

Gemeinsam an die Spitze!

STRAT&GO®
Success Stories

Zwei Jahre Balanced Scorecard Softwareeinsatz bei der Schweizer Coop -
erfolgreiche Integration in ein übergeordnetes Unternehmensmodell

von Barbara Küppers

In dem mehr als zehnjährigen Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) in der Unternehmenspraxis stand das Ziel der Strategieimplementierung und der Operationalisierung im Tagesgeschäft im Zentrum der Projekte. Inzwischen zeigen sich vielerorts erweiterte Anforderungen an das BSC-Konzept im Hinblick auf die Verknüpfung mit bestehenden Unternehmensprozessen, wie dem Risk Management, Zielvereinbarungsprozess und Qualitätsmanagement. Auch in der Coop Gruppe, die sich seit dem Jahr 2001 der BSC-Methodik bedient, gilt heute die erfolgreiche Integration der Balanced Scorecard in den Planungs-, Reporting- und Zielsetzungprozess als ein herausragender Erfolgsfaktor. Seit März 2003 wird der Reportingprozess systematisch mit dem Produkt STRAT&GO® Performance Management unterstützt.



Als zweitgrößte Detailhandelsgruppe der Schweiz unterhält die Coop-Gruppe rund 1.400 Verkaufsstellen in fünf Regionen und beschäftigt ca. 47.000 Mitarbeiter. Der Umsatz lag 2004 bei 16,5 Mrd. CHF. Neben dem klassischen Food-Bereich, der 2004 einen Marktanteil von 21,6 Prozent erreichte und erfolgreiche Kompetenzmarken wie das Bio-Label „Coop Naturaplan“ umfasst, beträgt der Marktanteil im Non- und Near-Food Bereich 10,0 Prozent. Insgesamt beträgt der Marktanteil der Coop-Gruppe 15,7 Prozent. Die Konsumentenstimmung zeigt heute in der Schweiz, ähnlich wie in anderen europäischen Ländern, abnehmende Resultate, so dass Coop im Konkurrenzumfeld reaktionsfähig bleiben muss. Steigende Strukturkosten, politisch-rechtliche Entwicklungen sowie eine überaus dynamische Entwicklung im Handel, wo insbesondere der Trend zum Discount inzwischen auch den eidgenössischen Detailhandel unter Druck setzt, erfordern ein ständiges Überprüfen von Zielwerten und einen strategiefokussierten Handlungsrahmen, der mit der Balanced Scorecard heute gegeben ist.

CoopForte – eine Firma, eine Strategie!

Als genossenschaftlich organisiertes Unternehmen galt es für Coop zunächst, die während des mehr als 100jährigen Bestehens zersplitterte Struktur regionaler Genos-

senschaften aufzuheben - die Vision CoopForte wurde geboren, einstimmig beschlossen und schließlich zum 1. Januar 2001 die Fusion der 14 regionalen Genossenschaften und der Coop Schweiz zu einer Genossenschaft Coop vollzogen. Der Prozess wurde bereits erfolgreich mit der Balanced Scorecard unterstützt unter dem Leitbild „Eine Firma - eine Strategie!“. Externen Sachverstand steuerte die Basler Unternehmensberatung „BCP-Business Consulting Partner“ bei. Im Zuge der Beratung wurden als wichtigste Funktionen der Balanced Scorecard die Führungs-, Kommunikations-, Integrations- und Lernfunktion definiert.



Abb. 1: Zentrale Funktionen der Balanced Scorecard bei Coop
Quelle: BCP

Die Coop-Geschäftsleitung unter Federführung von Hansueli Loosli entwickelte vor dem Start des Einführungsprozesses ein Zielmodell für die BSC bei Coop:

- BSC soll der Geschäftsleitung Aufschluss darüber geben, wie das Unternehmen bezüglich Umsetzung der Strategie auf Kurs ist.
- BSC soll der Geschäftsleitung erlauben, im Sinne eines Frühwarnsystems rechtzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu werden.
- Das Strategieverständnis und die Kommunikation zu strategischen Themen soll verbessert werden.

- Mit der BSC soll eine Fokussierung des Managements auf die wesentlichen und strategierelevanten Aspekte gefördert werden.
- Durch eine Balance von quantitativen und qualitativen Messgrößen soll eine ganzheitliche Führung des Unternehmens erleichtert werden.
- Mit der BSC soll eine Effizienzsteigerung im Führungsprozess erreicht werden.

