Fallstudie: Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor

Aufbruch in die Zukunft mit der Strategischen Landkarte

Beim Schweizer Textilhandelsunternehmen Remei AG ist der Begriff «Nachhaltigkeit» nicht einfach Mittel zum Marketingzweck, sondern Ursprung und Leitlinie des unternehmerischen Handelns. Wie das erfolgreiche KMU seine Zukunft gestaltet, zeigt die vorliegende Fallstudie.

Johannes Ermatinger
Patrick Hohmann
Peter Tschannen

Die Remei AG ist ein Schweizer Garn- und Bekleidungsunternehmen, das 1983 in Rotkreuz/ZG gegründet wurde. Mit 25 Mitarbeitenden erwirtschaftete es im Jahr 2008 einen Umsatz von 30 Mio. Franken. Die Remei AG gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in der Produktion von Biobaumwolle und stellt modische Oberbekleidung aus Biobaumwolle her, unter anderem für das Label «Naturaline» für Coop Schweiz. Als einzigartiger Netzwerkmanager koordiniert und kontrolliert die Remei AG die gesamte Textilkette, vom Anbau der Biobaumwolle in Indien und Tansania bis hin zum fertigen Produkt.

Erfolgsprinzipien optimieren

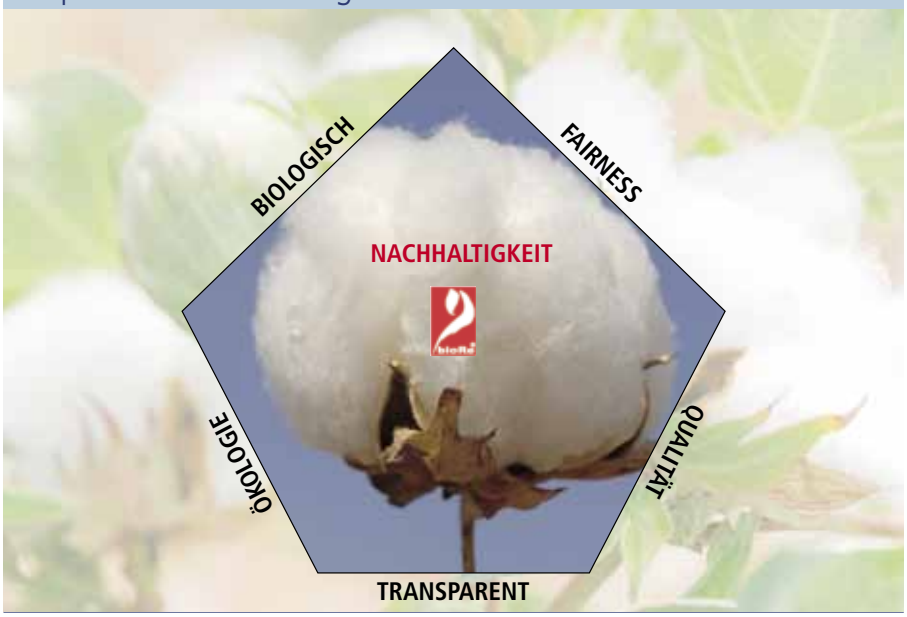
Klar definierte Messkriterien in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits- und Produktionsbedingungen, Erfolgsbeteiligung und Entlöhnung sowie Qualität, Nachhaltigkeit und Transparenz bilden die Basis für den Erfolg. «Bio» und «Nachhaltigkeit» sind dabei weit mehr als Trends, die ein kleines Segment von Zielkunden bedienen. Dies führte unter anderem dazu, dass die Remei AG kürzlich den ZKB-Nachhaltigkeitspreis entgegennehmen durfte. Um diese Erfolgsprinzipien optimal auszugestalten und laufend zu verbessern, wurde bereits im 2008 eine «Strategische Landkarte» und eine entsprechende Balanced Scorecard (BSC) zusammen mit Johannes Ermatinger, Partner der RBU Unternehmensberatung GmbH, entwickelt.

