

Quelle:

In: Schäffer, U./ Weber, J. (Hrsg) (2005): Bereichscontrolling – Anwendungsfelder des Controlling. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005 (im Druck)

Nachhaltigkeits-Controlling - Entwicklung und Einführung einer Sustainable Balanced Scorecard in einem mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Wilkhahn

1. Fallbeschreibung

Die Büromöbelhersteller suchen nach Ideen, mit welchen Konzepten sie einer zurückgehenden Nachfrage begegnen können. Nach dem 11. September 2001 verzeichnet die Branche in Deutschland, dem größten europäischen Markt, einen Umsatzrückgang von über 40 %. Büromöbel haben eine lange Lebensdauer und in Zeiten einer stotternden Konjunktur und unsicherer Zukunftsaussichten müssen die Mitarbeiter noch ein oder zwei Jahre länger mit den alten Möbeln auskommen. Weiterhin ist bei den größten Kundengruppen (z.B. Großverwaltungen von Telekommunikations-, Finanz- und Versicherungsdienstleistern) ein umfangreicher Abbau von Büroarbeitsplätzen in Deutschland zu beobachten. Die Folge: Auch die Beschäftigtenzahl in der Büromöbelbranche ist von ca. 20.500 um 40 % im Jahr 2000 auf heute ca. 12.300 gesunken.

Der Nachfrageeinbruch der letzten Jahre hat den Strukturwandel in der Branche noch verschärft. Übernahmen von kleineren deutschen Unternehmen durch große ausländische Konzerne wie Samas, Steelcase und Haworth sind an der Tagesordnung. Um trotz des Kostendrucks die Erträge und nicht zuletzt die Existenz zu sichern, haben zahlreiche Unternehmen schon vor Jahren Teilproduktionen oder sogar die Produktion kompletter Produkte nach Osteuropa verlagert oder an osteuropäische Zulieferunternehmen ausgelagert. Die Global Player verfügen mittlerweile über eigene Produktionsstätten in Asien, wie etwa in Vietnam, in denen das Lohnniveau nochmals weit unter dem osteuropäischen Niveau liegt.

Innerhalb dieser branchenbezogenen Globaltrends entwickelt der in Bad Münders ansässige mittelständische Büromöbelhersteller Wilkhahn seine eigenständige Strategie weiter. Wilkhahn gehört zu den wenigen, international bekannten deutschen Büromöbelmarken. Als Nischenanbieter hat sich das Unternehmen im hochwertigen, designorientierten Büro- und Objektmöbelmarkt etabliert und über Jahrzehnte kontinuierlich internationale Absatzmärkte

erschlossen. Die Marke Wilkhahn ist vor allem durch zeitstabiles Design, innovative Technik und langlebige, hohe Qualität bekannt. Da es sich um einen Business to Business Markt handelt, spielen im Markenbild neben den Produktattributen auch die persönlichen Beziehungen zu Marktpartnern und Geschäftskunden eine wichtige Rolle. Wilkhahn ist hier bekannt für einen menschlich fairen und verantwortungsvollen Umgang.

Das Unternehmen entwickelt und produziert Büro- und Besprechungsstühle, Konferenzsessel und Konferenztischanlagen, Tischsysteme und Stühle für Seminar-, Schulungs- und Casinobereiche sowie Sessel, Polsterbänke und Banksysteme für Empfangs-, Lounge- und Wartezonen. Für Wilkhahn-Kunden haben die Gestaltqualität und die Werthaltigkeit ihrer Arbeitsumgebungen eine hohe Bedeutung. Sei es um über die Wilkhahn-Produkte die Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auszudrücken oder aber um sich in ihrem eigenen Wettbewerbsumfeld zu differenzieren. Das bedeutet, dass die Produkte selbst die zentralen Imagerträger der Marke Wilkhahn sind: Das eigenständige Design ist – dies ist der Anspruch - im Sinne der Moderne von Purismus, Durchdringung und der Faszination des Einfachen geprägt. Grundlegende Innovationen, die zu einem echten Mehrwert im Gebrauch führen, sollen Wilkhahn-Produkte immer wieder zu Vorreitern und Vorbildern der gesamten Branche weltweit machen. Die Qualität soll sich durch Perfektion auch im Detail, durch Erlebbarkeit und Langlebigkeit auszeichnen. Diese Attribute der Premium-Marke Wilkhahn stellen hohe Anforderungen an Entwicklung, Herstellung und Transport der Produkte, die allen Strategien hinsichtlich Vermarktung, Beschaffung, Produktion und Distribution zu Grunde gelegt werden müssen.

