

DER CIO ALS CHIEF INNOVATION OFFICER



DER CIO ALS CHIEF INNOVATION OFFICER

Der Chief Information Officer (CIO) im Einzelhandel ist für den reibungslosen Betrieb der IT-Plattformen im Tagesgeschäft sowie die Entwicklung neuer, performance- und wertsteigernder Systeme verantwortlich. Beide Aufgaben harmonisieren nicht immer. Entsprechend gelingt es nur wenigen Unternehmen, das volle Potenzial der CIO-Position vollständig auszuschöpfen: Wie lässt sich dies ändern und wie kann die Wertschöpfung durch die IT erhöht werden?

Der CIO im Einzelhandel wird an zwei Zielen gemessen: an der 100-prozentigen Verfügbarkeit sämtlicher für das Tagesgeschäft wichtigen IT-Systeme sowie an der Nutzung von Technologien zur Performance- und Wertsteigerung. Keine Frage: Ein Ausfall der Kassen- und Bestellsysteme wäre eine Katastrophe für jedes Handelsunternehmen. Doch ein CIO muss mehr als nur deren reibungslosen Betrieb gewährleisten. Er spielt eine entscheidende Rolle dabei, neue Fähigkeiten und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Der größte Hebel hierfür ist die enorme Fülle von Daten und Informationen, über die der Einzelhandel von Haus aus verfügt. Die gezielte, intelligente Nutzung dieser Daten ermöglicht bessere Category-Entscheidungen, erfolgreichere Lieferantenverhandlungen und massive, operative Effizienzverbesserungen. Die 100-prozentige Verfügbarkeit der IT-Systeme ist überlebenswichtig. Doch die innovative Weiterentwicklung der IT-Systeme und Tools zur Entscheidungsunterstützung liefert den Schlüssel für steigende Umsätze und Gewinne.

IT-INNOVATIONEN: SCHLÜSSEL ZUM MARKTERFOLG

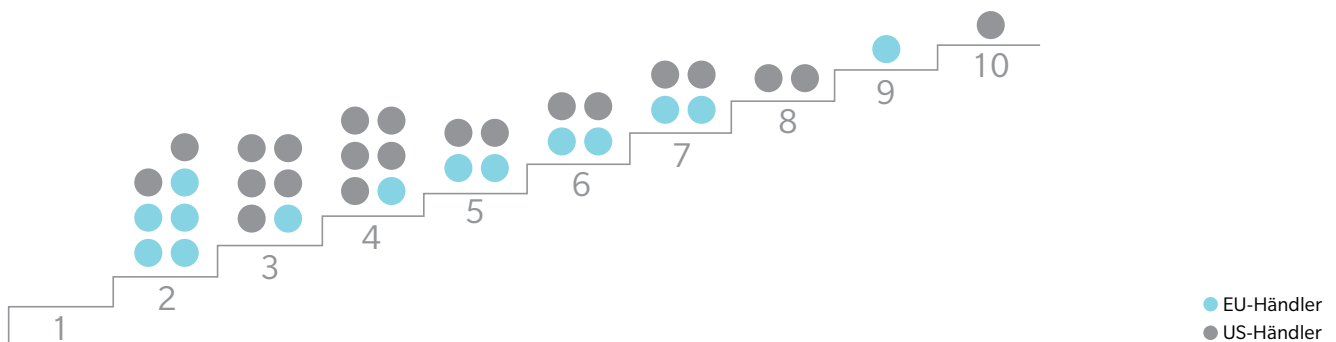
Bislang wird im Einzelhandel die Rolle und Bedeutung der IT und des CIO bei der Weiterentwicklung und Stärkung des Geschäfts tendenziell unterschätzt. Da ein Systemausfall einen enormen Schaden verursachen kann, ist es auf den ersten Blick auch verständlich, wenn die 100-prozentige Verfügbarkeit aller geschäftskritischen Systeme höchste Priorität hat und das Thema Innovation im Schatten steht. Auf lange Sicht allerdings kann eine zu starke Konzentration auf die Zuverlässigkeit und Effizienz bestehender IT-Systeme ähnlich verheerende Folgen haben wie die Arbeit mit instabilen Systemen. Die Krux: Laufen bestehende Systeme nicht stabil, macht sich dies sehr schnell bemerkbar und verursacht Kosten. Wenn dagegen Innovationen unterbleiben, kann dies lange unbemerkt bleiben, selbst wenn dies bedeutet, dass ein Unternehmen einen Schlüssel für künftige Wettbewerbsvorteile aus der Hand gibt und damit auf Zusatzerträge im zweistelligen Millionenbereich verzichtet. Dabei machen die niedrigen Margen im Einzelhandel eine kontinuierliche Verbesserung der bestehenden IT-Systeme eigentlich unerlässlich. Schon leicht höhere Margen können im Handel eine positive Spirale auslösen, da sie höhere Investitionen in das operative Geschäft und

