

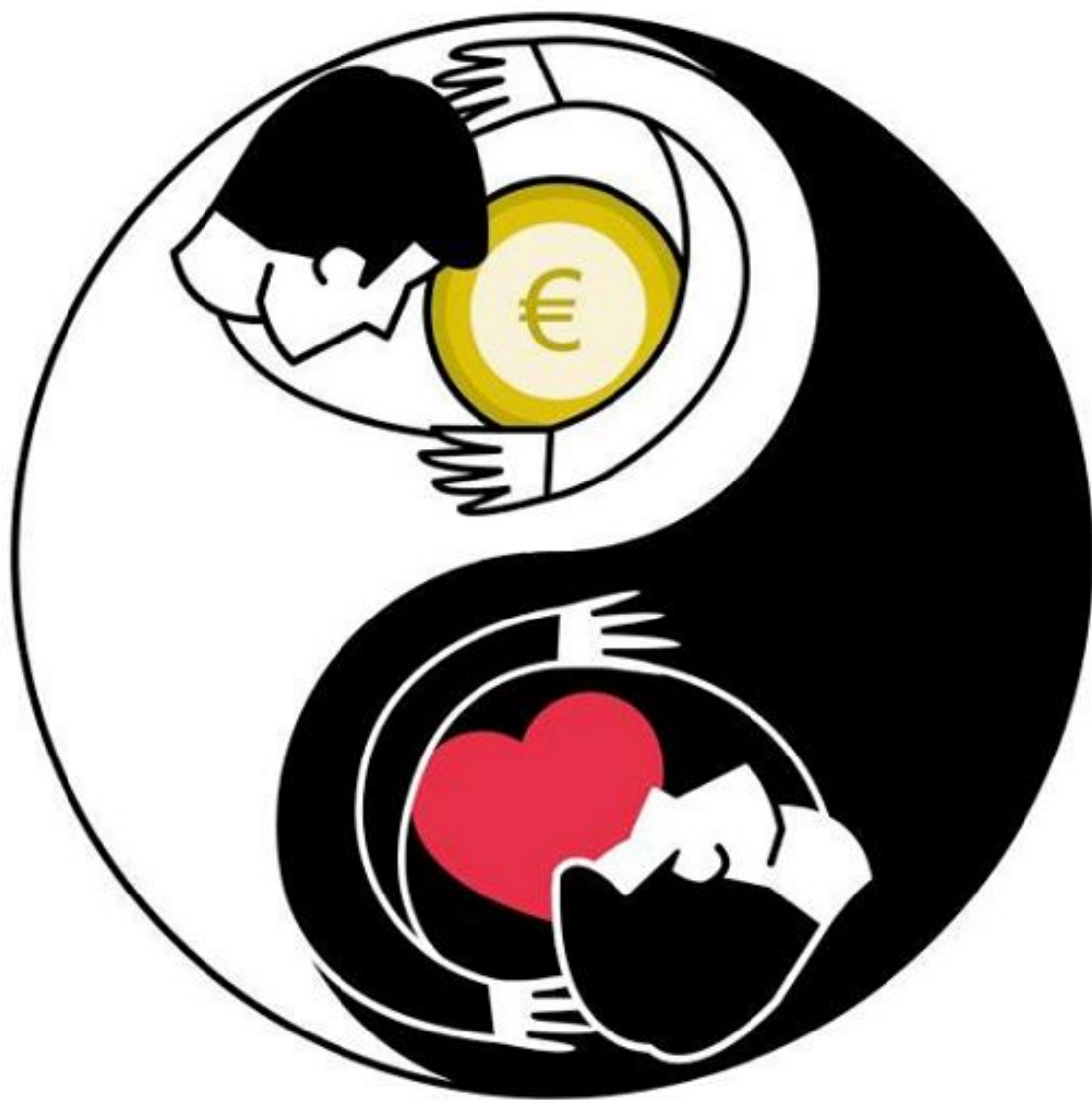
agora⁴²

Das philosophische Wirtschaftsmagazin

AUSGABE 01/2016

ÖKONOMIE & SPIRITUALITÄT

AGORA 42



Ausgabe 01/2016 | Deutschland 9,80 EUR
Österreich 9,80 EUR | Schweiz 13,90 CHF

Neue
Rubrik

Abenteuer Unternehmertum

Ein Gespräch mit Wolfgang Heck

– Teil 1 –



Der Windgott als Symbol für Taifun in Wolfgang Hecks Büro



DER GESPRÄCHSPARTNER

Wolfgang Heck ist kein gewöhnlicher Unternehmer, und die Life Food GmbH/Taifun-Tofuprodukte ist kein gewöhnliches Unternehmen. Der im südbadischen Emmendingen geborene Langzeitreisende und Autodidakt schien nicht gerade auserwählt, um den heute europaweit erfolgreichsten Hersteller von Bio-Tofu zu gründen und beinahe 30 Jahre lang erfolgreich zu führen. Doch genau so kam es: Ab 1986 experimentierten er und sein erster Geschäftspartner in einem Freiburger Keller mit Tofuprodukten aus biologischem Soja, von denen sie zunächst vier Kilo pro Woche auf dem Freiburger Münstermarkt verkauften. Heute produzieren 230 Mitarbeiter 100 Tonnen Bio-Tofu pro Woche, der Umsatz wächst jährlich um zehn Prozent und liegt mittlerweile bei 30 Millionen Euro. Dennoch steht die sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung für Heck noch immer im Zentrum seines Handelns. Regelmäßig erhält er Übernahmeangebote von amerikanischen und japanischen Holdings, die vom Bio-Boom profitieren wollen. Doch Heck hatte seinen Mitarbeitern schon vor Jahren versprochen, das Unternehmen nie zu verkaufen. Dieses Versprechen löste er 2014 ein, indem er alle Geschäftsanteile in die Heck-Unternehmensstiftung einbrachte.

DIE THALES-AKADEMIE FÜR WIRTSCHAFT UND PHILOSOPHIE

Die gemeinnützige Thales-Akademie widmet sich den wirtschaftsethischen Fragen unserer Zeit, insbesondere den Herausforderungen der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Als offenes und ideologiefreies Forum schlägt sie die Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und richtet sich an alle heutigen und zukünftigen Verantwortungsträger. Sie bietet Seminare und Vorträge für Unternehmen und Organisationen an sowie – gemeinsam mit der Universität Freiburg – die berufsbegleitende Weiterbildung „Wirtschaftsphilosophie und Unternehmensethik“.

