

agora⁴²

Das philosophische Wirtschaftsmagazin

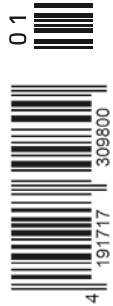
AUSGABE 01/2017

DER KAPITALISMUS AUF DER COUCH

AGORA 42



Ausgabe 01/2017 | Deutschland 9,80 EUR
Österreich 9,80 EUR | Schweiz 13,90 CHF



— 3
EDITORIAL

— 4
INHALT

— 94
MARKTPLATZ
Kreatives Unbehagen

— 98
IMPRESSUM

Titel:
Anna Poetter "Gold-Brain",
Blattgold 23,5 Karat

A

ANALYSE

**Wie tickt der Kapitalismus?
Eine systematische Untersuchung
in vier Sitzungen**

— 8
DIE AUTOREN

— 9
Tanja Will
Der Kapitalismus
auf der Couch

— 11
Christian Schüle
Sitzung 1 –
Der depressive Patient

— 18
Walter Ötsch
Sitzung 2 –
Die Widersprüche
des Mr. Perfect

— 24
Lars Distelhorst
Sitzung 3 –
Untherapierbar?

— 30
Bernd Villhauer
Sitzung 4 –
Vollkommener
Realitätsverlust

I

INTERVIEW



— 36
Der Kapitalismus ist ein totales System
Interview mit
Ulrike Herrmann

M

METAMORPHOSE

Aus dem System heraus:
Der Kapitalismus verwandelt sich

— 54
DIE AUTOREN

— 55
John Maynard Keynes
Das Ende des Laissez-Faire

— 60
**Anna-Verena Nosthoff /
Felix Maschewski**
Endnoten zum Kapitalismus

— 66
Jens Böttcher
Der falsche Gott

— 72
Wolfram Bernhardt
Ruhe und Ordnung

— 80
**VERANTWORTUNG
UNTERNEHMEN**
Die Thales-Akademie im
Gespräch mit Susanne und
Kai Henkel von der Richard
Henkel GmbH

LAND IN SICHT
— 88
Die Genossenschaftliche
Allgemeine Zeitung

— 90
Reparieren statt Produzieren

— 92
GEDANKENSPIELE
von Kai Jannek

Mittelständische Unternehmer werden zwar als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ besungen, treten aber selten öffentlich in Erscheinung. Im Gespräch mit der Thales-Akademie erzählen sie von Erfolgen und Niederlagen, Erfahrungen und Einsichten.

THALES-AKADEMIE FÜR WIRTSCHAFT UND PHILOSOPHIE

Echte Gespräche werden immer seltener. Manchmal fehlt uns der Mut, immer öfter aber auch die Muße, um uns 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 aufrichtigen Gespräche.

In der Gesprächsreihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN setzen Frank Obergfell und Philippe Merz von der Thales-Akademie diesem Trend etwas entgegen: kein klassisches Interview, sondern einen offenen Austausch auf Augenhöhe mit jeweils einem mittelständischen Unternehmer oder einer unternehmerisch erfahrenen Persönlichkeit.

Die Thales-Akademie selbst bietet Vorträge und Inhouse-Seminare zu den wirtschafts- und unternehmensethischen Herausforderungen unserer Zeit sowie – gemeinsam mit der Universität Freiburg – eine berufsbegleitende Weiterbildung an.

