Jahre

**Ja! Natürlich**

Demokratisierung von natürlichen Lebensmitteln



90er Jahre

**BILLA 2010**

Demokratisierung von Lebensqualität



morgen

## BILLA morgen

Kundenorientierung

Preiswürdig

Möglichst wertvolle Marken

Kompetente Mitarbeiter

Märkte mit Einkaufserlebnis

Lebensmittelkompetenz

Lebensmittelkompetenz  
und Kulinarik

BILLA

Sympathie

Preiswürdigkeit

Wir wollen der sympathischste Supermarkt Österreichs sein.

**Modernisierung des Filialnetzes**

- Demonstration der Frischekompetenz
- Marktplatzkonzept
- Transparenter Eingangsbereich
- Lichtkonzept
- Einsatz von warmen Farben
- Einsatz neuer Materialien, z.B.
  - Holz
  - Schiefertafeloptik
- Übersichtlichkeit:  
Einsatz niedriger Regale



Wir wollen der sympathischste Supermarkt Österreichs sein.

**Mitarbeitermotivation und -schulung → Zusatzaufgaben!**

- Beratung
- Service
- Freundlichkeit
- Sicherstellung von kompetenter Kundenansprache
- Kundennähe
- Es muss im Handel wieder „menscheln“

**Umfassendes Schulungspaket!**



**Wir wollen der sympathischste Supermarkt Österreichs sein.**

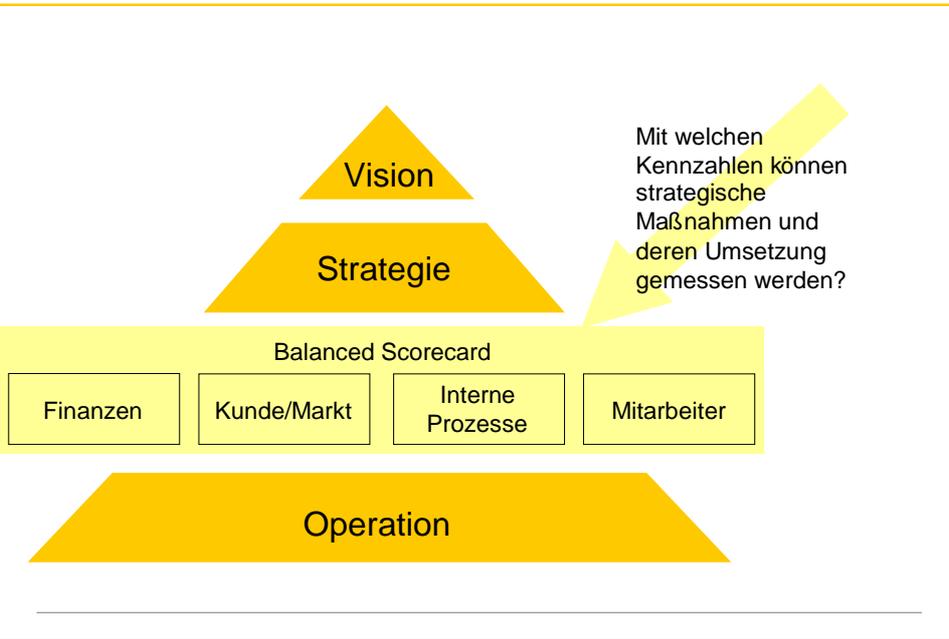
**Anpassung der Kommunikationslinie**

- Vermittlung der Werte von BILLA
- Erklärung der Neupositionierung
- Vertrauens- statt Preiswettbewerb: Kommunikation von Themen, wie z.B.
  - Qualitätsunterschiede
  - Biologische Ernährung
  - Gesunde Ernährung
  - Forum Besser Leben
  - Mehr Hintergrundinformation zu den Produkten
  - Kundenbindungsprogramm: „Meine 10“