◄ Ökologie bedeutet bei der Remei AG: Nur zertifizierte bioRe-Baumwolle gelangt in den Verkauf und sämtliche Produkte sind schadstofffrei.

Kurzer Blick zurück

Im August 2008 hat die Remei AG in drei kurzen und intensiven Workshops ihre Strategische Landkarte sowie die BSC erarbeitet, die seither als Führungscockpit dient und den Führungskräften anhand integrierter Nachhaltigkeitskennzahlen wertvolle Informationen über den Geschäftsverlauf und die strategisch relevanten Bereiche liefert. Um bei der Entwicklung dieser Managementinstrumente ein möglichst abgerundetes und breit abgestütztes Resultat zu erhalten, wurden Verantwortliche aus allen Bereichen der Remei AG in die Workshops integriert. Diese Workshops wurden von Johannes Ermatinger vorbereitet und mode-

Eckpfeiler der Nachhaltigkeit



riert, sodass sich die Teilnehmenden voll und ganz auf die Inhalte konzentrieren konnten.

Das zentrale Element

Eine Strategische Landkarte ist ein Konzept, das aufzeigt, in welchen Bereichen die Remei AG Werte schafft. Sie gibt einen raschen Überblick über die strategischen Zusammenhänge und Wirkungen. Sie basiert auf der Unternehmensstrategie der Remei AG («Nachhaltigkeitsstrategie») und orientiert sich an den vier Dimensionen einer klassischen BSC (Finanzen, Kunden, Personal und Prozesse). Somit wird die konsequente und einfache Überführung der Inhalte aus der Strategischen Landkarte in die BSC ermöglicht. Zudem unterstützt die Strategische Landkarte eine ganzheitliche Entwicklung und Betrachtung der Strategie und erleichtert damit sowohl die interne und externe Kommunikation als auch die Umsetzung der Strategie. Durch die Anwendung der BSC als Führungsinstrument wird ausserdem ein langfristiges Schaffen von Werten bei der Remei AG gefördert und überwacht. Kurzum: Die Strategische Landkarte ist ein zentrales Instrument für jedes erfolgreiche KMU.

Die Strategische Landkarte

In einem ersten Workshop wurden die unternehmerische Ausgangslage und das strategische Netzwerk der Remei AG analysiert und auf die Herausforderungen der Zukunft ausgerichtet. Dabei wurden wichtige Erkenntnisse über Abhängigkeiten, Beeinflussungsgrössen, Restriktionen und Werttreiber gewonnen, die in einem zweiten Workshop vertieft und mit einer klassischen SWOT-Analyse ergänzt wurde. Aus diesen Analysen und Vorarbeiten wurde in einem dritten Workshop konsequent die Strategische Landkarte entwickelt. Das heisst, es wurden strategische Stossrichtungen entwickelt, zentrale Kenngrössen identifiziert und konkrete Umsetzungsmassnahmen für die zentralen Wertschöpfungsbereiche der Remei AG initiiert.