www.thales-akademie.de

RICHARD HENKEL GMBH

„Jedes Unternehmen muss wachsen, um erfolgreich zu sein.“ So haben wir es gelernt, so wird es uns täglich vorgelebt. Aber stimmt das wirklich? Seit einigen Jahren lösen sich verschiedene Unternehmen ebenso bewusst wie erfolgreich von der Fixierung auf Umsatzwachstumsziele und schonen so die natürlichen Ressourcen. Zu diesen Unternehmen zählt die Richard Henkel GmbH aus Forchtenberg im schwäbischen Hohenlohekreis. Sie hat sich in dritter Generation auf die Fertigung hochwertiger Stahlrohrmöbel spezialisiert. Nachhaltigkeit steht dabei an erster Stelle: Verschlissene Teile können vollständig aufgearbeitet werden – vor Ort, von Hand und mit wiederverwertbaren Materialien. Daneben hat sich das Familienunternehmen einen Namen als unkonventioneller Pulverbeschichter für mittelständische und große Unternehmen gemacht. Es verwendet etwa eine Filteranlage aus der Milchindustrie, um Rückstände des Beschichtungsvorgangs optimal zu reinigen. Eine betriebseigene Zisterne versorgt das Unternehmen mit Wasser, während der Einbrennofen mit Material aus der Reaktorforschung gedämmt wird und so außergewöhnlich energieeffizient ist. Auf das respekt- und vertrauensvolle Verhältnis zu den Mitarbeitern legen die Geschwister und Geschäftsführer Susanne und Kai Henkel besonderen Wert. Die Richard Henkel GmbH ist Mitinitiator der WIN!-Charta des Landes Baden-Württemberg und wurde bereits mehrfach im Rahmen des Umweltpreises von Baden-Württemberg ausgezeichnet.



von links nach rechts: Frank Obergfell, Susanne und Kai Henkel, Philippe Merz

Neue Maßstäbe setzen

Die Thales-Akademie im Gespräch mit
Susanne und Kai Henkel
von der Richard Henkel GmbH

Ihr Unternehmen gilt als eines der kreativsten Postwachstumsunternehmen in Deutschland. Wie sind Sie zur Postwachstumsökonomie gekommen?

SH — Wir sind zunächst über die ökonomischen Fragen zur Postwachstumsökonomie gekommen, weil wir gemerkt haben, dass unsere internen Einsparpotenziale, also die Möglichkeiten eines „inneren Wachstums“, längst nicht ausgeschöpft sind. Aber bald wurde mir klar: Postwachstum heißt auch Ressourcenschonung im Sinne einer ethischen Verantwortung für die Gesellschaft. Denn wenn Sie sich unseren weltweiten Umgang mit Ressourcen anschauen, läuft es einem kalt den Rücken herunter. Für mich sind Fälle wie der von VW daher besonders grausig. Denn das ist nicht nur zivil- und strafrechtlich bedenklich gegenüber den Kunden, sondern es schadet der ganzen Bevölkerung, weil diese Autos ja überall mit einem massiv überhöhten CO₂-Ausstoß herumfahren. Eine weitere, bislang allerdings weitgehend ignorierte Gefahr im Kontext von CO₂-Emissionen ist übrigens das Auftauen der Permafrostböden. Hierdurch werden gigantische Mengen an CO₂ frei, wodurch das Zwei-Grad-Ziel von Paris geradezu unerreichbar wird. Frau Merkel war doch selbst mal Umweltministerin. Hat sie das alles vergessen? Warum gehen wir so unverantwortlich mit diesem Planeten um? Ich habe zwar keine eigenen Kinder, aber Nichten, Neffen und Patenkinder – und denen möchte ich keine Welt hinterlassen, die nicht mehr reparabel ist.

Was bedeutet für Sie der Postwachstumsansatz in betriebswirtschaftlicher Hinsicht?

SH — Zunächst hat die Postwachstumsidee bei mir dazu geführt, dass ich mir seit rund zehn Jahren keine Gedanken mehr über irgendwelche Umsatzziele mache –

