



Eine Bilanz nach drei Jahren BSC bei Coop

Ein Erfahrungsbericht

4. Balanced Scorecard-Forum

10. März 2005

Beat Ammann, Coop

Thementafel

- Profil Coop
- Weshalb BSC bei Coop?
 - Ausgangslage
 - Meilensteine
- Wie wurde die BSC in den vergangenen Jahren genutzt?
- Wo steht Coop heute?
- Wie wird sich die BSC bei Coop weiterentwickeln
- Fazit und Empfehlungen



Profil

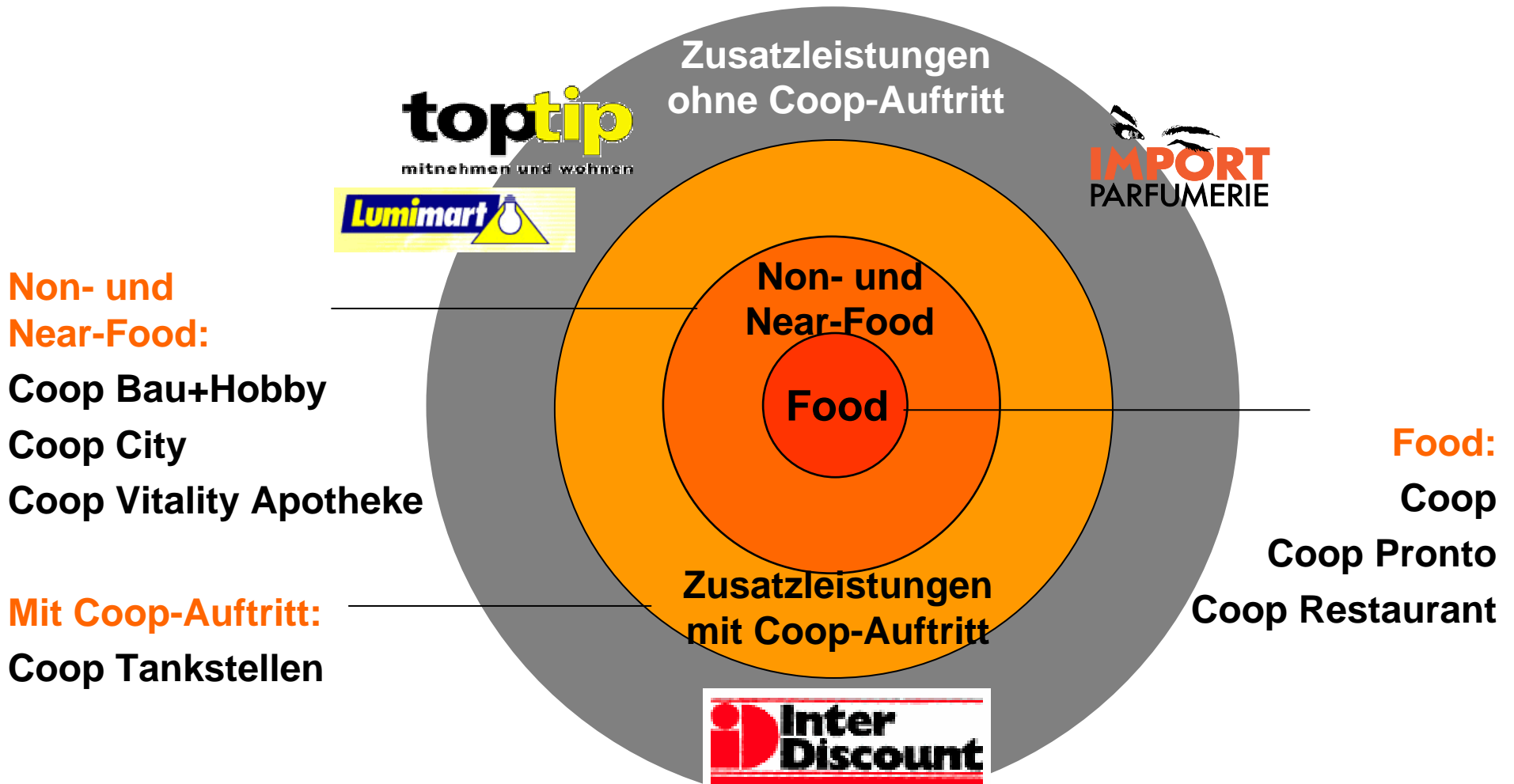
Facts + Figures



- 1'513 Verkaufsstellen
- 16,7 % Marktanteil (23,0 % Food und 10,7 % Non Food)
- über 50'000 Mitarbeiter und somit 3. grösster Arbeitgeber
- 15'404 Mio. CHF Umsatz
- 2'250'740 Mitgliederhaushalte