Um die strategische Ausrichtung nicht nur organisatorisch zu verankern, sondern auch ihre Umsetzung bestmöglich zu fördern, wurde großer Wert auf die Einbindung der BSC in das übergeordnete Unternehmensmodell der Coop gelegt, damit – im Sinne der „strategy focused organization“ von Kaplan/Norton – auch die Detailorganisation und Prozesse sowie die mittelfristige Planung und Budgetierung berücksichtigt werden. Strategie wird demnach nicht nur als kontinuierlicher Prozess, sondern auch als „Everyone’s everyday job“ angesehen, womit auch die Mitarbeiter der Coop eng in den Prozess eingebunden sind. Langfristig ist es das Ziel der Coop, die Prozessorganisation auszuweiten und Bereiche wie das Supply Chain und Category Management stärker in die Balanced Scorecard zu integrieren.

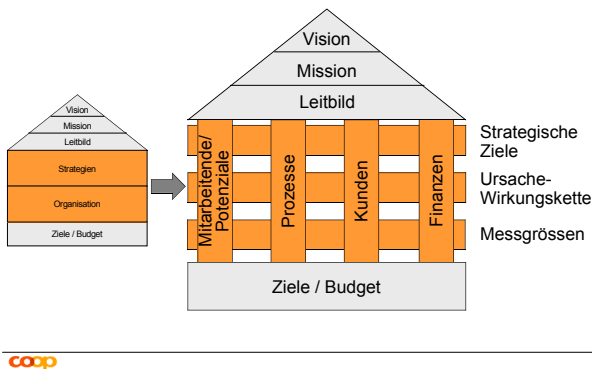


Abb. 2: Integration Konzept BSC in das Unternehmensmodell Coop

Top-down bis zum einzelnen Mitarbeiter

Als sich die Unternehmensleitung von Coop für die Anwendung der BSC-Methodik entschied, war die Vision in den Köpfen der Geschäftsleitung bereits verankert. Die Vision „Gemeinsam an die Spitze“ sollte in einer durchgängigen Unternehmensstrategie Niederschlag finden und in einem anschaulichen Leitbild münden, das allen Mitarbeitern vermittelt werden konnte. Grundüberzeugung war, dass nur eine im gesamten Unternehmen kommunizierte Strategie die Balanced Scorecard Methodik und letztlich den Unternehmenserfolg unterstützt. Jährlich werden daher die fünf wichtigsten Ziele aus der aktuellen Unternehmensstrategie – als ein Extrakt der regelmäßigen Geschäftsleitungs-Klausuren – auf einem Plakat zusammengefasst und in allen Produktions- und Verwaltungseinheiten der Coop ausgehängt. So wird die Verknüpfung des



Beat Ammann

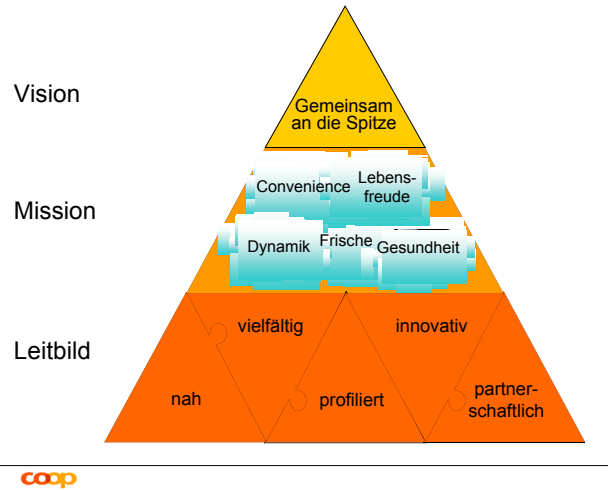


Abb. 3: Erfolgspyramide

einzelnen Mitarbeiters mit den übergeordneten Unternehmenszielen auf einfache Weise transparent.

Beat Ammann, von 2001 bis 2004 Prozessverantwortlicher für die BSC-Einführung bei Coop, räumt ein, dass nicht jedem der 47.000 Mitarbeiter im Unternehmen einzeln die Bedeutung einer Balanced Scorecard vermittelt werden kann. „Für Mitarbeiter am Fließband in der Produktion ist die Relevanz einfach nicht hoch genug. Hier arbeiten wir mit Jahres-Schwerpunkt-Zielen, die wir bis auf Stufe Mitarbeiter kommunizieren und in jedem Büro/Arbeitsraum aufhängen. Zusätzlich haben wir nach Ideen für eine möglichst breite Vermittlung gesucht und schließlich einen Film gedreht, der die Ideen und Ziele der Balanced Scorecard sehr anschaulich macht.“ Auf diese Weise wurden ca. 2.000 Mitarbeiter der Coop mit der BSC-Methodik vertraut gemacht. Heute sind ca. 50 Kader-Mitarbeiter als Messgrößen-Verantwortliche eng mit der Balanced Scorecard verbunden. Sie haben über das Webcockpit der Softwarelösung STRAT&GO® Zugriff auf alle Scorecards, während ca. 2.000 weitere Webuser nur ausgewählte strategische Ziele einsehen können. Der Zugriff wird über ein detailliertes Berechtigungskonzept in der Software gesteuert.

