

# agora<sup>42</sup>

Das philosophische Wirtschaftsmagazin

AUSGABE 02/2017

## DIGITALISIERUNG

AGORA 42

Ausgabe 02/2017 | Deutschland 9,80 EUR  
Österreich 9,80 EUR | Schweiz 13,90 CHF

02



4

191717

309800

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.

## J. G. WEISSER

Die Firma Weisser gehört zu den sprichwörtlichen „hidden champions“ des deutschen Mittelstands: Weltmarktführer, erfolgreich in der sechsten Generation, ansässig in einer Kleinstadt im Südwesten – und nahezu unbekannt außerhalb ihrer eigenen Branche. Aber der Reihe nach: Bereits im Jahr 1800 gründete Jacob Weisser im Südschwarzwald eine kleine Poststation mit Huf- und Wagenschmiede. Ab 1830 fertigte sein Sohn Johann Georg Weisser in seiner „Schlosser und Zeugschmiede“ in Sankt Georgen kleine Drehbänke und Schraubstöcke. In den Jahrzehnten darauf erlebte die südwestdeutsche Uhrenindustrie ihren großen Aufschwung, mit dem auch die Nachfrage nach Drehbänken und Uhrmacherwerkzeugen stieg. So gründete Johann Georg Weisser im Jahr 1856 die Maschinenfabrik J. G. Weisser & Söhne, die sich seitdem zu einer der innovativsten Werkzeug- und Maschinenfabriken Deutschlands entwickelte.

Helmut Weisser selbst kam 1974 in fünfter Generation ins Familienunternehmen und übernahm fortan die Bereiche Vertrieb und Entwicklung. In den folgenden vier Jahrzehnten etablierte sich das Familienunternehmen zum weltweit führenden Hersteller von multifunktionalen Präzisions-Drehmaschinen und Drehzentren, mit denen heute insbesondere in der Automobilindustrie zahlreiche Getriebeteile gefertigt werden. Nach einer existenzgefährdenden Krise im Jahr 1995 beschäftigt das Unternehmen heute fast 500 Mitarbeiter und feierte 2016 nicht nur das 160-jährige Firmenjubiläum, sondern auch die Übergabe an die sechste Generation.

Im Gespräch mit Philippe Merz und Frank Obergfell verrät Helmut Weisser, was einen guten Unternehmer ausmacht, welche Schwierigkeiten die Führung eines Unternehmens mit zwei Familienstämmen in sich birgt, was er seinem Sohn rät und warum es größere Herausforderungen als die Digitalisierung gibt.



## THALES-AKADEMIE FÜR WIRTSCHAFT UND PHILOSOPHIE

In der Gesprächsreihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN sprechen Frank Obergfell und Philippe Merz von der Thales-Akademie mit jeweils einen mittelständischen Unternehmer über grundlegende Erfahrungen, Einsichten, Erfolge und Niederlagen. Warum gerade mittelständische Unternehmer? Weil diese Spezies zwar gern als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ besungen wird, aber nur sehr selten öffentlich in Erscheinung tritt. Das ist schade, denn viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind kernige Charakterköpfe mit faszinierenden Lebenswegen und einem ausgeprägten Verständnis von unternehmerischer Verantwortung. Und warum kein klassisches Interview, sondern offene Gespräche auf Augenhöhe? Weil Philippe Merz und Frank Obergfell keine Journalisten sind, sondern Philosophen und Familienunternehmer in vierter Generation, die gemeinsam die Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie gegründet haben.

Die in Freiburg beheimatete Thales-Akademie bietet Vorträge und Inhouse-Seminare zu den zentralen wirtschafts- und unternehmensethischen Herausforderungen unserer Zeit sowie – gemeinsam mit der Universität Freiburg – die berufsbegleitende Weiterbildung „Wirtschaftsethik“ an (Neustart: September 2017).

[www.thales-akademie.de](http://www.thales-akademie.de)

# Ein guter Unternehmer braucht Risikofreude und Altruismus

## Die Thales-Akademie im Gespräch mit Helmut Weisser

**Thales-Akademie** — Wenn Sie auf Ihre vier Jahrzehnte als Unternehmer und Geschäftsführer zurückschauen, gibt es dann eine grundlegend positive und eine negative Erfahrung, die für Sie besonders herausstechen?