Gegründet wurde die Thales-Akademie von Frank Obergfell, der als promovierter Philosoph und mittelständischer Unternehmer in vierter Generation Theorie und Praxis vereint. Auch der Geschäftsführer Philippe Merz ist seit Beginn dabei, auch er ist promovierter Philosoph und leidenschaftlicher Dozent in Sachen Wirtschaftsethik.

www.thales-akademie.de

**NEUE RUBRIK:
VERANTWORTUNG
UNTERNEHMEN**

Echte Gespräche werden immer seltener, privat wie beruflich. Manchmal fehlt uns der Mut, immer öfter aber auch die Muße, um uns aufrichtig über persönliche Erfahrungen, Hoffnungen und Zweifel auszutauschen. Auch der Primat von Auflage und Profit seitens der Medien sowie die Selbstvermarktungsinteressen der Interviewten sind eine Hürde für solche authentischen Gespräche.

In der Gesprächsreihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN setzen Frank Obergfell und Philippe Merz von der **Thales-Akademie** diesem Trend etwas entgegen: einen offenen Austausch auf Augenhöhe mit jeweils einem mittelständischen Unternehmer. Warum gerade mittelständische Unternehmer? Weil diese Spezies zwar stets als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ besungen wird, aber nur selten öffentlich in Erscheinung tritt. Das ist schade, denn viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind kernige Charakterköpfe, die von faszinierenden Erfolgen und Niederlagen, Erfahrungen und Einsichten zu berichten haben.

Die Gesprächsreihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN erhält daher nun einen festen Platz in der *agora42*, getreu der Einsicht des griechischen Philosophen, Unternehmers und Namenspatrons der Thales-Akademie: „Jemand anderem einen Rat zu erteilen ist leicht. Sich selbst zu erkennen ist schwer.“

FO — Wann hatten Sie zum ersten Mal den Eindruck, dass Sie ein „Unternehmertyp“ sein könnten? Gab es da eine einschneidende Erfahrung?

