
herwig Danzer

Corporate Citizenship aus Sicht der Möbelmacher

Geschichte

Die Arbeit der Möbelmacher erklärt sich zu einem großen Teil aus deren Entstehungsgeschichte. Der Waldorfschüler Gunther Münzenberg absolvierte seine Lehrlingsausbildung bei Möbel-Krügel und sammelte nach seiner Meisterprüfung pädagogische Erfahrungen in der Ausbildung von arbeitslosen Jugendlichen und organisatorische Kenntnisse im Messebau. Beim Drachenfliegen lernte er den Germanistik-, Politik- und Soziologiestudenten herwig Danzer kennen, der im Waschkeller seiner Mutter eine erstaunlich gut ausgerüstete Miniwerkstatt betrieb. Dort fertigte er für das regionale Umfeld Massivholzmöbel und für Münchener Läden Holzspielzeug.

1988 wurde die Kompetenz des ebenfalls ökologisch orientierten Meisters mit den Maschinen und der Kundenkartei des selbstständigen Studenten zur Firma „Die Möbelmacher“ zusammengeführt. Die 17 000 DM Startkapital waren bei der Einrichtung der ersten Halle schnell aufgebraucht und so musste die etwas blauäugige Idee der permanenten Schuldenfreiheit schnell aufgegeben werden.

Es war nicht einfach, nachfragenden Kunden zu erklären, dass man ausschließlich mit Massivholz arbeitet und dasselbe aus funktionalen wie gesundheitlichen Gründen „nur“ mit wohngesunden Naturharzölen veredelt. Aber die „Spanplatten-Billig-Sucher“ wurden weniger und zufriedene Kunden fragten nach mehr Service. Beleuchtung, Polstermöbel, Matratzen, und Bürostühle waren Produktgruppen, die sorgfältig ausgewählt und in deren Fachgebiet man sich über viele Jahre einarbeiten musste. Aber nur so konnte die Philosophie der Möbel auch auf das Handelsprogramm übertragen werden. Man wollte gesundheitsbewusste Kunden verantwortungsvoll beraten und mit dem Verkauf von wohngesunden Produkten die Firma über die ursprüngliche Massivholzschreinerei hinweg weiterentwickeln. Idealerweise sollte dies nur mit Lieferanten geschehen, die eine ähnliche Haltung zur Ökologie und zum fairen Umgang mit Mitarbeitern und Gesellschaft haben, wie die Möbelmacher. Trotz aller Besuche und

Befragungen lässt sich dies bis heute nicht zur vollständigen Zufriedenheit lösen. Denn es gibt neben den ökologischen und sozialen noch ganz viele andere Kriterien für eine Partnerwahl, bei denen vor allem auch Qualität und Zuverlässigkeit eine Rolle spielen. Man kann immer nur die nach eigenen Kriterien beste Partnerfirma auswählen, die leider nicht immer in allen Bereichen auch wirklich gut sein muss.

Neubau

Konsequenterweise bauten die Möbelmacher 1997 ein Firmengebäude, das alle Anforderungen an den modernen ökologischen Arbeits- und Wohnraum erfüllte. Denn niemand kann auf Betonboden in der Werkstatt stehen und gleichzeitig dem Kunden Dielenböden empfehlen. Wenn der Holzboden angenehmer ist, dann doch auch für die Mitarbeiter. Und wenn Naturfarben besseres Wohnklima erzeugen, dann muss das auch für den Gewerbebau gelten.

Mit dem ökologischen Neubau und dem zur Verfügung stehenden Platz in Unterkrumbach konnte endlich komplett auf das Holz der Region umgestellt werden. Motive waren zuerst die verbesserte Qualität, denn zugekauft Leimholz machte immer öfter Ärger. Außerdem wollten die Möbelmacher das Geld der Kunden – soweit möglich – auch in dieser Region ausgeben, in der die Firma einen so idyllischen Platz zum Arbeiten gefunden hatte. Nicht weniger wichtig war und ist der Marketingeffekt, denn eine Schreinerei, die ein neues Gelände und Gebäude selbst finanzieren muss, kann sich keine Umsatzeinbrüche leisten. Aber wie kann man zusätzlich zur Ökologie die Regionalität als Verkaufsargument einführen, wenn zu dieser Zeit noch niemand den Wert derselben erkennt?