und vor allem nicht mehr über die Umsatzsteigerung. Wichtig ist für mich nur, ob wir Gewinn erwirtschaften und ob ich Investitionen tätigen und faire Löhne bezahlen kann. Schon damit unterscheiden wir uns von den meisten anderen Unternehmen. Für diesen Ansatz gibt es mehrere Gründe. Ein Grund ist, dass die Unternehmen, die ständig ihren Umsatz steigern wollen, alle möglichen Aufträge annehmen und dadurch sehr abhängig von der Willkür einzelner Auftraggeber werden. Auch ich habe diesen Fehler anfangs gemacht. Wir hatten beispielsweise einmal eine zusätzliche Schicht für einen großen Auftrag aus der UMTS-Branche eingeführt. Da wir Verträge mit klaren Vertragsstrafen abgeschlossen hatten, dachte ich, dass alles im grünen Bereich ist. Aber dann stellte der Endkunde plötzlich fest: „Huch, der Erstbestückungsmarkt ist ja schon gedeckt, ab jetzt bieten wir nur noch Ersatzteile an.“ Und innerhalb von einer Woche wurden alle Verträge gekündigt. Bei uns fiel daraufhin die extra eingerichtete Schicht weg, unsere Mitarbeiter standen quasi „auf der Straße“. Doch wer in diesem Moment die Vertragsstrafe geltend macht, den beauftragt dieser Kunde nie wieder. Also haben wir dafür gesorgt, dass wir nicht mehr so abhängig von einer Branche oder einem Auftraggeber sind.

Oder denken Sie an die Abhängigkeiten von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen. Nach dem 11. September 2001 wurden viele unserer Dienstleistungen nicht mehr benötigt, weil die Fluggastzahlen zum Beispiel von Swiss Air in den Keller gerauscht sind. Große Konzerne wie Audi, die in Teilbereichen mit Zeitarbeitsfirmen arbeiten, entlassen in solchen Phasen viele Mitarbeiter mit „Sonderverträgen“. Wir hingegen müssten in einem solchen Moment eine ganze Schicht streichen. Und das kann ich meinen Mitarbeitern gegenüber nicht verantworten. Ich will doch jedem in die Augen schauen können.

Und schließlich: Rechnen Sie mal aus, was Sie mit einer dritten Schicht verdienen. Nichts! Die einzige Schicht, mit der sie etwas verdienen, ist die erste Schicht. Sagt der Gesamtumsatz also etwas über die Ertragslage aus? Ich glaube nicht. Viel sinnvoller ist es, die Prozesse innerhalb des Unternehmens zu optimieren. So erhöht man am schnellsten den Ertrag. Das „Wachstum“, bei dem oben 20 Millionen stehen und unten nichts raus kommt, brauche ich nicht.

Würden Sie sagen, dass die ökonomischen und die ethischen Gründe, die für einen Postwachstumskurs sprechen, für Sie letztlich gleichrangig sind?

SH — Absolut. Wir können damit die Verantwortung wahrnehmen, die wir nach meiner Überzeugung für die Gesellschaft tragen. Und zugleich gilt: Der wahre Ertragsbringer ist das Bündel der Maßnahmen, die ergriffen werden, um CO₂ zu reduzieren und Materialien zu schonen – und nicht die Umsatzsteigerung.

KH — Das stimmt vollkommen. In den letzten zehn Jahren haben wir beispielsweise 60 Prozent der Strom- und Prozesswärme einsparen können. Da wird schnell klar, dass wir vergleichbare Gewinne durch Mengen- oder Umsatzsteigerungen niemals erzielt hätten.

Diese Synergieeffekte und die damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolge sind für viele Menschen sicher überraschend. Gibt es daneben denn auch Themen, die Sie im Unternehmen derzeit bedrücken und belasten?

KH — Ganz eindeutig die Schwierigkeiten mit manchen Mitarbeitern. Wir haben mittlerweile große Probleme, Menschen zu finden, die eine gute Arbeitseinstellung mitbringen. Um ein Beispiel zu nennen: Jeder Zeitarbeiter hat bei uns mittelfristig die Chance, übernommen zu werden. Mehrere Produktionshelfer waren beispielsweise in letzter Zeit ein dreiviertel Jahr oder ein Jahr bei uns als Zeitarbeiter beschäftigt, haben einen guten Job gemacht und daraufhin wie versprochen einen festen Vertrag erhalten. Dann haben sie ein halbes Jahr weiter gearbeitet, bis sie wussten, wie „das System“ funktioniert – und plötzlich waren sie ständig krank. Und wenn der eine Arzt sie nicht mehr krankschreiben wollte, sind sie zu einem anderen gegangen und haben sich dort ihr Attest geholt. Das ist doch Wahnsinn. Und es ist auch in solchen Fällen unverantwortlich von den Ärzten, das sage ich ganz ausdrücklich. Die Mehrlast tragen die fleißigen Kollegen! Mehr als unkollegial!

