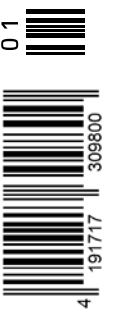
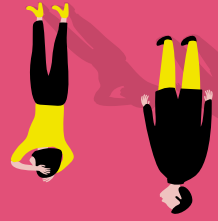


agora⁴²

Das philosophische Wirtschaftsmagazin



AUSGABE 01/2018

WIRTSCHAFT IM WIDERSPRUCH



AGORA 42

Ausgabe 01/2018 | Deutschland 9,80 EUR
Österreich 9,80 EUR | Schweiz 13,90 CHF

AGORA 42



WIRTSCHAFT IM WIDERSPRUCH

AUSGABE 01/2018



Das philosophische Wirtschaftsmagazin

agora⁴²



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.



ANTJE VON DEWITZ UND VAUDE

Antje von Dewitz ist Geschäftsführerin des familieneigenen Unternehmens VAUDE Sport GmbH & Co. KG in Tettngang am Bodensee. Das von ihrem Vater 1972 gegründete Berg- und Bikesport-Unternehmen produziert Bekleidung, Zelte, Schuhe, Taschen, Schlaf- und Rucksäcke. Antje von Dewitz studierte Wirtschafts- und Kulturraumstudien in Passau und absolvierte verschiedene Praktika in Medienhäusern und NGOs. An der Universität Hohenheim promovierte sie zum Thema „Leistungsstarke Arbeitsverhältnisse in kleinen und mittelständischen Unternehmen“. 2005 wurde sie Marketingleiterin bei VAUDE und übernahm 2009 die Geschäftsführung.

Antje von Dewitz entschied sich, die ökologische und soziale Ausrichtung ins Zentrum der strategischen Gesamtausrichtung von VAUDE zu stellen, um das Unternehmen zum nachhaltigsten Outdoor-Ausrüster Europas zu machen. Mit Erfolg: Seit 2012 ist der Firmenstandort Tettngang, an dem rund 500 Menschen arbeiten, mit allen dort hergestellten Produkten klimaneutral. Der Anteil der umweltfreundlichen Green Shape Produkte wächst stetig. Besonders intensiv befasst sich Antje von Dewitz mit den Themen Unternehmenskultur, Eigenverantwortung und wertschätzende Führung. Knapp 40 Prozent der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt. Sowohl das Unternehmen als auch Antje von Dewitz wurden bereits mit zahlreichen Preisen für ihr Engagement ausgezeichnet, etwa mit der Wirtschaftsmedaille Baden-Württembergs oder dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis.

Gleichwohl erlebt Antje von Dewitz beim Versuch, ökonomische, soziale und ökologische Ziele miteinander zu vereinbaren, auch Hürden und Widerstände. Über die Gipfel und Täler der vergangenen Jahre berichtet sie im Gespräch mit der Thales-Akademie.

DIE THALES-AKADEMIE FÜR WIRTSCHAFT UND PHILOSOPHIE

In der Gesprächsreihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN kommen mittelständische Unternehmer zu Wort, die mit ihrem Geschäftsmodell und ihrer Art der Mitarbeiterführung den Weg in eine zukunftsfähigere Wirtschaft weisen. Es sind kernige Charakterköpfe und mutige Pioniere mit oft unkonventionellen Ideen und einem ausgeprägten Bewusstsein für unternehmerische Verantwortung. Dieses Mal sprechen Philippe Merz und Lukas Heck von der Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie mit Antje von Dewitz.

Die weltanschaulich unabhängige Thales-Akademie bietet Vorträge und Seminare zur Wirtschaftsethik, Unternehmensverantwortung und Ethik der Digitalisierung an. Zudem veranstaltet sie – gemeinsam mit der Universität Freiburg – die berufsbegleitende Weiterbildung „Wirtschaftsethik“. Diese Weiterbildung umfasst das gesamte Spektrum wirtschaftsethischer Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten und schließt mit einem international anerkannten Certificate of Advanced Studies (CAS) ab. In ihren Veranstaltungen schlägt die Thales-Akademie auf lebendige Weise die Brücke zwischen neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und wirtschaftlicher Praxis, um Verantwortungsträger in ihrer eigenständigen Urteilskraft und ethischen Haltung zu stärken.

www.thales-akademie.de

„Wir alle müssen Kontrolle abgeben“

Antje von Dewitz im Gespräch
mit der Thales-Akademie

Frau von Dewitz, bevor Sie im Jahr 2009 Ihren Vater als Geschäftsführerin bei VAUDE abgelöst haben, hatten Sie in verschiedenen NGOs gearbeitet, in der Hoffnung, damit vieles zum Besseren verändern zu können. Weshalb haben Sie sich dann doch entschlossen, die Nachfolge im Familienunternehmen anzutreten?

