

# Ein Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

**BURKHARD REMMERS**

*The aim of "Wilkbahn Added Values" was to reduce the complexity of the standard of sustainability to a certain extent to make comprehensible for both employees and the public, but at the same time to achieve suitable depth in terms of content which could be used as a basis of deducing binding and measurable goals for corporate development. The report is focussed to critical analysis on economic reference figures, product development, employee-oriented style of leadership, market relations, ecological and cultural responsibility. Reference is made to how these factors are linked. The fields (of tension), that are central to every chapter, are as informative as the conflicts in terms of goals and solution strategies indicated in each case. This step to a sustainability reporting marks a milestone for a new kind of sustainability management.*

## 1 Einleitung

Im August 2000 hat der Büromöbelhersteller Wilkhahn aus dem niedersächsischen Bad Münder als eines der ersten mittelständischen Unternehmen in Deutschland einen „Nachhaltigkeitsbericht“ vorgelegt. Die Publikation „Wilkbahn Mehrwerte“ ist im Rahmen eines Pilotprojektes mit dem Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) entstanden. Sie ist ein erster Schritt, die komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen von ökonomischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Aspekten des unternehmerischen Wirkens darzustellen sowie mit Zielsetzungen in den einzelnen Bereichen eine mess- und bewertbare Entwicklung zur Nachhaltigkeit einzuleiten. Der folgende Beitrag zeigt Hintergründe und Motive des Unternehmens auf, beleuchtet die Schwierigkeiten und Chancen eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatzes, informiert über den Prozess der Erstellung und fasst die wichtigsten Merkmale und Inhalte des Berichtes zusammen. Er soll als Diskussionsanstoß und Leitfaden dienen, eigene Modelle für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu initiieren.

## 2 Wie kommt ein mittelständisches Unternehmen wie Wilkhahn zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung?

Wilkbahn gehört mit 520 MitarbeiterInnen am Stammsitz in Bad Münder und nochmals über 100 MitarbeiterInnen in internationalen Produktions- und Vertriebstöchtern zu den größeren eigenständigen Unternehmen einer mittelständisch geprägten Branche. Die frühzeitige Internationalisierung hat

zu einem hohen Auslandsgeschäftsanteil geführt, der heute gut 50% erreicht und auf allen Kontinenten erzielt wird. Geprägt durch eine starke Unternehmerpersönlichkeit hat sich über Jahrzehnte hinweg eine Unternehmenskultur entwickelt, die bestrebt ist, innovative, langlebige Produktgestaltung mit fairer Partnerschaft und ökologischer Verantwortung zu verbinden. Vielfache nationale wie internationale Auszeichnungen in den Bereichen Design, Umwelt und Gesundheit unterstreichen das erfolgreiche Bestreben, über den ökonomischen Erfolg hinaus eine verantwortungsbewusste Vorreiterrolle wahrzunehmen.

Da die drei Säulen der Unternehmenskultur (Produktinnovation, Sozialorientierung und ökologischer Wandel) hervorragend zur thematischen Ausrichtung der EXPO 2000 in Hannover (Mensch, Natur, Technik) passten, traf Wilkhahn 1995 die Entscheidung, sich als „Weltweites EXPO 2000 Projekt“ zu bewerben (erstmalig in der Geschichte der Weltausstellungen waren externe Projekte zum Leitthema als offizielle Bestandteile der EXPO registriert). Gemeinsam mit dem DGB, der AOK Niedersachsen, dem Institut für Arbeits- und Sozialhygiene (IAS) und der Deutschen Arbeitsschutzausstellung in Dortmund (DASA) wurde dafür das Thema „Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Mensch, Natur, Technik und Markt“ gewählt. Im Laufe der Folgejahre wurden viele neue Einzelprojekte aufgelegt. Dazu gehörten die Entwicklung eines neuen Modells zur Mitarbeiterbeteiligung, Maßnahmen für einen umfassenden Gesundheitsschutz („Beitragsbonus-Projekt“ der AOK Niedersachsen), die Weiterentwicklung neuer Arbeitsformen und Entlohnungsmodelle, Produkt- und ökologische Prozessinnovationen sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Materialien („Bio-Verbundmaterialien“) oder neuartige Produktkonzeptionen zur Integration der Informations- und Kommunikationstechnologien („Future Office Dynamics“). Allen Projekten gemeinsam war, dass es sich dabei um Prozessinnovationen handelte, die über die Dauer der EXPO 2000 hinaus reichen sollten.