Regionalität als neuer Wert

Partnerschaften waren bereits geknüpft und gemeinsam mit dem Naturschutzzentrum Wengleinpark entstand in Abwandlung der Kochkurstradition 1998 der erste „Tag der Regionen“. In der Zwischenzeit wird er in ganz Deutschland und in einigen Nachbarländern zusammen mit den Kirchen am Erntedankfest gefeiert. Beim „ersten Mal“ auf dem Möbelmachergelände in Unterkrumbach waren die Forstbetriebsgemeinschaft, Slow Food, das Dehnberger Hof Theater und natürlich Bio- und konventionelle Direktvermarkter aus der Region dabei. Das erste Informationsheft, das das Naturschutzzentrum Wengleinpark und die Mö-

belmacher anlässlich „Regional Genießen“ herausgaben, fasste schon alle Argumente für regionale Wirtschaftskreisläufe zusammen. Auch in dem jetzt schon seit 13 Jahren erscheinenden Infokalender bzw. Jahrbuch der Möbelmacher werden diese Themen immer wieder aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Damals kannte man das Wort Corporate Citizenship noch nicht – es hat auch nicht gefehlt – aber in der Hersbrucker Alb entwickelte sich langsam ein Bewusstsein für regionale Wirtschaftskreisläufe und Qualität.

Qualitätsmanagement

Vom Lehrling bis zu den vier GmbH-Gesellschaftern (Inhaber und Ehefrauen) des 17-köpfigen Teams arbeiten die Möbelmacher seit 2002 nach dem EFQM-Qualitätsmanagement an ständigen Verbesserungen und zusammen mit der Sustainable Excellence Group auch an der Einbindung der Nachhaltigkeit in dieses ganzheitliche Selbstbewertungssystem. Dieses geht wesentlich tiefer, als die schlichte Betrachtung des rund eine Million hohen Umsatzes oder der betriebswirtschaftlichen Auswertung. Von der Geschäftsidee bis zu den Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die Zufriedenheit der Kunden und ganz explizit auch die aller Menschen, die mit dem Betrieb auch in der Zukunft Berührungspunkte haben werden, muss der Betrieb seine Position bestimmen und nach innen und außen glaubwürdig kommunizieren. Das ist ein ständiger Prozess, der allen Beteiligten ungewöhnliches Engagement abverlangt, gleichzeitig aber auch zu größerer Produktivität und Zufriedenheit beitragen soll. Nicht zuletzt sind transparente Unternehmensziele und das entsprechende Handeln danach auch eine Investition in die Zukunftsfähigkeit einer Firma. Denn immer mehr Käufer legen nicht nur auf die Produkte selbst wert, sondern auch auf das Umfeld, in dem sie erzeugt wurden.

Initiativkreis „Holz aus der Frankenalb“

Weil die Möbelmacher 1997 Mitstreiter für die Idee der Holzverstromung suchten, haben Sie alle Holzfachleute der Region zu einem in der Zeitung angekündigten Expertentreff eingeladen. Die Holzverstromung wurde aus technischen Gründen nie verwirklicht, aber die Gruppe hat beschlossen, gemeinsam für die Vermarktung des heimischen Holzes zusammenzubleiben und den Initiativkreis „Holz aus der Frankenalb“ gegründet.

Die Forstbetriebsgemeinschaft, das Forstamt, das Naturschutzzentrum, so wie Zimmermeister, Architekten und einige andere Handwerksbetriebe wollten zusammen das Bewusstsein für heimisches Holz verbessern. Ausgehend vom Naturschutzzentrum Wengleinpark und den Möbelmachern etablierte sich die Gruppe durch Auftritte bei Messen, dem Tag der Regionen und eine aktive Pressearbeit. Sie schaffte es in wenigen Jahren eine Reihe von Holzheizwerken argumentativ durchzusetzen, mit dem regionalen Musterhaus (von Handwerkern aus der Region und nur mit Materialien der Region) neben der Möbelmacherwerkstatt ein begehbares Zeichen zu setzen und gleichzeitig fünfzehn Folgehäuser für Kunden zu verwirklichen.