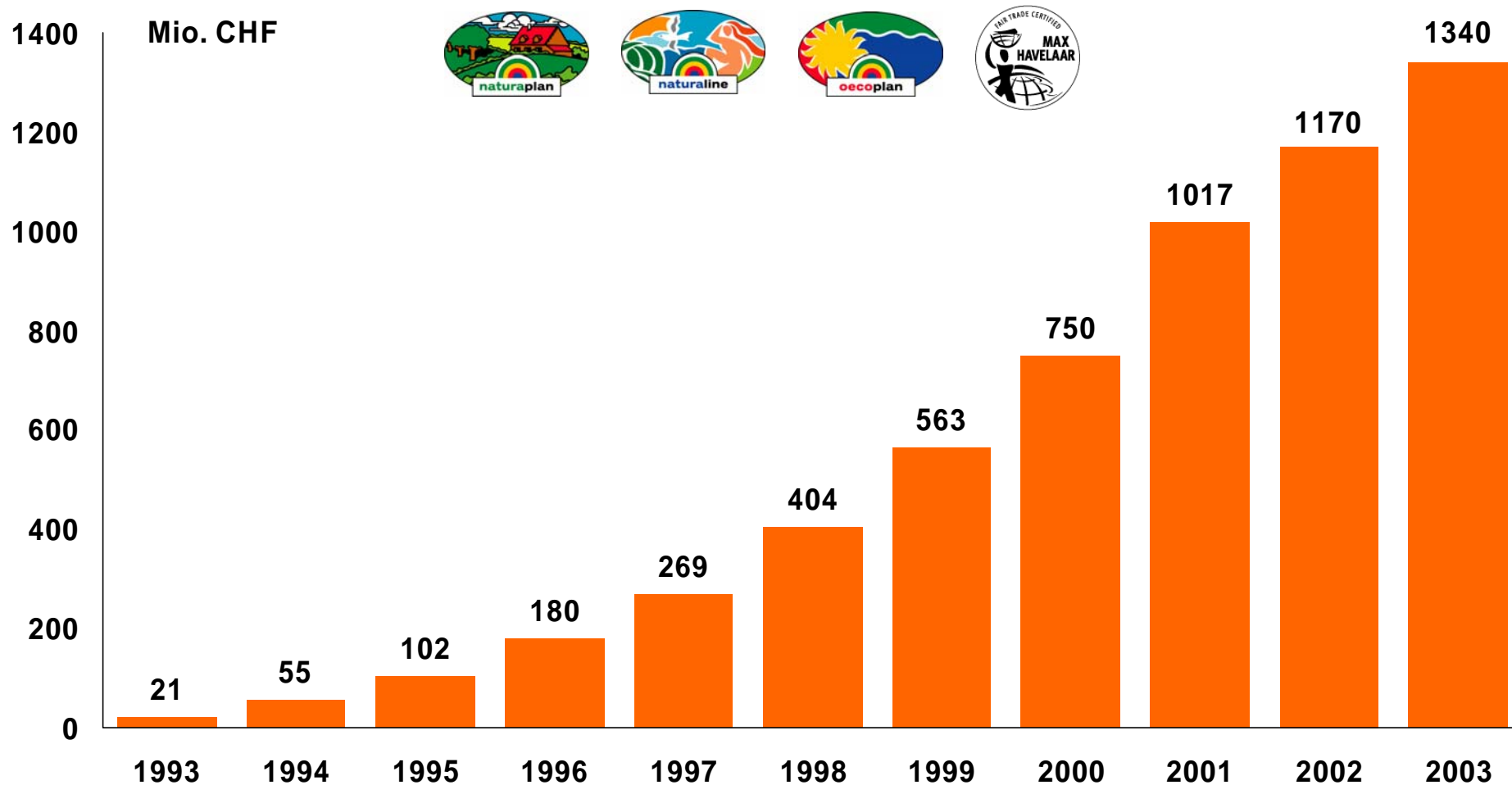
Profil

Absatzkanäle



Angebot

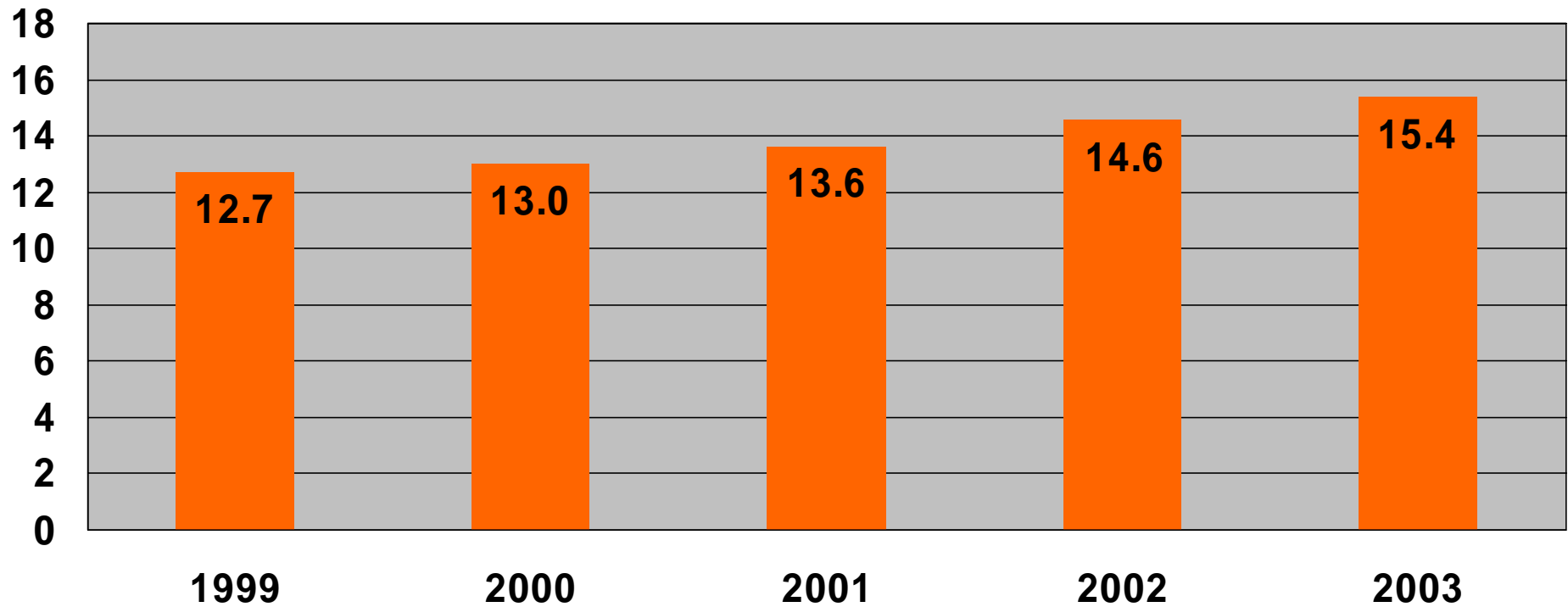
Umsätze Coop Kompetenzmarken



Kennzahlen

Umsatzentwicklung Coop-Gruppe

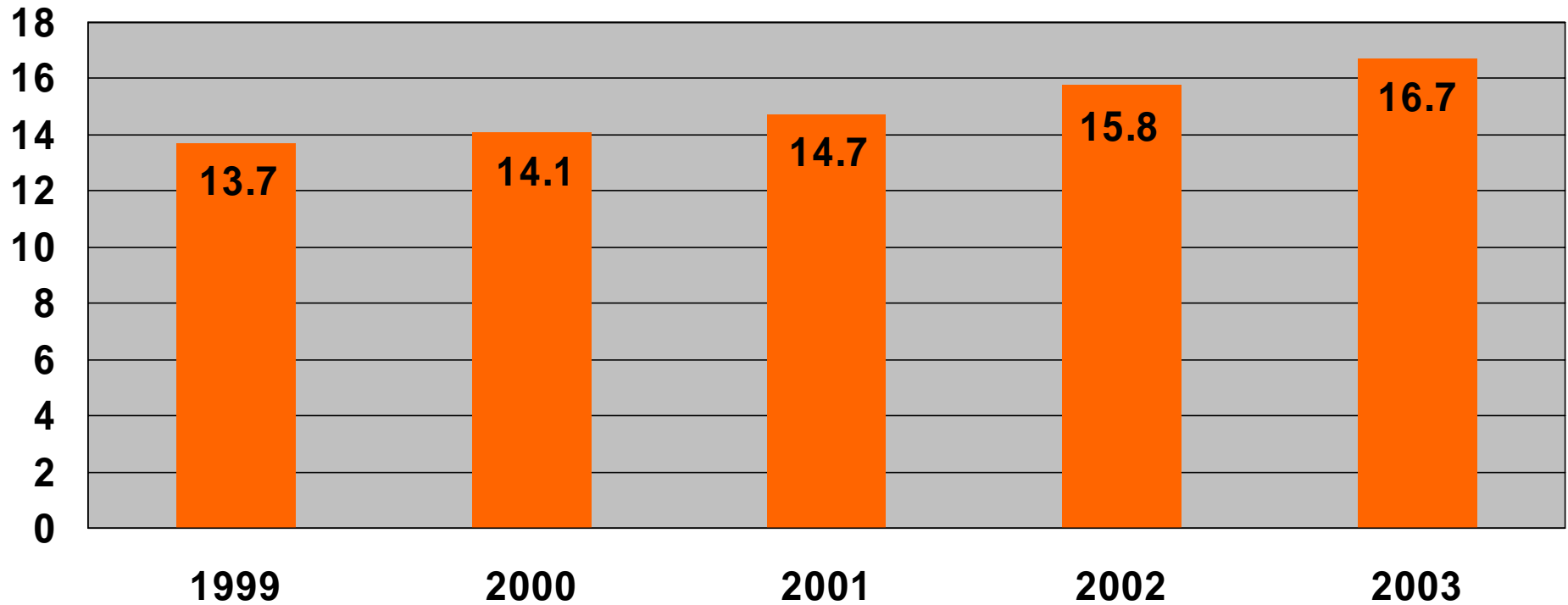
Mrd. CHF



Kennzahlen

Marktanteilsentwicklung Coop-Gruppe

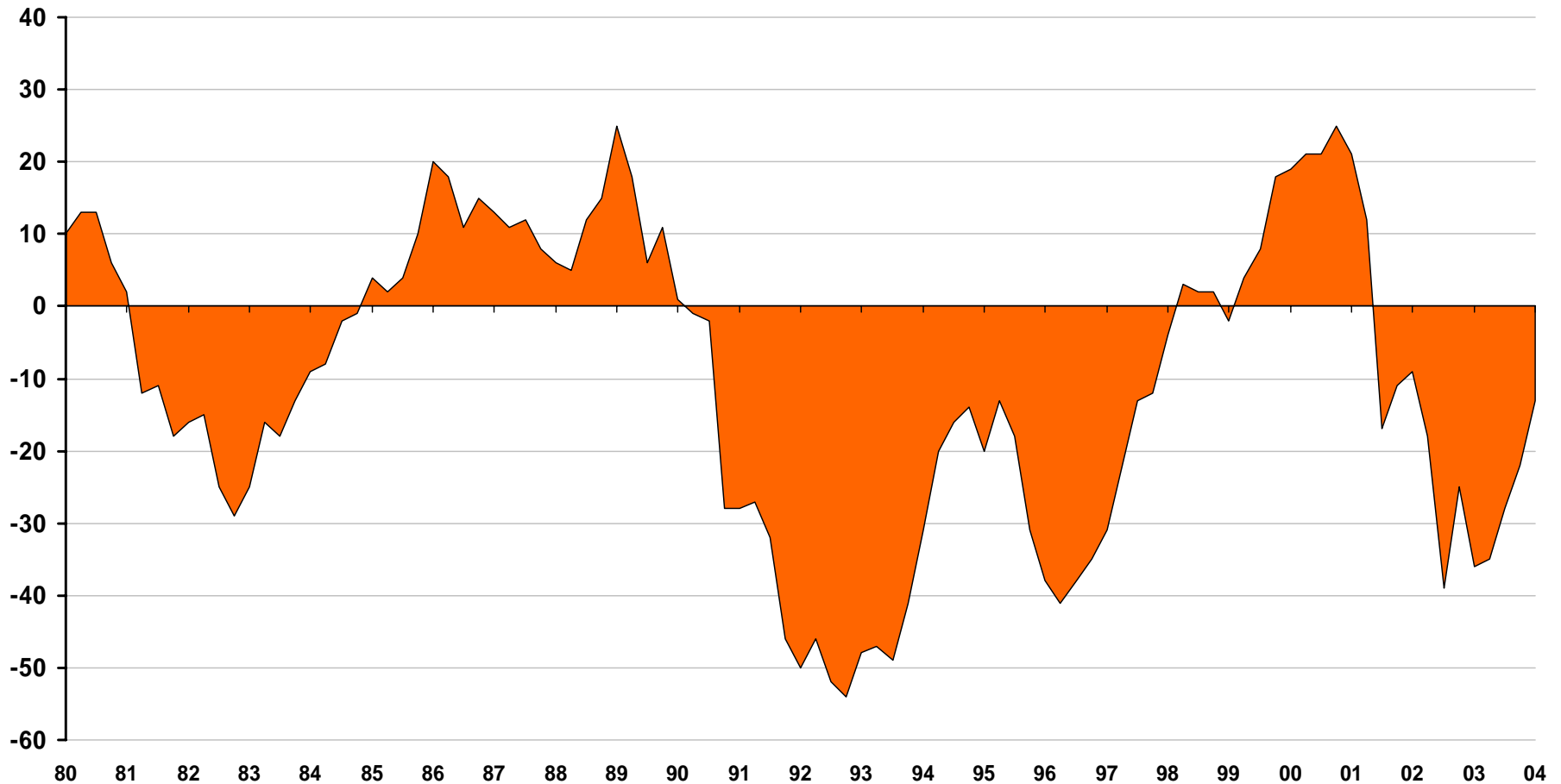
Prozent



Thementafel

- Profil Coop
- Weshalb BSC bei Coop?
 - Ausgangslage
 - Meilensteine
