

Raum für Kreativität schaffen

Ob es der Messeturm in Frankfurt oder die National Gallery zu London ist, die Oper in Athen, der Louvre in Paris oder ein Schwimmbad in Barcelona... die Decken und Wände kommen aus Lahnau in Hessen. Die Wilhemi Werke AG ist ein innovativer Spezialist für akustisch und ästhetisch wirksame Innenausbauten.

Der folgende Beitrag versucht, das Unternehmen unter verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Er basiert auf einem Gespräch zwischen Frank H. Wilhemi und Thomas Rupp.

4



Frank H.
Wilhemi

Zu Produktphilosophie und Service

Die Decken und Wände sind die „Innenhaut“ des Gebäudes, die der Mensch auch unmittelbar wahrnimmt. Ihre Gestaltung – sowohl unter ästhetischen wie auch akustischen Aspekten – beeinflusst das Behaglichkeitsniveau des Menschen, die Produktivität sowie die Qualität der Kommunikation und der Arbeit, die in dem Gebäude stattfinden. Der Zweck eines öffentlichen oder geschäftlichen Gebäudes ist in der Regel, für seine Nutzer einen möglichst konstruktiven Raum zu schaffen. Oftmals dient es dazu, die eigene Unternehmensphilosophie zu inkorporieren – also im wahrsten Sinne des Wortes zu „verkörpern“. Wir beschäftigen uns in diesem Zusammenhang mit den Fragen der Umsetzung und ihrer Wirkung. Durch entsprechende Innovationen konnten wir in den letzten 70 Jahren viele verschiedene Werkstoffe entwickeln, die wir mit einer schier unendlichen Vielfalt von Oberflächen und Gestaltungsvarianten anbieten können.

Ein spezialisiertes Unternehmen wie die Wilhemi Werke AG hat einen besonderen Blick auf die Be-

darfsstruktur seiner Zielgruppe. In unserem Falle sind das die Architekten. Wir investieren sehr viel in die Forschung und Entwicklung und in unsere Mitarbeiter – die natürlich entsprechend gut ausgebildet sein müssen. Ziel ist es, die Bedarfsstrukturen der Architekten, der Investoren und der späteren Nutzer des Gebäudes zu erkennen und ganz gezielt mit unseren Produkten und Dienstleistungen darauf einzugehen. Die Architekten sind zwar nicht unsere kaufende Zielgruppe aber die Entscheider. Sie machen die Vorgaben, welches Produkt, welches Material mit welcher Oberfläche, welche farbliche Gestaltung, welche Proportionen in welcher Form etc. in dem Gebäude eingesetzt wird.

Der Architekt hat maximale, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten. Für jedes von uns erstellte Gebäude fertigen wir quasi einen „Maßanzug“. Wir haben so gut wie keine Standard- oder Massenfertigung. Das heißt, 80 Prozent unserer Aufträge werden speziell für ein bestimmtes Gebäude produziert. Wir machen eine bestimmte Wandverkleidung mit einem bestimmten Furnierbild oder eine bestimmte Decke mit einer bestimmten Abmessung und einer bestimmten farblichen Struktur speziell für den einzelnen Anwendungsfall, und das ist natürlich extrem aufwendig. Dabei durchlaufen wir die gesamte Wertschöpfungskette: vom Einkauf des Baumstammes aus dem Wald oder des Glasgrnulates über die Produktion bis hin zur Auslieferung an der Baustelle. Gegebenenfalls überwachen wir auch die Montage, die vor Ort von Innenausbaubetrieben durchgeführt wird.

Diese Individualität ist der Punkt, an dem wir uns von allen anderen Anbietern am Markt unterscheiden. Diese haben alle einen mehr oder weniger höheren Standardisierungsgrad und können deshalb nicht so individuell auf einzelne Kundenwünsche eingehen. Unser Service ist umfassend: Wir besuchen den Architekten, schauen seine Pläne an, machen uns mit seinem gestalterischen Anspruch vertraut und bieten ihm dann ganz gezielt eine

Die Wilhemi Werke AG in Lahnau



gegründet: 1927 als Sägewerk
Mitarbeiter: (mit Ausland) 300
Produkt: hochwertige, akustisch wirksame Decken- und Wandverkleidungen
Vertrieb: über Architekten u.a.
Marktpräsenz: weltweit, als

Hersteller akustischer Raumarchitektur, Kompetenzanspruch für optimale Lösung, entsprechend dem heutigen Entwicklungsstand eines der weltweit führenden Unternehmen auf diesem Spezialgebiet.