Im Februar 1999 fragten das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) und das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) bei Wilkhahn an, ob das Unternehmen interessiert sei, am Forschungsprojekt „Vom Umweltbericht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ teilzunehmen. Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Pilotprojekt richtete sich speziell an kleine und mittelständische Unternehmen, um einen praktikablen Standard für diese Unternehmensgrößen auszuloten. Es entsprach dem Selbstverständnis von Wilkhahn, ähnlich wie bei der ökologischen Ausrichtung Anfang der 90er Jahre, auch hier eine Pilotfunktion einzunehmen.

In den Folgemonaten wurden verschiedene Workshops im Unternehmen initiiert, um für Wilkhahn die Definition von Nachhaltigkeit zu klären und die inhaltlichen Bereiche zu umschreiben. Dabei wurden die weltweit diskutierten Indikatoren zu Grunde gelegt, wie sie etwa von der Global Reporting Initiative und der britischen Agentur SustainAbility publiziert sind. Die Geschäftsführung verabschiedete schließlich ein gemeinsames Leitbild für eine nachhaltige Entwicklung, und die einzelnen Unternehmensbereiche prüften die vorgeschlagenen Kriterien hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit und Relevanz für Wilkhahn. Dann folgten intensive Datenrecherchen und Datenerhebungen, um zu mess- und überprüfbaren Ergebnissen zu kommen.

### **3 Ganzheitliche Betrachtung statt „Drei-Säulen-Modell“: Chancen und Grenzen einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Bei der Erarbeitung der inhaltlichen Dimensionen wurde offensichtlich, dass ein solcher Report das gesamte unternehmerische Wirken umfasst. Bislang zu keiner Offenlegung der Bilanzen verpflichtet, betrat das Unternehmen teils ungewohntes Terrain. Bald zeigte es sich, dass in vielen Bereichen ein Zielkonflikt zwischen der angestrebten öffentlichen Transparenz und der Wahrung der betrieblichen Diskretion zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit entstand. In langen Diskussionen wurde jedesmal neu über diese Balance verhandelt und entschieden – und es wurde die Idee geboren, solche Spannungsfelder und Zielkonflikte im Bericht selbst zu thematisieren.

Ein weiteres Dilemma wurde durch die Themenvielfalt und durch die Datenfülle offensichtlich: Wie kann es gelingen, einerseits die Komplexität des Berichtes soweit zu reduzieren, dass sie für den Leser begreifbar wird und er vor allem die Wechselwirkungen und Querschnittsbetrachtungen nachvollziehen kann, und andererseits genügend inhaltliche Tiefe und Substanz zu publizieren, damit sich der Bericht nicht in Überschriften und Absichtserklärungen erschöpft? Die Projektgruppe entschied sich hier, jedes Kapitel mit einem Haupttext auszuarbeiten, der eher narrativ die Haltung und strategische Ausrichtung des Unternehmens beschreibt, und gleichzeitig abgesetzt vom Haupttext Kennzahlen, grafische Darstellungen, Dokumentenauszüge und Detailbeispiele exemplarisch aufzuführen. Die Auswahl der Beispiele orientierte sich dabei an denjenigen Feldern, die nach Ansicht des Unternehmens besonders bedeutend für eine nachhaltige Entwicklung sind.

Unter Federführung der Abteilung Presse + Public Relations (heute: Kommunikation + Unternehmensentwicklung) und in enger Zusammen-

arbeit mit dem imug stellten die Bereiche Finanzen und Controlling, Personalservice, Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing, Ökologie und der Betriebsrat die erforderlichen Daten zusammen. Es stellte sich sehr schnell heraus, dass es jede Menge Überschneidungen zwischen den einzelnen Bereichen gibt und dass deshalb eine einfache Reihung nach dem „Drei-Säulen-Modell“ (Geschäftsbericht, Sozialbericht, Umwelterklärung) kaum sinnvoll erschien. Besonders faszinierend war, dass sich als „Roter Faden“ für eine Querschnittsuntersuchung die Produktentwicklung und –herstellung herauskristallisierte. Weil dieser „Out-put“ des Unternehmens die zentrale Rolle für die internen und externen Aus- und Wechselwirkungen bildet, zieht sich der Produkte-Aspekt als Leitfaden durch den gesamten Bericht. Am Beispiel einer konkreten Produktfamilie (das seit 1980 produzierte Bürostuhlprogramm FS-Linie) wird aufgezeigt, welcher ökonomische Erfolg, wie viele Arbeitsplätze und welche Vermögensbildung für die Mitarbeiter, welche ökologischen Aspekte und welcher Kundennutzen mit dem verbunden ist, was das Unternehmen herstellt, - Auswirkungen, die bereits im Prozess der Produktentwicklung vorbestimmt werden.