Abbildung 1: Der Beitrag der IT zu einer höheren Effizienz von Aktionen

Oliver Wyman führte im Sommer 2012 Interviews mit mehr als 30 großen Handelsunternehmen in Europa und den USA und verglich deren Ansätze zu zahlreichen operativen Fragestellungen. Die Analyse offenbarte erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Reifegrads der einzelnen Ansätze – sowie im Ergebnis hinsichtlich der Profitabilität.

Ein Beispiel ist die „Kompetenz-Treppe“ für die Planung und Durchführung von Aktionen. Auf der linken Seite findet sich der rudimentäre Ansatz, den

jedes Unternehmen beherrscht. Stufe für Stufe nimmt der Reifegrad der Entscheidungen und der zugrunde liegenden IT-Systeme zu. Die Punkte in der Abbildung stehen für einzelne Unternehmen, mit denen Oliver Wyman im Rahmen der Studie sprach. Wenn es einem Einzelhändler gelingt, von der ersten Stufe aus die Spitze der Treppe zu erreichen, führt dies nach Erkenntnissen von Oliver Wyman zu einem Anstieg des EBIT um zwei bis drei Prozentpunkte sowie zu einem flächenbereinigten Umsatzwachstum von drei bis fünf Prozent.



REIFEGRAD	<p>Aktionsprogramm orientiert sich stark am Vorjahr. Lieferanten haben großen Einfluss auf viele Aktionen.</p> <p>Nur teilweises Verständnis für die Netto-Wirkung von Aktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nur der direkte Absatzerfolg der Aktionsartikel wird quantifiziert – Der Einfluss auf den Gesamtabsatz, die Bevorratung und etwaige Kannibalisierungseffekte werden nicht erfasst 	<p>Unternehmen verstehen die Netto-Wirkung jeder einzelnen Aktion im Detail.</p> <p>Der Wissensvorsprung gegenüber Lieferanten wird in Verhandlungen konsequent genutzt.</p> <p>Es fehlt aber die Einbettung dieser Erkenntnisse in die Gesamtstrategie und Category-übergreifende Ausgestaltung des Aktionsprogramms.</p> <p>Viele Brüche zwischen Planung und Disposition mit zum Teil unterschiedlichen Prognosen.</p>	<p>Aktionen sind integraler Bestandteil der Category-Strategie und eng mit dem Normalpreis verknüpft, das heißt kein Einzelthema.</p> <p>Aktionsinvestitionen werden systematisch über alle Categories gesteuert.</p> <p>Kontrolle und Transparenz über Platzierung in Werbemedien und am POS ermöglichen ein optimales Aussteuern jeder einzelnen Aktion und optimale Bestellmengen ohne Überhänge.</p>
WAS LEISTET DIE IT?	<p>Kein Zusammenspiel bestehender IT-Systeme: Absatzdaten, Wettbewerberpreise, WKZ-Infos etc.</p> <p>Nur rudimentäre Reporting-Werkzeuge. Die Technologie stammt aus dem 20. Jahrhundert: endlose Datentabellen, viele Excel-Lösungen.</p> <p>Um mehr zu erfahren, müssen Unternehmen häufig auf Daten der Lieferanten zurückgreifen.</p> <p>Mangelnde Flexibilität der IT schränkt die Möglichkeiten ein, rasch auf Vorstöße des Wettbewerbs zu reagieren.</p>	<p>Bessere Integration der einzelnen IT-Systeme.</p> <p>Die IT erleichtert Einkäufern die Vorbereitung und Durchführung von Lieferantengesprächen. Aber: Abhängigkeit von Standard-IT-Lösungen, die die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens nur unzureichend erfüllen (oder veraltete und selbst entwickelte IT-Lösungen).</p> <p>Das Warten auf neue IT-Lösungen bremst Fortschritte aus.</p> <p>Nach wie vor stammen viele Informationen von den Lieferanten.</p>	<p>Vollständige Integration sämtlicher IT-Systeme als gute Basis für das Reporting, das proprietäre und Standardlösungen intelligent kombiniert.</p> <p>Flexible Entwicklungsplattform stellt sicher, dass neue Ansätze und Lösungen nach dem erfolgreichen Test eines Prototypen direkt und schnell zum Einsatz kommen.</p> <p>Der Zugriff auf umfangreiche Verkaufs- und Kundendaten bringt den Einzelhändler auf Augenhöhe oder sogar in einen Vorteil gegenüber den Lieferanten.</p>