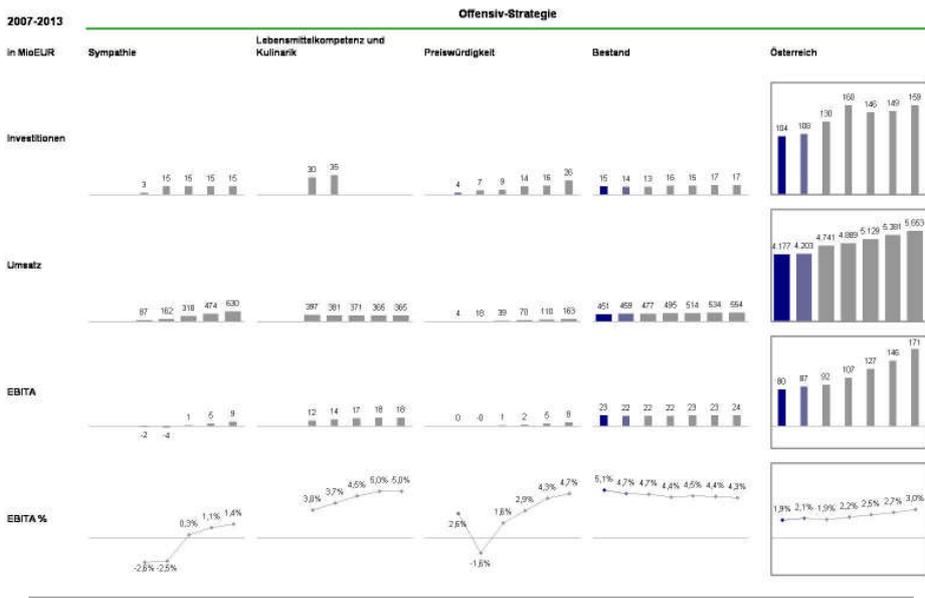


PERSPEKTIVEN	ZIELE	AKTIONEN	KENNZAHLEN	VERANTWORTLICHE
FINANZEN	Optimierung der Investitionskosten für Neu- und Umbauten	Analyse sämtlicher Standards und Kostenstrukturen Setzen von Energiemanagement-Maßnahmen Standardisierung	Senkung der Investitionskosten Senkung der Energiekosten	GF
	Verbesserung der Ertragssituation der schwachen Filialen	Strukturbereinigung standortbezogenes Maßnahmenprogramm	Filial-Ergebnis	GF
KUNDE / MARKT	Verbesserung der Kundenorientierung	Schulungen im Bereich Feinkost, Fleisch, O&G, Kassa	Kundenzufriedenheitsstudien, Imagestudien	Personalentwicklung
	Ausbau des Kundenbindungsprogrammes	Prüfung und Überarbeitung neuer Medien Überarbeitung der Kundenvorteile Datamining und Clusterbildung zielgruppenspezifisches Marketing	Steigerung der Mitgliederanzahl und des Durchschnittsbors	Marketing
INTERNE PROZESS	Optimierung des internen Informationsflusses	Nutzung Intranet Straffung und Überarbeitung des Berichtswesens	Steigerung des Nutzungsgrades	Controlling
	Optimierung der Filialabläufe	Laufende Analyse und Optimierung von back-office Tätigkeiten (Bestellwesen,...)	Steigerung des Nutzungsgrades (Bestellvorschlag)	Organisation
MITARBEITER	Entwicklung Personalentwicklungskonzept über alle Bereiche	Erstellen von Stellenbeschreibungen Weiterbildungsmöglichkeiten für Zentralmitarbeiter Schulungsprogramme für Führungskräfte betriebliche Gesundheitsförderung Überarbeitung der Prämiensysteme	Senkung der Fluktuation, Mitarbeiterbefragung	Personalentwicklung

# Die BSC füllt die Lücke in der Planung



# Phase 6: Quantifizierung der Strategischen Planung - Cockpit





# Phase 7: Überleitung der Strategischen Planung in die operative Planung - Budget



Ableitung des Strategischen Budgets 2008

## SM AUT

**BILLA 2010**  
 Billa wird der Kompetenzträger für gesunde Ernährung, natürliche Lebensmittel, Kultur und Genuss auf Basis eines fairen Preis-Leistungsverhältnisses. Billa steht im Österreich für partizipativen Umgang mit Mitarbeitern und Lieferanten.