Weil eine derartige ganzheitliche Berichterstattung noch niemals zuvor im Unternehmen systematisch praktiziert wurde, generierte sich die Datenlage sehr unterschiedlich. Zu manchen Fragestellungen lag sehr gut dokumentiertes Material über einen langen Zeitraum vor (Ökonomie, Ökologie), zu anderen Themen musste völlig neu recherchiert werden. So finden sich in dem Bericht unterschiedliche Zeitdimensionen: Bei einigen Themen ist bereits heute eine Entwicklung über mehrere Jahre dokumentiert, bei anderen handelt es sich um erste Bestands- und Momentaufnahmen, die erst in den Folgeberichten Entwicklungslinien und Trends aufzeigen werden. Weil schließlich die Nachhaltigkeitskriterien bei den Tochterunternehmen nur in Teilbereichen relevant sind (etwa bei den reinen Vertriebsbüros) und insgesamt zu wenig qualifizierte Aussagen möglich machten, beschränkt sich der Berichtsinhalt auf den Stammsitz des Unternehmens im niedersächsischen Bad Münden.

#### **4 Zielsetzungen und Zielgruppen für einen Nachhaltigkeitsbericht**

Im Laufe der Erarbeitung wurde bei Wilkhahn und den Projektpartnern immer wieder die Frage nach der potenziellen Leserschaft, nach den Zielgruppen für die angestrebte Publikation gestellt – und damit letztlich die Frage, was mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung eigentlich erreicht werden soll. Im Ringen um Inhaltstiefe, Umfang und Darstellungsart entschied sich Wilkhahn, ein möglichst breites Zielpublikum zu erreichen: bestehende und potenzielle Kunden (vor allem gewerbliche Anwender), Architekten und Designer als Meinungsbildner, die Fachpresse für die

Büromöbelwirtschaft, die breitere Öffentlichkeit, die einschlägigen Institutionen und Organe im Umfeld der weltweiten Nachhaltigkeitsdiskussionen und nicht zuletzt die innerbetriebliche Öffentlichkeit.

Bei der ersten Zusammenstellung zeigte sich, dass Umfang und Komplexität der Materialien bestenfalls von spezialisierten Kreisen aus Wissenschaft und Forschung bewältigt werden würden, aber die angestrebte Breitenwirkung vermutlich verfehlt würde. Weil sich ein mittelständisches Unternehmen neben Umwelterklärung und möglicherweise Geschäftsbericht nicht auch noch verschiedene, zielgruppengerechte Fassungen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung leisten kann, entschloss sich Wilkhahn, die Studie so „einzudampfen“ und aufzubereiten, dass sie für den interessierten Laien zu bewältigen ist und ein differenziertes Leseverhalten ermöglicht: Derjenige, der nur kurze Zeit zum Überfliegen der Publikation investieren kann oder will, sollte ebenso bedient werden, wie diejenigen, die sich konzentriert und detailliert mit dem Bericht und den dahinter liegenden Dimensionen auseinandersetzen wollen. Im Fokus für die externe Publikation standen einerseits die Bewusstseinsbildung für die Zusammenhänge einer nachhaltigen Entwicklung und andererseits die Stärkung der Marktpositionierung.

Gleichzeitig wurde erkannt, dass die Arbeit an einem Nachhaltigkeitsbericht Chancen eröffnet, die Unternehmensentwicklung zu verbessern. Die Frage, wie es gelingen kann, trotz zunehmender Spezialisierung der Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmensbereichen den Blick für die Wechselwirkungen und Zusammenhänge zu schärfen, kann nach den Erfahrungen des Unternehmens durch ein internes, auf das Unternehmen zugeschnittenes Nachhaltigkeitsreporting beantwortet werden. Anders ausgedrückt: Unternehmerische Leitsätze zu ökonomischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Visionen lassen sich durch die messbaren Kennzahlen und konkreten Zielsetzungen eines Nachhaltigkeitsberichts operationalisieren und verbindlich in das unternehmerische Tagesgeschäft integrieren.

## **5 Umfang, Aufbau und Inhalte von „Wilkhahn Mehrwerte“**

Im Sinne der Übersichtlichkeit des Berichtes und der angestrebten differenzierten Lesemöglichkeiten wurde das Ziel verfolgt, jedes Kapitel auf einer Doppelseite darzustellen. Entsprechend wurden die Inhalte kondensiert und die Beispiele nach Aussagefähigkeit und Prägnanz selektiert.