Verwendung: Kommunale Einrichtungen wie Rathäuser, Bürgerhäuser, Mehrzweckhallen, Sport- und Schwimmhallen, Konzert-, Opern-, Theaterhäuser, Krankenhäuser, Schulen usw., Verwaltungs- und Wirtschaftsgebäude für Wirtschaft und Industrie, Flughäfen.

Lösung an. Wir erstellen und bearbeiten die Detailpläne, beraten ihn zu Fragen der Beleuchtung, der Akustik, des Brandschutzes, der Klimatisierung... kurz: zu allem was zu dem Gewerk Decke, Wand gehört.

Über Entwicklungspartnerschaft und Kompetenztiefe

Wir betrachten die Beziehung zu unserer Zielgruppe nicht als Lieferanten-Kunden-Verhältnis, sondern als eine Entwicklungspartnerschaft. Wenn wir auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen, so ist das keine „Einbahnstraße“. Es ist eben nicht so, dass die Nachfrage ausschließlich das Angebot steuert, sondern das Angebot induziert auch oftmals die Nachfrage. Weil nämlich die Unternehmen, wie z.B. die Wilhelmi Werke, in ihren Bereichen Spezialisten sind. Das heisst in einem speziellen Bereich der Bedarfsstruktur - nämlich dem, der ihrem Unternehmensgegenstand entspricht - haben sie eine besondere Qualität ausgebildet. Der Kunde kann sich in vielen Fällen gar nicht vorstellen, was spezialisierte Unternehmen alles produzieren können.

Dabei kann der Kunde - in unserem Fall der Architekt - sehr stark von diesem Wissen profitieren. Er ist geradezu auf dieses Know-how angewiesen, denn sicherlich ist er kein Spezialist für alle zweihundert Gewerke, die er zu bearbeiten hat, wenn er ein Gebäude baut. Und in jedem dieser Gewerke gibt es Unternehmen, die hochspezialisiert sind und über Jahrzehnte in diesem Bereich Know-how angesammelt haben. Das ist zum Beispiel ein Aspekt der immer mehr verlo-

rengeht: Unternehmensgeschichte, Substanz, Kompetenz, Tiefe.

Diese Faktoren gehen immer mehr verloren, weil die Lebenszyklen von Produkten und auch von Unternehmen immer kürzer werden. Betrachtet man z.B. die Unternehmen der New Economy, stellt man erstaunt fest: die haben Unternehmenszyklen von Monaten oder vielleicht andert-halb Jahren. Da fragt man sich, was kann sich in diesem Bereich überhaupt für eine bedarfs-spezifische Kompetenz aufbauen?

Das ist ein Aspekt, den man bei der Bewertung dieser Unternehmen oftmals völlig unberücksichtigt lässt. Auch der Handel mit Firmen, dieses Kaufen und Verkaufen von Unternehmen an der Börse, Übernahmen und Fusionen mit integrierten und übergestülpten Unternehmenskulturen führt in der Regel zu einer Verschlechterung der Produkt- und Dienstleistungsangebote. Hier wird nämlich nicht mehr bedarfsorientiert auf das Unternehmen und seine Zielgruppe geschaut, sondern in erster Linie orientiert man sich an der bisherigen bzw. prognostizierten Renditeentwicklung.

Jede Abteilung, die eine Service- oder Produktleistung erbringt, wird ausschließlich unter dem Aspekt des Kostenfaktors gesehen. Das heisst, die eigentliche Substanz - die Bedarfsorientierung, zu der die Erfahrungswerte, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter gehören - wird in der Regel bei Fusionen dem Rotstift zum Opfer fallen. So wird die eigentliche Substanz des Unternehmens oftmals auf dem Altar des kurzfristigen und kurz-sichtigen Profits geopfert.