WH — Ich glaube, das ist bei mir auch aus der Not heraus entstanden. In meiner Kindheit und Jugend gab es viele Momente, die meine Sehnsucht danach geweckt haben, auf irgendeinem Feld richtig gut zu werden. Gerade Jugendliche schwätzen viel, aber tun dann wenig. Da beginnen die Sätze mit „Wenn ich könnte ...“, „Wenn ich wollte ...“ oder „Wenn ich Geld hätte...“. Und damals habe ich mir immer gedacht: Das muss man in die Tat umsetzen, das muss man „materialisieren“! Denn darin liegt letztlich das Glück, im Materialisieren.

PM — Gab es hier denn Vorbilder, die Sie motiviert haben?

WH — Ich war schon als Junge, so mit acht, neun Jahren, fasziniert von Menschen, die auf Expeditionen gingen – von Sven Hedin, Roald Amundsen, Fridtjof Nansen, Vasco da Gama oder Marco Polo. Deren Bücher habe ich verschlungen. Daneben gab es auch die Welt der Sagen und Märchen. Die habe ich geliebt, weil sie so viele neue Räume öffneten: Da waren Kreativität, Wunder und Staunen – bis hin zu den drei Wünschen, die man in manchen Märchen frei hat. Diese Spannung zwischen der Welt der unbegrenzten Möglichkeiten und meiner engen Kindheit hat in mir eine Sehnsucht nach Erfahrungen geweckt, die mein Leben nicht hergab.





Frank Obergefell (Mitte) und Philippe Merz (Rechts) im Gespräch mit Wolfgang Heck (Links)

FO — Aber diese Sehnsucht müsste nicht in einem Leben als Unternehmer münden. Sie könnte ja auch dazu führen, dass man einfach viel reist.

WH — Ich bin tatsächlich über das Reisen zum Leben als Unternehmer gekommen. Denn um zu reisen und den Hunger auf eigene Erfahrungen zu stillen, braucht man eben Geld. Und da ich in dieser Hinsicht von meinem Elternhaus nichts mitbekommen habe, musste ich alle meine Entdeckungsreisen selbst finanzieren. Ich wollte also mit wenig Geld viel erleben. So bin ich durch Europa gelaufen, getrampt und geradelt und habe meine eigenen Entdeckungen gemacht. Dabei war einer meiner Grundsätze, dass das Reisegeld nie „verschlafen“ wird, sondern immer „verfressen“. Denn das Schlafen verbraucht bekanntlich am meisten Geld. So musste ich immer schauen, dass ich irgendwo unterkomme, was mich manchmal an abenteuerliche Schlafplätze geführt hat. Der Süden Europas war daher auch verlockender als der Norden, denn dort konnte man auch mal draußen schlafen.

PM — Was waren denn Ihre ersten Schritte als Unternehmer?

WH — Ich habe schon früh auf Wochen- und Weihnachtsmärkten selbstgemachte Kerzen und Bilder verkauft, um mir etwas Taschengeld zu verdienen. Daneben hatte ich allerdings eine, nun ja, spannende Schulgeschichte. Denn an einem Punkt, so ungefähr mit 13, wurde ich zu einem kompletten Schulverweigerer. Ich kam mir an meiner Schule wie ein Fremdkörper vor. Das kam auch daher, dass alles, was mich interessierte, dort nicht behandelt wurde. Ich habe dann gerade noch die Mittlere Reife hinbekommen, bin anschließend in einer Banklehre gelandet, die ich auch abgeschlossen habe, und wünschte mit dann nur eines: Jetzt schnell weg aus dem Elternhaus!