SH — Es gibt außerdem Mitarbeiter, die ihre – teils großen – privaten Probleme mit zur Arbeit bringen. Wir versuchen dann, uns für sie einzusetzen, beispielsweise auch, indem wir mit Gläubigern oder Anwälten sprechen. Und mehrfach haben wir schon erlebt, dass genau diese Mitarbeiter uns die Kündigung auf den Tisch legen, sobald es wieder besser läuft – und zwei Tage später melden sie sich für den Rest der Zeit krank. Da geht es mir nicht ums Geld, sondern das sind für mich vor allem menschliche Enttäuschungen.

Das Gleiche gilt für einen bestimmten Kunden, für den wir 20 Jahre lang gearbeitet haben. Während dieser Zeit gab es Fälle, wo Mitarbeiter dieses Kunden bei uns angerufen haben, weil sie technische Probleme mit ihren eigenen Lackieranlagen hatten. Natürlich haben wir ihnen da mit unserem Know-how geholfen. Anfang

dieses Jahres habe ich mir dann erlaubt, bei einigen Produkten die Preise zu erhöhen. Das haben wir seit 2005 nicht mehr getan und folglich mit diesen Produkten so gut wie nichts mehr verdient. Das habe ich auch komplett offengelegt und dem Einkaufschef erklärt. Was glauben Sie, ist passiert? Der Auftrag wurde abgezogen. Es ist nicht mal zu einem Gespräch gekommen. Das hat man nach 20 Jahren guter, offener Zusammenarbeit nicht für nötig gehalten. 300.000 Euro Umsatz weg – direkt zum Wettbewerber einige Kilometer weiter. Wahrscheinlich war der fünf Cent billiger. Es ist hart zu sehen, dass es in solchen Fällen nur noch um das billigste Angebot geht. Auch hier war es nicht so sehr der Auftragsverlust, der uns zu schaffen machte, sondern die menschliche Enttäuschung.

Wie würden sie denn die Unternehmenskultur beschreiben, die Sie selbst zu leben versuchen?

SH — Gegenseitiger Respekt ist für mich das oberste Gebot. Bei uns im Unternehmen arbeiten Menschen aus der ganzen Welt mit teils sehr unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Da benötigen alle viel Sensibilität, damit es nicht kracht. Das geht bis zu der Frage, wie aufreizend sich eine Mitarbeiterin an einem heißen Sommertag anzieht. Es ist also ein Geben und Nehmen, das bei uns ganz gut funktioniert, für das wir aber auch viele Fortbildungen anbieten.

Außerdem bedeutet Unternehmenskultur für mich, genau hinzuschauen. Es ist wichtig, dass man es beispielsweise bemerkt, wenn ein Mitarbeiter durch sein Privatleben belastet wird. Für solche und andere Schwierigkeiten müssen wir sensibel bleiben, denn jeder Mitarbeiter verbringt die meiste Zeit des Tages im Betrieb. Wir dürfen die Menschen nicht nur als Arbeitstiere sehen, sondern müssen sie als ganze Personen wahrnehmen.

Gelingt es denn, mit dieser gelebten Empathie eine höhere Verlässlichkeit und Verbindlichkeit zwischen Ihnen und den Mitarbeitern zu etablieren, um so auch zwischenmenschlichen Enttäuschungen vorzubeugen?

KH — Ich halte das auch für ein Generationenthema. Bei Kollegen, die 20 oder 30 Jahre bei uns sind, stellt sich diese Frage gar nicht. Es sind eher die Jüngeren zwischen 25 und 30, die Schwierigkeiten haben, sich einzufinden und kontinuierlich ihre Leistung zu bringen.

SH — Wir haben Mitarbeiter, die schon lange bei uns sind und die eine so hohe Loyalität aufgebaut haben, dass sie wohl alles für uns tun würden. Bei anderen Mitarbeitern frage ich mich dagegen, ob sie sich auch bei den großen Firmen in der Nähe wie Würth oder Audi trauen würden, ein solch schlechtes Verhalten an den Tag zu legen.