Der CIO spielt eine entscheidende Rolle bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des operativen Geschäfts und der Sicherstellung des langfristigen Erfolgs.

einen Ausbau des Angebots erlauben. Dies lockt zusätzliche Kunden an, deren Ausgaben wiederum mehr Investitionen anstoßen können. Stetige Verbesserungen sind für den langfristigen Erfolg im Handel ebenso wichtig wie der reibungslose Betrieb des Tagesgeschäfts.

Aktionen sind ein gutes Beispiel für den Zusammenhang von kontinuierlichen Verbesserungen, wirtschaftlichem Erfolg und der entscheidenden Rolle besserer IT-Systeme. Einzelhändler mit attraktiveren, effektiveren Aktionsprogrammen können sich von der Konkurrenz absetzen: Ihre Erträge liegen bei steigenden Umsätzen bis zu zwei Prozentpunkte höher. Abbildung 1 zeigt die zentrale Bedeutung der IT für die Verbesserung der Effektivität von Aktionen. Im Mittelpunkt steht eine „Kompetenz-Treppe“: Stufe für Stufe steigt das Know-how bei der Vorbereitung und Durchführung von Aktionen. Die wachsende Kompetenz beruht hierbei zu einem guten Teil auf einer besseren und flexibleren IT. Da Aktionen wie zahlreiche andere Themen im Einzelhandel einen hohen Komplexitätsgrad haben, kommt es für Entscheider darauf an, einfach auf qualitativ hochwertige Informationen zugreifen zu können. Denn die richtige Aktionsstrategie lässt sich nur festlegen, wenn man die wahren Effekte jeder einzelnen Aktion kennt. Dies wiederum bedingt die sorgfältige Erfassung der Auswirkungen jeder Aktion auf den Absatz sämtlicher Warengruppen in einem Laden – und eben nicht nur auf den Absatz der Aktionsware – sowie ein weitreichendes Verständnis für die Kosten, die der jeweilige Lieferant bei einer Aktion am Ende wirklich trägt.

Um ein solches Verständnis für die Effekte von Aktionen zu erreichen, müssen Unternehmen Informationen aus unterschiedlichen Systemen zusammenführen. Diese Informationen gilt es dann mit Blick auf die wirkliche Netto-Netto-Wirkung jeder einzelnen Aktion zu analysieren, um sie Entscheidern – in diesem Fall Category Managern oder Einkäufern – in verständlicher und leicht zugänglicher Form zur Verfügung zu stellen. Nicht einmal die besten IT-Systeme für den normalen, operativen Geschäftsbetrieb leisten dies. Nach Erfahrung von Oliver Wyman braucht es in jedem Fall intelligenter Tools zur Entscheidungsunterstützung, die auf die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens und Geschäftsmodells zugeschnitten sind. Es gibt zahlreiche weitere Beispiele, in denen Fortschritte bei der Profitabilität auf einer besseren Informationsbasis der Entscheider und intelligentem IT-Einsatz beruhen. Dazu zählen die Zusammenstellung eines optimalen Sortiments, die bestmögliche Abstimmung dieses Sortiments auf den lokalen Bedarf, effektive Verhandlungen mit Lieferanten, die Gewährleistung wettbewerbsfähiger Preise, aussagekräftige Prognosen und ein effektives Bestellverhalten sowie die passgenaue Mitarbeitereinsatzplanung in den einzelnen Filialen. Dies hat signifikante Auswirkungen auf die Profitabilität von Unternehmen und beruht auf leistungsfähigen, flexiblen IT-Systemen. Daher spielt der CIO eine entscheidende Rolle bei der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des operativen Geschäfts und der Sicherstellung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.