»Als Unternehmer stelle ich Begeisterungsfähigkeit und Leidenschaft zur Verfügung.«

Aber rückblickend war ich damals noch nicht reif für diesen Schritt. Ich wusste nur, dass es nicht gut war, wie es war – ohne aber zu wissen, was stattdessen kommen sollte. Ich habe also einfach Dinge ausprobiert. Als Nächstes machte ich eine pädagogische Ausbildung in einem Kinderheim. Anschließend wollte ich Psychologie studieren, um mich selbst besser kennenzulernen. Aber ich hatte ja kein Abitur! Also habe ich mit anderen Schülern eine Schule für Erwachsenenbildung gegründet. Wir haben unsere Lehrer selbst eingestellt, das Oberschulamt hat die Prüfungen abgenommen und ich war Schulvorsitzender. Gleichzeitig habe ich als Taxifahrer gearbeitet, um mir meinen Lebensunterhalt zu verdienen. Als ich das Abitur dann geschafft hatte, waren endlich die Voraussetzungen erfüllt, um das zu tun, was ich wollte. Ich erinnere mich noch gut an den Moment, in dem die Freude hätte kommen müssen. Aber die kam nicht. Es fühlte sich eher an wie: endlich abgehakt.

Also habe ich überlegt, was ich jetzt machen will. Da wurde mir klar, dass mir die Schule in diesem zweiten Anlauf tatsächlich Spaß gemacht hatte. Aus dem einfachen Grund, weil ich sie dieses Mal für mich gemacht hatte und nicht für die Eltern oder Lehrer. So entschloss ich mich, die Schule einige Jahre weiterzuführen und zu entwickeln. Ich habe also zunächst viele Lehrer engagiert, die Nachhilfeunterricht gaben, und dann Stück für Stück das Programm um außerschulische Themen erweitert: vom Trommeln auf griechischen Inseln bis zum Tai-Chi in Frankreich. Viele Kurse habe ich auch selbst gegeben und habe dabei immer für rund 20 Teilnehmer vegetarisch gekocht. So bin ich schließlich dem Tofu und meinem ersten Geschäftspartner begegnet.

FO — Wie kam es dazu, dass Sie in der neu gegründeten Schule gleich auch Schulvorsitzender wurden? Was bringt Sie in Führungsrollen?

WH — Man kann mich relativ schnell begeistern, wenn eine Idee bei mir anschlägt. Und in diesem Fall habe ich sofort eine innere Freude entwickelt, während andere noch skeptisch waren. Ich habe sofort die Lust gespürt, die Dinge mal anders zu machen.

PM — Aber neben der Begeisterungsfähigkeit und dem Willen, Dinge anzupacken, gehört doch noch mehr zur unternehmerischen Existenz. Beispielsweise eine gewisse Leidenschaft, wenn die unvermeidlichen Talsohlen kommen, oder?

WH — Ja, absolut. An irgendeinem Punkt zerren alle Unternehmungen an dir und verlangen dir eine Energie ab, die nicht jeder zur Verfügung stellen will – oder kann ...

PM — ... was dann auch zulasten anderer Lebensdimensionen geht, etwa zulasten anderer Interessen oder zulasten von Familie und Freundschaften.

WH — Genau. Und zulasten des Schlafs (lacht). Aber auf der anderen Seite habe ich immer wieder festgestellt, dass mir das auch zusätzliche Energie gibt. Auch hier passt das Bild vom Wanderer und Entdecker: Man kann als Unternehmer einen ganz neuen, unbekannteren Raum betreten und gestalten. Das ist das schöpferische Element des Unternehmertums, das ungeheure Freude macht, dem aber die Bereitschaft zum Verzicht notwendig zur Seite steht.

FO — Meine Erfahrung ist, dass zum Unternehmer außerdem die Fähigkeit gehört, ein guter Schenker zu sein. Wenn man ein Gespür dafür hat, was Menschen gut tut, was sie beleben könnte, was sie vielleicht wachsen lässt, kann man ihnen im immateriellen Sinn unheimlich viel geben. Und das gibt einem selber wieder viel Energie.

WH — Das habe ich bisher nie so betrachtet, aber das ist ein sehr interessanter Gedanke. Ja, als Unternehmer gibt man viel von sich, indem man anderen Menschen Energie und Ideen zur Verfügung stellt. Ich glaube, das kann ich: Ich stelle Begeisterung zur Verfügung, wenn andere noch unsicher sind und zögern.



Japanisches Labyrinth vor dem Haupteingang von Taifun

PM — Dient dieses Selbstverständnis auch dazu, den Mitarbeitern bewusst Freiräume zu eröffnen, in denen sie sich entfalten und weiterentwickeln können? Wenn ich beispielsweise hier in Ihrer Firma über den Flur gehe und die Mitarbeiter grüßen alle freundlich und lächeln, dann sieht man, dass sie sich offenbar wohlfühlen und gerne hier sind.