Wilhelmi „Werke“:



Oper in Athen



Eurotower, Frankfurt



Thermal-Solebad, Bad Harzburg



ICE-Bahnhof, Hannover Laatzen



Hotel Kempinski, München

1927
Holzwole
Laubholzplatten
Holzakustikplatte
weiss beschichtete Holzakustikplatte
Schwerentflammbare Holzakustikplatte
Nichtbrennbare Holzakustikplatte
vliesbeschichtete Metallakustikplatte
fugenlose Metallakustikdecke
Kühldecke mit Kupferrohrschlangen
Lichtakustiksegel
Glasakustikplatte
2001

Entwicklung in die Tiefe der Bedürfnisse der Zielgruppe entlang eines sozialen Grundbedürfnisses

Die „Wilhelmi Werke“ kommen vom Werkstoff Holz. 1927 begann mein Großvater mit einem Sägewerk, das später zu einem Holzwolewerk wurde. Aus der Holzwole wurden Holzwoleleichtbauplatten und daraus dann Holzakustikplatten. Mit dieser Innovation waren wir die ersten am Markt. Nach dem Krieg wurden die Länderbauordnungen und Brandschutzbestimmungen eingeführt. Der Werkstoff Holz wurde mit entsprechenden patentierten Verfahren zu „schwer entflammbaren“ bzw. „nicht brennbaren“ Holzakustikplatten.

Nach dem Krieg sollte der Werkstoff „weiss“ sein. Weisse Oberfläche, keine Löcher, keine Nadelungen. Er musste wie eine Gipsdecke aussehen, trotzdem akustisch wirksam sein. Also haben wir unseren Werkstoff durch eine weisse Oberfläche so stark verfremdet, dass er gar nicht mehr als Holz identifizierbar war. Wir hatten schon immer ein offenes Ohr für die Wünsche der Architekten, haben sie laufend gefragt: „Was braucht ihr für Werkstoffe?“ Auf dieser Basis eroberten wir langsam deren Wertschätzung und damit den qualitativ hochwertigen Innenausbau.

Anfang der achtziger Jahre gab es dann eine Orientierung zu speziellen ökologischen, technischen Gebäudeausstattungen. Stichwort: Nutzung von Speichermasse, natürliche Kühlung, Kühldecken, Nachtspeicherung etc.. Mit dem Werkstoff Holz konnten wir auf diese Wünsche nicht eingehen, da Holz keine Wärmeleitfähigkeit hat. Daraufhin entwickelten wir eine Metallakustikplatte, die auch als Kühldecke fungierte. Ende der achtziger Jahre kam der Wunsch nach fugenlosen Decken auf, in denen keine Rasterungen und keine Formate mehr zu sehen sind. Sie sollten eine glatte homogene Oberfläche besitzen. Also entwickelten wir fugen-

lose Decken. Damit waren wir die ersten am Markt wie damals mit der Holzakustikplatte und mit der Metallplatte. Unsere jüngste Innovation kam Ende der neunziger Jahre auf den Markt: eine Glasakustikplatte, die aus Altglas hergestellt wird.

Unser Unternehmen ist immer der Entwicklung in der Architektur und der Gebäudeausstattung gefolgt. Unser Engpass liegt auf der Produktionsseite. Die nutzenspezifische Herstellung eines immer wieder individuellen Produktes ist das Gegenteil davon, was sich ein industriell fertiges Unternehmen wünscht. Denn jede Variante ist eigentlich ein Problem, das jeweils erneut gelöst werden muss. Alles, was vom Standard abweicht, erzeugt Rüstzeit, erfordert Umdenken bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und das bedeutet Kosten. Wir sind auf dem Pfad der Individualisierung unserer Produkte so weit vorangeschritten, dass sich dies auch empfindlich im Preis ausdrückt. Gerade in den letzten Jahren hat aber der Kostendruck im Baubereich sehr stark zugenommen; gleichzeitig ist das Bauvolumen in den letzten fünf Jahren um 41% zurückgegangen. Die Architekten wollen zwar unsere Qualität, fragen aber immer öfter: „Wer soll das bezahlen?“

Wenn man hohe Qualität anbietet aber mit diesem Qualitätsanspruch keinen Markt findet, steht man natürlich als Unternehmen schlecht da. Als Reaktion darauf brachten wir in den letzten Jahren anspruchsvolle, qualitätsmäßig abgestufte Standardprodukte auf den Markt, die kostengünstiger hergestellt werden können. Dies ist jedoch nicht sehr befriedigend, wenn man weiss, dass es auch besser geht. Betrachtet man diese Entwicklung aus einem übergeordneten Standpunkt, so wird klar, dass der Renditeanspruch, den ein Investor an sein Kapital stellt, zum limitierenden Faktor für die Qualität des Gebäudes und auch für die Qualität der Architektur wird. – Das ist sehr schade!