Zielgerichteter Einführungs- und Feedbackprozess

Die Entwicklung der Coop Balanced Scorecard erfolgte kontinuierlich innerhalb eines Zeitraumes zwischen 2001 und 2003, in dem alle strategisch wichtigen Geschäftseinheiten eingebunden wurden. Ausgangspunkt war die Top-Scorecard 'Stammhaus Coop' auf der Ebene der Geschäftsleitung, die bereits ab März 2002 die Basis für die tertielle Berichterstattung (3 mal pro Jahr) an die Coop Geschäftsleitung darstellte. Für weitere acht Bereiche wurden zunächst Strategiekarten erarbeitet, aus denen dann die strategischen Ziele, Messgrößen, Zielwerte, Programme, Ziele, Maßnahmen und die persönlichen Zielsetzungen der Mitarbeitenden abgeleitet wurden. Die Struktur der BSC wird seit 2002 von insgesamt neun „BSC-Karten“ gebildet.

Struktur Coop Balanced Scorecard – „BSC-Karten“

1. BSC Stammhaus Coop
2. Logistik
3. Retail (Food)
4. Bau und Hobby (Non Food)

5. Warenhaus
6. Informatik
7. Finanzen & Services
8. Immobilien
9. Bäckereien

Die Struktur der BSC wird kontinuierlich an die Marktsituation und an sich verändernde Strategien angepasst. So werden bis Ende 2005 die bestehenden BSC-Karten um weitere 6 wichtige strategische Formate ergänzt (Toptip, Import Parfümerie, Interdiscount, Category Management, Produktion und Ausbildung) und damit die Anzahl der BSC-Karten auf 15 erhöht sein. Als Ziel bleibt bestehen, die Anzahl der Messgrößen nicht unnötig zu erweitern oder untergeordnete Ebenen in die BSC einzubeziehen. „Die BSC Coop wird auch in Zukunft auf der „Flughöhe“ der Direktionen fokussiert bleiben; es sind keine weiteren „Drilldown's“ geplant“, betont Beat Ammann.

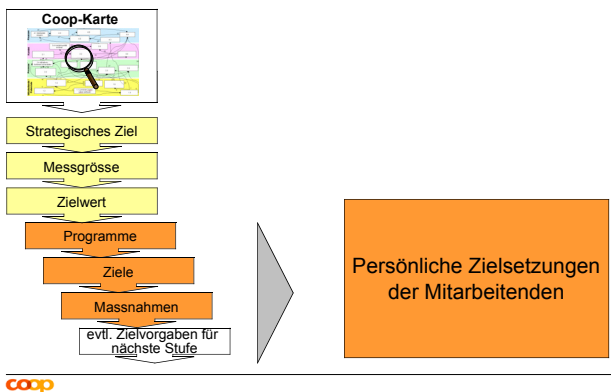


Abb. 4: Ablauf der Zielsetzung für Ziele aus der BSC

Reportingprozess durch Softwareeinsatz optimiert

Zu Beginn des BSC-Reportingprozesses Anfang 2002 wurden sieben Direktionskarten einbezogen. Die Daten werden aus allen Teilen der Schweiz bezogen und entstammen primär aus Oracle und Microsoft Excel. Rund ein Jahr wurden alle BSC-Messgrößen in Excel-Tabellen gepflegt, die langfristig durch eine geeignete Softwarelösung abgelöst werden sollte. Im Laufe der BSC-Einführung mit Excel war eine Art „Blueprint“ entstanden, der sich schließlich als solide Basis für den Implementierungsprozess der BSC-Software erweisen sollte.

Ab März 2003 werden die Daten in der BSC-Softwarelösung STRAT&GO® verarbeitet und größtenteils direkt über das Intranet von den Erhebungsverantwortlichen in das Web-Cockpit eingepflegt und mit Kurzkommentaren ergänzt. Ein Teil der Daten stammt aus dem SAP BW, wobei auf eine direkte Schnittstelle verzichtet wurde, da der Ertrag in Relation zu den benötigten Daten in keinem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand gestanden hätte. Überwiegend pflegen die Erhebungsverantwortlichen ihre aktuellen Messgrößen in Excel-Sheets ein, die dann einmal im Tertial über das Datentransfertool DIMEX der Procos in der STRAT&GO®-Datenbank automatisch aktualisiert werden. Rund ein Drittel der Daten sind externer Herkunft, wie z. B. Marktdaten oder die umfangreichen Daten der einmal jährlich im August durchgeführten Kundenbefragung.