Weil ich das Gefühl hatte, hier noch viel mehr bewegen und gestalten zu können. Die Praktika in den NGOs haben mir zwar super gefallen, aber nur hier bei VAUDE hat sich dieses Gefühl des Ankommens in mir ausgebreitet. Ich habe sofort gemerkt, dass das selbstständige Gestalten mir viel mehr liegt, als über etwas zu reden oder politisch etwas bewegen zu wollen. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass ich als Unternehmertochter aufgewachsen bin. Aber auch unabhängig davon hat es mich sofort fasziniert, wie viel Verantwortung ich als Unternehmerin habe und dass ich in dieser Rolle gestalten darf und auch gestalten sollte.

War diese Erkenntnis zugleich ein Antrieb dafür, VAUDE zu einem Pionierunternehmen für soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu machen?

Ja und nein. Meine zweite Erkenntnis war nämlich, dass sich VAUDE bereits auf den Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen gemacht hatte: Es gab schon seit 1994 ein ökologisches Recycling-Netzwerk, das für die damalige Zeit gigantisch war. Und wir waren schon seit 2001 mit unserem Bluesign-Standard

unterwegs. Aber so, wie wir es bis dahin gemacht hatten, war es einfach nicht erfolgreich. Es gab keinen echten Mehrwert für die Natur, die Kunden und schon gar nicht für das Unternehmen. Im Gegenteil, es war nur mit viel Arbeit und Kosten verbunden. An der Stelle habe ich eingehakt und gesagt, dass es so nicht länger funktioniert – zumindest nicht für uns als vergleichsweise kleines Familienunternehmen. Und ich weiß auch nicht, ob es überhaupt funktionieren kann, ein Kerngeschäft zu haben und parallel dazu noch eine Öko-Schiene zu bedienen.

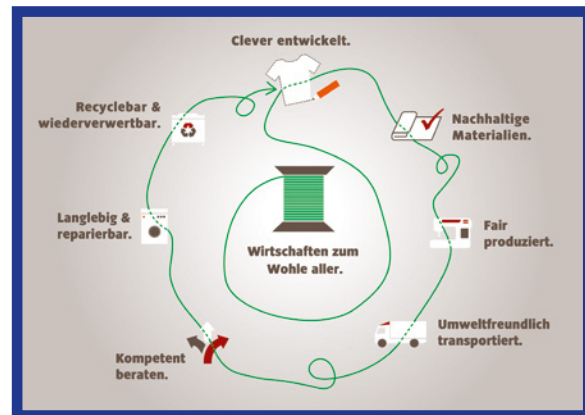
Derzeit ist dieser Zwei-Welten-Ansatz allerdings bei vielen Unternehmen noch recht fest verankert ...

Aber für uns funktioniert er aus mehreren Gründen nicht. Zum einen, weil wir für einen solchen Weg gar nicht genug Mitarbeiter haben, und zum anderen, weil das Thema Nachhaltigkeit inhaltlich viel zu anspruchsvoll ist. Wenn du es nur halb anpackst oder es getrennt von deinen strategischen Kernfragen abhandelst, siehst du nur noch unüberwindbare Berge, und bei allen macht sich Skepsis oder sogar Zynismus breit, sodass es ständig heißt: „Das geht nicht.“ Bei uns müssen alle das gleiche Ziel verfolgen und den gleichen Weg gehen. Sonst schaffen wir es nicht. In Sachen Nachhaltigkeit heißt das vor allem, dass wir ein Innovationsstreiber sein müssen: Wir müssen Produkte entwickeln, die mindestens genauso wasserdicht, atmungsaktiv und schön sind wie die Produkte von konventionellen Herstellern, aber zugleich schadstoffärmer, langlebiger und wiederverwertbarer.