Im Markenbild von Wilkhahn spielt *der Begriff Verantwortung* eine zentrale Rolle. Das Unternehmen subsumiert darunter alle Produktentwicklungs-, Unternehmens- und Geschäftsprozesse:

- Das Leitmotiv Produktverantwortung bezieht sich auf den Gesundheitsschutz und die Gesundheitsförderung bei den Nutzern (Ergonomie, Materialien), auf Langlebigkeit, Sortenreinheit und Materialkennzeichnung der Produkte, auf Investitionen in Forschung und Entwicklung, auf Reparatur und Aufarbeitung, auf umfassende Informationen der Kunden und nicht zuletzt auf die Preisgestaltung für ein faires Preis-Leistungsverhältnis.
- Unter die Prozessverantwortung fallen die Qualitätssicherung (nach ISO 9001), die Arbeitsorganisation in Gruppen- und Projektarbeit, die auftragsbezogene Fertigung mit flexiblen Arbeitszeiten, das Prämienlohnsystem in der Fertigung, die aktive Gesundheitsförderung im Betrieb sowie ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell und die betriebliche Altersversorgung. Wichtig erscheint hier jedoch der Hinweis, dass gerade diese Formen der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern über Jahrzehnte gewachsen und nicht zu trennen sind von der spezifischen gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Die aktuelle wirtschaftliche Situation

und die allgegenwärtigen Standortdebatten in Zusammenhang mit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitsplätzen in Deutschland zeigen, dass vor dem Hintergrund der Globalisierung diese Musterbeispiele der „Deutschland AG“ auf einem kritischen Prüfstand stehen.

- Die Umweltverantwortung schließlich umfasst alle Umweltaspekte von der Wiege bis zur Bahre: Vom ökologisch orientierten Designkonzept über eine schadstoffoptimierte Produktion und Mehrwegkonzepte bei Transport und Verpackung bis hin zur Produktaufarbeitung und Rückführung in den Materialkreislauf.

Das ganzheitliche Konzept zur Umweltverantwortung am Stammsitz in Bad Münde wurde 1996 mit dem Deutschen Umweltpreis der Deutschen Bundesstiftung Umwelt ausgezeichnet. Die Prozesse am Standort werden regelmäßig nach ISO 14001 und EMAS zertifiziert. Im Jahr 2000 hat Wilkhahn als eines der ersten mittständischen Unternehmen in Deutschland einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Diesen hohen Standard in den Managementsystemen zu halten, erfordert erhebliche Anstrengungen und muss unter sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen auf einem schrumpfenden Markt ständig überprüft werden.

2. Problemstellung

Die Unternehmensleitung will die Vision einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung wie sie spezifisch in der *Corporate Brand Wilkhahn* verankert ist, stärker in der Handlungsalltag der Mitarbeiter integrieren. In wirtschaftlich schwierigen Umbruchzeiten einer Branche setzt sich nach dem 11. September 2001 im Unternehmen die Auffassung durch, dass das Nebeneinander von sozial-ökologischen Visionen, deren Umsetzung auch Kosten verursacht, und einer im engeren Sinne betriebswirtschaftlich effizienten und marktorientierten Unternehmensführung nicht mehr erfolgreich sein kann. Das bisherige Controlling des Unternehmens bezog sich auf die klassischen betriebswirtschaftlichen Kategorien. Ein umweltbezogenes Controlling war als Teil des Umweltmanagements eigenständig etabliert. Die sozialen Ziele und Leistungen des Unternehmens für die Mitarbeiter und die Standortgemeinde wurden als Ausdruck der sozialen Verantwortung in wirtschaftlich besonders erfolgreichen Zeiten als Selbstverständlichkeit gesehen und geraten in wirtschaftlichen Krisenzeiten auf den Prüfstand.

In Zukunft – so die Vorgabe - sollen die sozialen und ökologischen Ziele und Leistungen des Unternehmens auch hinsichtlich des vermuteten ökonomischen Nutzens in einer integrierenden Sicht betrachtet werden. Bei allen wesentlichen Entscheidungen im Unternehmen sollen mögliche ökologische, soziale und ökonomische Zielperspektiven in ihrer kurz- und langfristigen Interdependenz berücksichtigt werden. Der mögliche Nutzen sozialer und ökologischer Leistungen für den wirtschaftlichen Geschäftserfolg soll zu einem wesentlichen Entscheidungskriterium werden. Dadurch soll das Nebeneinander und in Teilen auch das Gegeneinander-Ausspielen von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielsetzungen im

Unternehmen überwunden werden. Deshalb sind wichtige Arbeitsbereiche in eine integrierende Diskussion zur Umsetzung der definierten Geschäftsstrategie einzubeziehen. Es sollen wesentliche, unternehmensweit einheitlich gesehene Kennziffern in einer für alle Mitarbeiter leichten und nachvollziehbaren Art und Weise definiert und im Unternehmen eingeführt werden.