- Wie wurde die BSC in den vergangenen Jahren genutzt?
- Wo steht Coop heute?
- Wie wird sich die BSC bei Coop weiterentwickeln
- Fazit und Empfehlungen

CH-Konsumentenstimmung 1980-2004

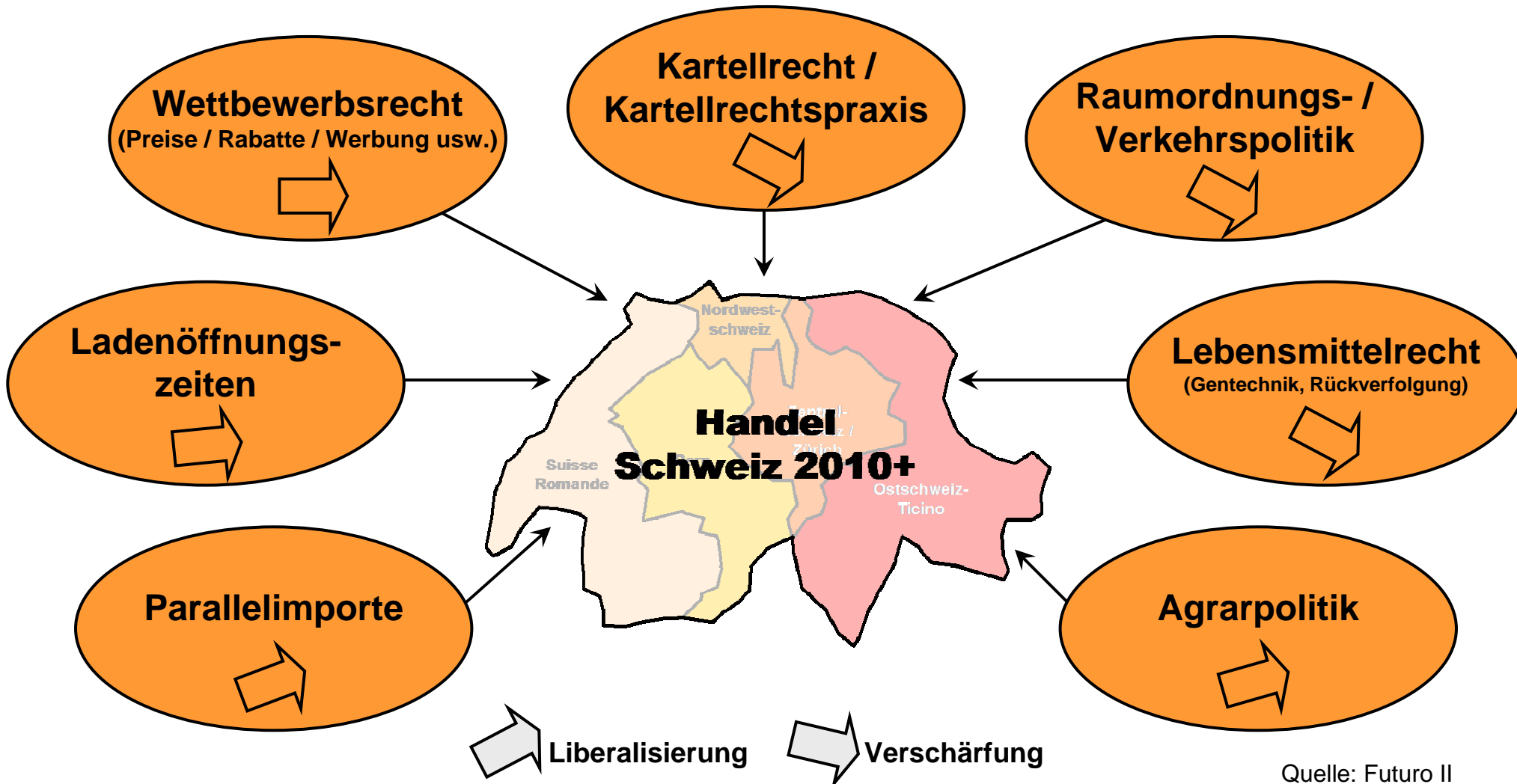


Nach der Umfrage, die das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) quartalsweise bei rund 1'100 Haushalten durchführt, erreichte der Index der Konsumentenstimmung im April 2004 -13 Punkte.