Philippe Merz und Lukas Heck von der Thales-Akademie im Gespräch mit Antje von Dewitz

H O R I Z O N T



Produktzyklus bei VAUDE

Die gesamte Outdoor-Branche hat eine jahrelange Boomphase hinter sich mit oft zweistelligen Wachstumsraten. Seit gut drei Jahren flaut dieser Boom ab und pendelt sich bei Wachstumsraten von ein bis zwei Prozent ein. Wir wirkt sich dieser Trend bislang auf VAUDE aus?

Wir hatten vor einigen Jahren tatsächlich mal ein Umsatzwachstum von 18 Prozent. Letztes Jahr hatten wir knapp neun Prozent, dieses Jahr werden wir etwa sechs Prozent erreichen. Wir liegen also noch weit über dem Branchentrend.

Wurde das Unternehmen noch nie von einer handfesten ökonomischen Krise durchgeschüttelt?

Doch, aber vor meiner Zeit. Schon damals war der Dollar-Kurs mitentscheidend: Wir müssen alle unsere Einkäufe in Dollar bezahlen, sodass die Entwicklung des Dollars ein sehr wichtiger, zugleich aber unberechenbarer Faktor für uns ist. Wenn der Dollar-Kurs fällt, sagen wir auf 1,05 Euro, wir aber bis gerade noch

mit 1,30 Euro kalkuliert haben, dann brechen schnell schwierige Zeiten an. Dieses Risiko haben wir heute noch genauso wie damals.

Seit einigen Jahren ist in der Outdoor-Branche eine zunehmende Marktkonzentration zu beobachten, sowohl bei den Herstellern als auch bei deren Großkunden. Wirkt sich das bereits auf VAUDE aus?

Ja, das lässt sich nicht leugnen. Einige wenige Marken werden immer größer, indem sie andere übernehmen, mit ihnen fusionieren oder sich Finanzkonzernen anschließen. Aber auch die Händler werden immer größer. Um nur zwei aktuelle Beispiele zu nennen: Vorletztes Jahr wurde Globetrotter von Fenix übernommen, und gerade wurde McTrek von A. S. Adventure gekauft. Andere Händler, die auch zu unseren Großkunden zählen, sind nach wie vor in einer volatilen Situation, etwa Sportcheck, Karstadt und Wöhrl. Diese Entwicklungen sind für uns ebenfalls nicht beeinflussbar, aber sie wirken sich stark auf uns aus.

„Wir alle müssen Kontrolle abgeben“

Marktkonzentrationen sind in älteren und konventionellen Märkten ein oft kritisiertes, aber längst auch gewohnter Anblick. Schätzen Sie es als Bedrohung ein, dass VAUDE als vergleichsweise kleiner Player mit immer weniger einflussreichen Wettbewerbern konkurrieren muss?

Es hat tatsächlich zwei Seiten. Zum einen ist die Outdoor-Branche gerade einmal 40 Jahre alt, und nun beginnt die Phase der Marktkonzentration. Andererseits fand ich es sympathischer und authentischer, als es noch viele florierende Einzelunternehmen gab. Jetzt wird es härter. Wir müssen auf einem globalen, wettbewerbsintensiven Markt bestehen. Gerade vonseiten der Produzenten erleiden wir mittlerweile auch Nachteile gegenüber den großen Wettbewerbern. Zu vielen Produzenten haben wir zwar sehr gute und langjährige Verbindungen – aber der eine oder andere wird schon schwach, wenn eine große amerikanische Marke daherkommt und einen Auftrag über mehrere 100.000 Dollar einreicht. Dagegen versuchen wir zu bestehen, indem wir ein persönliches Verhältnis auf Augenhöhe aufbauen, indem wir Innovationen vorantreiben und gemeinsam mit den Partnern immer neue Lösungen für noch schadstoffärmere Materialien suchen. Dazu kommt, dass wir den Produzenten nicht sagen, dass sie nun plötzlich neue Richtlinien für dieses oder jenes Zertifikat einhalten sollen. Stattdessen bieten wir mehrjährige „Empowerment-Programme“ mit Workshops, Coachings und Begehungen an. Daher geben uns unsere Produzenten die Rückmeldung, dass wir zwar nicht die größten Kunden sind, aber dafür die mit Herz. Das zeigt mir: Wenn du einen überzeugenden Stil verfolgst, erarbeitest du dir einen guten Stand und auf lange Sicht entsteht aus vielen kleinen Schritten eine große Wirkung. Das hatte ich vorher nicht erwartet. Aber es ermutigt mich sehr.