**Helmut Weisser** — Bei der positiven Erfahrung muss ich nicht lange überlegen – das war für mich immer die große Gestaltungsfreiheit, die das Leben als Unternehmer beinhaltet: welche Ideen ich entwickle und realisiere, mit wem ich zusammenarbeite, wie ich arbeite und wie ich mit den Menschen umgehe. Um das genießen zu können, musst du allerdings auch ein gewisses alltägliches Risiko als normal betrachten. Ich habe diese Freiheit auch deswegen geliebt, weil ich immer davon überzeugt war, dass wir die Produktivität unserer Kunden verbessern und ihnen zugleich helfen, zur Ressourcenschonung beizutragen. Denn bei der Zerspannung geht es zunächst mal um Ressourcenvernichtung: Du opferst Energie, um überschüssiges Material in einer Maschine abzutragen und so die endgültige Form des Werkstücks zu erhalten. Und je nachdem, wie du die Maschine baust, gelingt das eben präziser oder weniger präzise, mit mehr oder weniger Ressourcenverbrauch.

Die negative Seite der unternehmerischen Existenz besteht aus meiner Sicht darin, dass du immer stark von Konjunkturzyklen abhängst, die über dich hereinbrechen, ohne dass du etwas dagegen tun kannst. Im Jahr 2009 hat zum Beispiel plötzlich niemand mehr bestellt und kein Mensch wusste so richtig, weshalb. In dieser Zeit hat sich die Werkzeugmaschinenbranche praktisch halbiert. Als dann ein Jahr später alle wieder fröhlich bestellt haben, wusste auch wieder niemand so recht, warum.

**Welche Entscheidungen hätten Sie heute rückblickend gerne anders getroffen?**

Hm, eine gute Frage. Dazu muss ich vorab sagen, dass ich mir die Geschäftsleitung zeitlebens mit dem Sohn meines Onkels geteilt habe. Das Unternehmen gehört beiden Familienstämmen bis heute in etwa zu gleichen Teilen. Während er für Finanzen und Personal zuständig war, habe ich den Vertrieb, die Entwicklung und schließlich die Produktion geleitet. Wir waren immer sehr unterschiedliche Charaktere und hatten oft abweichende Vorstellungen zur strategischen Ausrichtung der Firma. Ich selbst hatte oft Wachstumsfantasien, die mein Vetter nicht unterstützt hat und die daher nichts geworden sind. Rückblickend hätte ich mich das eine oder andere Mal durchsetzen sollen, als es darum ging, ordentlich Geld in die Hand zu nehmen und einen Wettbewerber zu kaufen, dem es schlecht ging. Mein Vetter wollte das aus einer grundsätzlichen Risikoaversion heraus nie mittragen. So sind viele dieser Firmen kaputt gegangen oder von Investoren und Großkonzernen übernommen worden – und wir haben mehrere Gelegenheiten verpasst, unsere eigene Position abzusichern und zu stärken. Ich habe das dann umschiffert, indem ich angefangen habe, mit anderen Firmen für einzelne Projekte oder Maschinen zu kooperieren, etwa in den USA. Das hat für bestimmte Phasen glücklicherweise auch gut funktioniert.

**Wie dürfen wir uns die Konfliktkultur mit Ihrem Vetter vorstellen? Haben Sie solche grundlegenden Meinungsverschiedenheiten offen miteinander ausgetragen?**

Ach, letztlich habe ich das meistens im Stillen mit mir selbst ausgemacht und einen Weg gesucht, den ich selbstständig gehen konnte. Dabei hatte ich den Vorteil, dass ich bis auf die Finanzen alle Fäden in der Hand hatte. Ich war aber kein Patriarch, sondern habe immer die Gespräche mit den Technikern und dem Führungskader der Firma gesucht – und ein offenes Ohr für die Wünsche der Kunden gehabt. Dabei wollten wir aber nie Einzelhersteller sein, sondern immer aus der Serie heraus Maschinen bauen, die sich auf unterschiedliche Einsatzbereiche anpassen lassen. Das ist bis heute unser Geschäftsmodell.