WH — Ja, je mehr ich darüber nachdenke, desto interessanter finde ich den Gedanken von der Kultur des Schenkens. Man könnte auch sagen, dass es mir eigentlich darum geht, zu teilen und teilzuhaben. Das ist mir immer ein großes Anliegen gewesen. Ich wollte nie so eine Lonesome-Cowboy-Geschichte schreiben und allein gegen den Rest der Welt kämpfen. Dieses Freiheitsbild gibt es auch, aber mit dem werde ich nicht glücklich. Freiheit ist für mich etwas Paradoxes, nämlich die gute Balance zwischen Fürsich-selbst-Sein und Mit-anderen-Sein.

PM — Gab es Momente aus Ihren Unternehmerjahren, gerade auch in Verbindung mit Taifun, von denen Sie sagen würden, dass sie besonders glücklich und erfüllt waren? Momente, in denen Sie vielleicht gedacht haben: „Genau hierfür habe ich das alles gemacht, um das jetzt erleben zu dürfen“?

WH — Ja, die gab es ganz sicher. Und in manchen von diesen Momenten war ich merkwürdigerweise ganz allein. Ich erinnere mich zum Beispiel an Momente des größten Glücks, in denen ich spät abends in der Firma stand, der Tag war gut gelaufen, die Produktion ging raus, es kamen neue Großhändler dazu, unsere Produkte wurden nachgefragt. Und nun stand ich da, allein mit dem Mond, und staunte über alles, was am Tag passiert war. Momente also, in denen mir bewusst wurde, dass alles, was ich auf die Spur gebracht hatte, auf Resonanz gestoßen war und sich materialisiert hatte.

PM — Ist das aber nicht das Glück des Lonesome Cowboys? Wird durch die Einsamkeit die Glückserfahrung nicht geschmälert?

WH — Nein, überhaupt nicht. Das schwingt mit dir durch die Nacht, und am nächsten Tag stehst du auf und die Mitarbeiter spüren, dass du ihnen mit einer guten Energie begegnest. Du steckst sie regelrecht an. Und das sind die Momente, die ich als Unternehmer suche – Momente, in denen du ein großes Selbstvertrauen entwickelst, weil das, was du tust, auf ehrliche und gute Resonanz stößt. Da spürt man, dass es stimmig ist.

FO — Diese Momente kenne ich ebenfalls. Auch die Begriffe Resonanz und Stimmigkeit bedeuten mir viel. Wir hinterfragen mit der Arbeit der Thales-Akademie daher auch die – nach wie vor verbreitete – These, dass der Mensch primär ein strategisch kalkulierender Eigennutzenmaximierer, also ein „Homo oeconomicus“ ist. Denn daneben gibt es noch eine Dimension, die zwischen einem selbst und den anderen Menschen liegt. In dieser Dimension erleben wir Resonanz und geteilte Freude über die gemeinsame Arbeit. Und hier lauten die Leitkriterien nicht Gehalt und Bonuszahlung, sondern Fairness, Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen. Für die Unternehmensführung heißt das aus meiner Sicht: Der Ausgangspunkt kann durchaus die Not sein, Geld zu verdienen, aber das ist nur der eine Teil. Der andere Teil besteht darin, ein Unternehmen als soziale Gemeinschaft erfolgreich zu führen. Um diesen Erfolg zu messen, schaut man aber nicht auf den Kontoauszug, oder?

WH — (lacht) Nein, das tut man nicht. Sagen wir mal so: Es ist wichtig, dass die Kasse gefüllt ist – aber letztlich nur als Mittel zum Zweck, um weiter das machen zu können, was du gerne tust und wodurch du diese Lebendigkeit spürst.

PM — Jetzt haben wir so viel über die Glücks- und Erfolgsmomente des Unternehmersseins geredet, dass sich geradezu die Frage aufdrängt, wie es um die Schattenseiten steht. Gab es beispielsweise auch Momente des Selbstzweifels und der tiefen Verunsicherung?