Wie steht es mit den Kundinnen und Kunden? Spielt die Nachhaltigkeitsstrategie von VAUDE bei der Kaufentscheidung mittlerweile eine nennenswerte Rolle?

Wir erleben, dass immer mehr Menschen nach unserem Green Shape Label fragen. Das hat auch damit zu tun, dass wir hier in Tettngang seit einigen Jahren „Green Shape Camps“ für unsere Händler und Verkäufer machen, bei denen wir sie zwei Tage lang in Sachen Nachhaltigkeit schulen. Anschließend sagen die meisten von ihnen, dass sie das Argument Nachhaltigkeit bei der Kundenberatung nun gleichwertig neben den Argumenten Funktion oder Preis anführen und unsere Produkte damit erfolgreicher verkaufen. Das ist für mich ein Riesenschlüssel für die Frage, wie es eigentlich sein kann, dass Konsumenten mit dem festen Vorsatz ins Geschäft kommen, heute endlich verantwortungsvoll einzukaufen, es aber am Ende doch nicht tun: Wenn die Kunden jemanden haben, der sie gut berät, dann folgen sie diesem Rat meistens auch. Der Multiplikatoren-Effekt der Verkäufer ist daher entscheidend.

DIE GROSSE CHRISTLICHE FAMILIENSTUDIE

UNTERSTÜTZT VON DER
SCM
Stiftung
Christliche
Medien



Wie sieht christliche Erziehung heute aus? Wie versuchen Eltern, ihren Glauben weiterzugeben? Die Autoren präsentieren die Ergebnisse ihrer Umfrage in diesem faszinierenden Buch, das spannende Einblicke in die Erziehungsrealität gibt.

Mehr Infos und einen interessanten Test zum Erziehungstyp finden Sie unter:
www.scm-brockhaus.de/familienstudie



Tobias Künkler, Tobias Faix
Zwischen Furcht und Freiheit
Das Dilemma der
christlichen Erziehung
Klappenbroschur, 248 S.
226.813 €D 19,95

€A 20,60/CHF 27,90*
ISBN: 978-3-417-26813-3
Auch als e book



Bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder bei
www.scm-shop.de
Telefon: 07031 7414-177

SCM
R.Brockhaus



Arbeitswelt bei VAUDE in Obereisenbach bei Tettngang

Dennoch gibt es einen Zielkonflikt: Zum einen versuchen Sie, sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren und engagieren sich gegen die Wegwerfmentalität. Zugleich aber wollen Sie weiter wachsen, also immer mehr Produkte entwickeln und verkaufen. Wäre es nicht am ressourcenschonendsten, eine konstante Menge oder sogar weniger zu produzieren als im vorigen Jahr? Immerhin unterliegen Sie als Familienunternehmen mit hoher Eigenkapitalquote den Zwängen der Kapitalmärkte weit weniger als viele Wettbewerber, die börsennotiert oder stark fremdfinanziert sind und dadurch einen hohen Rendite- und Wachstumsdruck haben.

Grundsätzlich bin ich völlig bei Ihnen. Die Wachstumszwänge, denen die meisten Unternehmen heute ausgesetzt sind, sind ein riesiges Problem. Aber ich denke, dass nicht weniger konsumiert wird, nur weil wir bei VAUDE weniger produzieren. Trotzdem haben wir uns gefragt, wie wir beispielsweise mit dem Trend zur „Fast Fashion“ umgehen, bei dem alle paar Tage ein neues Produkt auf den Markt geworfen wird. Das machen wir nicht mit. Bei uns und im Großteil der Outdoor-Branche gibt es nur zwei Mal im Jahr neue Produkte. Das ist aus meiner Sicht schon ein sehr nachhaltiger Rhythmus.