Die Wilhelmi-Werke haben sich während ihrer 70-jährigen Geschichte nicht produkt-, sondern bedürfnisorientiert entwickelt.



Soziales Grundbedürfnis: Die Wilhelmi Produkte dienen der Gestaltung einer für den Menschen optimalen akustischen Raumarchitektur. Architektur soll sich dem Menschen nicht nur über visuelle Wahrnehmung, sondern auch „aural“ vermitteln. Menschen sollen sich selbst hören, ihre eigene Stimme, die Geräusche ihrer Schritte beim Durchqueren einer Halle oder eines Flurs, die Stimmen ihrer Gesprächspartner, ohne sich im jeweiligen Umgebungsmilieu gestört, überanstrengt oder gereizt zu fühlen. Dabei soll eine optimale Sprachverständlichkeit und ein dem Raum und seiner Nutzung entsprechendes akustisches Milieu geschaffen werden.

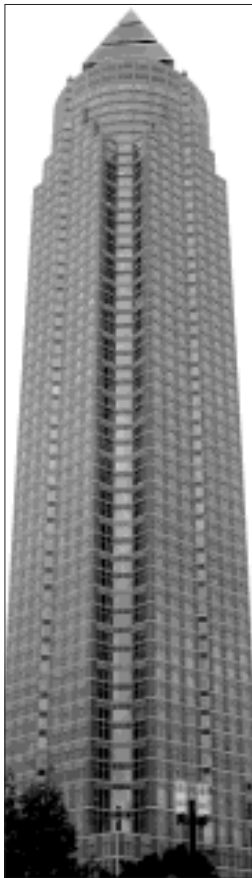
„Internationale Märkte, Kundenbindung und die Drei-Angebots-Methode“

Ganz egal, wo wir uns um Aufträge bemühen, ob in Deutschland, europa- oder weltweit, wir konkurrieren immer mit weltweit agierenden Unternehmen. In diesem engen Markt treffen wir ständig auf dieselben Wettbewerber. Die Differenzierung findet über Qualität, Service und – leider zunehmend – den Preis statt. Im Zuge der internationalen Architekturwettbewerbe, internationalisiert sich auch das Bauen immer stärker. Die Architekten haben weltweit ähnliche Bedarfsstrukturen. Und diesem Trend sind auch wir gefolgt.

Wenn Sie z.B. an den Messturm in Frankfurt denken, den wir vor 10 Jahren im Innenausbau ausgeführt haben: Da kam der Architekt – Helmut Jahn – aus Chicago, das Bauunternehmen „Hochtief“ aus Frankfurt, die Klimaingenieure und Statiker aus London usw. Projekte solcher Art können Sie nur dann ausführen, wenn Sie vor Ort präsent sind. Unsere Kunden erwarten dies von uns. Sie wollen in Chicago die gleiche Service- und Beratungsqualität wie in Frankfurt oder London. Dies lösen wir durch entsprechende Tochtergesellschaften, Vertriebsgesellschaften, festangestellte Vertriebsmitarbeiter oder durch unabhängige Handelsvertreter z.B. in den USA. Die Leute werden bei uns ausgebildet und bieten „unseren“ Service dann bei ihnen vor Ort an.

Wird sind zwar europaweit Marktführer im Hinblick auf Qualität, individuellen Service und Kundennähe; Kundenbindung ist in unserer Branche jedoch eine schwierige Sache. Dies liegt in der „Natur“ der Dinge: Solche Gebäude, wie der Messturm Frankfurt, die Oper in Athen oder ein Schwimmbad in Barcelona haben von der Genehmigungsphase über Vorplanung, Baugenehmigung bis zur Fertigstellungen einen Zyklus von drei Jahren. Ein Architekt, der sich um solch ein „Renomierobjekt“ bewirbt, baut dies nicht jedes Jahr. Es gibt also keine wiederholten Käuferlebnisse unseres Kunden. Oftmals arbeiten wir nur ein Mal mit ihm zusammen.