Quelle: BAK / Mai 2004

Politisch-rechtliche Entwicklung

- Liberalisierung und Verschärfung -

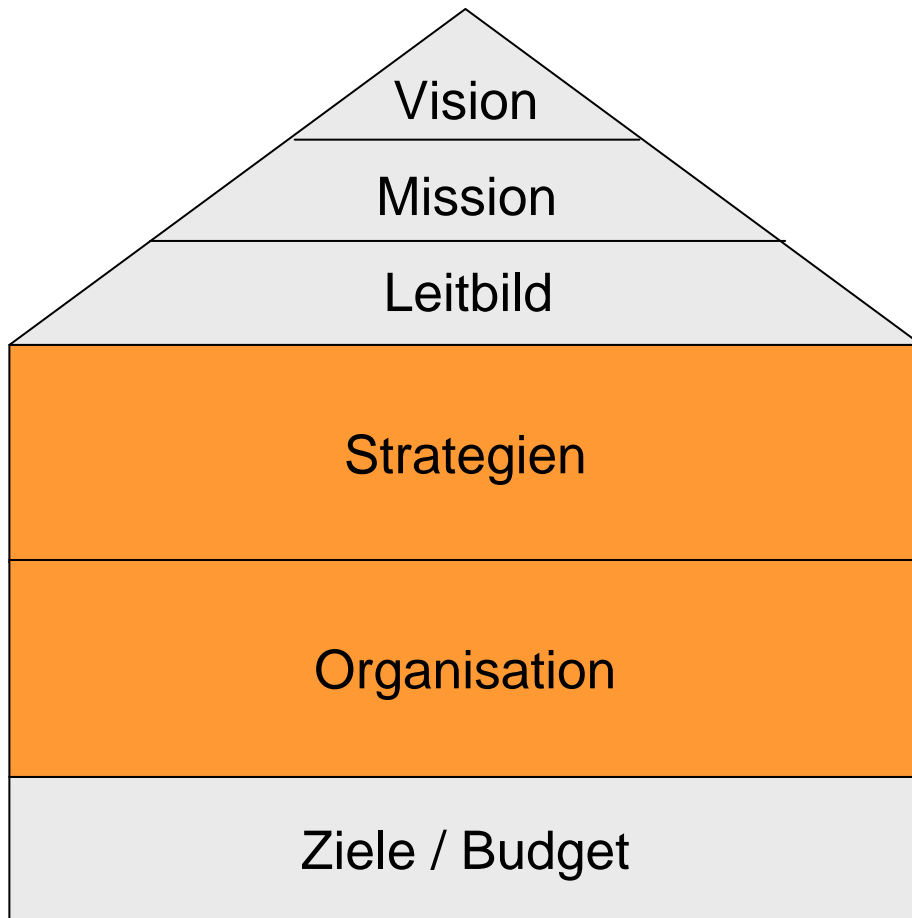


Quelle: Futuro II

Einführung BSC bei Coop: Ziele

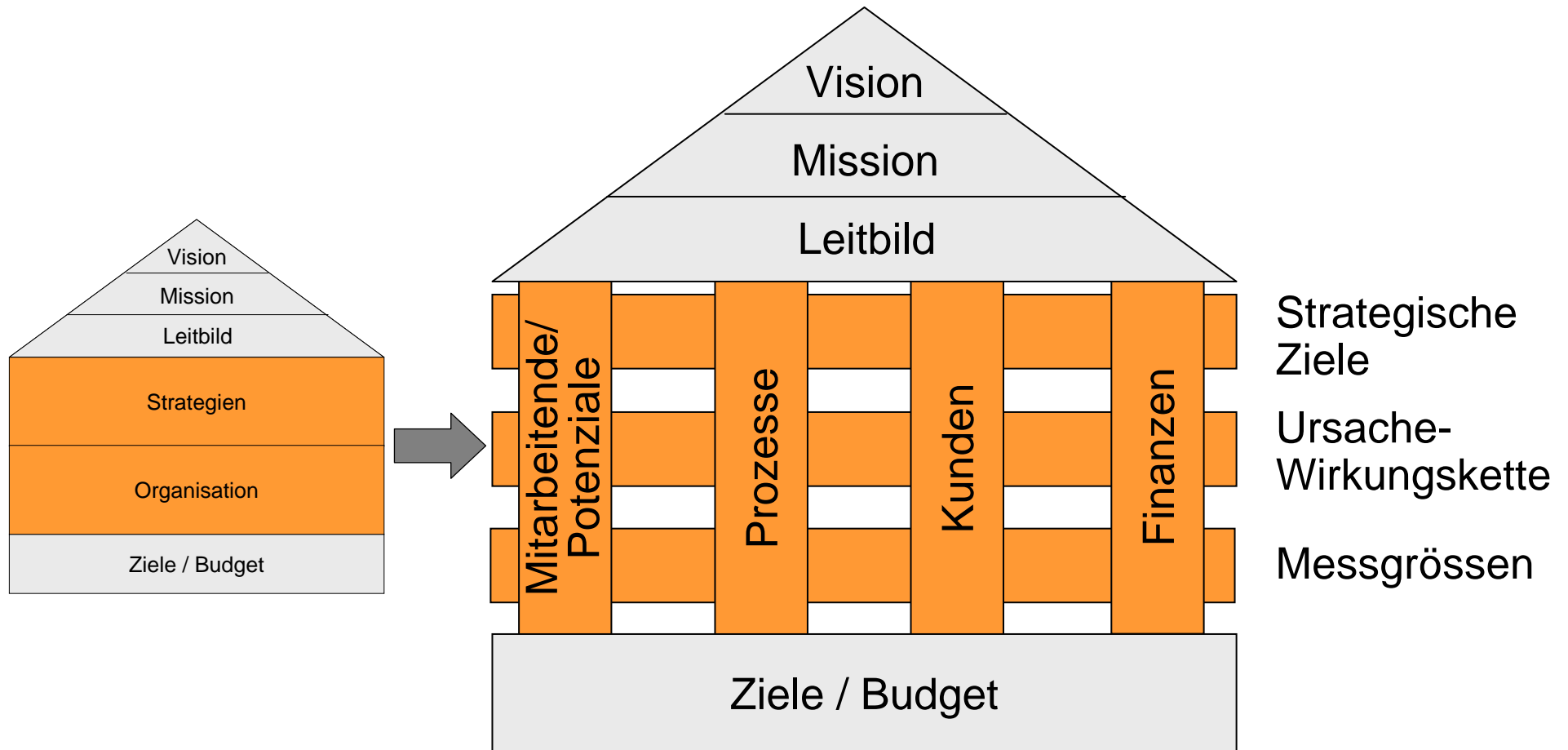
- Die Balanced Scorecard (BSC) soll der Geschäftsleitung Aufschluss darüber geben, wie das Unternehmen bezüglich **Umsetzung der Strategie** auf Kurs ist.
- Die BSC soll es der Geschäftsleitung erlauben, im Sinne eines **Frühwarnsystems** rechtzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen (agieren statt reagieren).
- Das **Strategieverständnis** soll im Management verbessert werden, um die Kommunikation zu strategischen Themen zu erleichtern.
- 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.

Das Unternehmensmodell Coop

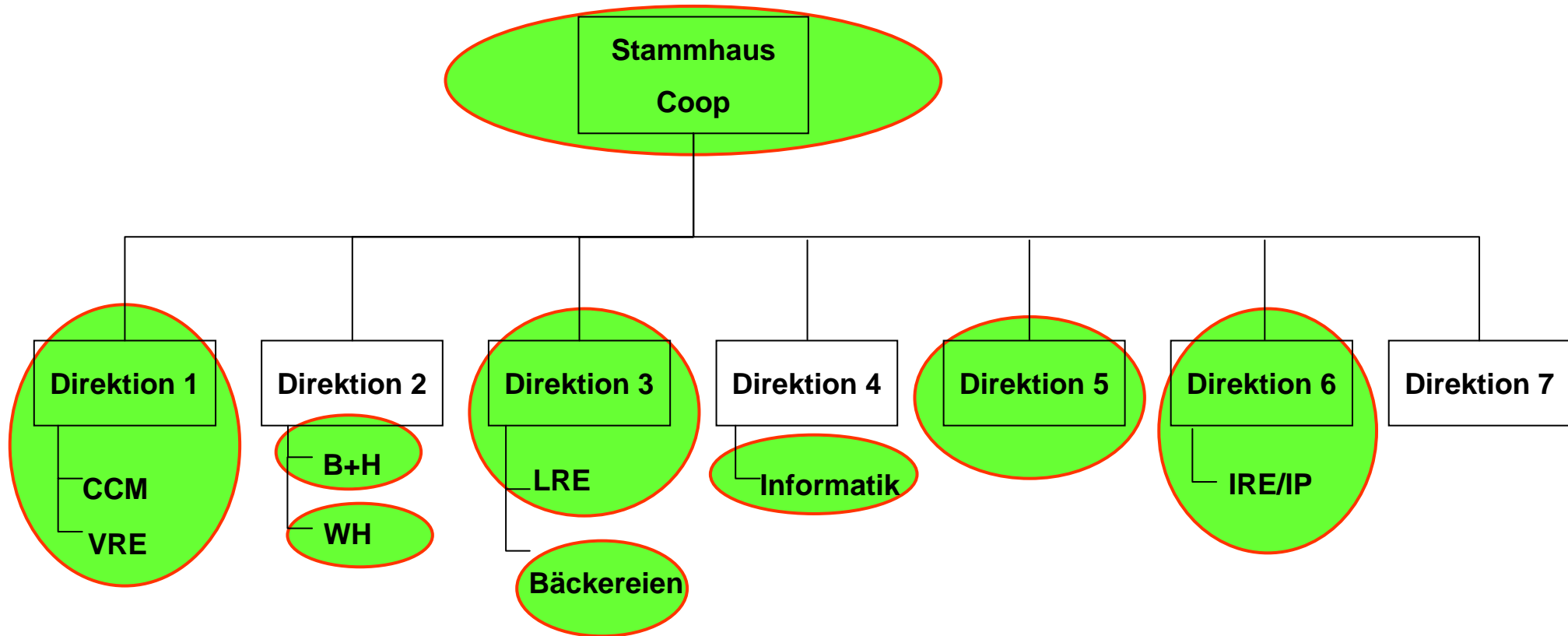


- Gesamtausrichtung
- Werte und Verhaltensgrundsätze
- Neue Strategien und Konzepte
- Detailorganisation und Prozesse
- Gesamtplan 03-05, Ziele und Budget 2003

Integration Konzept BSC in das Unternehmensmodell Coop



Einführung BSC bei Coop: Übersicht Organisation / Erstellte „Karten“ BSC



Einführung BSC bei Coop: Meilensteine (1/2)

- Grobübersicht über Entstehungsprozess
 - **Strategische Ziele:** Mai – Juni 2001
 - **Ursache-Wirkungskette:** Juni – Oktober 2001
 - **Messgrößen:** August – Dezember 2001
 - **Zielwerte und Aktionen:** Festlegung und vollständige Integration in den Zielsetzungsprozess 2003: Juni – August 2002