Zudem haben wir uns im Rahmen der Gemeinwohlbilanz damit beschäftigt, wann wir eigentlich eine optimale Größe erreicht haben. Das hängt aus meiner Sicht hauptsächlich von unseren Wett-



VAUDE-Manufaktur in Obereisenbach

»Die Wachstumszwänge, denen die meisten Unternehmen heute ausgesetzt sind, sind ein riesiges Problem.«

bewerbern ab. Und da haben wir einfach noch keine ideale Größe, sondern sind ziemlich klein und dadurch auch anfällig. Bricht uns ein Großkunde weg, sind wir sogar richtig gefährdet. Ich bin daher überzeugt, dass wir noch wachsen müssen, um nachhaltig wirtschaften zu können und dauerhaft zu existieren. Und hinzu kommt: Je größer wir werden, desto mehr Menge machen wir, desto mehr Einfluss bekommen wir – auch bei den Produzenten. Wenn ich etwas bewegen möchte, brauche ich Menge dahinter.

Apropos Gemeinwohlbilanz: VAUDE hat in den letzten Jahren auffällig viele Berichte und Zertifikate aus den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung angesammelt, neben der Gemeinwohlbilanz auch die Global Reporting Initiative (GRI), die Fair Wear Foundation, den Bericht zu Klimaneutralität oder das „Eco-Management and Audit Scheme“ (EMAS). Ist das nicht sehr spannungsreich, sowohl inhaltlich als auch vom Zeitaufwand?

Inhaltlich habe ich das gar nicht so spannungsreich erlebt, denn viele Ziele und Aspekte der Berichte decken oder ergänzen sich. Aber es ist tatsächlich extrem zeit- und energieaufwändig und setzt uns enorm unter Spannung, weil es dadurch viele Ressourcenkonflikte gibt. Zudem hat uns beispielsweise die Zertifizierung der GRI durch einen Wirtschaftsprüfer 20.000 Euro

gekostet. Das übersteigt schon ein gewisses Maß. Da viele Teile unseres Nachhaltigkeitsberichts ohnehin durch Institutionen wie EMAS, Fair Wear Foundation oder MyClimate geprüft werden, verzichten wir nun auf einen Wirtschaftsprüfer. Wir berichten jedoch weiterhin nach dem GRI-Standard. Trotzdem stellt sich generell die Frage, wie sinnvoll diese Berichte und Zertifikate sind und was uns das bringt. Wir haben das intensiv diskutiert und im Jahr 2008 entschieden, diesen Weg zu gehen. Denn wenn wir Europas nachhaltigster Outdoor-Ausrüster werden wollen, dann müssen wir schließlich irgendwas vorweisen können. Und man darf nicht vergessen, dass die Aufarbeitung der sozialen und ökologischen Fragen immer das eigene Bewusstsein schärft und dabei hilft, Themen noch besser zu verstehen und zu fokussieren.

Welche Rolle spielt für Sie der Marketing-Effekt, den solche Berichte und Zertifikate mit sich bringen?

Der spielt eine wichtige Rolle, ganz klar. Wir können ja nicht, wie andere Wettbewerber, aus einem großen Geldtopf schöpfen und die Welt ständig mit tollen Fernsehaufnahmen bedienen. Aber dafür arbeiten wir viel in der Tiefe an unseren Themen. Hier helfen uns die Bilanzen und Presseberichte, unsere Geschichten auf den Punkt zu bringen.

Sie haben bereits angedeutet, dass Sie in den vergangenen Jahren intensiv an der Unternehmenskultur und an den gemeinsamen Grundsätzen gearbeitet haben. Bei der Mitarbeiterführung haben Sie sich dabei dem Ideal „Vertrauen statt Kontrolle“ verschrieben. Was bedeutet das konkret für den unternehmerischen Alltag?