Jedes Kapitel ist mit dem Unternehmensleitsatz zum entsprechenden Themenkreis überschrieben, so dass in den sechs Überschriften die gesamte Unternehmensvision ablesbar wird. Die erläuternden Haupttexte sind übersichtlich und mit Zwischenüberschriften klar gegliedert. Für den stärker

interessierten Leser ist der Text mit konkreten, grafisch abgesetzten Beispielen angereichert.

Die nach Ansicht des Unternehmens für eine Nachhaltigkeitsbetrachtung besonders wichtigen Querschnittsuntersuchungen, Konfliktfelder und Zielformulierungen wiederum sind in der Schriftfarbe blau gehalten und auf den Seiten jeweils ähnlich positioniert, so dass auch hier ein schneller, kapitelübergreifender Zusammenhang erkennbar wird. Die Notwendigkeit, auf Exemplarisches zurückzugreifen und bei der Inhaltstiefe zu reduzieren, wird kompensiert, indem auf jeder Doppelseite auf die vom Unternehmen zum jeweiligen Thema publizierte, weiterführende Literatur verwiesen wird. So kann sich der Leser zu den für ihn besonders interessanten Themenkreisen weitere Unterlagen bestellen.

Der Bericht beginnt mit einer von der Gesamtgeschäftsführung unterzeichneten Präambel, in der sich das Unternehmen den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet. Es folgt eine kurze Einführung in die Thematik und die Nachhaltigkeitsdefinition, der sich Wilkhahn verpflichtet hat. Das wird verbunden mit Hinweisen auf die Systemgrenzen des Untersuchungsbereichs, auf Schwierigkeiten und mögliche Schwachstellen des Berichts sowie mit Empfehlungen für die Handhabung. Überschriften ist diese Seite mit dem zusammenfassenden Leitsatz des Unternehmens, der bereits die Kernelemente einer nachhaltigen Entwicklung vorwegnimmt: „Wir lassen uns leiten vom Streben nach Wahrhaftigkeit unserer Produkte, nach fairem Miteinander und nach Schutz und Schonung unserer natürlichen Lebensräume“.

## 5.1 Ökonomische Dimensionen

Nach einer Doppelseite, die als Übersicht Zusammenfassungen der im Bericht behandelten Themen bietet, widmet sich das erste Kapitel der ökonomischen Situation des Unternehmens: „Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. Um unserem Verständnis einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gerecht zu werden, gilt unser Streben daher der Erwirtschaftung angemessener Erträge zur Sicherung der Arbeitsplätze und der unternehmerischen Unabhängigkeit.“

Damit wird verdeutlicht, dass eine nachhaltige Entwicklung einer gesunden ökonomischen Ausrichtung als Basis bedarf. Aber – und das ist entscheidend – es wird damit explizit die Sinnstiftung des unternehmerischen Handelns beschrieben: Die Erwirtschaftung von Erträgen ist kein Selbstzweck, sondern dient der Sicherung einer verantwortungsvollen, nachhaltigen Entwicklung.

Um eine Einordnung der Detailinformationen zu ermöglichen, werden zunächst Hintergrundinformationen für ein besseres Verständnis der Wettbewerbssituation gegeben. Es folgen Erläuterungen der weltweiten Vertriebsaktivitäten, der Marketingstrategie und der unternehmerischen Kernkompetenzen mit Verweisen auf die Organisation des Unternehmens, auf Qualitätsmanagement und Budgetverteilung. Obgleich mittelständisch, verfügt Wilkhahn durch seine internationale Ausrichtung über eine konzernähnliche Struktur. Das daraus resultierende Dilemma zwischen internationaler Marktdurchdringung und geringer Kapitalgröße wird als Spannungsfeld ebenso erläutert wie die Zielkonflikte zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten beim Ausbau marktnaher, internationaler Produktionsstandorte. Abschließend werden die ökonomischen Zielsetzungen für die nächsten Jahre aufgeführt.

## **5.2 Produktentwicklung als Schlüsselfunktion für einen nachhaltigen Output**

„Wir wollen Produkte schaffen, die weder beliebig noch gesucht oder gedankenlos modisch sind; Produkte, die formal und funktional langfristig gültig bleiben und ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit sind.“ Das ist die Überschrift des zweiten Kapitels, in dem die Produktentwicklung als zentraler Unternehmenszweck beschrieben wird. Wie bei der ökonomischen Fragestellung wird auch hier zunächst die Frage nach der Sinnhaftigkeit gestellt und daraus eine dezidierte Produktphilosophie entwickelt, die der Nachhaltigkeit verpflichtet ist. Damit macht das Unternehmen deutlich, dass eine Beschränkung der Nachhaltigkeitsbetrachtung auf ökonomische, soziale und ökologische Aspekte absurd werden kann, wenn nicht auch der „Output“ mit seinen gesellschaftlichen und kulturellen Auswirkungen in die Betrachtung einbezogen wird. Ansonsten könnte auch ein Tretminnenhersteller mit entsprechenden ökonomischen, sozialen und ökologischen Leistungen als vorbildliches Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung gelten.