WH — (lacht) Ja! Ja, natürlich. Die Geschichte wäre nicht rund ohne diese Momente. Und die gab es in jeder Phase der Entwicklung von Taifun. Die ersten fünf Jahre sind für ein Unternehmen immer schwierig. Daher sterben die meisten Unternehmen auch in dieser Zeit. Denn da arbeitet man beispielsweise mit Menschen zusammen, die ebenfalls ihr Glück suchen, die sich darunter aber etwas ganz anderes vorstellen als du selbst. Wir hatten anfangs Mitarbeiter, auch auf der Führungsebene, die gesagt haben, dass es ihr Lebensziel ist, möglichst viel Freizeit zu haben und maximal 20 Stunden pro Woche zu arbeiten. Jetzt kommst du mit dem Unternehmen aber an Punkte, an denen du 60 oder 70 Stunden Einsatz brauchst. Das gibt zwangsläufig Stress.

PM — Wie sind Sie mit solchen Situationen umgegangen?

WH — Wir haben darüber gesprochen und festgestellt, dass keine Lösung existiert. Denn wer ist in den 80er-Jahren zu so einem

Start-up aus der Bio-Szene gegangen? Das waren Menschen, die in ihrem Leben irgendetwas anders machen wollten, oder Menschen, die Schutz suchten, weil sie in der normalen Arbeitswelt nicht gut untergekommen waren. Diese Menschen haben wir geradezu angezogen, und manche von ihnen haben es nicht ausgehalten, dass wir ihnen nicht bieten konnten, was sie gesucht haben.

PM — Man wird also zur Projektionsfläche für die Hoffnungen der Menschen.

WH — Genau so ist es. Und diese Hoffnungen kannst du nicht alle befriedigen. Denn ich brauchte ja auch Mitarbeiter, die das Unternehmen bereichern, anstatt es zu belasten. Viele Menschen merken gar nicht, dass ihr Denken durch Scheuklappen eingeschränkt wird, die sie zwangsläufig mit ins Unternehmen einbringen und mit denen sie andere richtig belasten. Und dann triffst du in einem Start-up, das ja noch ganz weit und offen ist, auf diese engen Welten. Das führt zwangsläufig zu Enttäuschungen auf beiden Seiten.

Daneben gibt es noch das Leid der Unwirtschaftlichkeit. Wenn du also feststellst, dass du zwar ethisch und verantwortungsvoll unterwegs bist, was wir mit unseren Lebensmitteln immer waren, aber dann der Steuerberater kommt und sagt: „Wenn ihr so weitemacht, könnt ihr euch bald einsparen lassen.“

FO — In welche Bereiche mussten Sie am Anfang denn hauptsächlich investieren? In Produktionsanlagen oder in den Vertrieb?

WH — Der Vertrieb lief fast von allein. Denn in dieser Zeit entstanden die Bioläden, die uns bald fragten, ob wir nicht Tofu-Produkte für sie herstellen könnten. Salopp formuliert könnte man sagen: Wir sind phasenweise morgens zur Arbeit gegangen, haben ein neues Produkt erfunden, es am Nachmittag ausgeliefert und am nächsten Tag war's dann schon im Bioladen. Also Just-in-time-Produkte. Das war eine tolle Zeit, um neue Dinge auszuprobieren.

PM — Taifun war also erst einmal sehr lokal ausgerichtet?

WH — Ja, es begann mit dem Freiburger Münstermarkt und kleinen Bioläden in Freiburg. Dann haben wir den Radius erweitert und haben beispielsweise Läden in Bad Krozingen und Müllheim beliefert.

FO — Heißt das, Sie beschäftigten damals hauptsächlich Mitarbeiter in der Fertigung?

WH — Richtig. Allerdings konnten wir ihnen zunächst nur wenig bezahlen. Dennoch waren unsere Personalkosten zu Beginn so hoch, dass ein erfolgreicher Betrieb eigentlich unmöglich war. Das lag teilweise auch daran, dass es Leute gab, die für einen Arbeitsgang sehr lange gebraucht haben. In diesen ersten fünf Jahren haben wir viel ausprobiert: Produkte, Mitarbeiter, Produktionsprozesse, Vertriebsstrategien – die pure Dynamik in allen Bereichen. In dieser Phase haben wir unsere Wurzeln gebildet, und es hat sich gezeigt, was sich verwurzeln lässt und was nicht. Das war unheimlich wichtig und oft auch erfolgreich. Aber aus wirtschaftlicher Sicht war diese Phase überhaupt kein Erfolg. Wir haben viel Lehrgeld gezahlt und konnten gerade so überleben.