Aber man muss eben bedenken: Der Hohenlohekreis ist eine Weltmarktführerregion mit einer Arbeitslosenquote von unter 3 Prozent. Hier findet jeder schnell eine neue Anstellung, auch ein Ungelernter. Zugleich liegen wir hier abseits der großen Städte, sodass es schwierig ist, hochqualifizierte Mitarbeiter zu finden – und Wohnungen, die ihnen gefallen. Wir suchen derzeit händeringend einen Umweltbeauftragten und einen Produktionsleiter, die für ihre Aufgabe brennen. Aber wir finden niemanden. So werden wir oft selbst vom Tagesgeschäft aufgefressen, anstatt uns technischen Innovationen widmen zu können.



Die Richard Henkel GmbH in Forchtenberg, Hohenlohekreis, gegründet 1922

Haben Sie neben den Unternehmen, von denen Sie sich bewusst abgrenzen, auch unternehmerische Vorbilder?

SH — Ja klar, beispielsweise die Brauerei Neumarkter Lammsbräu oder Weleda. Die hatten bislang in Sachen Ressourceneinsparung und Mitarbeiterführung die gleichen Ansätze wie wir. Aber auch viele kleinere Unternehmen, die mit uns in verschiedenen Arbeitskreisen oder auch einmal in gemeinsamen Projekten wie zum Beispiel der *Deutschen Bundesstiftung Umwelt* zusammenarbeiten.

Was bedeutet für Sie unternehmerischer Erfolg, wenn Sie diesen nicht mehr an konventionellen Kennzahlen wie dem Umsatzwachstum festmachen?

KH — Für besonders wichtig halte ich die langfristige Stabilität des Unternehmens ...

SH — ... und außerdem faire Löhne und keine Steuerschulden. Also wieder die Frage: Was kommt tatsächlich unten heraus?

Für diesen Ansatz müssen Sie mit einer hohen Eigenkapitalquote arbeiten, um sich den Zinserwartungen von Banken oder den Renditeerwartungen von Investoren zu entziehen, da ansonsten wieder Wachstumsdruck entstände, oder?

KH — Wir sind eines der am besten bewerteten Unternehmen in Deutschland, und ja, das hat sicher auch mit einer hohen Eigenkapitalquote zu tun. Aber wir nehmen auch schon mal einen Kredit auf, wenn es sich nicht vermeiden lässt.

SH — Wir sind allerdings ganz konventionelle Sparkassenkunden. Schon mein Großvater hat gesagt: „Du kaufst, was du zah-

len kannst.“ Und wenn wir bei einer Investition ausnahmsweise finanzielle Unterstützung brauchten, hatten wir mit der Sparkasse immer einen fairen Partner, der gut mit uns umgegangen ist. Viele Unternehmer beschweren sich ständig über ihre Banken, weil sie sich mit deren Geschäftsverhalten nicht mehr identifizieren können. Da kann ich nur sagen: Dann muss man eben den Mut haben, der Deutschen Bank den Rücken zu kehren und vielleicht zur GLS Bank zu gehen.

Zum Unternehmenserfolg können aber auch andere Faktoren beitragen, die oft vergessen werden. Gute Unternehmernetzwerke wie unser „Modell Hohenlohe“ helfen beispielsweise bei vielem weiter. Man muss das Rad nicht immer neu erfinden, sondern kann auch von den Erfahrungen anderer profitieren. Daneben gibt es gerade im Bereich Effizienz und Material viele Zuschussmöglichkeiten durch Bund und Land, die jedes Jahr nicht abgerufen werden – worauf Minister Untersteller auch immer wieder hinweist, besonders die KMU!

KH — Aber viele kleine Mittelständler haben keine Zeit, sich darum zu kümmern. Und wenn Sie mal Ihre IHK danach fragen, kommen in der Regel nur 08/15-Vorschläge, die ich nach fünf Minuten Internetrecherche auch selbst herausfinde oder die wir in Arbeitskreisen unseres Modells Hohenlohe längst gemacht haben. Für die Fördertopf-Berater sind wir wiederum uninteressant, weil wir zu klein sind. Entweder hängen Sie sich also beim Thema Fördermöglichkeiten selbst rein oder Sie lassen es besser ganz bleiben.