Es folgen Ausführungen über das ökologisch orientierte Designkonzept, die Organisation der Produktentwicklung, über kundenorientierte Sonderanfertigungen und schließlich über Entwicklungskooperationen mit anderen Unternehmen und Institutionen. Insgesamt behandelt dieser Teil die zentrale Fragestellung, welche Leistungen und Entwicklungen erbracht werden müssen, damit die spezifischen Standortfaktoren des Unternehmens in einem globalen Markt zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen werden. Als exemplarisches Spannungsfeld wird der Konflikt zwischen Innovationshöhe und Investitionsrisiko beschrieben. Die Zielsetzungen

betreffen Prozesssicherheit, Forschungstransfer, neue, ökologisch noch bessere Materialien und die Prozesseffizienz in der Produktentwicklung.

Darüber hinaus taucht der Produkktaspekt in allen anderen Kapiteln immer wieder unter jeweils anderen Gesichtspunkten auf. Die Produktentwicklung bestimmt letztlich, wo welche Wertschöpfung stattfindet, wie viele Arbeitsplätze erhalten oder geschaffen werden, welche Zulieferer beauftragt werden und welche Erfolge die Vertriebspartner erzielen können, welche Gebrauchsdauer und welche Gebrauchsqualität den ökologischen Lastenpaketen gegenüberstehen und welches Image das Unternehmen im Branchenkontext genießt. Das war Anlass genug, neben allgemeinen Querweisen den Versuch zu wagen, an Hand einer konkreten Produktlinie die Auswirkungen in den unterschiedlichen Bereichen detailliert zu recherchieren und als Querschnittsuntersuchung über den gesamten Bericht zu legen.

### **5.3 Die internen sozialen Dimensionen**

Wie die Leitlinien zur Produktentwicklung so blickt auch die Mitarbeiterorientierung bei Wilkhahn auf eine lange und außergewöhnliche Tradition zurück. Dem historischen Abriss mit Meilensteinen zur betrieblichen Altersversorgung und Gewinnbeteiligung folgt die heutige Einschätzung der Rolle der Human Resources in einem völlig gewandelten Markt- und Wettbewerbsumfeld. Das wird deutlich in dem Leitsatz zur Mitarbeiterorientierung, der ethische Grundhaltungen mit ökonomischer Ratio verbindet: „Die Unternehmensorganisation ist potenzialorientiert. Sie soll Synergieeffekte nutzen, die Kräfte bündeln und dem Einzelnen größeren Handlungsspielraum geben.“ Das Co-Management mit dem Betriebsrat, der mit Sitz und Stimme im Verwaltungsrat die Interessen der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft vertritt, hat bei Wilkhahn zu außergewöhnlichen Konstellationen geführt, die sich gerade für die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse als besonders tragfähig erwiesen. So war etwa der Betriebsratsvorsitzende Projektleiter für die Einführung von Gruppen- und Projektarbeit bei Wilkhahn.

Die Informationen über Arbeitsorganisation, neue Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle, das Vorschlagswesen, Fluktuationsquoten und zusätzliche Sozialleistungen geben einen Überblick darüber, wie sich das Verständnis von Mitarbeiterschaft als Partnerschaft konkret im Unternehmensalltag auswirkt. Neben Aus- und Weiterbildung spielt dabei der aktive und in dieser Form modellhafte Gesundheitsschutz eine tragende Rolle. Obleich ethisch motiviert, zeigt das Konzept auch ökonomisch interessante Perspektiven auf, die angesichts der aktuellen Diskussionen

über die zukünftige Tragfähigkeit des Gesundheitssystems eine hohe gesellschaftspolitische Relevanz aufweisen.

Aufschlussreich sind auch in diesem Kapitel die Spannungsfelder und Zielkonflikte: Offen wird darüber berichtet, dass dieses Managementmodell sehr aufwändig ist und die Gefahr der internen Verzettelung birgt. Auch das schwierige Bemühen um eine gerechte Balance zwischen Individual- und Gemeinschaftsinteressen oder die Konflikte zwischen Besitzstandswahrung und notwendigen Veränderungen werden thematisiert und zeigen die Vielschichtigkeit der Fragestellungen. Andererseits wird deutlich, dass Innovationskraft und betriebliche Leistungsfähigkeit untrennbar mit Mitarbeiterorientierung und –förderung verknüpft sind, – und dass auch mittelständische Unternehmen mit kreativen Organisations- und Beteiligungsmodellen erfolgreich sein können.