- Konzept, Aufbau und Umsetzung
 - BSC **Coop**, BSC **Logistik** (Jahr 2001)
 - BSC **Retail**, BSC **Bau+Hobby**, BSC **Warenhaus**, BSC **Informatik**, BSC **Finanzen&Services**, BSC **Immobilien** (Jahr 2002)
 - BSC **Bäckereien** (Jahr 2003)

Einführung BSC bei Coop: Meilensteine (2/2)

- Start Reporting-Prozess
 - Ab März 2002 Berichterstattung an Geschäftsleitung Coop (Start mit „Karte“ Coop)
 - Reporting systematisiert: 3 mal pro Jahr (März, August, November)
- Integration in den Planungs- und Zielsetzungsprozess Coop
 - Vollständige Integration: März – August 2002
- BSC-Tool („Arbeitsinstrument“)
 - Start mit Excel-Modell (März 2002)
 - Einführung BSC-Tool Strat&Go (März 2003)

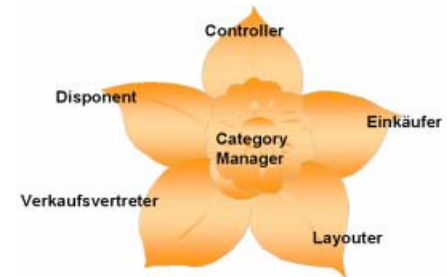
Thementafel

- Profil Coop
- Weshalb BSC bei Coop?
 - Ausgangslage
 - Meilensteine
- Wie wurde die BSC in den vergangenen Jahren genutzt?
- Wo steht Coop heute?
- Wie wird sich die BSC bei Coop weiterentwickeln
- Fazit und Empfehlungen

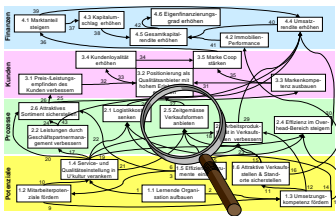
Die wichtigsten Managementinstrumente bei Coop



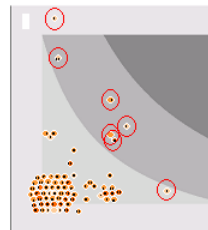
Projektmanagement:
Projekte einheitlich bei Coop managen



Category Management:
Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten bei Coop einheitlich managen