Nachhaltigkeit im Fokus

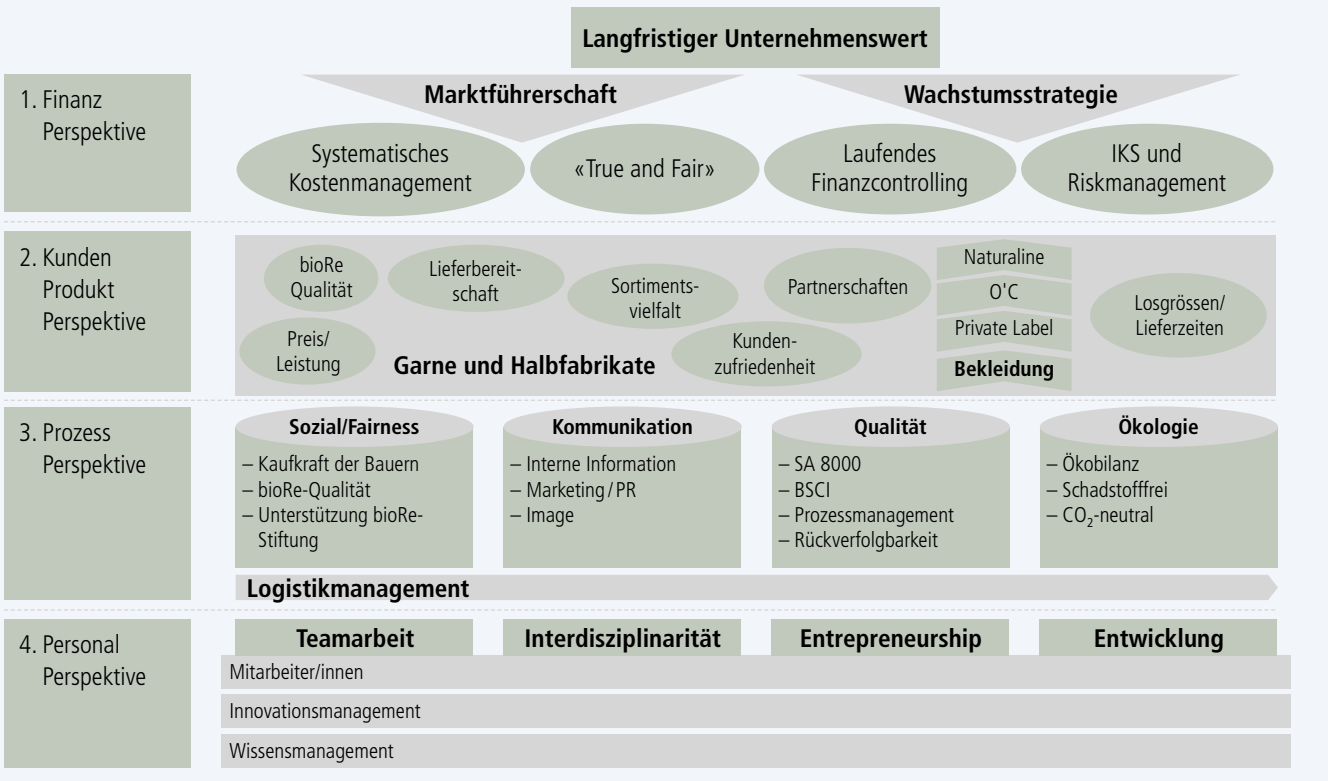
Die Remei-Nachhaltigkeitsstrategie umfasst fünf Eckpfeiler und ist auf eine nachhaltige, das heisst sozial verträgliche, ökologisch optimierte und finanziell rentable Geschäftstätigkeit ausgerichtet (siehe Grafik).

Biologisch bedeutet, den Handel konsequent auf Biobaumwolle auszurichten und dafür die Anzahl der Produzenten, also der «bioRe»-Bauernfamilien in den Anbauländern, laufend zu erhöhen. Diese verpflichten sich zu expliziten Standards und Qualitätsanforderungen sowie zur Durchführung entsprechender Audits. Fairness soll den Umgang mit sämtlichen Anspruchsgruppen der Remei AG prägen, insbesondere das Lieferanten-Management, die sozialen Leistungen für die Bauernfamilien in den Anbaugebieten (individuelle Unterstützung, Förderung der Kaufkraft, Erfolgsbeteiligung usw.) sowie den Umgang mit den motivierten, kompetenten und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitenden der Remei AG. Qualität bedeutet höchste Ansprüche an die Inhaltsstoffe, Produktionsprozesse und Endprodukte. Um diese hohen Qualitätsansprüche zu erreichen, werden umfassende Produktkontrollen durchgeführt und laufend Prozessoptimierungen vorgenommen. Durch den Anspruch der Transparenz werden sämtliche Prozesse der Produktherstellung lückenlos rückverfolgbar. Ökologie bedeutet: Nur zertifizierte bioRe-Baumwolle gelangt in den Verkauf und sämtliche Produkte sind schadstofffrei. Die Remei AG sowie ihre gesamte Produktpalette ist im Begriff, bis ins Jahr 2013 CO_2-neutral zu werden, wobei die CO_2-Kompensation durch Massnahmen in den bioRe-Anbaugebieten erfolgt.