#### **5.4 Die Dimensionen der externen Beziehungen**

Im nächsten Kapitel wird auf die Gestaltung der Außenbeziehungen eingegangen: Auf das Verhältnis zu Zulieferern und Handelspartnern – und, soweit bei der indirekten Vertriebsstruktur möglich, auf Endkundenbeziehungen. Die Veränderungen in der Produktstruktur mit sinkender Fertigungstiefe und gleichzeitig steigender Komplexität, in der immer mehr hochspezialisierte Unternehmen gemeinsam für die Qualität eines Produktes verantwortlich sind, hat auch die Bewertungen der Geschäftsbeziehungen verändert. Aus Kunden-Lieferantenbeziehungen werden immer mehr kooperative Partnerschaften, Netzwerke, deren Funktionstüchtigkeit darauf angewiesen ist, dass alle Beteiligten gewinnen können.

Der Bericht führt auf, welche Leistungen das Unternehmen in die Partnerschaften einbringt und was umgekehrt von den Partnern gefordert wird. Das Prinzip einer langfristigen Strategie, die eher auf dauerhafte Partnerschaft und gegenseitige Hilfestellungen setzt anstatt auf die kurzfristige Gewinnmaximierung, hat sich jedenfalls bei Wilkhahn bewährt: Eine geringe Fluktuationsquote bei Zulieferern und Handelspartnern spart Zeit und Geld bei der Einarbeitung und der Qualitätssicherung, bei der Bewirtschaftung und der Logistik. Fairness, Verlässlichkeit und Kontinuität sind die Leitprinzipien, an denen sich die Beziehungsgestaltung orientiert. Gleichwohl wird deutlich gemacht, dass es kein Patentrezept für Beziehungstabilität gibt. Der Interessensausgleich bedarf der permanenten Überprüfung und Neugestaltung. Neue Entwicklungs- und Fertigungsmethoden einerseits und rasante Marktveränderungen bei der Wettbewerbssituation und den Vertriebskanälen andererseits sorgen für dynamische Entwicklungen, in denen sich nicht immer eine Synthese der unterschiedlichen Perspektiven finden lässt.

## 5.5 Die ökologischen Dimensionen

„Wir versuchen uns so zu verhalten, dass wir der Erde möglichst nicht mehr entnehmen, als nachwächst. Wir wollen das Erbe, das wir übernahmen, so pfleglich behandeln, dass wir vor unseren Kindern bestehen können. Das ist weiter nichts als selbstverständliche Vorsorge für die Zukunft.“ Die ökologische Verantwortung bildet bei Wilkhahn neben den Leitprinzipien zur Produktgestaltung und zur Mitarbeiterorientierung die dritte Säule des unternehmerischen Handelns. Schon 1989 wurde per Verwaltungsratsbeschluss der ökologische Wandel zum zentralen Handlungsprinzip erhoben. Der Bericht zeigt mit den ökologischen Meilensteinen die Fülle der Möglichkeiten auf, über die auch ein mittelständisches Unternehmen verfügen kann, um seinen Beitrag für eine ökologisch verantwortliche Entwicklung zu leisten.

Als klassische Querschnittsfunktion ist die Ökologie bereichsübergreifend im Unternehmen organisiert. Der Wirkungs- und Verantwortungsbereich erstreckt sich über den gesamten Produktlebenszyklus: Vom Designentwurf über die Produkt- und Materialentwicklung, die Zulieferbetriebe (soweit möglich), die Produktions- und Verwaltungsprozesse, Transport und Logistik, Service und Reparatur bis hin zur Weiterverwendung, Wiederverwertung und sachgerechten Entsorgung. Ausschnitthaft werden Beispiele aus dem ökologischen Konzept von Wilkhahn aufgeführt, das dafür 1996 mit dem Deutschen Umweltpreis der Deutschen Bundesstiftung Umwelt ausgezeichnet wurde. Dabei wird eine idealisierte, einseitige Perspektive vermieden. Deutlich werden die Grenzen der „Ökologisierung“, die ökonomischen aber auch die psycho-sozialen Abhängigkeiten aufgezeigt. So wird die nachträgliche, ökologische Optimierung bestehender Produktlinien problematisiert und auf die Zielkonflikte zwischen ästhetischen und ökologischen Anforderungen hingewiesen. Bemerkenswert ist ebenfalls, dass die Mitverantwortung aller Beteiligten für funktionierende Stoffkreisläufe herausgearbeitet wird, ohne sich selbst aus der Pflicht zu nehmen. Zwar können die ökologischen Lastenpakete über einen 20-Jahreszeitraum nicht eindeutig qualifiziert und quantifiziert werden, aber an Hand der FS-Linie wird überzeugend dargelegt, dass Langlebigkeit und Reparaturfähigkeit entscheidende Schlüssel zur Nachhaltigkeit sind – und zudem zu einer effizienten und preiswerten Kundenbindung beitragen.