Balanced Scorecard:
Die Umsetzung der Coop-Strategie messen

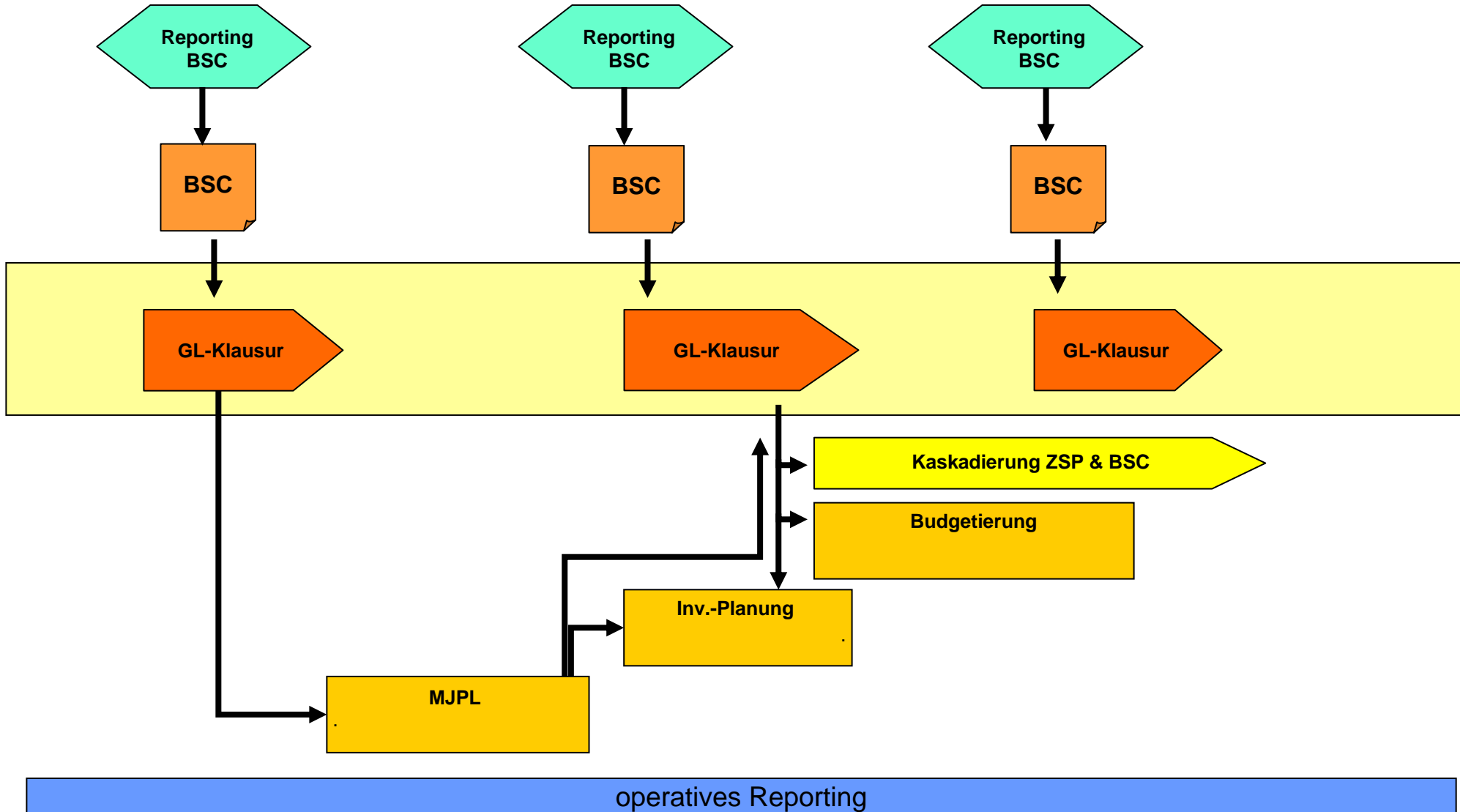


Risk Management:
Coop-Unternehmensrisiken definieren

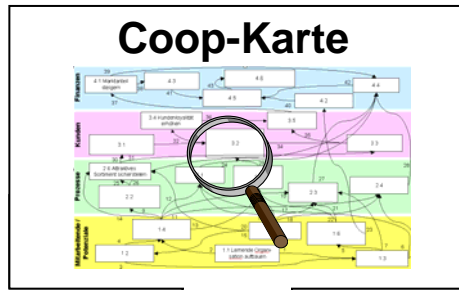


Management by Objectives (MbO): Zielsetzungsprozess Coop

Übersicht Zielsetzungs- und Reporting-Prozess



Ablauf der Zielsetzung für Ziele aus der BSC



Strategisches Ziel

Messgrösse

Zielwert

Programme

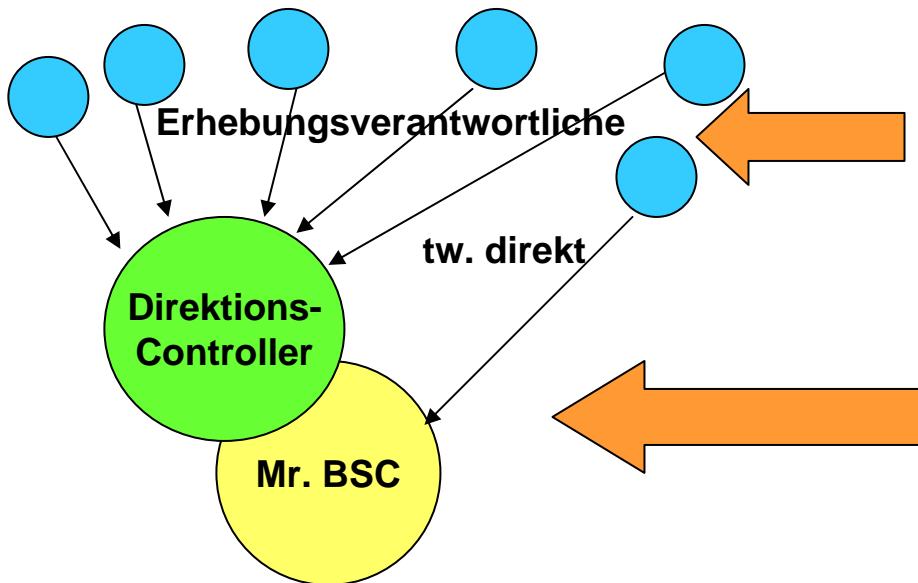
Ziele

Massnahmen

evtl. Zielvorgaben für
nächste Stufe

Persönliche Zielsetzungen
der Mitarbeitenden

Reporting Prozess: Vorbesprechung/Koordination

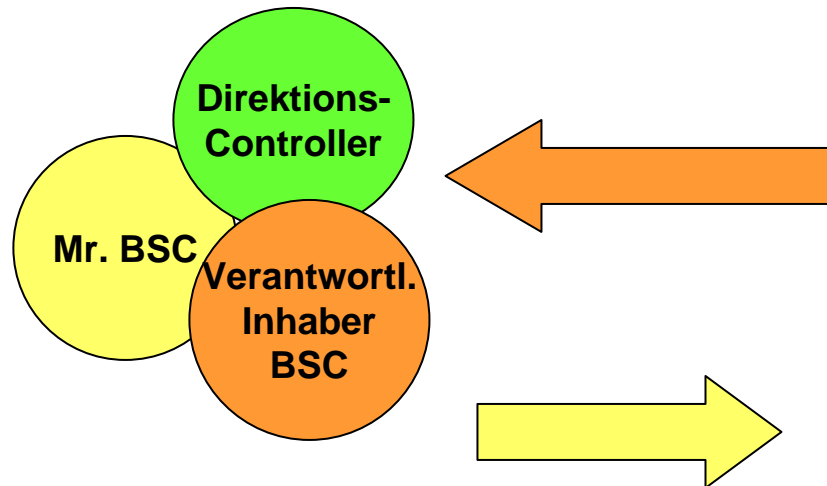


1. Datenerhebung Diverse

Eingabe aktuelle Werte und Kurzkomentar

2. Vorbesprechung Controlling

Zentraler Direktions-Controller / Mr. BSC
Eingabe zusätzliche Kommentare



3. Besprechung mit GL-Mitglied

Zentraler Direktions-Controller /
Verantw. Karten-“Inhaber“ / Mr. BSC

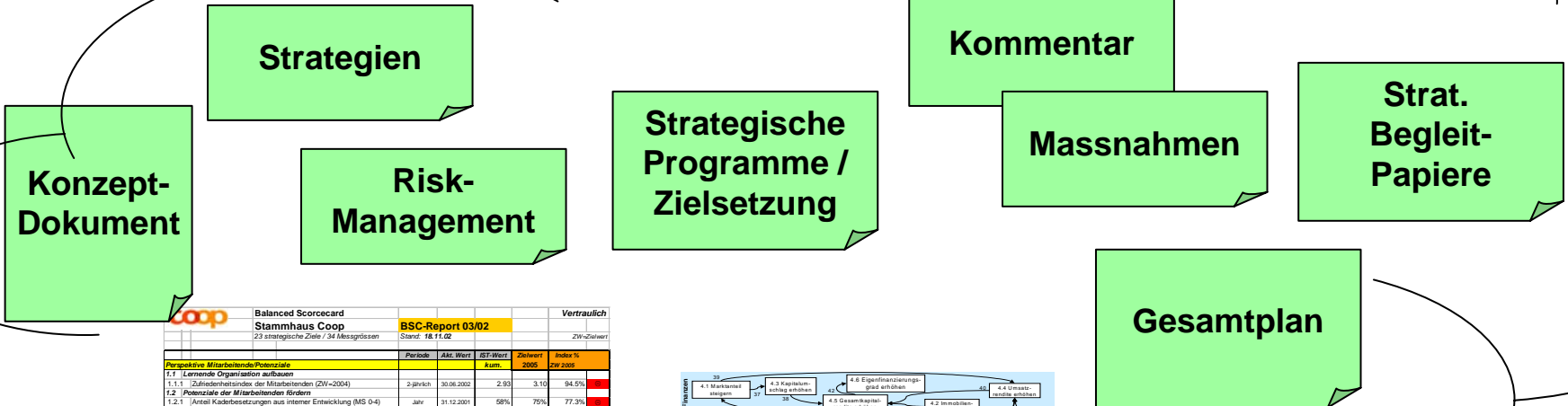
4. Freigabe def. Version durch GL-Mitglied

GL-Mitglied / Mitglieder der Direktionen /
Weitere Berechtigte

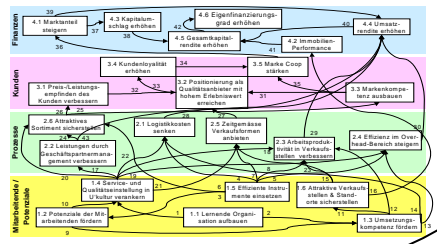
Behandlung/Massnahmenplan an GL-Klausur
sowie an den eigenen Direktionssitzungen

Anwendung BSC-Tool

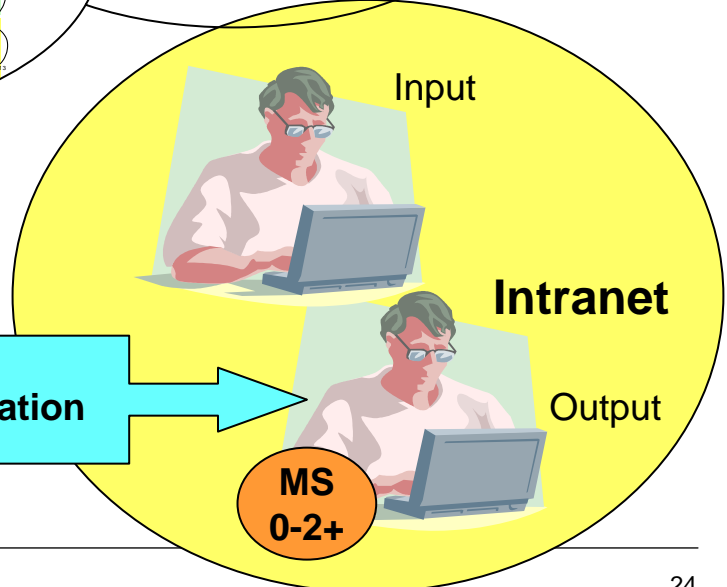
Ein BSC-Tool vereinigt die strategischen Themen in ein zentrales Cockpit



Balanced Scorecard		BSC-Report 03/02		Vertraulich			
Stammhaus Coop							
23 strategische Ziele / 34 Messgrößen							
Stand: 18.11.02							
Zielwert 2005							
Periode	Akt. Wert	SF-Wert	Zielwert	Index %			
Prospektive Mitarbeiterpotenziale							
1.1 Lernende Organisation aufbauen							
1.1.1	Zufriedenheitsindex der Mitarbeitenden (ZW-2004)	2-jährlich	30.08.2002	2,93	3,10	94,5%	rot
1.2	Potenziale der Mitarbeitenden fördern	Jahr	31.12.2001	58%	75%	77,3%	rot
1.2.1	Anteil Kadereinstellungen aus interner Entwicklung (MS 0-4)	2-jährlich	30.08.2002	3,06	3,20	95,6%	rot
1.2.2	Leadership (ZW-2004)						
1.3 Umsetzungskompetenz fördern							
1.3.1	Umsetzungsgrad der persönlichen Ziele (MS 0-3)	Jahr	30.04.2002	77%	85%	90,9%	rot
1.3.2	Anzahl Projekte Einhaltung Termine, Kosten, Nutzen	Semester	30.08.2002	90,2%	90,0%	100,3%	rot
1.4	Service- und Qualitäts-Einstellung in Uffruer vorantreiben	2-jährlich	30.09.2002	84,9%	86,0%	98,2%	rot
1.4.1	Servicegrad und Qualitäts-Einstellung extern						
1.4.2	Servicegrad und Qualitäts-Einstellung intern (ZW-2004)	2-jährlich	30.08.2002	3,05	3,20	95,3%	rot