DER CHIEF INFORMATION & INNOVATION OFFICER

Derzeit agieren nur in wenigen Unternehmen CIOs zugleich als Chief Information und Chief Innovation Officer. Das hat vor allem kulturelle Gründe. Bislang sind IT-Manager bei operativen Entscheidungen kaum gefragt, die

IT gilt vielmehr als reiner Dienstleister. Nach Erfahrungen von Oliver Wyman aber tragen gerade diejenigen CIOs am meisten zur Wertsteigerung bei, die am engsten in das operative Geschäft eingebunden sind. Drei Eigenschaften charakterisieren diese modernen CIOs:

1. Für sie ist IT ein Wegbereiter von Veränderungen – keine Hürde.
2. Sie kennen das operative Geschäft und seine Treiber gut. So stellen sie sicher, dass die IT weit mehr ist als eine Dienstleistung.
3. Sie wissen, dass verschiedene Einsatzgebiete der IT eine unterschiedliche Herangehensweise benötigen.

IT als Wegbereiter für Veränderungen: Auch im Einzelhandel ermöglicht die IT weitreichende Veränderungen, doch oftmals herrscht hier die Meinung vor, sie sei eher ein limitierender Faktor, der Entwicklungsmöglichkeiten einschränkt und den Fortschritt verlangsamt. In der Regel beruht diese Fehleinschätzung auf einer mangelhaften Kommunikation zwischen der IT-Abteilung und dem Rest der Organisation. Ohne offenen Dialog gerade zu Beginn eines neuen Entwicklungsprojekts ist die Enttäuschung mit dem Ergebnis sozusagen vorprogrammiert. Denn nur in den wenigsten Fällen passt dann das, was die IT-Abteilung entwickelt, zu dem, was sich die operativ Verantwortlichen vorstellen.

Ein CIO kann diese Kommunikationsstörung überwinden, indem er bei jedem größeren Projekt auf eine enge Zusammenarbeit zwischen seinen Fachleuten und der Linie achtet. IT-Experten wissen häufig viel zu wenig über die täglichen Abläufe im Einkauf oder in anderen Abteilungen. Sie können auch nicht einschätzen, wie gut sich bestehende Systeme bewähren und wo die Nutzer den dringenden Verbesserungsbedarf sehen. Eine engere Zusammenarbeit und ein besseres Verständnis für das operative Geschäft können vor diesem Hintergrund das Projektergebnis entscheidend verbessern. Unabhängig hiervon vertieft dieser Schulterschuss das gegenseitige Vertrauen und erleichtert eine offene Diskussion über die unvermeidlichen Kinderkrankheiten neuer Systeme. Wenn eine Organisation nicht mehr fragt, wie sich die von der IT verursachten Probleme lösen lassen, sondern vielmehr wissen will, was die IT zur Lösung eines aktuellen Problems beitragen kann, dann hat der CIO einen guten Job gemacht – und die Kommunikation funktioniert.

Zu Beginn eines neuen IT-Projekts schenken die Mitarbeiter im operativen Geschäft diesem nur selten die notwendige Aufmerksamkeit. Für einen CIO geht es daher darum, das Interesse zu wecken und eine ernsthafte Diskussion in Gang zu bringen. Das ist leichter gesagt als getan. Aber eine unverblümte Thematisierung der Folgen eines Projektscheiterns sowie eine gute Portion Hartnäckigkeit können bereits eine Menge bewegen. Zumal, wenn der CIO auch dem unterschiedlichen Kenntnisstand der Beteiligten in Sachen IT konsequent Rechnung trägt: Was für einen IT-Experten simpel und logisch erscheint, ist für andere ein böhmisches Dorf. Viel zu häufig wiegen sich IT-Fachkräfte in falscher Sicherheit. Angesichts der Schwierigkeiten, alle Beteiligten eines IT-Projekts auf ein Niveau zu bringen, gehört die Übersetzerrolle zu den zentralen Aufgaben eines CIO. Er liefert den operativ Verantwortlichen die notwendigen Erklärungen.

Wenn eine Organisation nicht mehr fragt, wie sich die von der IT verursachten Probleme lösen lassen, sondern wissen will, was die IT zur Lösung eines Problems beitragen kann, hat der CIO einen guten Job gemacht.

Unternehmen sollten Vor- und Nachteile jeder einzelnen Entscheidung gesondert in dem Wissen prüfen, dass die richtige Antwort in den verschiedenen Einsatzgebieten unterschiedlich ausfallen dürfte.