## 5.6 Die regionalen und gesellschaftlichen Dimensionen

Der letzte Themenbereich schließlich widmet sich der gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung des Unternehmens. „Unser Ziel ist es, ein aktives und nützliches Glied der Gesellschaft zu sein, dabei das Image des Unternehmens zu fördern und seine Existenz langfristig zu sichern.“ Der Leitsatz

zeigt das Selbstverständnis, Teil eines Ganzen zu sein und diese Rolle in wohlverstandener Eigeninteresse verantwortlich zu gestalten. Ein großer Teil des Kapitels widmet sich den direkten lokalen Beiträgen und Auswirkungen am Standort in Bad Münden. Das betrifft die Sicherung von Arbeitsplätzen in einer strukturschwachen Region genauso wie die Steuerzahlungen oder die Beauftragung ortsnaher Zulieferer.

Ein großes Gewicht wird bei Wilkhahn der architektonischen Ausgestaltung der Arbeitswelt beigemessen. Bauen, begriffen als kulturelle Umweltgestaltung, verknüpft ästhetische, humane, ökologische und ökonomische Aspekte – und bietet nebenbei eine Attraktion für interessierte Besuchergruppen, von der auch das lokale Umfeld profitiert.

Es ist erstaunlich, wie vielfältig die Möglichkeiten eines Unternehmens sind, gesellschaftliche Beiträge zu leisten. Neben den direkten finanziellen Zuwendungen kultureller und karitativer Art listet Wilkhahn eine Fülle von Publikationen, Veranstaltungen, Führungen und Vorträgen auf, die das umfassende Know-how des Unternehmens einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich machen. Besonders das Engagement für Besuchergruppen von Schulen und Hochschulen zeigt, dass Unternehmen wichtige Beiträge im Bildungsbereich leisten können - Beiträge, die nur mittelbar ökonomisch motiviert sind und unter Gesichtspunkten der Personalrekrutierung und der Imagebildung in die Langfriststrategie des Unternehmens gehören. Zugleich wird nicht verschwiegen, dass auch dieses Engagement seine ökonomischen und kapazitiven Grenzen hat und sorgsam abgewogen werden muss, was leistbar ist oder was zu Recht in die Verantwortung des öffentlichen Bildungsbereichs gehört.

Aus aktuellem Anlass im Jahr 2000 ist an dieses Kapitel eine weitere, den Nachhaltigkeitsbericht abschließende Doppelseite angefügt, die sich mit dem Engagement von Wilkhahn als weltweites Projekt zur EXPO 2000 befasst. Hier kommen externe Spezialisten der Projektpartner zu Wort, um aus ihrer Sicht über die Nachhaltigkeitsaspekte des Unternehmens zu berichten. Neben der Eigensicht des Unternehmens findet damit die externe Perspektive Platz, was dem gesamten Bericht zusätzlich ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit verleiht.

## **6 Zusammenfassung und Ausblick**

Der EXPO Projekt-Titel „Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Mensch, Natur, Technik und Markt am Beispiel Wilkhahn“ verweist auf eine Besonderheit, die auch für den hier besprochenen Bericht „Wilkhahn Mehrwerte“ kennzeichnend ist: Da ist ein Unternehmen, das große Offenheit nach Außen beweist, dabei teils durchaus beispielhafte Lösungsmodelle

aufzeigt, ohne die Schwierigkeiten und die Mühsal dieser Prozesse zu verschweigen. – Und das nicht für sich in Anspruch nimmt, der Weisheit letzten Schluss gefunden zu haben. In der Darstellung der Spannungsfelder und Zielkonflikte wird deutlich, dass bei einer entsprechend vielschichtigen Fragestellung tatsächlich Synthesen zu erarbeiten sind, die der angestrebten Balance einer nachhaltigen Entwicklung gerecht werden. Aber es wird auch nicht verschwiegen, dass manche Dilemmata nur durch Verzicht auf den einen oder den anderen Aspekt zu lösen sind. Auffällig ist ferner, dass schon in der Vergangenheit die interne Kommunikation ebenso wie die offene Auseinandersetzung mit externen Institutionen und Kooperationspartnern eine zentrale Rolle für die ökonomischen, technischen, sozialen und ökologischen Prozessinnovationen zu spielen scheint. Ein in den 20 Seiten umfassenden Bericht eingelegter Fragebogen fordert den Leser auf, auch hier in den Dialog zu treten und selbst bei der Weiterentwicklung mitzuwirken.