Aktiv betreiben und aktiv kommunizieren

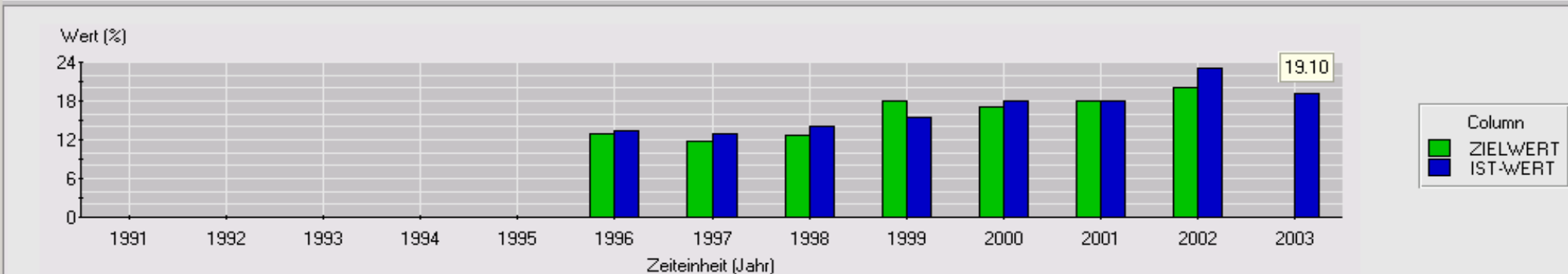


Einblick in das BSC Tool Strat&Go

Bild von www.procosp.com als Musterbeispiel

Scorecard - Economic Value - Grafik

STRATEGISCHE THEMEN	STATUS	SCORE (%)	TREND	Mess-Frequenz	EIN-HEIT	ZIELWERT	IST-WERT	Komm.	Projekt-Fortschritt %	Projekt-
FINANZEN		94.6								
Gewinnmaximierung		99.0								
<input type="checkbox"/> Economic Value Added		95.5		Jahr	%	20.00	19.1			
<input type="checkbox"/> Return on Assets		121.3		Halbjahr	%	15.0	18.2			
<input type="checkbox"/> Return on Investment		96.0		Halbjahr	%	20.0	19.2			
<input type="checkbox"/> Deckungsbeitrag I		89.5		Quartal	EUR	3'373'200	3'020'400			
Neukundenacquisition verstärken		95.2								
<input type="checkbox"/> Kaufgewohnheit		95.0		Monat	PT	60.0	57.0			
<input type="checkbox"/> Marktanteil		95.5		Halbjahr	%	20.0	19.1			



Thementafel

- Profil Coop
- Weshalb BSC bei Coop?
 - Ausgangslage
 - Meilensteine
- Wie wurde die BSC in den vergangenen Jahren genutzt?
- **Wo steht Coop heute?**
- Wie wird sich die BSC bei Coop weiterentwickeln
- Fazit und Empfehlungen

Wo steht Coop heute?

Allgemein

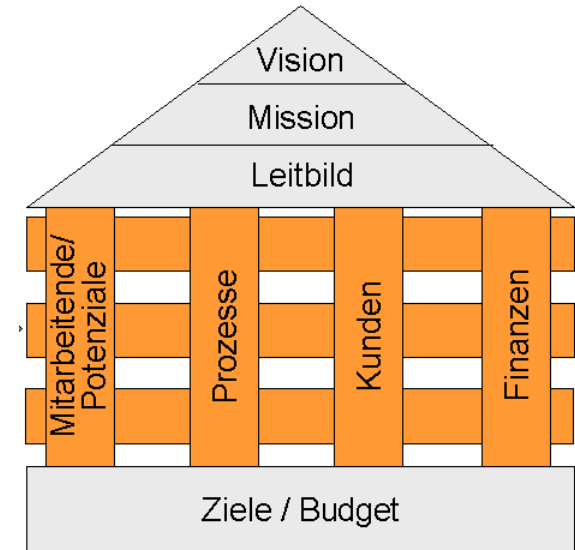
- Die **Integration CoopForte** ist abgeschlossen
- **IT-Plattform und Logistik** unternehmensweit konsolidiert
- **Spielraum** für Margensenkungen **wird enger**
- **Kostendruck** (Strukturkosten) nimmt weiter zu

BSC

- Trotz Vorgabe der strategischen Marschrichtung waren die **Jahre 2002/03** bezüglich Kennzahlen-Beurteilung und Entwicklung die **Phase der Nullmessung / Erfahrungssammlung**
- Gesetzte Zielwerte BSC für die Jahre 2003/04 haben gegriffen und zu **intensiven Diskussionen** geführt

Umgang mit dem Unternehmensmodell / BSC

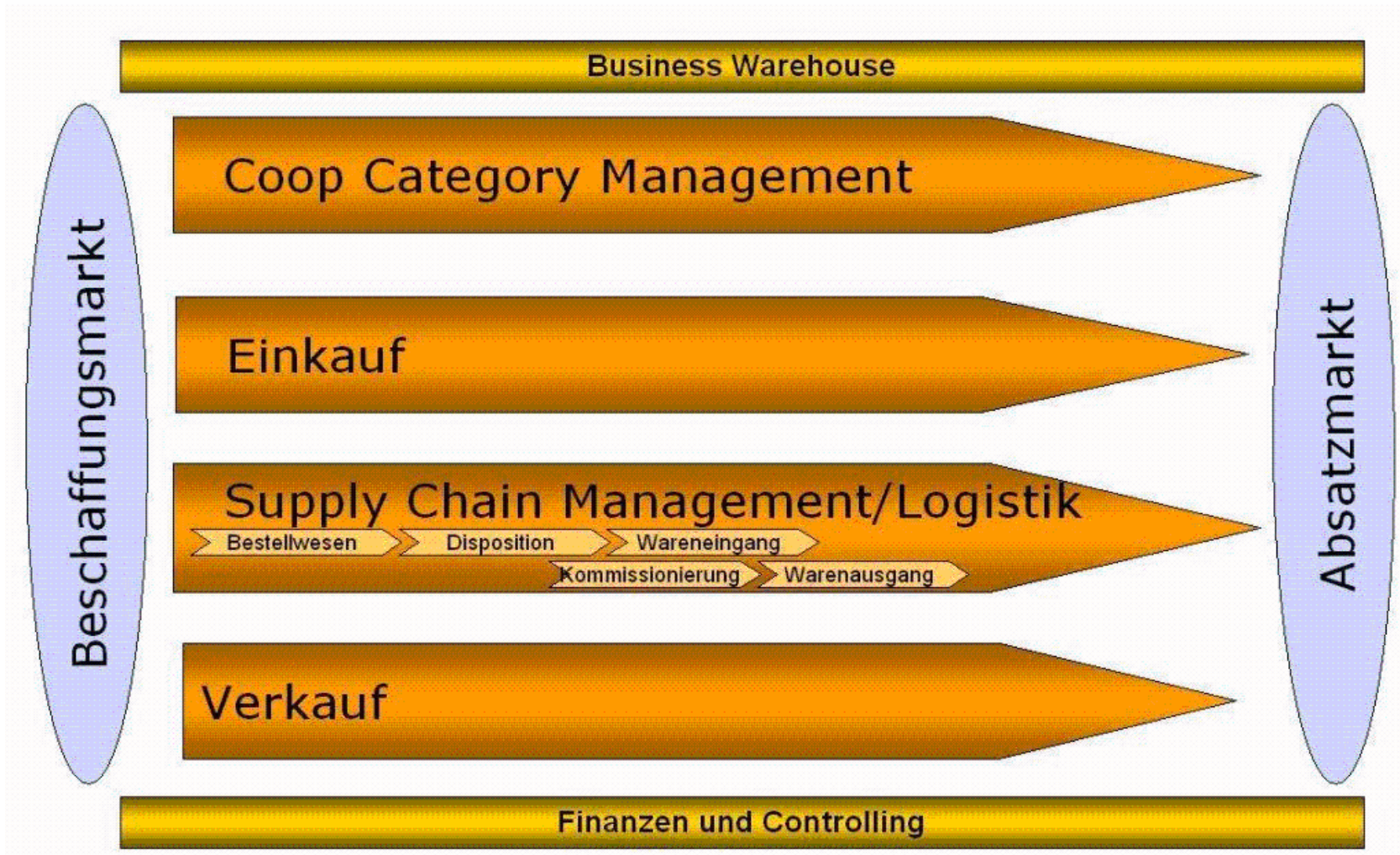
- Kompass- und Leuchtturmfunktion
- Fokussierungsfunktion im Wettbewerbsumfeld
- Gibt Handlungsrahmen für Entscheidungen vor
- Identifikations- und Motivationfunktion für die Mitarbeiter
- Impulsfunktion, Innovationsförderung
- Festlegung der Aktionsfelder und Vorgabe zukünftiger Handlungsrichtungen
- Konzentration der Kräfte
- Sichert langfristiges, profitables Überleben des Unternehmens