Die Auszeichnung Best Practice des Bundeswirtschaftsministeriums war dabei hilfreich, genauso wie die Ernennung herwig Danzers zum Umweltbotschafter durch den bayerischen Umweltminister Werner Schnappauf im Jahr 2003. Gemeinsam wird die Argumentation für das Holz aus der Region glaubwürdiger, das Presseecho größer und die Politik kommt an der Fragestellung nach der Herkunft der Produkte und Handwerker nicht mehr vorbei.

Slow City Hersbruck

Nach dem Beispiel italienischer Städte hat eine Schulfreundin von herwig Danzer, sie selbst Halbitalienerin, 1996 in Nürnberg das Slow Food Convivium gegründet. Convivium ist ein eleganterer Name für die Ortsgruppe eines Verbandes, der für eine Art von Genuss steht, der sich mit einem Engagement für die Produktionsbedingungen der Lebens- und Genussmittel verbindet. Italienische Bürgermeister haben diese Slow Food Philosophie auf das Konzept einer ganzen Stadt im Sinne der Agenda 21 übertragen. Für das Slow Food Convivium konnten die Möbelmacher von Anfang an wichtige Zusammenhänge der Produktion, Vermarktung und Qualität von Lebensmitteln erfahren und beisteuern.

Im Jahr 2000 traf herwig Danzer diese Schulfreundin bei einer Jubiläumstalkshow eines regionalen Fernsehsenders. Hersbruck könnte sich doch als Slow City bewerben, denn die damals aus 35 italienischen Kleinstädten bestehende Vereinigung der lebenswerten Städte suchte nach dem ersten Mitglied außerhalb Italiens. Zunächst war es nur eine spontane Idee, nach der Besprechung mit dem Bürgermeister und dem Naturschutzzentrum aber ein zukunftsweisendes Projekt für die Heimatstadt. Denn die Sichtung des gesammelten Bewerbungsmaterials aus Zeitungsartikeln, Dokumenten und zum Beispiel den Einkaufsrichtlinien für den Initiativkreis Holz machte schnell klar, dass die vielen Hersbrucker Initiati-

ven zusammen mit der Stadt die Auszeichnung verdient hatten. Hersbruck wurde nicht nur Mitglied, sondern Bürgermeister Wolfgang Plattmeier für die Auswahl der neuen Mitglieder in ganz Deutschland verantwortlich. Die Verbindung von Slow Food und Slow City fand immer wieder beim Sommerfest auf dem Möbelmachergelände in Unterkrumbach statt.

Als ausgebildeter Ernährungsexperte und Kochfetischist organisiert herwig Danzer auch auf Messen Kochshows. Zusammen mit dem Bayerischen Fernsehen und regionalen Spitzenköchen oder auch allein versucht er neben dem Verkauf von Küchen auch die Freude am Kochen zu vermitteln. Die eigene Küchenausstellung dient auch als Raum für Kochworkshops, die entweder für befreundete Firmen als Kundenbindungsinstrument oder als Kurse angeboten werden.

Die Auszeichnung Slow City und vor allem deren Bedeutung müsste in der Region noch viel deutlicher kommuniziert werden, aber das ist eine langfristig wichtige Aufgabe, bei der die Möbelmacher zwar mitgestalten werden, deren Umsetzung aber in der Verantwortung der Stadt liegt.

Kultur und Kommerz

1998 fragte ein guter Musiker des Collegium Musicum – eine Gruppe von engagierten Musikern aus dem klassischen Musikgeschehen – wie denn die Akustik in der Werkhalle der Möbelmacher wäre, testete dieselbe und wollte ein Konzert veranstalten. Zusammen mit den Möbelmachern entwickelte das Collegium Musicum ein Veranstaltungskonzept, das auf der glaubwürdigen Verbindung von Kunst und Handwerk beruht. Denn die Möbelmacher wollten Kunst transparenter machen, da sie der Überzeugung sind, dass auch die Qualität der eigenen Möbelausstellung leichter erkennbar wird, wenn Zusammenhänge erklärt werden. So wie sie ihre Kunden durch die Werkstatt führen, so soll auch das Konzert funktionieren. Viele ehrliche Informationen über Komponist, Musiker, Instrumente und Philosophie und eine Qualität, die sich hören lassen kann.