Das Teilziel, mit „Wilkhahn Mehrwerte“ den öffentlichen Diskurs anzustoßen und sich gleichzeitig zu profilieren, hat das Unternehmen bereits in den ersten Monaten erreicht: Nicht nur, dass die deutsche Erstauflage (3000 Exemplare) bereits nachgedruckt werden musste und sich auch die englische Fassung lebhafter Nachfrage erfreut, seit der Veröffentlichung im August 2000 wurde Wilkhahn mehrfach von Wirtschafts- und Umweltvertretern eingeladen, über das Projekt zu berichten: im Rahmen des Global Dialogue auf der EXPO 2000, beim Verband der chemischen Industrie anlässlich einer Tagung über die Global Reporting Initiative und bei der Deutschen Umwelthilfe. Durch die Berichterstattung des imug und des IÖW auf weiteren internationalen Tagungen und durch erste Rezensionen in internationalen Fachzeitschriften erreichen Wilkhahn mittlerweile Anfragen aus aller Welt. Bei den interessierten Wirtschaftskreisen handelt es sich fast durchweg um größere Unternehmen und weltweit agierende Konzerne, die durch die internationale Öffentlichkeit immer stärker gefordert sind, über die ökonomischen Seiten im Geschäftsbericht hinaus auch über soziale und ökologische Aktivitäten Rechenschaft abzulegen. Nach einer Phase eines eindimensional interpretierten Shareholder Value scheint das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer komplexeren und langfristigeren Bewertung unternehmerischer Aktivitäten stark zuzunehmen. Dass hier auch kleinere Unternehmen wirkungsvolle Beiträge leisten und wichtige Impulse setzen können, stellt „Wilkhahn Mehrwerte“ eindrucksvoll unter Beweis.

Mindestens ebenso hoch wie die externe Wirkung sind die unternehmensinternen Konsequenzen dieses ersten Schrittes zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu bewerten. In der interdisziplinären Zusammenarbeit an

dem Bericht wurde in den Abteilungen das Bewusstsein für die vielfältigen Ambivalenzen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen unternehmerischer Entscheidungen geschärft. Zahlreiche Optimierungspotenziale wurden aufgedeckt und durch Umstrukturierungen wurden bereits die Voraussetzungen geschaffen, ein wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen. Als nächster Schritt ist vorgesehen, die in der ausführlicheren internen Studie enthaltenen Kriterien hinsichtlich ihrer Praktikabilität zu überprüfen und zu validieren, um sie dann als Kennzahlen in das Managementsystem zu implementieren. Damit kann die nachhaltige Entwicklung zum Bestandteil der Zielvereinbarungen in allen Unternehmensbereichen werden. Auf die weitere Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements bei Wilkhahn darf man gespannt sein.

Der 20-seitige Bericht Wilkhahn Mehrwerte (engl. Fassung Added Values) ist kostenfrei zu beziehen bei:

Wilkhahn  
Wilkening + Hahne  
Kommunikation + Unternehmensentwicklung  
Fritz-Hahne-Straße 8  
D-31848 Bad Münder

Weitere Informationen zum Forschungsprojekt „Von der Umwelterklärung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ bei:

Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug)  
Escherstraße 23  
D-30159 Hannover  
Fax: +49 (0) 511 12196 – 95  
[www.imug.de](http://www.imug.de)

## Zum Autor

Burkhard Remmers  
Wilkhahn  
Fritz-Hahne-Straße 8  
31848 Bad Münster  
Tel: ++49-(0)5042/999-169  
Fax: ++49-(0)5042/999-230  
Email:  
burkhard.remmers@wilkhahn.de

Burkhard Remmers, Jahrgang 1960, studierte Germanistik und Geschichte. 1988 folgte der Quereinstieg in die Möbel-Industrie. 1995 wechselte er als Leiter Marketing, Presse+PR zu Wilkhahn. Seit Mitte 2000 leitet er dort die neue Abteilung Kommunikation + Unternehmensentwicklung. Neben der Öffentlichkeitsarbeit ist sein besonderer Arbeitsschwerpunkt die Entwicklung zukunftsfähiger Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Er ist Autor zahlreicher Buchpublikationen, Vorträge und Essays rund um die Themenfelder Architektur, Design, neues Arbeiten und Kommunikation.