Das haben wir uns auch erst mal gefragt! (*lacht*) Um das herauszufinden, sind wir mit unseren Führungskräften zwei Jahre lang in Schulungen gegangen und haben uns mit den Themen positives Menschenbild, Selbstwirksamkeit und vertrauensorientierte Führung beschäftigt. Hier geben wir Methoden an die Hand, mit denen sich jeder selbst besser kennenlernen kann, und machen viel Beziehungsarbeit. Denn wir wollen alle auf Augenhöhe bekommen, damit nicht das Machtwort regiert, sondern das gemeinsame Ringen um die beste Lösung möglich wird. Zudem gibt es Formate wie das Kampagnenmanagement, bei dem kleine Gruppen aus Marketing, Vertrieb und Produktion zusammenkommen, um gemeinsam an ausgewählten Themen zu arbeiten und so auch latenter Konkurrenz vorzubeugen. Und wir arbeiten mit Rollen, die man annimmt und nach Projektabschluss wieder abgibt, anstatt mit festen Aufgaben und Hierarchien. Das ist erst mal ganz schön schwer, denn dafür müssen wir einüben, wie wir zu Entscheidungen kommen, wenn die Führungskraft nicht mehr entscheidet.

Wie haben die Führungskräfte auf diesen Abbau von Hierarchien reagiert?

Zu Beginn meiner Zeit im Unternehmen habe ich erst einmal Hierarchien aufgebaut. Denn unter meinem Vater gab es nur ihn selbst und ein paar wenige Führungskräfte, aber kaum mittlere Führungsebenen. Das habe ich geändert, um so im ersten Schritt mehr Mitverantwortung zu ermöglichen. Danach haben wir den Prozess hin zu flachen und flexiblen Hierarchien eingeleitet, was bei manchen Führungskräften auf erheblichen Widerstand stieß – und bei einigen auch noch stößt. Für jemanden in einer klassischen Führungsposition, der kein vertrauensvolles Menschenbild hat und dessen Selbstwertgefühl stark von seiner Position abhängt, ist dieser Kontrollverlust schwer zu ertragen. Das ist eine lange Reise, auf der wir Leute brauchen, die bereit sind, sich zu verändern und mitzuziehen. Aber es führt aus meiner Sicht kein Weg daran vorbei: Wir alle müssen Kontrolle abgeben.

Gab es Menschen, die Sie auf diesem Weg verloren haben und die das Unternehmen verlassen haben?

Schon, auch wenn mir das damals nicht so bewusst war. Heute würde ich sagen, dass zwei, drei Menschen in diesem Veränderungsprozess hinausgetragen wurden.

Auch das Thema Transparenz schreiben Sie groß. Gilt das auch für das Vergütungsmodell und den Umgang mit Gehältern?

Ja. Bei unserer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2012 kam heraus, dass viele Mitarbeiter die Gehälter als unfair empfinden. Damals waren sie tatsächlich weder transparent noch strukturiert, sondern einfach historisch gewachsen. So kam es, dass die Gehälter auch bei gleicher Qualifikation stark davon abhingen, wann jemand eingestellt wurde, wie jemand argumentieren konnte oder ob der Chef bei der Gehaltsverhandlung einen guten Tag hatte. Daraufhin haben wir eine Gehaltsstruktur mit insgesamt zwölf Funktionsstufen eingezogen. Bei jeder Stufe gibt es einen gewissen Spielraum, aber jede ist nach unten und oben gedeckelt.

Und jeder Mitarbeiter kennt nicht nur seine eigene Stufe, sondern auch die der Kollegen?

Ja, das kann jeder in Erfahrung bringen, wenn er oder sie will. Man erfährt dann zwar nicht exakt, wie viel ein Kollege verdient, aber in welcher Spanne der Funktionsstufe er sich befindet.

Und wie lautet Ihr bisheriges Fazit?

Vom Prinzip her funktioniert es gut, aber wir haben damit auch hohe Erwartungen geweckt, die wir nicht alle erfüllen können. Vor allem können wir das Lohnniveau nicht flächendeckend anheben. Wir versuchen das seit Jahren und haben auch schon viel getan. Aber wir sind hier in einer Region mit Vollbeschäftigung, Großindustrie und sehr teurem Wohnraum und somit hohen Lebenshaltungskosten. Und wir haben hier in Tettngang mittlerweile rund 500 Beschäftigte. Da ist die Anhebung des Gesamtlohnniveaus eine echt schwierige Aufgabe.

Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Verständnis von guter Unternehmenskultur und eigenverantwortlicher Zusammenarbeit gerade für die älteren Beschäftigten ein großes Thema ist, die lange unter Ihrem Vater gearbeitet haben?