Tiefe Kenntnisse über das operative Geschäft: Gute CIOs verstehen das Geschäftsmodell des Handelsunternehmens und dessen Treiber im Detail. Bei neuen Entwicklungsprojekten sind sie mit diesem Wissen besser als jeder andere in der Lage, Kosten und Nutzen verschiedener Lösungen zu beurteilen. Daher sollten CIOs Diskussionen um neue IT-Systeme auch selber anstoßen und vorantreiben, anstatt sich darauf zu beschränken, all das zu liefern, was die operativ Verantwortlichen fordern. Die IT-Abteilung entwickelt sich so zu einer internen Unternehmensentwicklung, die versteht, was denkbare neue Systeme wirklich für die einzelnen Arbeitsabläufe bedeuten und wo ihr Mehrwert liegt. Im besten Fall haben Führungskräfte außerhalb der IT nur ein lückenhaftes technologisches Wissen. Schon daher entspricht die von ihnen erwartete IT-Lösung nur selten der Lösung, die sie tatsächlich benötigen. Viele groß angelegte IT-Projekte kranken an diesem Widerspruch. In der Regel haben CIOs eine andere Ausbildung als die übrigen Führungskräfte. Doch die guten CIOs verfügen über ein umfangreiches Know-How weit über ihrem Fachgebiet hinaus: Sie wissen, was es braucht, um erfolgreich im Einzelhandel zu sein.

Für jedes Einsatzgebiet die passende IT-Lösung: Es gibt nicht die eine Lösung für alle IT-Themen. Um leistungsstarke IT-Systeme möglichst effektiv bereitstellen zu können, müssen CIOs ihre begrenzten Ressourcen möglichst wertschaffend einsetzen. Sie müssen hierbei vor allem die beste „Buy and Build“-Mischung finden: die beste Mischung aus dem Zukauf fertiger Produkte und Dienste von Dritten sowie der eigenen Entwicklung. Zugleich gilt es festzulegen, welche Funktionen sich auslagern lassen und welche nicht. In den vergangenen Jahren haben viele Händler vor allem auf Lösungen Dritter gesetzt und zunehmend ihre IT an Spezialisten ausgelagert. Beide Entscheidungen können zu Kostenersparnissen führen. Aber beide bedeuten auch einen Verzicht auf Wettbewerbsvorteile, da Konkurrenten die gleichen IT-Systeme nutzen werden. In der Regel können sich Händler in gesättigten Märkten mit besseren Informationen aus den eigenen IT-Systemen einen deutlichen Vorsprung im Wettbewerb erarbeiten und sollten diese Chance auch nicht abgeben. Auf dem Weg dahin gilt es zu differenzieren, in welchen Einsatzgebieten maßgeschneiderte, einzigartige Systeme tatsächlich einen echten Vorteil bedeuten und wo einfache Lösungen von der Stange eine ausreichende Leistung bei niedrigen Kosten bieten. Unabhängig vom Trend in Richtung Zukauf und Outsourcing sollten Unternehmen Vor- und Nachteile jeder einzelnen Entscheidung gesondert in dem Wissen prüfen, dass die richtige Antwort in den verschiedenen Einsatzgebieten unterschiedlich ausfallen dürfte.