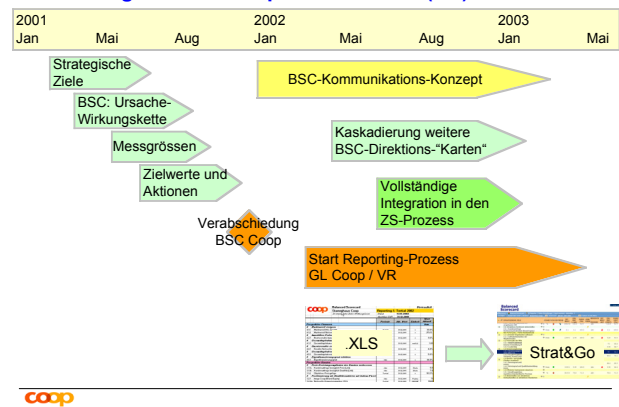


Abb. 5: Meilensteine 1/2 der BSC-Einführung bei Coop

Die zentralen Direktions-Controller und der BSC-Prozessverantwortliche pflegen ebenfalls Werte in die Software ein oder ergänzen bestehende Messgrößen um zusätzliche Kommentare und stimmen sich mit den Erhebungsverantwortlichen ab. Anschließend bereitet der Prozessverantwortliche die Kennzahlenreports auf, die zunächst mit dem in der Geschäftsleitung verantwortlichen BSC-Inhaber besprochen und für die Geschäftsleitung aufbereitet werden. Heute erfolgt das BSC-Reporting systematisch und ist Inputgeber für die dreimal jährlich stattfindenden Geschäftsleitungsklausuren. Darin werden die innerhalb der einzelnen Strategiekarten bestehenden Messgrößen und die eingeleiteten Maßnahmen einer eingehenden Diskussion unterzogen, um ihre Auswirkungen auf die strategische Zielerreichung zu überprüfen. Trotz der Vertrautheit der Geschäftsleitung mit den Kennzahlen werden immer wieder überraschende Ergebnisse diskutiert und mitunter Änderungen in der Anzahl, Gewichtung oder der Relevanz von Messgrößen beschlossen.

Das Produkt STRAT&GO® zeigt vor allem aufgrund seiner individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und der durchgängigen Webfähigkeit für Beat Ammann eindeutige Zeit- und Qualitätsgewinne: Die Geschwindigkeit des Erhebungsprozesses der Messgrößen ist deutlich

BSC-Kommunikations-Konzept

- Stufengerechte Workshops und kontinuierliche Präsenz im Zielsetzungsprozess
- Film inkl. Verteilung von Jonglierbällen der vier Perspektiven an das Kader
- Info-„Roadshow“ in den Verkaufsregionen
- Intranet / Mitarbeitermagazin Coop

Reporting-Prozess

- Berichterstattung an Geschäftsleitung Coop ab März 2002 (BSC Stammhaus Coop)
- Reporting systematisiert: 3 x pro Jahr (März, August, November)

Softwareimplementierung („Arbeitsinstrument“)

- Start mit Excel-Modell (März 2002)
- Umsetzung BSC-Reporting mit der BSC-Web-Lösung STRAT&GO® seit Anfang 2003

Meilensteine 2/2 des BSC-Prozesses bei Coop

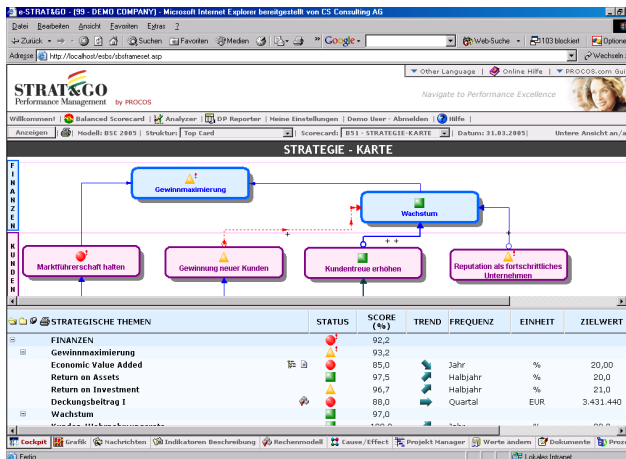


Abb. 6: STRAT&GO® Balanced Scorecard Webcockpit verknüpft mit Ursache-Wirkungsbeziehung (Musterdaten)

beschleunigt. Zugleich hat sich aufgrund der Datenkonsistenz durch die unternehmensweite Verwendung einer zentralen Datenbank die Qualität der Daten verbessert.