Die Projektleitung für die Entwicklung und Einführung dieses Konzeptes wird dem Bereichsleiter Unternehmensentwicklung und Unternehmenskommunikation übertragen. Ihm stellen sich einige grundlegende Aufgaben:

Aufgabe 1:

Sammeln Sie Argumente, warum das Konzept der Sustainable Balanced Scorecard geeignet sein kann, in der spezifischen Situation von Wilkhahn, das Nebeneinander von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielperspektiven zu überwinden.

Aufgabe 2:

Entwerfen Sie ein einfaches Modell zur Integration des Konzepts der unternehmerischen Nachhaltigkeit in eine klassische Balanced Scorecard und nennen sie beispielhaft einige Indikatoren.

Aufgabe 3:

Erarbeiten Sie Ziele und mögliche Treiber- und Ergebnisindikatoren, die bei Wilkhahn für den Bereich Mitarbeiter / Lernen zu Kennziffern werden könnten, in denen die wesentlichen mitarbeiterbezogenen Leitideen abgebildet werden. Die Leitideen lauten: „Wilkhahn ist potenzialorientiert und erweitert die Entscheidungsfreiräume der Mitarbeiter. Wilkhahn setzt auf die Kreativität und das unternehmerische Agieren seiner Mitarbeiter. Fairer Umgang ist oberstes Gebot.“

Aufgabe 4:

Erläutern Sie für den Bereich Beschaffung wie sich die Zusammenhänge zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielperspektiven bei Wilkhahn vermutlich gestalten. Zeigen Sie die vermuteten Wirkungsketten auf.

3. Problemlösung

Lösung zu Aufgabe 1:

„Warum ist das Konzept der Sustainable Balanced Scorecard geeignet, in der spezifischen Situation von Wilkhahn, das Nebeneinander von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielperspektiven zu überwinden?“

Wilkhahn wird in Deutschland und zunehmend auch in Europa und in Übersee als ein führendes Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeit angesehen. Nachhaltigkeit wird bei

Wilkhahn im modernen Verständnis einer Corporate Social Responsibility umgesetzt (vgl. Schoenheit/ Hansen, 2004). Sie wird als ein Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts und seiner Zukunftsfähigkeit gesehen. Dazu gehört, die Beziehungen zu Kunden, Zulieferern und Mitarbeitern verantwortlich und fair zu gestalten. Das bedeutet, dass sich der Leitgedanke der Nachhaltigkeit als übergreifendes Unternehmensziel in allen strategischen und operativen Geschäftsprozessen wiederfinden muss.

Das Konzept der Sustainable Balanced Scorecard greift auf das von Kaplan/ Norton in den neunziger Jahren entwickelte Arbeitsinstrument einer Balanced Scorecard zurück. Diese entstand aus der Kritik an nur kurzfristigen und einseitig quantitativen und zudem noch rückwärtsgerichteten Controllinginstrumenten. (vgl. Kaplan/ Norton, 1997). Die Mehrdimensionalität und Offenheit der Balanced Scorecard ermöglicht es, auch soziale und ökologische Zielperspektiven einzubeziehen und hinsichtlich ihres Beitrages zur Umsetzung einer definierten Unternehmensstrategie zu überprüfen.

Für Wilkhahn bietet sich das Grundkonzept einer Sustainable Balanced Scorecard unter den skizzierten Rahmenbedingungen an, weil sie

- als ein strategisches Controllinginstrument zu verstehen ist, das für die ausformulierte Wilkhahn-Strategie angewendet werden kann,
- die einleitende Untersuchung der sozialen und ökologischen Exponiertheit des Unternehmens (der Branche) ein Reflektieren der strategischen Relevanz spezifischer Themen (Issues) erfordert,
- die Unternehmensleistungen grundsätzlich in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Soziales, Ökologie) betrachtet,
- eine integrierte und integrierende Sicht fordert und fördert,
- harte und weiche Einflussfaktoren gleichermaßen eine Rolle spielen (können),
- Kausalbeziehungen zwischen wichtigen Einflussfaktoren ausdrücklich identifiziert und analysiert werden (sollen),
- soziale und ökologische Zielperspektiven hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Nutzens betrachtet werden (können) und mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden können (müssen).