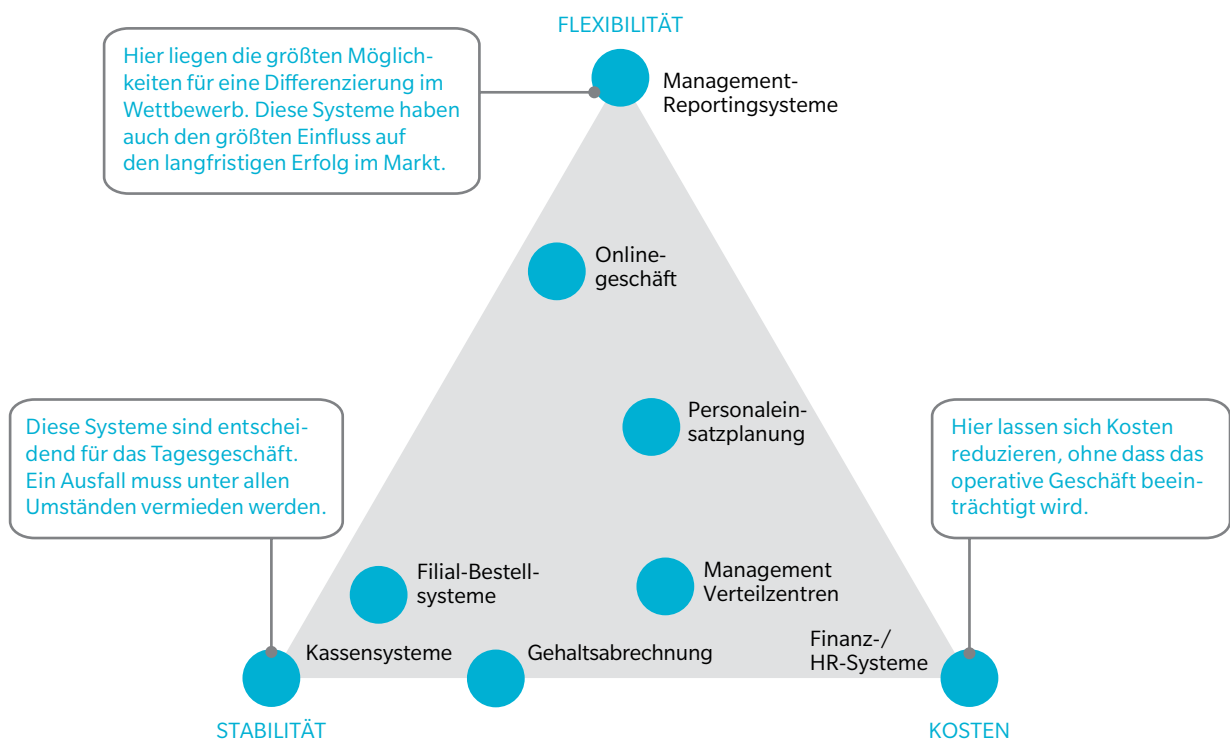
Nach Überzeugung von Oliver Wyman gibt es drei konkurrierende Entscheidungsparameter: Stabilität, Flexibilität und Kosten. Die Bedeutung dieser drei Parameter variiert zwischen den einzelnen Einsatzgebieten: In einigen Bereichen kommt es allein auf die Stabilität und 100-prozentige Verfügbarkeit der IT-Systeme an. In anderen können Innovationen dagegen zu echten Wettbewerbsvorteilen führen. Ein weiteres Differenzierungsmerkmal bildet die Frage, wie erfolgskritisch einzelne Systeme für das operative Geschäft und dessen Profitabilität sind – je größer ihr Beitrag desto eher lohnen sich auch größere Investitionen. Diese unterschiedlichen Prioritäten machen deutlich, dass es verschiedene Lösungen für einzelne Tätigkeitsgebiete braucht. Abbildung 2 zeigt schematisch, welches Gewicht die einzelnen

Parameter in diversen Gebieten haben: Während es bei Bestell- und Kassensystemen vor allem auf die Stabilität der IT-Systeme ankommt, spielen bei Systemen für die Finanz- und Personalabteilung die Kosten eine entscheidende Rolle.

FAZIT

Der Handel zählt zu den Branchen, die von Hause aus über eine Fülle von Daten verfügen. Angesichts niedriger Margen können auf dieser Basis die richtigen IT-Systeme einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg eines Unternehmens leisten. Die Aufgabe des CIO sollte sich daher nicht auf die Sicherstellung eines reibungslosen IT-Betriebs beschränken. Vielmehr ist er auch bei Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie bei der Identifizierung und Realisierung möglicher Wettbewerbsvorteile gefordert. Auf dem Weg dahin müssen CIOs im Handel aber kulturelle Hürden überwinden und sich als gleichberechtigter Entscheider in Führungsgremien etablieren. Sie dürfen sich nicht länger als reiner Dienstleister verstehen, sondern müssen aufzeigen, welchen Beitrag die IT zur Weiterentwicklung des operativen Geschäfts leisten kann. Dazu bedarf es einer wesentlich engeren Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in der Linie sowie eines weiterreichenden Verständnisses aller IT-Experten für das Tagesgeschäft. Darüber hinaus ist ein flexibler Ansatz bei der Entwicklung neuer IT-Systeme gefordert, so dass das operative Geschäft genau die IT erhält, die es benötigt – und dies möglichst effizient. Wenn CIOs all dies gelingt, entwickeln sie sich zu einem entscheidenden Treiber für Innovationen und damit zu einer entscheidenden Kraft für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Abbildung 2: Unterschiedliche Prioritäten beim Einsatz der IT im Einzelhandel



ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

James Bacos
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French and Southern European Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

© 2012 Oliver Wyman. All rights reserved.



E 800 – 12/11 – A 200