Thementafel

- Profil Coop
- Weshalb BSC bei Coop?
 - Ausgangslage
 - Meilensteine
- Wie wurde die BSC in den vergangenen Jahren genutzt?
- Wo steht Coop heute?
- Wie wird sich die BSC bei Coop weiterentwickeln
- Fazit und Empfehlungen

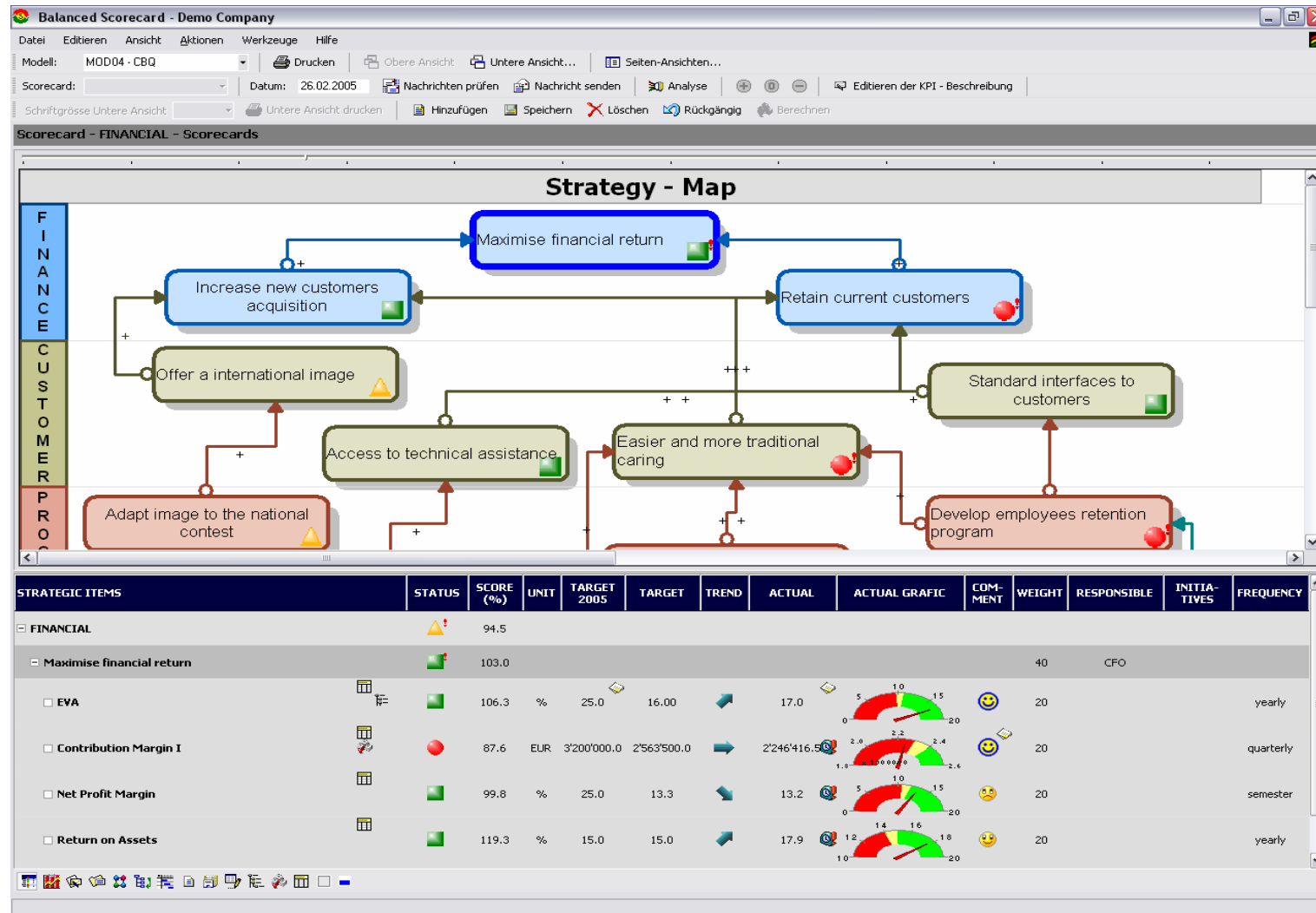
Coop auf dem Weg zur Prozess-Organisation; dies wird sich auch auf Teilbereiche der BSC auswirken



„Grosser Service“ 2005

- Die BSC wird – projektmassig – hinterfragt und angepasst:
 - Anpassung an veränderte Marktsituation
 - Anpassung vorhandener Strategien
 - Veränderung der Firmenstruktur (Stammhaus Coop)
 - Weitere Ausdehnung der „BSC-Karten“ um wichtige strategische Formate
 - Neudefinition / Anpassung der strategischen Zielgrössen
 - Einbau / Ersetzen von Messgrössen (neu vorhandene Informationstools; v.a. im Bereich Logistik)
 - Auch in Zukunft Fokussierung auf der „Flughöhe“ der Direktionen / Formate; es sind keine weiteren „Drilldown's“ geplant

Das BSC-Reporting wird sich vermehrt aus der Ursachen-Wirkungskette ableiten:



Thementafel

- Profil Coop
- Weshalb BSC bei Coop?
 - Ausgangslage
 - Meilensteine
- Wie wurde die BSC in den vergangenen Jahren genutzt?
- Wo steht Coop heute?
- Wie wird sich die BSC bei Coop weiterentwickeln
- Fazit und Empfehlungen

Vorteile beim Einsatz eines BSC-Tools

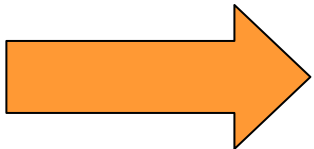
- Bessere Unterstützung einer erfolgreichen **Strategieumsetzung**
- Bessere **Strategie-Kommunikation** mit Mitarbeitern
- **Übersetzung** der Sprache des Top-Managements in die operative, prozessorientierte Ebene
- Projekte werden in Abstimmung mit der Strategie **priorisiert**
- **Erkennen** von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- **Qualitätsverbesserung** und bessere **Systematisierung** des bestehenden Kennzahlensystems
- **Verbindlichkeit** von Zielen wird erhöht
- Einsatz webbasierte BSC: **Zeit- und Qualitätsgewinn** (Datenaktualität, einheitliche Datenbank, schneller Zugriff)

Treibstoff / Grenzen für den „Motor“ BSC

- **Regelmässige** Reports mit den verantwortlichen „Karteninhabern“
- **Geplante Präsenz** in den Geschäftsleitungs-Sitzungen
- Vorbereitete und besprochene **Abweichungsanalysen**, **Kommentare** sowie aktive Planung und Einleitung von **Massnahmen**
- Die BSC ist für die Verantwortlichen **jederzeit verfügbar**
- Geschäftsleitung sowie das Top-Kader bleibt weiterhin **hoch interessiert**
- Auseinandersetzung mit der BSC **im Zielsetzungsprozess** über alle Kaderstufen
- **Gezielte Präsenz** in den Informationsmedien von der Unternehmung (Intranet, Mitarbeiter Magazin, „Schwarzes Brett“)

Gestalten Sie Ihre BSC ...

- auf der Basis einer **kommunizierten Strategie**
- gemeinsam mit **allen** tragenden Kräften des Unternehmens
- aus Ihren **eigenen Ideen** und **jenen Ihrer Kollegen**
- entsprechend den **Gegebenheiten** Ihres Unternehmens
- in **durchschaubaren Strukturen** bezüglich der Ziele, der Auswahl geeigneter Aktionen, der Organisation der praktischen Arbeit und der Berichte
- mit Mut zur **Konsequenz**
- so, dass sie sich möglichst **nahtlos einfügt** in Ihr Management- und Controlling-System
- mit **nachhaltiger Geduld**
- mit **ausreichend Zeit** für Kommunikation



und vor allem: fangen Sie an!

Die „Balance“ der Perspektiven

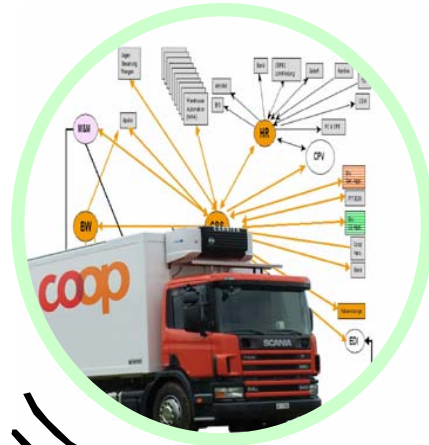
Kunden



Finanzen



Prozesse



Mitarbeitende/
Potenziale