Ja, gerade Menschen, die 30 Jahre lang mit meinem Vater gearbeitet haben, waren teilweise fassungslos darüber, was ich hier fabriziere. Da habe ich oft Sätze gehört wie: „Jetzt muss das Thema noch mal und noch mal diskutiert werden, ja, wo sind wir denn hier? Sag uns endlich, wo's langgehen soll!“ Die Menschen haben sich aus Gewohnheit nach Anweisungen geseht, das gemeinsame Ringen um das beste Argument war ihnen nicht vertraut. Und man muss ja zugeben: Mit Anweisungen geht vieles erst einmal schneller. Aber zum einen sind unsere Aufgaben und das Marktumfeld heute viel zu komplex, um alle Fragen nur von wenigen Führungskräften entscheiden zu lassen. Wir brauchen heute unterschiedliche Menschentypen, Fähigkeiten und Denkansätze, die sehr vernetzt miteinander arbeiten. Und zum anderen können starke Hierarchien auch Leidensdruck erzeugen. Ein Erlebnis mit einem Mitarbeiter habe ich noch besonders im Kopf: 35 Jahre bei uns, Instandhaltungsabteilungsleiter, ein Kerl von einem Mann. Wir hatten ein Mitarbeitergespräch, nur er und ich. Dabei sollte es auch eine Einheit zur Selbstreflexion geben, die ich mit den Fragen



VAUDE-Zentrale in Obereisenbach in der Nähe des Bodensees

»Wir wollen, das nicht das Machtwort regiert, sondern das gemeinsame Ringen um die beste Lösung.«



Unternehmenseigene Kindertagesstätte auf dem Firmengelände

eingeleitet habe: „Wie geht es Dir? Und wie geht es Dir mit mir?“ Darauf er: „Ja, wie schon?! Beschissen!“ Dabei hatte ich mir so viel Mühe mit ihm gegeben! In dem Moment war ich so gestresst, dass ich angefangen habe zu weinen. Am nächsten Tag hat er einen großen Kuchen und mitgebracht und gesagt: „Es tut mir wirklich leid, ich bin manchmal ein Esel. Denn das gefällt mir schon auch, dass ich jetzt mit weniger Druck arbeite und freier entscheiden kann!“ Aber man muss das auch verstehen. Von Menschen, die 35 Jahre hier gearbeitet haben und die hier sozialisiert wurden, kann ich nicht erwarten, dass sie plötzlich ihre Gewohnheiten und letztlich ihren Lebensentwurf derartig infrage stellen und verändern. Das kostet viel, auch für das eigene Selbstverständnis.



Philippe Merz (Thales-Akademie), Antje von Dewitz (VAUDE), Lukas Heck (Thales-Akademie)

»Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen, bedeutet permanente Arbeit an der Unternehmenskultur.«

Würden Sie denn heute sagen, dass Sie diese Veränderungen im Wesentlichen gemeistert haben?

Ich dachte damals, na gut, wir sind jetzt im „Change“, und nach zwei bis drei Jahren ist die Sache gegessen. Aber mittlerweile bin ich überzeugt, dass dieser Wandel nie aufhört. Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen, bedeutet permanente Arbeit an der Unternehmenskultur.

Welche Gemeinsamkeiten sehen Sie zwischen sich und Ihrem Vater? Gibt es Grundsätze, die er Ihnen mitgegeben hat, die sie beherzigen?

Ja, absolut. Uns ist beiden die ganzheitliche Verantwortung für das Unternehmen sehr wichtig, nicht nur für unsere Produkte oder die Zahlen. Und wir wollen beide Grenzen überwinden, die man angeblich nicht überwinden kann. Wenn jemand zu mir kommt und sagt: „Das geht nicht!“, dann ist das für mich eine Herausforderung, es doch zu schaffen. Auch das habe ich von ihm.

Gibt es einen Moment, von dem Sie sagen würden, dass er der Tiefpunkt Ihrer Zeit als Geschäftsführerin war?