in TEUR und in %	Strategische Planung		Potential schaffendes Budget			Potential erhaltendes Budget			Budget 2008		Straplin - Budget 08		
			Sympathie	Lebensmittelkompetenz und Kultur	Preiswahrndient							% Pkt.	
<b>Investitionen</b>	<b>75.800</b>		<b>8.052</b>		<b>40.577</b>		<b>4.000</b>		<b>24.307</b>		<b>77.536</b>		<b>2.424</b>
0100 Netto-Umsatz Handel	2.362.963	100,00							2.197.994	100,00	2.366.659	100,00	+3.706
0110 Netto-Umsatz Produkte fremd	11.380	0,48	75,128	100,00	89,125	100,00	4,412	100,00	13.090	0,60	13.890	0,58	+1.700
0120 Netto-Umsatz Produkte intern	33.216	1,41							1.600	0,07	1.600	0,07	-1.181
0140 Netto-Innenumsatz Handel	317.301	13,43							308.793	13,19	300.705	12,69	-40.892
0160 sonst. Netto-Umsätze und Erlöse													
0230 Erlöse/Verluste OH	-3.390	-0,15			-2.490	-2,89			-5.400	-0,25	-5.400	-0,23	-100
<b>2010 Nettoumsatz ERS</b>	<b>2.722.550</b>	115,22	<b>15.178</b>	100,00	<b>86.775</b>	87,31	<b>4.412</b>	100,00	<b>2.612.477</b>	118,86	<b>2.776.742</b>	117,41	<b>+56.102</b>
0250 Vorkosten EK	-1.606.505	-66,01	-80,124	-80,00	-12.496	-13,88			-1.526.547	-69,86	-1.688.127	-67,95	-1.300
0620 WES sonst. Umsätze	-11.280	-0,46							-13.090	-0,60	-13.090	-0,58	-11.700
0870 WES Internums. Handel	-343.753	-12,56							-391.246	-17,80	-391.246	-16,53	-47.493
<b>3030 Warengruppenumsatz</b>	<b>710.491</b>	32,18	<b>15.004</b>	19,97	<b>74.268</b>	83,33	<b>4.412</b>	100,00	<b>672.594</b>	30,60	<b>716.279</b>	32,38	<b>+5.788</b>
3030 Nicht-kab. Vergütungen	56.881	2,40							56.290	2,44	56.290	2,40	-1.869
3040 Fremdleistungen/Vertriebskosten	-75	0,00							-70	0,00	-70	0,00	+5
3050 Inward/Reverse V.K.	-19.085	-0,81							-19.726	-0,85	-19.726	-0,79	-339
<b>3100 Abfertigung</b>	<b>838.212</b>	35,47	<b>15.004</b>	19,97	<b>74.268</b>	83,33	<b>4.412</b>	100,00	<b>749.096</b>	34,80	<b>842.789</b>	35,61	<b>+4.589</b>
3250 Personalkosten	-385.270	-16,30	-2.700	-3,59	-1.000	-1,12			-387.743	-17,84	-391.446	-16,54	-6.116
<b>3300 DB I</b>	<b>452.942</b>	19,17	<b>12.304</b>	16,38	<b>73.268</b>	82,21	<b>4.412</b>	100,00	<b>361.347</b>	16,44	<b>451.332</b>	19,07	<b>-1.609</b>
3310 Abschreibungen	-66.263	-2,90							-61.196	-2,78	-61.208	-2,64	-1.886
3320 Mieten	-29.689	-1,27							-29.614	-1,27	-29.614	-1,27	-144
3330 Werbung	-27.305	-1,16	-1.200	-1,70	-300	-0,34			-24.427	-1,11	-26.937	-1,12	-4818
3340 Mitarbeiterkosten	-62.713	-2,65							-54.124	-2,46	-54.124	-2,29	-43.959
3350 Instandhaltung	-62.488	-2,64	-12.461	-16,57	-33.183	-37,23			-2.375	-0,11	-63.812	-2,03	+14.426
3360 Materialverbrauch	-8.743	-0,37							-9.836	-0,45	-9.836	-0,42	-1.093
3370 Fuhrpark									8	0,00	8	0,00	8
3380 Bond/Sachkosten	-15.967	-0,68							-19.363	-0,84	-19.363	-0,78	-2.397
3390 so. operative Posten									-384	-0,02	-384	-0,02	-384
3450 Sachkosten	-301.067	-12,77	-13.729	-18,20	-29.676	-44,40	-200	-11,30	-226.323	-10,43	-263.176	-11,96	-102.722
<b>3500 DB II</b>	<b>151.085</b>	6,29	<b>1.427</b>	1,90	<b>33.694</b>	37,81	<b>3.912</b>	88,67	<b>132.079</b>	6,01	<b>168.108</b>	7,11	<b>+17.113</b>
3510 - Aufwandsdienst	-22.306	-0,84							-23.000	-1,05	-23.000	-0,98	-754
<b>3600 DB III</b>	<b>108.238</b>	4,46	<b>1.427</b>	1,90	<b>33.694</b>	37,81	<b>3.912</b>	88,67	<b>108.339</b>	4,96	<b>145.118</b>	6,13	<b>+16.330</b>
3610 Verwaltung	-43.292	-1,83			-390	-0,39			-40.143	-1,83	-40.493	-1,71	-42.799
3620 Lager	-49.386	-1,89							-47.560	-1,66	-47.560	-1,66	-1.826
3640 Transport	-26.561	-1,01							-26.702	-1,00	-26.702	-1,01	-479
<b>3650 Rückstellungen/Chancen</b>	<b>-118.258</b>	-4,43			<b>350</b>	-0,39			<b>-122.395</b>	-5,57	<b>-122.745</b>	-5,19	<b>+5.614</b>
<b>3700 EBITA</b>	<b>401</b>	0,02	<b>1.427</b>	1,90	<b>33.344</b>	37,81	<b>3.912</b>	88,67	<b>-13.456</b>	-0,61	<b>22.373</b>	0,95	<b>+21.973</b>