Da für das Konzert, wie auch für den Tag der Regionen, die Werkhalle komplett ausgeräumt werden musste, bot es sich an, das ganze Wochenende zu den „Unterkrumbacher Werkstatt-Tagen“ zu erklären. Dort werden Veranstaltungen von der Podiumsdiskussion bis zur Vernissage oder Schülersausstellung integriert. Seit elf Jahren wird die Werkstatt mindestens einmal, manchmal auch zweimal im Jahr komplett ausgeräumt, um Kunst, Kultur und vor allem bis zu 350 Gästen Platz zu machen.

Auch die Eröffnungskonzerte eines von der Slow City Hersbruck veranstalteten international anerkannten Gitarrenfestivals finden immer wieder in der Möbelmacherhalle statt – im Rahmen der Unterkrumbacher Werkstatt-Tage. 2007 moderierte hier der bayerischen Rundfunk eine Lesung des Zeit-Autors Christian Schüle, die – wie so viele davor – zusammen mit der befreundeten Buchhandlung Lösch organisiert wurde und die sich neben dem Buch speziell mit den Zielen einer Slow City beschäftigte. Zusammen mit dieser genau gleich alten Firma haben die Unterkrumbacher auch kostenlos in das Hersbrucker Kino zum Film „We feed the World“ und später auch „Farmer John“ Mitarbeiter und Kunden eingeladen. Dabei geht es nicht nur um die Förderung der heimischen Holzkreisläufe, sondern auch um das Bewusstmachen der Buchhandlungstradition gegen das Internet und den Erhalt des liebenswerten Kleinkinos.

Die Möbelmacher legten dabei immer Wert darauf, nicht als Sponsor von Kunst dargestellt zu werden, denn genau den Eindruck wollen sie vermeiden: „Sind die Möbel teuer, weil die Firma ihr ganzes Geld in die Kunst oder Veranstaltungen steckt?“ herwig Danzer formuliert das Anliegen der Veranstaltungsreihe so: „Wir wollen das kulturelle und handwerkliche Leben mitgestalten, wollen unsere Möglichkeiten der schönen Halle nutzen, wollen unseren Kunden etwas bieten und sie gleichzeitig als Publikum gewinnen, wollen dabei aber auch neue Kunden gewinnen und gleichzeitig als Gastgeber die Freude über gelungene Darbietungen mit netten Leuten teilen.“ Mit Geld allein geht das nicht, dazu muss was getan werden: Kontakte knüpfen, die Halle abstauben und organisieren. Und es sollte überprüft werden, ob der Aufwand in einem vernünftigen Verhältnis zu Kundenbindung oder –gewinnung steht. Leider ist das nicht so einfach, denn messbarer Erfolg ist einer der größten Probleme von Corporate Citizenship.

Kommunikation von der Anzeige bis zum Weblog

Ohne Kommunikation verpufft jedes Engagement. Schon im Jahr 2002 wurden die Möbelmacher in einem Internetportal für ihre herausragende Pressearbeit ausgezeichnet, auf dem deutschen Handwerkstag präsentierten sie das Marketing der Möbelmacher vor 400 Kollegen. Im September 2006 referierte herwig Danzer auf einer EU-Tagung auf Zypern über ehrliches Engagement.