Der im zentralen Controlling ansässige BSC-Prozessverantwortliche erhält schnell einen aussagekräftigen Überblick über die Zielerreichung anhand der tagesaktuellen Stati der KPIs, Messgrößen und Maßnahmen. Bei einigen Messgrößen innerhalb des BSC-Cockpits sind direkte Links zum Coop-eigenen „Risk Indicator“ hinterlegt. Weitere Vorteile liegen für Ammann in der guten Übersichtlichkeit des Cockpits, das alle BSC-Karten innerhalb eines Mandanten bereitstellt. Die Benutzeroberflächen der Anwendung erscheinen klar strukturiert. „Die Methodik der BSC sowie die Applikation STRAT&GO® haben sich hervorragend ergänzt. Das BSC-Tool selbst rückt durch das klar strukturierte Cockpit richtigerweise in den Hintergrund, d. h. wir beschäftigen uns mit den Zielen, den Inhalten, den Maßnahmen usw. und nicht mit der Technik“, erläutert Beat Ammann den Hauptnutzen des Softwareinsatzes. Zukünftig wird sich das BSC-Reporting noch stärker aus der Ursache-Wirkungskette ableiten. Diese lässt sich in der Software vollständig mit dem Cockpit verknüpfen und verfügt durch die in die Messgrößenfelder integrierten Ampeln bereits über ein Frühwarnsystem.

Effektive Implementierung fördert Akzeptanz

Während der Softwareimplementierung wurde das BSC-Team bei Coop fachgerecht vom Softwareanbieter unterstützt und profitierte von dessen umfangreicher Praxiserfahrung in der BSC-Unterstützung. Die vorhandene IT-Infrastruktur konnte voll in den Prozess einbezogen werden, so dass keine zusätzlichen Investitionen erforderlich waren. Nach der Implementierung wurden über einen Zeitraum von drei Monaten rund 50 Messgrößen-Verantwortliche geschult und die Anforderungen an das Reporting in vollem Umfang in der Lösung umgesetzt. Während alle anderen die Webfunktionalität nutzen, arbeiten nur zwei Anwender mit der Client-Version von STRAT&GO®, um die Administration der Software und die permanente inhaltliche Pflege der Balanced Scorecard zu gewährleisten. Dieser Prozess wird zusätzlich durch einen fallweise direkten Remote-gestützten Support von seiten der Procos unterstützt, wodurch eine besonders schnelle Anpassung an neue Anforderungen ermöglicht wird.

Für Beat Ammann hat die Softwareunterstützung maßgeblich dazu beigetragen, dass die in das BSC-Projekt gesetzten Ziele bei Coop erreicht wurden. Insbesondere hat sich die Strategie-Kommunikation mit den Mitarbeitern verbessert, indem Ursache-Wirkungsbeziehungen dank der komprimierten Darstellung in der Software leichter erkannt werden. Dadurch werden auch die Projekte stärker in Abstimmung mit der Strategie priorisiert. Coop erhält eine klar strukturierte Auskunft darüber, ob sich die Messgrößen in die richtige Richtung entwickeln, respektive ob das Unternehmen bezüglich Umsetzung der Strategie auf Kurs ist. Die Akzeptanz und das Interesse der Geschäftsleitung und des Top-Kader am Unternehmensmodell BSC Coop bleibt anhaltend hoch. Konkret zeigt sich dies in der häufigen Durchführung von Abweichungsanalysen, in engagierten Kommentaren, aktiver und fokussierter Planung sowie in der Einleitung von Maßnahmen, die unmittelbar den Zielen in der BSC zugeordnet sind. Die BSC-Verantwortlichen legen zudem Wert auf die Präsenz in den Informationsmedien der Coop (Intranet, Mitarbeiter-Magazin, „Schwarzes Brett“), um die Balanced Scorecard als „Motor“ für die strategische Unternehmensentwicklung am Laufen zu halten.

Barbara Küppers M.A. ist Marketing Manager bei der PROCOS AG
barbara.kueppers@procos.com



Kontakt

PROCOS Professional Controlling Systems AG
 Gewerbeweg 15
 FL-9490 Vaduz
 Telefon +423 237 66 33
 Telefax +423 237 66 34
info@procos.com
www.procoss.com

STRAT&GO® ist ein Produkt der PROCOS Professional Controlling Systems AG.