# Phase 8: Umsetzung



## Kommunikation der Strategie

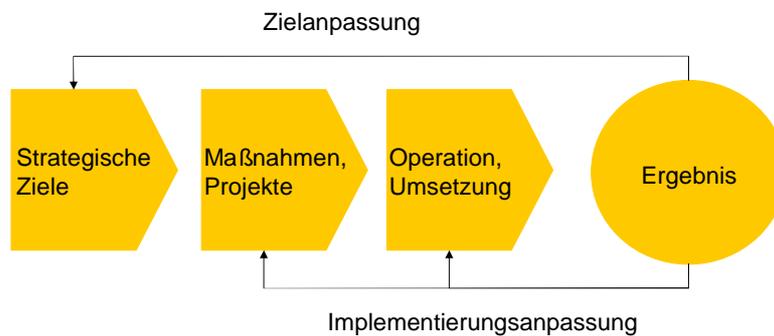
- Kennenlernen: Filial-Meetings, Mitarbeiterzeitung
- Verstehen: Präsentationen, Workshops
- Aneignen: Großgruppenveranstaltungen



sagt der Hausverstand.

- Erstellung von Projektplänen und Zusammenfassung zu einem Programmplan
- Klare Definition von Verantwortlichkeiten
- Maßnahmenkatalog
- Kennzahlensystem
- Abweichungsanalysen
- Laufendes Projekt-Controlling

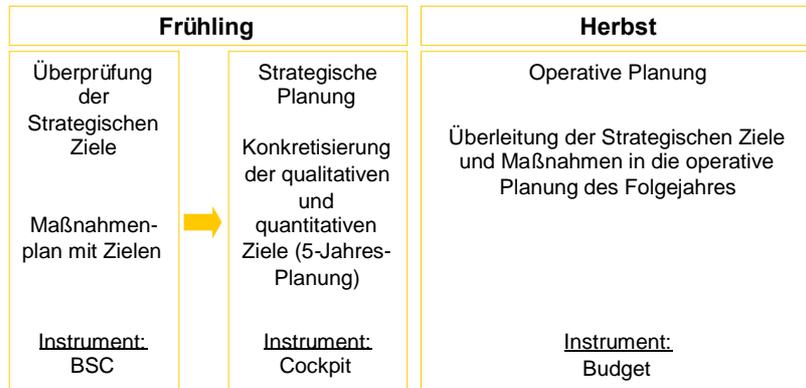
Strategisches Controlling: Jährliche Überprüfung der Strategischen Maßnahmen



## Jährlicher strategischer Planungsprozess bei REWE GROUP Austria



### Ablauf und zeitlicher Rahmen



**In der operativen Planung müssen die strategischen Ziele und Maßnahmen verarbeitet werden.**