Gibt es Momente in den letzten Jahren, in denen Sie dachten: „Genau hierfür mache ich das alles“?

SH — Aber ja! Etwa wenn wir nach langer Suche endlich ein schlagbares Dämmmaterial für unseren Einbrennofen (Lackier-



Zwei Henkel-Mitarbeiterinnen bei der Wiederaufarbeitung eines Liegestuhls

bereich) finden und dadurch ganz neue Einsparmöglichkeiten entstehen. Also wenn wir eine bessere Lösung finden, weil wir gegen den Strom schwimmen – weil wir uns nicht danach richten, was der „Markt“ angeblich fordert oder will. Das sind die Momente, für die ich morgens aufstehe.

Wenn mir dann wieder ein Unternehmer erzählt, er macht 50 Millionen Umsatz, und am Ende kommen 3 Prozent Ertrag raus, dann sage ich ihm, dass wir durch eine einzige Effizienzmaßnahme 16 Prozent Ertrag erreichen. Ich möchte einfach, dass wir erkennen, wie viele Möglichkeiten wir auch ohne ständigen Preiskampf und ohne diese Fixierung auf das Umsatzwachstum haben. Wir können nicht mehr immer weiter wachsen, die Welt ist voll, und die Ressourcen werden immer knapper. Gerade wenn man bedenkt, dass die Menschen in Asien und Afrika ebenso produzieren, verkaufen und konsumieren möchten wie wir. Wir müssen jetzt schauen, dass wir anders wachsen.

Das sehen viele Unternehmensverantwortliche bekanntlich anders – auch in kleineren und mittelgroßen Unternehmen. Viele glauben nach wie vor an grenzenloses Wachstum und die Expansion in neue Märkte.

SH — Aber was soll das denn? Und wann sind diese Unternehmer denn das letzte Mal durch die Produktionshallen gelaufen? Dieses Gerede spielt sich doch nur in den Vorstandsbüros ab. Ich kann nur sagen, dass ich kein Umsatzwachstum auf Kosten der Mitarbeiter und der Natur brauche.

Gab es auch Momente, in denen Sie das Gefühl hatten, dass es nicht mehr weitergeht?

SH — Ja, in der Finanzkrise, als die Kundenstruktur in allen Branchen plötzlich wegbrach. Da wir unsere Mitarbeiter in einer solchen Phase nicht einfach vor die Tür setzen wollen, haben wir seitdem variable Arbeitsverträge, bei denen wir die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 37 und 40 Wochenstunden variieren können, um flexibel auf Konjunkturschwankungen zu reagieren.

Ist es in solchen Phasen eine zusätzliche Last, ein Familienunternehmen in der dritten Generation zu führen, weil man nicht diejenige oder derjenige sein möchte, der dieser Tradition ein Ende setzt?

KH — Im Tagesgeschäft spielt das keine Rolle.

SH — Auch für mich geht es im Alltag vor allem darum, das Unternehmen über die Runden zu bringen. Nur manchmal renne ich am Bild meines Großvaters vorbei und denke: „Mensch, Opa, was hast du mir da eingebrockt?“ Dann findet ein innerer Dialog statt, bei dem ich mich frage, warum ich nicht etwas ganz anderes gemacht oder einfach reich geheiratet habe (lacht). Aber da geht's letztlich nur ums spontane Dampfablassen.

Wir leben in einer unübersichtlichen und oft auch widersprüchlichen Zeit. So gibt es auf der einen Seite immer mehr verantwortungsvolle Konsumenten, auf der anderen Seite aber nach wie vor exzessive Konsumgewohnheiten. Ähnlich widersprüchlich sind viele Unternehmensstrategien, die von seriösen ethischen Ansätzen über diverse Greenwashing-Strategien bis hin zu rücksichtslosem und ausbeuterischem Vorgehen reichen. Wie schätzen Sie diese Gemengelage ein?