Ein Beispiel: Um den Auftrag für das neue Hochhaus der Deutschen Bank in Frankfurt haben sich 800 Architekten beworben. Es lässt sich nur sehr schwer voraussagen, wer diesen Wettbewerb gewinnen wird. Vielleicht 20 Architekten kommen in die engere Wahl. Darunter sind Architekten aus Tokio, London und New York. Die müssen wir dann beackern. Selbst wenn die „Wilhelmi Werke“ dann den Auftrag vom Architekten bekommen und ihn erfolgreich ausführen, wissen wir nicht, ob wir ihm jemals wieder begegnen.



Um Renomierobjekte, wie z.B. den Frankfurter Messturm, dessen Innenausbau mit Wilhelmi-Akustikplatten erfolgte, können sich schon mal an die 800 Architekten bewerben.

Dieser Situation wollen wir zukünftig mit der „Drei-Angebots-Methode“ begegnen: Man macht eben nicht nur ein Angebot „für“ oder „gegen“ das sich der Kunde dann entscheiden muss; man macht immer drei Angebote, die sich in den Ausprägungen der Leistung und in der Qualität unterscheiden. Damit hat der Kunde immer eine Auswahl. Die Erfahrung zeigt, dass ein hoher Anteil der Kunden das „anspruchsvollste“ Angebot wählt jedoch nur, weil er die Auswahl hat. Gerade für uns ist das ein ganz wichtiger Faktor. Diese Drei-Angebots-Strategie bewirkt eben auch, dass der Architekt bzw. der Kunde das Leistungsspektrum unseres Unternehmens besser kennenlernt. Die Substanz des Unternehmens wird besser sichtbar.

Selbst wenn er sich dann in einem Fall für die teurere Alternative entscheidet, dann hat er vielleicht gerade noch ein anderes Projekt laufen, worauf das dritte Angebot passt. Oder keines der drei Angebote passt auf das geplante Gebäude, aber eine der Alternativen ist optimal für ein anderes seiner Projekte geeignet. Oder er hat einfach nur die Erkenntnis: „Ich wusste gar nicht, dass die ‚Wilhelmi Werke‘ auch Decken unter DM 100,- pro qm herstellen können. Wenn ich das weiß, schreibe ich die in Zukunft auch bei Projekten mit kleinerem Budget aus.“ – Für uns ist diese Methode also ein Instrument, mehr Kundenbindung zu erzielen.

Die Drei-Angebots-Strategie bewirkt eben auch, dass der Architekt bzw. der Kunde das Leistungsspektrum unseres Unternehmens besser kennenlernt.

Verantwortung – Vom Mitarbeiter bis zum „Organismus Erde“

Auszug aus dem Unternehmensleitbild der Wilhelmi Werke. (Wer den gesamten Text lesen will, findet ihn unter www.wilhelmi.de):

Die Wilhelmi Werke sind ein Unternehmen im Sinne der Marktwirtschaft. Es nimmt die Aufgabe wahr, (...) Bedürfnisse zu befriedigen, nach einem dem menschlichen Wohlbefinden entsprechenden akustischen Raummilieu, Bedürfnisse der Gesellschaft nach einer angemessenen Verzinsung ihres Kapitals und Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Arbeit, Einkommen und sozialer Anerkennung.

Wirtschaften soll verstanden sein als ein nachhaltig sparsames, respektvolles und pflegendes Umgehen mit Material, Raum, Anlagen, Energie, Menschen, Zeit und Umwelt. Es ist ausgerichtet auf die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten, menschlicher Kreativität, mit dem Ziel, die Menschen freier zu machen in der Wahrnehmung ihrer Bedürfnisse. Ihre Fähigkeiten sollen im Blick auf sich selbst und im Zusammenwirken im gesellschaftlichen Ganzen so entwickelt werden können, dass es zu einer inhaltlichen Verbindung d.h. Integration zwischen Einzel-/Gesellschafts- und sog. ökologischen Bedürfnissen kommt.

(...) Ein Denken, das getragen ist von einer ganzheitlich, menschenzentrierten Weltauffassung, steht im Gegensatz zur bruchstückhaften Sicht, die die Wirklichkeit aufteilt in Mensch und Umwelt, in den Menschen als Naturwesen oder geistiges Wesen, die Arbeit in Wirtschaft und Kunst, öffentlich und privat, Freizeit und Arbeitszeit, Familie und Gesellschaft etc. Es kann nicht darum gehen, das eine Bedürfnis gegen das andere auszuspielen oder auf gesellschaftlicher Ebene mit Hilfe von Machtausübung die eigene Meinung gegenüber der anderen durchzusetzen. Dies ist eine Vergeudung menschlicher Ressourcen, weil sie nicht auf einer aus der Freiheit gewonnenen Einsicht (=Erkenntnis) beruht, sondern auf Angst.