Das Konzept einer Sustainable Balanced Scorecard erscheint insgesamt geeignet, weil sie ein übersichtliches, für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in seinen Interdependenzen nachvollziehbares Gesamtbild des Unternehmens beschreibt.

Lösung zu Aufgabe 2:

Entwerfen sie ein einfaches Modell zur Integration des Konzepts der unternehmerischen

Nachhaltigkeit in eine klassische Balanced Scorecard und nennen sie beispielhaft einige Indikatoren

Bei der Einbeziehung von „Nachhaltigkeit“ in die klassische Balanced Scorecard ergibt sich durch die Kombination der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit mit den vier Perspektiven der Balanced Scorecard in einem vereinfachten Modell eine Matrix mit zwölf Feldern. (siehe Abbildung 1)

	Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard			
	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
Ökonomische Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilität - Cashflow - Markenwert 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenzufriedenheit - Umsatzanteil "Stammkunden" 	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitungszeiten - Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzufriedenheit - Innovationsfähigkeit
Soziale Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Gesundheitsvorsorge - Kosten für Gemeinschaftsprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktsicherheit - Gewährleistung und Kulanz 	<ul style="list-style-type: none"> - Berufsunfälle, -krankheiten - Innovative Arbeitszeitmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildung - Diversity-Programme
Ökologische Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten Energieverbrauch - Aufwand für Umweltschutz 	<ul style="list-style-type: none"> - Service- und Reparatur - Entsorgungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourceneffizienz - Emissionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Forschung für Umweltziele - Umwelt-Reporting

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdimensionen in der Balanced Scorecard.

Lösung zu Aufgabe 3:

Erarbeiten Sie Ziele und mögliche Treiber- und Ergebnisindikatoren, die bei Wilkhahn für den Bereich Mitarbeiter / Lernen zu Kennziffern werden könnten, in denen die wesentlichen mitarbeiterbezogenen Leitideen (s.o.) abgebildet werden.

1. Ziele

- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit
- Engagiertes kundenorientiertes Agieren
- Hohe Arbeitsproduktivität und Ergebnisorientierung
- Ganzheitliches Denken und Handeln in Prozessketten
- Soziale Verantwortung und Chancengleichheit

2. Mögliche Indikatoren (Ergebniskennzahlen):

- Zufriedenheits-Index MA (Arbeitsinhalt, Führung, Entlohnung + Soziales)
- Strategiegewissheits-Index MA
- Krankenstand
- Pro-Kopf-Umsatz
- Zielerreichungsgrad lt. Zielvereinbarungen
- Fluktuationsquote
- Entlassungen (eigene Kündigungen)
- Zahl abteilungsübergreifender Projekte
- Einsparungen durch betriebliches Vorschlagswesen (Zahl der "Vorschläge")
- Zahl der Verbesserungsvorschläge zu Öko-Themen / Mitarbeiter
- Behindertenquote

3. Mögliche Indikatoren (Treiberkennzahlen):

- Zahl der Personalentwicklungsgespräche / Zielvereinbarungen
- Aufwendungen für Gesundheitsvorsorge / Mitarbeiter
- Maximal-Varianz von geleisteten Arbeitsstunden in Abteilung / Arbeitsbereich
- Ausbildungsquote
- Weiterbildungstage pro Mitarbeiter
- Aufwendungen für zusätzliche Sozialleistungen pro Mitarbeiter
- Teilnehmerzahl an Veranstaltungen mit Umweltthemen

Lösung zu Aufgabe 4:

„Erläutern Sie im Bereich Beschaffung wie sich die Zusammenhänge zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielperspektiven vermutlich gestalten werden. Zeigen Sie die vermuteten Wirkungsketten auf.“

Als Zielperspektiven in der Beschaffung sind bei Wilkhahn definiert: die optimale, bedarfsgerechte Versorgungsqualität, günstige Konditionen, partnerschaftliche Beziehungen und eine gute ökologische Lieferantenbewertung. Der Vereinbarkeit dieser Zielperspektiven liegen die Thesen zu Grunde, dass bei dem hohen Wilkhahn-Anspruch die Versorgungsqualität ebenso von den partnerschaftlichen Beziehungen abhängen wie günstige Konditionen oder die Offenheit für ökologische Lieferantenbewertungen. Eine andere These ist, dass in Unternehmen, die sich um die ökologische Prozesssicherheit kümmern, auch die Qualitätsprozesse besser gestaltet werden. Oder schließlich, dass eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auch die Reibungsverluste und damit die internen Prozesskosten reduziert.