Alle Grenzen der gewohnten Betriebskommunikation – vom Jahrbuch, über den ausführlichen Internetauftritt bis zu den pokalgekrönten Messeauftritten auf der Hersbrucker Gewerbeschau – überschreiten die Möbelmacher seit dem März

2005 mit dem Weblog. Fast täglich finden zwischen hundert und 500 Leser dort Artikel über das Alltagsleben in Unterkrumbach, über das Entrinden der Stämme, das Sägen, die Kirschblüte und die Küchenmontage in Berlin. Vom Banalen bis zum Philosophischen, vom Chef bis zum Lehrling schreiben und fotografieren Menschen, die ihre Arbeit zwar wichtig nehmen, die sich unter der Rubrik „Lächeln“ aber auch einmal selbst auf die Schippe nehmen. In Fachkreisen wird dieses Nachhaltigkeitsweblog hoch gelobt und so langsam gewinnt es auch Kunden, die auf der „normalen“ Homepage die entscheidenden Informationen zu den Produkten und der Dienstleistung fanden, deren Entschluss zum Kauf aber beim Lesen des Weblogs entstand. Journalisten bestätigen: „Soviel Ehrlichkeit, bis hin zur Veröffentlichung von Kundenlob, aber auch heftigster Kritik, ist in anderen Ländern öfter zu finden, in Deutschland aber neu.“ Das als erstes Handwerkerweblog bezeichnete Kommunikationsinstrument ist keine Einbahnstraße, denn jeder Besucher kann sogar ohne Angabe der eigenen Emailadresse zu jedem Artikel seinen Kommentar hinterlassen. Dabei beschwerten sich die Möbelmacher schon mal über Werbung des anderswo wegen seiner Geschäftspolitik gelobten Polstermöbellieferanten. Zwar sind sich die Möbelmacher einig, dass dieser die genialsten Polstermöbel herstellt, aber bei der Auswahl der Werbeaussagen greift er in die Geschmacklosigkeit. Den Spagat das Unternehmen als solches zu loben, die Werbeaktivitäten aber aus moralischen Gründen zu verurteilen, versucht das Weblog mithilfe vieler Kommentare recht erfolgreich.

Neues aus Unterkrumbach

Seit der letzten Auflage des Buches hat sich viel getan. Der Bayerische Rundfunk sendete einen halbstündigen Beitrag über CSR, der sich ausschließlich um Faber Castell, Hess Natur und die Möbelmacher drehte und einer seiner Moderatoren begleitete eine Lesung mit Zeitautor Christian Schüle, die sich neben dem Werk des Autors hauptsächlich mit dem Thema Slowcity Herbruck beschäftigte.

Beim 20-jährigen Jubiläum im Juni 2008 freuten sich Belegschaft und Kunden auf einen eleganten Abend ohne Politiker, eine Party für Freunde, Mitarbeiter und Kunden und natürlich auch auf zwei Infotage, mit denen alte Kunden begeistert und neue gewonnen werden sollten. Am Freitag kochten 14 begeisterte Kunden und Kundinnen live in zwei in der Halle aufgebauten Massivholzküchen ein 7-Gang Menü aus heimischen Zutaten für hundert Gäste. Den Service übernahmen ebenfalls Kunden oder deren Kinder, die dafür im Vorfeld einen kostenlosen Crashkurs im Bedienen erhielten. Das Highlight der Party am Samstag war

eine Band, in der ausschließlich Möbelmacher oder deren Familienangehörige spielten und tagsüber diskutierten über 1000 Gäste den Geschmack der eigens für diese Tage erfundenen Wildkräuterweißwurst. Die wichtigste Werbung für diese Veranstaltung war eine vierseitige Zeitungssondervöffentlichung, in der neben dem geschichtlichen Part über 40 Partnerbetriebe, aber auch Freunde, Verbände und sogar ein ehemaliger Skinationaltrainer ihre Freundschaft mit den Möbelmachern mit Bild und kurzer Begründung im Standartformat begründeten.