Von der Landkarte zur BSC

Auf Basis dieser Nachhaltigkeitsstrategie wurde die Strategische Landkarte entwickelt. Zur Strukturierung dieser Landkarte dienten die vier Dimensionen einer klassischen BSC, das heisst die Finanzen, die Kunden und Produkte, die Prozesse sowie das Personal. In allen vier Dimensionen wurden entsprechende Ziele und strategische Mess- und Kenngrössen definiert. Die Strategische Landkarte der Remei AG wird in der nachstehenden Grafik dargestellt.

Die Strategische Landkarte der Remei AG



Beispielsweise wurden in der finanziellen Perspektive unter anderem Messgrössen und Massnahmen für ein systematisches Kostenmanagement, für die angestrebten Finanzkennzahlen und das Finanzcontrolling sowie das Risikomanagement und IKS (Internes Kontrollsystem) abgeleitet. Weiter wurden klare Ziele im Bereich der Rechnungslegung definiert (Stichwort «True and Fair»). Im Bereich Kunden und Produkte wurden strategische Kenngrössen zur Preispolitik, dem Produktsortiment, der bioRe-Produktqualität sowie dem Management der Lieferanten und Partnerschaften abgeleitet. Zudem wurde festgehalten, wie eine Stärkung der Handelsposition der Bauern in den Anbauländern stattfinden kann. Die Kundenzufriedenheit gilt in jedem Fall als zentrale Messgrösse und Referenz. Um diese weiter zu verbessern, wurden zudem eine hohe Lieferbereitschaft sowie kurze Lieferzeit auch bei kleineren Losgrössen in der Landkarte verankert.

Im dritten Bereich, den Prozessen, wurde beispielsweise festgelegt, wie ein soziales und faires Engagement der Remei AG in den Anbauländern konkret aussehen soll, wie mit einer Ökobilanz die entsprechenden Werte transparent gemacht werden können und wie sämtliche Prozesse laufend analysiert, verbessert und jede Prozessstufe nach den bioRe-Anforderungen von unabhängigen Unternehmen kontrolliert und zertifiziert werden sollen. In der vierten Perspektive, dem Personal, wurden konkrete Ziele und Massnahmen für die Teamarbeit, das Projektmanagement sowie die Führung durch Zielvorgaben (MbO) zur Förderung von Entrepreneurship und Interdisziplinarität festgehalten.

Das Ziel bei all diesen Messgrössen und Massnahmen ist immer auf das langfristige Schaffen von (Mehr-)Werten und damit auf die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ausgerichtet. In einem nächsten Schritt wurde aus dieser Strategischen Landkarte konsequent eine BSC abgeleitet und entwickelt. Während die BSC als operatives Führungsinstrument eingesetzt wird, dient die Strategische Landkarte als Kommunikationsinstrument nach innen und aussen.

Das Projekt ein Jahr danach

Das Ziel des Projekts «Strategische Landkarte und BSC» war, entsprechend der Nachhaltigkeitsstrategie der Remei AG eine effektive und andauernde Wirkung zu entfalten, die sich schon bald im Tagesgeschäft bemerkbar machen sollte. Ein Jahr nach dem Projektstart kann heute, im Herbst 2009, festgehalten werden, dass der Entwicklungsprozess zusammen mit dem externen Berater Johannes Ermatinger von der Remei AG sehr geschätzt und als hilfreich empfunden wurde, auch weil die Erarbeitung der Strategie und der BSC in nur drei

Tagen effizient vollzogen werden konnte. Zudem sind nun sämtliche strategischen Ziele in einem einheitlichen und systematisch erarbeiteten Tool abgebildet, in welchem auch die Nachhaltigkeitsziele aus allen Bereichen integriert wurden.