Deutlich werden aber auch mögliche Zielkonflikte etwa, wenn es um das Aushandeln optimierter Konditionen geht. Überzogene Preissenkungsforderungen wirken sich, sofern sie überhaupt durchsetzbar sind, mittelbar negativ auf die Versorgungsqualität aus. Sei es in Qualitätsmängeln

und Lieferverzügen oder aber in erhöhten Mindestabnahmemengen, die zu einer Erhöhung der Lagerbestände und einer entsprechenden Kapitalbindung führen. Um zu vermeiden, dass Präferenzen einseitig zu Lasten eines anderen Aspektes eintreten, sollten die Kennzahlen diese Zusammenhänge transparent machen: Die Kennzahl Lagerbestand zu Materialeinsatz etwa erfasst neben der Umschlagshäufigkeit auch die monetäre Dimension der Versorgungssicherheit, während sich die Preisentwicklung der TOP 70 Teile auf die Einkaufskonditionen bezieht.

Innerhalb dieser Bereiche ist eine klare Priorisierung notwendig, um bei Zielkonflikten eine Entscheidungsorientierung zu erleichtern. Im Fall der Beschaffung steht die Versorgungssicherheit im Zweifelsfall an erster Stelle. Der Brand Wilkhahn ist so eng mit einem außergewöhnlich hohen Qualitätsversprechen verbunden, dass Abstriche an dieser Stelle mittelfristig zu erheblichen Imageschäden und damit auch zu finanziellen Verlusten führen würden. Zielkonflikte werden durch eine Sustainable Balanced Scorecard nicht eliminiert, sondern transparent.

Literatur

Kaplan, R..S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart 1997.

Mahammadzadeh, M. (2003): Nachhaltige Balanced Scorecard. Köln 2003

Remmers, B.(2002): Wilkhahn – von der ethischen Haltung zum Managementsystem. In: König, M., Schmidt, M.(Hg.), Unternehmensethik konkret, Wiesbaden 2002, S. 121-136.

Schaltegger, S.-: Dyllick, T. (Hrsg.) (2002): Nachhaltigkeit managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien.Wiesbaden 2002.

Schoenheit, I./Hansen, U. (2004): Corporate Social Responsibility – eine neue Herausforderung für die Stiftung Warentest. In: Wiedmann, K.P.; Fritz, W.; Abel, B.(Hrsg.): Management mit Visionen und Verantwortung. Wiesbaden 2004, S. 233-258.

Wilkhahn (2000): Mehrwerte. Bad Münden 2000);

auch als PDF-Download unter www.Wilkhahn.de - Service – Broschüren – Lektüre

Wilkhahn (2005): Umwelterklärung. Bad Münden 2005.

auch als PDF-Download unter www.Wilkhahn.de - Service – Broschüren – Lektüre

Autoren

Dr. Ingo Schoenheit ist Geschäftsführender Vorstand des imug Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft an der Universität Hannover -Er hat zusammen mit Frau Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Hansen 1992 das imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft an der Universität Hannover gegründet.



Das imug fokussiert seine Forschungsleistungen auf die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft, insbesondere jedoch zwischen Unternehmen und Konsumenten. Das imug hat sich durch seinen Ansatz der sozial-ökologischen Unternehmensbewertungen, die vom imug als „Unternehmenstests“ bezeichnet werden, einen Namen gemacht.

imug

Brühlstraße 11

30169 Hannover

Fon: ++49 (0) 511/ 911 15 0

Fax: ++49 (0) 511/ 911 15 95

E-mail: schoenheit@imug.de

www.imug.de

Burkhard Remmers studierte Germanistik und Geschichte an der Universität Augsburg. 1988 folgte der Quereinstieg in die Büromöbel-Industrie. Bis 1995 arbeitete er als Leiter Marketing, Presse + PR bei USM U.Schärer Söhne GmbH, Bühl, danach in gleicher Funktion bei Wilkhahn, Wilkening + Hahne GmbH+Co, Bad Münde.



Seit Mitte 2000 leitet er im Unternehmen den Bereich Kommunikation + Unternehmensentwicklung. Sein besonderer Arbeitsschwerpunkt gilt der Weiterentwicklung zukunftsfähiger Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie der Entwicklung und Implementierung eines effizienten Nachhaltigkeitsmanagements.

Wilkhahn

Kommunikation + Unternehmensentwicklung

Fritz-Hahne-Straße 8

31848 Bad Münde

Fon: ++49 (0) 5042/ 999 169

E-mail: burkhard.remmers@wilkhahn.de