Menschen, die frei sind, handeln in eigener Verantwortung und Überzeugung (...). Die Voraussetzungen hierfür können nur dadurch geschaffen werden, dass wir unsere Erkenntnis- und Wahrnehmungsfähigkeiten entwickeln und sensibilisieren, indem wir Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse zu-

lassen, sie in ihrer Bedeutung kennenlernen und ihnen einen entsprechenden Raum geben.

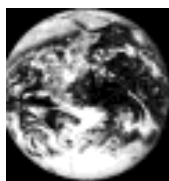
Daraus ergeben sich ganz neue Gesellschafts- und Unternehmensformen, die den wirklichen, befreiten Bedürfnissen Rechnung tragen und deren unterschiedliche Ausprägungen sich nicht gegenseitig verdrängen, sondern ergänzen. So verstehen wir das Unternehmen in diesem Sinne als eine Schulungsstätte, in der die Unternehmensfrage schlechthin gestellt und bearbeitet wird. Dies erfordert, dass wir ein Bewusstsein von uns selbst entwickeln, dass wir über uns und unser eigenes Denken reflektieren können. Reflektieren über Sinn und Unsinn unserer Produkte und Dienstleistungen oder von Bedürfnissen (...). Dieser Schulungsprozess bezieht die Bildung in Bezug auf Bedürfnisse des Kunden und die Förderung von Lieferanten mit ein. Verantwortung für den gesamten Organismus Erde.

Gerade im Wirtschaften, wo wir mit der Erde, mit ihrer Substanz (incl. Mensch!) zerstörerisch oder pflegerisch umgehen, verbinden oder trennen wir uns von unserem Schöpfer und unseren Mitmenschen. Die Intensität, mit der wir diesen Bewusstseinsbildungsprozess betreiben, wird durch die Art wie wir produzieren unser Menschenbild zum Ausdruck bringen. Es geht darum, sich zu den Ergebnissen dessen, was man tut, zu bekennen und da wo es nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt, radikal zu analysieren und die Veränderung herbeizuführen. (...)

Wenn Menschen erleben, dass nicht Machtinteresse oder Zufall die Ergebnisse eines Erkenntnisprozesses bestimmt, dann ist die Erfahrung für die Beteiligten nichts Abstraktes oder Akademisches, sondern sie können erleben wie ihre Wahrnehmung (...) im Denken zur Klärung geführt hat und sich im Handeln wiederfindet.

Die Wilhelmi Werke sind sich bewusst darüber, dass unser bestehendes Wirtschaftssystem dieser Vorgehensweise Hindernisse entgegenstellt. Diese müssen im o.g. Sinne, d.h. durch einen evolutionären Revolutionsprozess, sukzessive überwunden werden, um zu einer bedarfsgerechteren erweiterten Wirtschaftsform zu kommen. (...)

Wirtschaften soll verstanden sein als ein nachhaltig sparsames, respektvolles und pflegendes Umgehen mit Material, Raum, Anlagen, Energie, Menschen, Zeit und Umwelt.



Die Erde: Noch nie war sie so „klein“ wie heute. Das Bewusstsein regionaler Unternehmen für das Gesamtsystem Erde wächst - glücklicherweise.

Unternehmensbetrachtung: Das „Wesen“ des Unternehmens wird sichtbar!

Wenn man alle Vorgänge, die in einem Unternehmen wirklich stattfinden – also nicht das, was hinterher als Profitergebnis herauskommt – beobachtet, erkennt oder durchdringt, dann kommt man sozusagen „erkenntnisgeleitet“ auf grundlegende „Wahrheiten“ wie man sie offensichtlich auch in der EKS findet. Wir haben den Künstler Enno Schmidt beauftragt, ein Jahr lang im Unternehmen an einer „Unternehmensbetrachtung“ zu arbeiten. Während dieser Zeit gab es im Unternehmen permanent Ausstellungen, um den Mitarbeitern sozusagen ein Feedback zu geben, einen Spiegel vorzuhalten, wie das „Wesen“ des Unternehmens dem von „ausen“ kommenden Künstler entgegentritt.