Zum 10jährigen Jubiläum des Initiativkreises Holz aus der Frankenalb im November zeigte die Gruppe mit der Erfindung des „Weltrestaurants“ – eine moderiertes Kommunikationsexperiment, das von einem Vier-Gänge-Menü begleitet wurde – und der neuen Vortragstechnik mit dreiminütigen „Aufzugsreden“, was die Mitglieder in 10 Jahren geschaffen haben. Dabei war die Einbindung des Holabsatzfonds und der Metropolregion Nürnberg nicht nur wegen der Finanzierung ein wichtiges Signal, denn Regionalität muss nicht immer auch Provinzionalität bedeuten. Die Erfahrungen mit diesem neu erfundenen Diskussionsabend in der Tradition der Methode „Weltcafé“ wurden zusammengefasst und im Internet nebst telefonischer Unterstützung für Nachahmer zur Verfügung gestellt, denn, so Danzer: „Die Fehler unserer Premiere müssen nicht von allen wiederholt werden.“

Die Vernetzung mit anderen Nachhaltigkeits-Blogs führte schon im Februar des Jahres 2008 zum ersten Bloggertreffen, das Danzer durch die langjährige Zusammenarbeit mit der Nürnbergmesse parallel zur Biofach organisieren konnte. Auch im Jahr 2009 diskutierten über 40 mit allen Presserechten ausgestattete, engagierte Menschen im eigens bereitgestellten Pressezentrum West über Entwicklungen im Internet und den Einfluss, den Blogs auf nachhaltiges Wirtschaften nehmen können. In einer eigenen Gruppe wurde die erste zweitägige Nürnberger Nachhaltigkeitskonferenz nachbearbeitet, die Danzer mit der Nürnbergmesse und zwei Mitstreitern zwei Tage vorher abhielt, in der Hoffnung, daraus später eine internationale Messe für nachhaltige Beschaffung etablieren zu können.

Neue Märkte erschließen

Die neue CNC-Maschine bietet erweiterte Kapazitäten, die vor allem für Kleinserien gut genutzt werden könnten. Der ungewöhnlich günstige Preis für Möbel wäre durch die Stückzahl im Verhältnis zur Einzelanfertigung glaubwürdig begründbar, was den Einstieg in die Hoteleinrichtung sinnvoll erscheinen ließ. Zufällig führte die Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Hotel und Gaststätten-

verband beim „Salon der Genüsse“ zu einem Gemeinschaftsprojekt mit dem Sozialverband VdK und dem bayerischen Familienministerium, die auf der ersten Augsburger Messe für Barrierefreiheit „b_free“ gemeinsam ein von den Möbelmachern entworfenes barrierefreies Musterzimmer zeigten. Bei der Hotel- und Gaststättenausstellung in Nürnberg wurde dann zusätzlich zur Fachpresse für Behinderte auch die Gastronomie allgemein auf deren Hotelzimmer-Kompetenz aufmerksam, auch wenn die Vorteile wie Haptik, Optik und Langlebigkeit von Massivholzmöbeln in fast allen Branchen nicht ganz leicht zu vermitteln sind.

Im Jahr 2009 engagieren sich die Möbelmacher für die Etablierung des lokalen Internetfernsehens www.hersbruck.tv, sie arbeiten an einem neuen Konzept für den Tag der Regionen, planen mit dem bayerischen Rundfunk und dem Dehnberger Hoftheater eine neue Fernsehsendung, etablieren den Möbelbau aus bisher unbekanntem dunklem Thermoholz und moderieren die „Bioerlebnistage“ auf dem Nürnberger Hauptmarkt. So idyllisch Unterkrumbach auch im Sittenbachtal gelegen ist, Langweile scheint dort völlig unbekannt.

Fazit

In einer Zeit, in der Vereinsmitglieder in Sportkleidung von Aldi beim regionalen Fahrradhändler um eine Anzeige in der Festschrift bitten, muss man die Menschen auf die Zusammenhänge des eigenen Kaufverhaltens und die Lebensqualität in einer Region hinweisen. Regionale Lebensmittel schmecken besser, die individuelle Beratung und Einzelanfertigung von Küchen und Möbeln macht besseres Wohnklima und sogar der Film im Kino der Nachbarschaft wirkt dort besser. Alle Mitarbeiter versuchen dieses Erkenntnis zu verbreiten, aber auch als glaubwürdiges Vorbild zu leben. Die Möbelmacher hatten nie ein ausformuliertes Corporate Citizenship Konzept, aber sie versuchen seit 21 Jahren der Gesellschaft zu geben, was sie auch von ihr als Gegenleistung erhoffen: ein angenehmes Leben und Arbeiten in der Hersbrucker Alb.