

PROTOKOLL

WORKSHOP 3: UMSETZUNG VON UNTERNEHMENSWERTEN IN UNTERNEHMENSKULTUR

LEITUNG	Norbert Ruf, Design Manager, Wilkhahn, Bad Münders
MODERATION	Brigitte Wolf, Design Management, Köln International School of Design, Köln
PROTOKOLL	Marc Pfaff

Allgemeines

Der Workshop bestand aus einer Präsentation von Norbert Ruf zu Unternehmenswerten und Unternehmenskultur der Firma Wilkhahn und einer anschließenden Fragerunde.

Profil und Geschichte Wilkhahns

Das Unternehmen Wilkhahn wurde 1907 durch die Familien Wilkening und Hahne gegründet, kommt ursprünglich aus dem Wohnmöbelbereich und versteht sich heute als ganzheitlicher Einrichter im Bereich Büro- und Objektmöbel. Dabei fokussiert das Unternehmen drei Einsatzgebiete:

- Rund um den Arbeitsplatz
- Kommunikationsräume
- Entspannung und Erholung

Das Unternehmen ist stark geprägt durch Fritz Hahne, der nach dem Zweiten Weltkrieg lange Jahre Wilkhahn leitete und dessen für jene Zeit einmalige Unternehmenskultur etablierte. Seine Handlungsmaximen „Wahrhaftigkeit in der Produktgestaltung“, „Fairness in der Zusammenarbeit“ und „ökologische Verantwortung“ sind bis heute Kernwerte des Unternehmens.

Wilkhahns Positionierung

Die Werteorientierung ist maßgebliches Differenzierungsmittel für Wilkhahn – entscheidend ist dabei auch das „Was“, aber vor allem das „Wie“. Es wurde diskutiert, dass ein Unternehmen sich die entscheidende Frage stellen muss, worin sein eigentlicher Zweck liegt.

Produkt Verantwortung

Soll die Unternehmenskultur greifen, muss das Produkt die Botschaft beweisen. Wilkhahns Produkte sollen ein Beitrag zur Kultur sein. Es gilt, die richtigen Fragen zu stellen, zum Beispiel nach der Berechtigung oder Vergleichbarkeit eines neuen Produktes, nach Kreativität im negativen Sinne oder wahrer Innovation. „Post-natale“ Begründungen eines Entwurfs sollen vermieden werden.

Am Beispiel des FS Stuhls von Klaus Franck und Werner Sauer von 1980 wurde erläutert, dass ein essentieller Faktor von Nachhaltigkeit in der langfristigen Betreuung der eingeführten Produkte liegt: So werden Ersatz- und Reparaturteile auch weitergeführt, wenn das Produkt schon lange vom Markt genommen ist. Die Modularität des Stuhls ändert sich nicht, während die Einzelkomponenten nach den neusten Standards aktualisiert werden. Die Anpassung des Stuhls an aktuelle Trends ist durch Wechseln der farbigen Bezüge leicht zu realisieren. All das ist integriert in einen gleichbleibenden Reparatur- und Aufarbeitungsservice durch das Unternehmen.

Werksarchitektur

Auch in der Werksarchitektur wird die Identität Wilkhahns umgesetzt: Gebrauchsfreundliche, harmonische Produkte können auch nur in einer entsprechenden Umgebung entstehen. Dafür stehen die Gebäude von Herbert Hirche, Frei Otto und Thomas Herzog.

Umwelt-Verantwortung

Ökologische Aspekte nehmen bei Wilkhahn einen hohen Stellenwert ein. In allen Unternehmensprozessen wird auf ein möglichst umweltverträgliches Handeln Wert gelegt. Dafür hat das Unternehmen schon zahlreiche Auszeichnungen gewonnen. Es wurde die Rolle der Nachhaltigkeit diskutiert: Ein Produkt ist besonders dann als umweltverträglich anzusehen, wenn Produktionsverfahren und Materialeinsatz im guten Verhältnis zu der aus seiner Hochwertigkeit resultierenden Nachhaltigkeit und Langlebigkeit des Produktes stehen – im Kontrast zu ökologisch-verträglichen „Wegwerfmöbeln“.

Soziale Verantwortung

Produktivität hängt auch maßgeblich davon ab, ob das Menschenbild stimmt, ob alle Mitarbeiter den Sinn in ihrer Arbeit erkennen und sich aktiv einbringen können. Wilkhahn versucht, eine solche Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten. Kernthemen sind:

- Menschenbild und kooperatives Management
- Mitarbeiterbeteiligung
- Betriebliche Altersversorgung
- Neue Arbeitsformen und Personalentwicklung
- Prämienlohnsystem und Arbeitszeitmodelle
- Gesundheitsschutz

Sechs Thesen für die Diskussionsrunde:

- 1.) Unternehmen brauchen Ziele und Bestimmung
- 2.) Mehr-Werte entscheiden den Wettbewerb
- 3.) Menschen machen Märkte – nach Innen und Außen
- 4.) Das schwächste Glied entscheidet über die Stabilität der gesamten Kette
- 5.) Langfristig werden nur diejenigen Unternehmen bestehen, die mit Mensch und Umwelt im Einklang stehen
- 6.) Die Zustimmung der Stakeholder entscheidet langfristig über den Shareholder Value

In der Diskussion wurde herausgearbeitet, dass eine scheinbare Wertebasis auch bloßes Marketinginstrument eines Unternehmens sein kann. Erst eine echte Unternehmenskultur führt jedoch zur Differenzierung und schützt effizient vor Kopierern.

Wenngleich sich nicht alle Werte immer eins zu eins umsetzen lassen, macht es eine gute Unternehmenskultur aus, dass ein angemessenes Niveau konstant gehalten wird.