Pinnwand im Büro von Wolfgang Heck



»Meinen Söhnen würde ich raten: Wartet nicht so lange mit einer Entscheidung, wenn ihr euch innerlich bereits entschieden habt.«



Taifun Mousse



Taifun Kochwürste

FO — Und wie sah die zweite Phase aus?

WH — In der zweiten Phase konnten wir – um bei der Wachstums-Analogie zu bleiben – unsere Wurzelkraft in die Pflanze stecken. Wir haben also überlegt, wie wir das Unternehmen langfristig ausrichten wollen und worauf wir uns konzentrieren sollten. Entsprechend mussten wir darauf achten, dass wir genügend Energie bekommen. Denn wenn du groß werden willst – und diese Vision hatten wir in der zweiten Phase –, begreifst du bald, dass du verlässliche Einnahmequellen, also genügend Wasser und Licht brauchst. Zugleich musst du dein Bewusstsein für dich selbst stärken. Daher haben wir in dieser zweiten Phase auch unsere Unternehmenskultur auf den Weg gebracht, mit vielen gemeinsamen Gesprächen und Kursen. Und dann sprießt das Pflänzchen irgendwann aus dem Boden und du siehst, wie sich die Keimblätter entwickeln und dass die Sojabohne langsam die Schote ausbildet und die Kraft hat, Früchte zu tragen.

PM — In dieser erweiterten Gründungsphase prägen zumeist die Gründer den Geist des Unternehmens und auch die zwischenmenschlichen Beziehungen sind noch sehr persönlich. Welche neuen Herausforderungen kamen für Sie dadurch ins Spiel, dass in dieser Wachstumsphase immer mehr Menschen ins Unternehmen kamen, die diesen Gründergeist nicht geatmet und die ihre Arbeit als normales Angestelltenverhältnis betrachtet haben?

WH — Ich habe mir immer die Frage gestellt, inwieweit man die persönlichen Beziehungen und den Dialog untereinander aufrechterhalten kann, wenn immer mehr Mitarbeiter eingestellt werden. In den 90er-Jahren habe ich mal gesagt, dass ich nicht mehr als 50 Mitarbeiter haben möchte. Daran hat mich erst vor Kurzem ein damals frisch eingestellter Mitarbeiter erinnert, denn er war die Nummer 49. Zu dieser Zeit kannte ich tatsächlich noch jeden persönlich und wir haben noch viel gemeinsam unternommen – vom Mittagessen über Betriebsausflüge bis zur Freizeit. Es war eben noch eine überschaubare Familie. Doch dieser Rahmen wird irgendwann überschritten und ich musste einsehen, dass sich dieser Prozess in einem wachsenden Unternehmen auch nicht einfach deckeln lässt; alleine schon, weil ich mich ja auch selbst weiterentwickeln wollte.

Heute würde ich sagen, dass sich die Mitarbeiter auf drei verschiedenen Ebenen bewegen. Die äußere Ebene ist die loseste und unverbindlichste. Da haben wir beispielsweise Mitarbeiter, die sich das Unternehmen während der Probezeit einige Monate anschauen und dann weiterziehen, weil sie sich woanders wohler fühlen. Auf dieser Ebene gibt es unheimlich viel Bewegung. Ich würde etwa ein Drittel der Mitarbeiterschaft dort verorten. Auf der mittleren Ebene bewegen sich Mitarbeiter, die schon länger dabei sind und sich mit dem Unternehmen persönlich verbunden fühlen. Und auf der inneren Ebene, sozusagen im „Inner Circle“, befinden sich wenige Überzeugungstäter, die zum Teil seit der Gründungsphase mit an Bord sind.

FO—Würden Sie sagen, dass diese Fluktuation auf der äußeren Ebene auch nötig und wichtig ist?