Da gibt es nicht so den einen allerschwersten Moment. Viele schwierige Momente waren mit meinem Vater und dem Ringen um die neue Ausrichtung des Unternehmens verbunden. Aber es war auch sehr schwer, als Greenpeace damals auf uns geschossen hat, weil manche unserer Jacken noch wasserabweisende Materialien mit problematischen Chemikalien enthielten. Für mich war es knüppelhart, dass meine gefühlten Weggefährten uns und mich öffentlich an den Pranger stellen.

Wie haben Sie darauf reagiert?

Ich habe mich vor die Kamera gesetzt und das erklärt. Persönlich hat mich dieser Moment, in dem die Freunde gefühlt zu Feinden wurden, ganz schön mitgenommen. Heute würde ich cooler reagieren, weil ich die Mechanismen besser kenne. Und weil ich viel klarer sagen kann, was wir alles schon geschafft haben und wie weit wir im Vergleich zu anderen sind. Und dieser Druck ist tatsächlich nötig, um Produkte und Produktionsverhältnisse zu verbessern. Gesetzliche Regelungen bringen etwas, aber Kampagnen von Greenpeace eben auch.

Gibt es neben den anspruchsvollen Momenten denn einen schönsten Moment aus Ihrer bisherigen Zeit als Geschäftsführerin?

Sogar zwei (*lacht*). Einer war, als meine drei zukünftigen Geschäftsleitungskollegen mich nach meiner Vision gefragt haben und ich dann meinen Mut zusammengenommen und meine Vision geschildert habe. Ich hatte wirklich Angst, dass sie sagen: „So ein Schmarrn!“ Aber sie sagten: „Super, packen wir es an!“ Das war für mich ein sehr glücklicher Moment, weil es die Basis für alles war, was wir seitdem erreicht haben. Und der zweite superglückliche Moment war der Sieg beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis in Düsseldorf. Wir haben die ganze Nacht durchgetanzt, die ganze Mannschaft zusammen.

Welchen unternehmerischen Ratschlag würden Sie der nächsten Generation mit auf den Weg geben, etwa Ihren Töchtern, falls sie in einigen Jahren ins Unternehmen hineingehen?

Werde dir deiner eigenen Antriebe bewusst und finde heraus, ob sie wirklich im Unternehmen liegen – oder vielleicht woanders. Denn wenn du diesen Weg gehst, dann brauchst du alle Energie. Dann kannst du keine Energie mit der Frage verschwenden, ob es wirklich das Richtige für dich ist. Du musst dir verdammt sicher sein. Bei mir war das damals so. Ins Unternehmen zu kommen, war wie nach Hause kommen. Mein Ratschlag an meine Töchter lautet daher: Findet eure Leidenschaften und folgt ihnen. ■

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



WELTETHOS
INSTITUT

Weltethos-Institut · An-Institut der Stiftung Weltethos an der Universität Tübingen

Ziel des international agierenden und von der Stiftung Weltethos getragenen Weltethos-Instituts an der Universität Tübingen ist es, moralisches Handeln in der globalen Wirtschaft sowie den Dialog der Kulturen zu fördern.

„Kein Frieden unter den Nationen ohne Frieden unter den Religionen – und kein Frieden unter den Religionen ohne Dialog zwischen den Religionen“. Diese zwei Einsichten von Prof. Dr. Hans Küng standen 1990 programmatisch am Anfang des Weltethos-Projekts und begründeten seine Suche nach einem globalen Grundkonsens bestehender Werte, unverrückbarer Maßstäbe und persönlicher Grundhaltungen.

„Kein Weltfrieden ohne gerechte Weltwirtschaftsverhältnisse. Keine gerechten Weltwirtschaftsverhältnisse ohne Weltwirtschaftsethos. Kein Weltwirtschaftsethos ohne wirtschaftsethische Grundlagenforschung“ – so lässt sich Hans Küngs These heute fortschreiben. Und so liegen die zentralen Aufgabenbereiche des Instituts in Lehre, Forschung sowie Engagement und Dialog, in der Wirtschafts- und Globalisierungsethik und im interkulturellen Lernen.

Weltethos-Institut (Universität Tübingen)
Hintere Grabenstraße 26, 72070 Tübingen
www.weltethos-institut.org

Tel. 07071 54940 -30
Fax 07071 54940 -40
E-Mail sekretariat@weltethos-institut.org