Jeder, dem man das erzählt, greift sich erst einmal an den Kopf und sagt: „Was gibt es denn da zu betrachten? Da schaut man sich die Bilanz an und dann schaut man sich die Produkte an und die Prospekte und das Unternehmensgebäude und dann kann man das Unternehmen einschätzen.“ Aber das ist ja letztlich nicht das, was ein Unternehmen wesenhaft beschreibt. Insofern ist die von Schmidt durchgeführte Unternehmensbetrachtung eine ganz andere Betrachtung, die, wenn man sie schon aufschlägt, im wahrsten Sinne des Wortes „ent“-täuscht: „Was sind das denn das für komische, triste Bilder? Was sind das für Interviews mit Menschen, die sich nicht ausdrücken, wie man es von stromlinienförmigen Unternehmensbroschüren gewohnt ist?“

Nach solch einer Betrachtung stellt sich sehr schnell die Frage: „Was bildet denn dann eigentlich eine Bilanz ab?“ Das, was das Unternehmen ausmacht – nämlich seine Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten – finden man nur in der „G und V“ wieder und zwar auf der Kostenseite als „Personalaufwand“. Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich in der Bilanz nicht aktivieren. Die Finanzanalysten erkennen daher die Probleme immer erst dann, wenn es zu spät ist. Also brauchen wir einen völlig neuen Bilanzbegriff.

Eine Veränderung der Situation wird aber nur durch eine systematische, strukturelle Veränderung möglich. Nur wenn wir ganz grundlegend über die „Form des Wirtschaftens“ und auch über den „Geldbegriff“ nachdenken und viele „Selbstverständlichkeiten“ gedanklich in Frage stellen, werden wir zu anderen Ergebnissen kommen. Denn die Struktur eines Systems präjudiziert die Ergebnisse. Wenn ich immer nur auf derselben Straße fahre, kann ich auch immer nur zu denselben Orten kommen. Nämlich zu denen, die beschildert sind. Wenn ich zu anderen Orten kommen will, dann muss ich die Straße verlassen und neue Wege suchen.



Während der einjährigen Unternehmensbetrachtung gab es laufend Ausstellungen – hier im Speisesaal der Wilhelmi Werke – um den Mitarbeitern ein Feedback zum „Wesen“ ihres Unternehmens zu geben.

Das größte Problem in diesem Zusammenhang ist das Bewusstsein der Beteiligten. Nur wenn dieses zu einer Erkenntnis kommt, können sich Strukturen ändern. Dann kann auch Wandel stattfinden.

Drei Generationen Familie Schneider bei den Wilhelmi Werken



Bild und Interview sagen etwas aus, das man in keiner Bilanz findet. Ist aber diese Aussage nicht Ausdruck für das eigentlich „Wesentliche“ eines Unternehmens?

Otto Schneider begann 1934 seine Arbeit im Holzwerk Wilhelmi. Sein Sohn, Horst Schneider, trat am 1. Oktober 1962 seine Nachfolge in der Firma an. Dessen Sohn, Jens Schneider, ist seit 1993 im Vertrieb der Wilhelmi Werke tätig.

Schmidt: „Wie war das denn für Sie, Frau Schneider? Was sind für Sie die Wilhelmi Werke?“ **Frau Schneider:** „Ja, – das weiss ich jetzt gar nicht so zu sagen.“ **Schmidt:** „Ich meine, ohne die Frauen könnten doch die Männer da drüben gar nicht arbeiten.“ **Horst Schneider:** „Ohne meine Frau hätte ich das nicht geschafft.“ **Frau Schneider:** „Um 6 Uhr früh geht der Mann in die Firma. Um 22 Uhr kommt er wieder. Er kam meistens zum Mittagessen hierher. Aber das Mittagessen musste oft warten. Wenn er an was dran war, dann hat er ja nicht aufgegeben. Dann ist er drüben geblieben.“ **Horst Schneider:** „Für mich waren die Wilhelmi Werke das zweite Zuhause. Das hat meine Frau voll akzeptiert. Wenn es da Reibungen gegeben hätte, dann hätte ich das nicht schaffen können.“