WH— Absolut, und zwar gerade in jungen, idealistischen und wachsenden Unternehmen, in denen das Produkt ganz neu ist und man kaum auf Erfahrungen zurückgreifen kann. In solche Unternehmen kommen viele Mitarbeiter, die ideell motiviert sind, die ein ethisch vertretbares Umfeld suchen und mit voller Kraft an verantwortungsvollen Produkten mitarbeiten möchten. Wenn's für beide passt, springen die bald auf die mittlere Ebene. Aber je größer du wirst, desto mehr Mitarbeiter kommen auch aus anderen Gründen. Es haben sich sogar einige Metzger bei uns beworben, die gesagt haben: Ich komme eigentlich aus einer komplett anderen Ecke, aber ich finde interessant, was ihr hier macht. Wenn du auf gute Mitarbeiter angewiesen bist, dann kannst du irgendwann nicht mehr nur Menschen mit einem bestimmten Menschen- oder Weltbild einstellen.

Ich habe allerdings einige Zeit gebraucht, bis ich bereit war zu akzeptieren, dass ein Unternehmen auch diese äußere Ebene benötigt. Denn dieser dynamische und offene Prozess bringt frisches Blut in den Organismus und ermöglicht altem Blut zu gehen. Anders funktioniert es auf Dauer nicht.

PM— Gibt es im Rückblick Entscheidungen, die Sie anders treffen würden, gerade diese ersten beiden Phasen in der Entwicklung von Taifun betreffend? Oder anders formuliert: Welchen Ratschlag würden Sie Ihren Söhnen mit auf den Weg geben?

WH— Hm, eine gute Frage (überlegt). Ich würde ihnen sagen – und ich ermahne mich gerade auch selbst noch einmal dazu: Wartet nicht so lange mit einer Entscheidung, wenn ihr euch innerlich bereits entschieden habt. Auch bei einer Entscheidung für oder gegen einen Menschen, beruflich wie privat. Wartet nicht monatelang ab und versucht nicht, etwas Kaputtes noch zu kitten, wenn ihr wisst, dass es eigentlich nicht mehr zu flicken ist! Denn ich bin der Meinung: Man weiß es. Aber dafür müsst ihr ehrlich zu euch selbst sein.

PM— Ist das auch ein Appell, die eigenen Gefühle und das eigene Erfahrungswissen ernst zu nehmen?

WH— Ja. Ich würde also sagen: Achtet auf eure innere Stimme. Wenn eine Entscheidung gereift ist, dann trifft sie, ohne sie überreif werden zu lassen. Nennen wir es das Gespür für den richtigen Zeitpunkt.

PM— In der griechischen Philosophie und Mythologie gibt es hierfür den Begriff „kairos“, der genau diesen richtigen Zeitpunkt für eine Entscheidung bezeichnet. In unserer multimedialen und von Ratgeberliteratur überinformierten Welt scheint es allerdings den meisten Menschen immer schwerer zu fallen, diesen richtigen Moment für eine Entscheidung zu erkennen und mit ihrem intuitiven Wissen in Kontakt zu bleiben.

WH— Das scheint mir tatsächlich so. Wenn so viel auf dich eindonnert, ist die Gefahr groß, dass du den „kairos“ verpasst. Aber ich meine auch noch etwas anderes. Manchmal hält man beispielsweise aus Mitleid an einem Mitarbeiter fest, etwa weil er eine Familie zu ernähren hat oder drogensüchtig geworden ist, und man nun hofft, dass er noch irgendwie die Kurve kriegt. Du wartest also ab, gibst ihm eine zweite und eine dritte Chance und vielleicht sogar eine vierte. Doch in diesem Prozess verlierst du leicht die nötige Kraft, um eine gute Entscheidung zu treffen.

Das hatte ich damit auch noch im Sinn: Dass man die wirklich wichtigen Dinge erstens erkennt und sie zweitens auch tut. Auch in den Beziehungen mit Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden. Ich bin mittlerweile der Überzeugung, dass es sich dabei in jeder Hinsicht – sozial wie finanziell – lohnt, stärker auf das eigene Gespür zu vertrauen. ■



In der nächsten Ausgabe der *agora42* lesen Sie, welchen zweiten wichtigen Ratschlag Wolfgang Heck seinen Kindern und jungen Unternehmern mit auf den Weg geben würde, wie sich sein Unternehmen zur heutigen Umsatzstärke und Größe entwickelte und was es für ihn bedeutet, dass alle Unternehmensanteile seit 2014 in einer Stiftung liegen.