Im Dauereinsatz in Thermen und Reha-Einrichtungen: Liegestühle der Richard Henkel GmbH

»Ich möchte, dass wir erkennen, wie viele Möglichkeiten wir auch ohne ständigen Preiskampf und ohne diese Fixierung auf das Umsatzwachstum haben.«

SUSANNE HENKEL

M E T A M O R P H O S E



Ressourcensparende und saubere Pulverbeschichtung für die Luft- und Automobilindustrie



links: ein Liegestuhl vor der Aufarbeitung,
rechts: wieder voll einsatzfähig

SH — Mir gibt das ebenfalls sehr zu denken. Letztlich zähle ich vor allem auf eine verstärkte Aufklärungs- und Bildungsarbeit. Denken Sie beispielsweise daran, wie große Firmen häufig produzieren: Man lässt in China Produkte von Wanderarbeitern fertigen. Da kommt es schon mal vor, dass von einem auf den anderen Tag plötzlich ein Drittel der Beschäftigten fehlt, weil diese weitergezogen sind. Daraufhin verlegt man die Produktion einfach nach Vietnam oder Afrika: noch dreckiger, noch menschenunwürdiger. Unter solchen Umständen gefertigte Teile sind in vielen Fahrzeugen verbaut oder wir kleiden uns damit. Das sollten die Menschen wissen, das muss häufiger und deutlicher gezeigt werden!

Aus diversen Studien geht hervor, dass Informationstransparenz viele Menschen tatsächlich zu Verhaltensänderungen motiviert.

SH — Aber was macht unser Schulsystem? Nichts – oder in jedem Fall zu wenig! Nehmen Sie den Gemeinschaftskundeunterricht: Der darf sich doch heute nicht mehr auf Deutschland beschränken, sondern muss junge Menschen über globale Lieferketten und Arbeitsbedingungen informieren.

Uns würde abschließend noch interessieren, in welcher Form die „Industrie 4.0“ bei Ihnen Einzug hält. Treiben Sie die Digitalisierung und Automatisierung bewusst voran oder beschäftigen Sie sich bislang eher perspektivisch damit?

SH — Zunächst bin ich davon überzeugt, dass wir Unternehmen brauchen, die mit Menschen arbeiten – auch in Zukunft. Aber natürlich haben wir uns angeschaut, wo Roboter unsere Arbeit möglicherweise ergänzen können. Und für uns lautet das Ergebnis: nirgendwo. Nehmen wir etwa das Aufarbeiten unserer Liegestühle, also das Aufwickeln einer neuen Liegefläche, wenn die alte verschlissen ist. Oder auch das Nähen bestimmter Doppelnähte. Dafür hätten wir jeweils zwei Roboter gebraucht. Rechnen Sie das mal durch: Das lohnt sich nicht. Gleiches gilt für die Pulverbeschichtungsanlage. Wir machen es daher heute so: Es wird ein Band vorbereitet, und die Mitarbeiter stehen im Durchlauf und hängen die Teile auf. Beim Aufhängen sehen sie das Rohteil und das Fertigteil und überprüfen jeweils beide. Das menschliche Auge stellt bei uns also zugleich die Qualität sicher – das ist wesentlich günstiger als alle technischen Lösungen. Zugleich achten wir darauf, dass alle Mitarbeiter nach spätestens einer Stunde die Arbeit wechseln, damit es nicht zu monoton wird und sie nicht zu einseitig beansprucht werden.

Wenn Sie eines Tages aufhören und das Unternehmen Ihrem Nachfolger beziehungsweise Ihrem Bruder übergeben, welches wäre Ihr wichtigster Ratschlag?

SH — Mach jede Erfahrung selbst! Laufe nicht dem hinterher, was in der Zeitung oder im Lehrbuch steht. Was andere irgendwo aufschreiben, ist deren Erfahrung. Diese kann man für sich zwar als Richtlinie nehmen, aber sie ersetzt nicht das eigene Erleben und das eigenständige Denken und Handeln. ■