Der konkrete Nutzen

Das Vorgehen und die Methoden zur Entwicklung der Strategischen Landkarte sowie der BSC konnten im Anschluss auch für die bioRe-Organisationen in Indien und Tansania angewendet und in diesen Ländern für Informations- und Schulungszwecke verwendet werden. Die BSC erleichtert die Orientierung auf operativer Ebene, da alle Bereiche in der Unternehmensstrategie verankert sind. Zudem ermöglicht die Erarbeitung von Nachhaltigkeitszielen in der Balanced Scorecard einen breiteren Blick auf das Unternehmen, da nicht nur die finanzielle Perspektive berücksichtigt wird. In Kombination mit den GRI-Richtlinien (Global Reporting Initiative) ergeben sich so konsistente Messgrössen, über die anschliessend im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht informiert wird. Damit wird auch den Aspekten eines professionellen «Value Reporting» Rechnung getragen.

Die BSC dient seit der Entwicklung insgesamt als Basis für sämtliche Strategie-Entscheidungen in der Remei AG und verdeutlicht die Auswirkungen von einzelnen Entscheidungen auf den gesamten Rahmen. ■

Porträt

Johannes Ermatinger ist geschäftsführender Partner der RBU Unternehmensberatung, einer Mitgliedsfirma des interdisziplinären Beraterverbundes Swissconsultants.ch. Strategische und operative Fragen der Unternehmensführung stehen in seiner Beratungstätigkeit im Vordergrund. Zu seinem Kundenkreis gehören Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen wie auch öffentliche Verwaltungen und Non Profit Organisationen.

Patrick Hohmann ist Präsident des Verwaltungsrats, Co-Geschäftsführer und Co-Hauptaktionär der Remei AG. Er wurde in Ägypten geboren und ist im Ausland aufgewachsen. Nach seinem Studium als Textilingenieur war er hauptsächlich im Garnhandel und im Aufbau von internationalen Textilprojekten engagiert. Im Jahr 1983 gründete Patrick Hohmann als Geschäftsführer die Garnhandelsgesellschaft Remei AG in Rotkreuz. Bild Team Remei AG (Patrick Hohmann, Zweiter von links, Peter Tschannen, Dritter von rechts)

Peter Tschannen ist Verwaltungsrat, Co-Geschäftsführer und Co-Hauptaktionär der Remei AG. Er wurde in Olten geboren und ist in der Schweiz aufgewachsen. Nach seinem Studium als Heilpädagoge und seiner Lehrertätigkeit wechselte er 1989 zur Remei AG. Die ersten Jahre organisierte Peter Tschannen den Garnhandel und entwickelte gemeinsam mit Patrick Hohmann das Qualitätssiegel bioRe. Seit 1996 führt Peter Tschannen gemeinsam mit Patrick Hohmann die Remei AG.

Kontakt

Johannes Ermatinger
Mitinhaber
RBU Unternehmensberatung GmbH
Rütihofstrasse 2, 9052 Niederteufen
Tel. 071 333 48 70
ermatinger@rbu.ch
www.rbu.ch

Patrick Hohmann
Co-Geschäftsführer
Remei AG
Lettenstrasse 9, 6343 Rotkreuz
Tel. 041 798 32 32
www.remei.ch
info@remei.ch

Peter Tschannen
Co-Geschäftsführer
Remei AG
Lettenstrasse 9, 6343 Rotkreuz
Tel. 041 798 32 32
www.remei.ch
info@remei.ch

Besser da werben, wo Ihre Botschaft gesehen wird.

Wer seine Poststellenplakate mit Rotairs kombiniert, hat schon fast gewonnen. Denn durchschnittlich sieben Minuten hält sich ein Kunde in der Post auf. Sieben Minuten, in denen Ihre Werbebotschaft genau studiert werden kann. Werben Sie also dort, wo Ihre Botschaft in konkurrenzlosem Umfeld steht: in Ihrer Poststelle.

Für mehr Informationen: **058 338 38 38** oder **www.post.ch/publiposte**

PubliPoste – Profis werben in Poststellen

DIE POST