**Wollten Sie denn ursprünglich überhaupt das Familienunternehmen übernehmen und in die nächste Generation führen? Oder hätten Sie sich auch einen anderen Lebensweg vorstellen können?**

Um ehrlich zu sein: Mein Wunsch, in die Firma zu gehen, war als junger Mann nicht besonders ausgeprägt. Ich wollte eigentlich Geschichte und Germanistik studieren und bin daher bis heute froh, dass es damals an der TU in Berlin ein Studium Generale gab, in dem diese Fächer eine Rolle spielten. Ich bin die fünfte Generation und habe daheim erlebt, wie mein Vater jeden Abend heimkam und gleich nach dem Essen wieder mit den Akten ins Arbeitszimmer ging und dort nicht mehr herauskam. Er hat meinem jüngeren Bruder und mir allerdings immer gesagt: „Ihr müsst euch so ausbilden, dass ihr immer woanders sein könnt!“ Auch das war in der Familie meines Onkels ganz anders. Dort hieß es zuhause gegenüber meinem Vetter immer: „Junge, du gehst später in die Firma, Punkt.“ Aber auch mein Vater hat natürlich gehofft, dass wir ins Unternehmen gehen. Wir haben sogar phasenweise gemeinsam an der TU Maschinenbau studiert. Mein Bruder hat dann aber gesagt, dass er nicht ins Unternehmen will – und mein Vater hat das akzeptiert und ihm gesagt, er solle sich Zeit nehmen und seinen eignen Weg gehen. So hat mein Bruder promoviert und ist später Direktor bei Daimler geworden. Der ist auch heute im Ruhestand noch so gut versorgt, dass ich dagegen nur ein winziges Licht bin (lacht).

Bei mir hat mein Vater dann zunehmend gedrängt und mehr oder weniger verhindert, dass ich promoviere. Da laut unserem Gesellschaftervertrag aber kein Familienmitglied sofort in die Fir-

ma darf, sondern vorher woanders Erfahrung sammeln muss, bin ich erst einmal in die Firma Karl Hüller GmbH in Ludwigsburg, einem bekannten Hersteller von Transferstraßen. 1974 rief dann mein Onkel an und fragte, ob ich nicht in die Firma kommen wolle, um Maschinen zu verkaufen. Meine Antwort war: „Das habe ich zwar noch nie gemacht, aber ich probier's mal.“ So haben meine 41 Jahre im Familienunternehmen begonnen.

**Wie haben Sie und Ihr Vater die Nachfolge geregelt? War das von typischen Vater-Sohn-Konflikten geprägt, und hatte er – wie viele andere in seiner Position – Schwierigkeiten loszulassen?**

Nein, das ging ungewöhnlich glatt. Als ich in die Firma kam, war mein Vater noch da, aber er wurde bald krank und hat sich zunehmend auf die Repräsentation konzentriert. Er war zwar noch einige Jahre Sprecher der Geschäftsleitung, aber für alle wichtigen Fragen ist er zu mir gekommen – bis hin zu Reden für Betriebsversammlungen, die ich ihm damals geschrieben habe. Im Rückblick ist die Übergabe deswegen so gut gelungen, weil mein Vater immer zurückgewichen ist, wenn er gemerkt hat, dass ich etwas übernehme. Nur manchmal, wenn ich in einer Streitfrage zu hitzköpfig war, hat er gesagt: „Junge, denk an die alte Regel beim Militär: Über wichtige Fragen sollte man immer eine Nacht schlafen.“ Und damit hatte er oft vollkommen recht. Es waren letztlich ideale Voraussetzungen, die ich dank meines Vaters in der Firma vorgefunden habe.

**Und wie war es im vergangenen Jahr, als Sie selbst an die sechste Generation übergeben haben, also an Ihren Nefen Thorsten Rettich, verantwortlich für Entwicklung und Produktion, sowie an Ihren Sohn Hansjörg Weisser, der seitdem den Vertrieb leitet? Welches war dort die größte Herausforderung?**

Ich habe versucht, es wie mein Vater zu machen – also mich zurückzuhalten und meinen Sohn machen zu lassen. Das fällt mir auch deswegen leicht, weil ich ihn draußen beim Kunden erlebt habe. Er ist ein absoluter Vertriebsmann und macht das sehr professionell.



Der Firmensitz in St. Georgen.

**»Die Banker haben uns wegen dieser einseitigen Kundenstruktur permanent für verrückt erklärt.«**



Produktionshalle

Unsere Herausforderung besteht heute eher darin, dass sich die Verhältnisse in der Firma gewandelt haben: Für meinen Vetter sind seine beiden Söhne nachgerückt und leiten die Technik und die Finanzen – und mein Sohn und die beiden müssen sich jetzt in allen wichtigen Fragen einigen, möglichst unabhängig vom Stammbaum. Da war es früher einfacher, als ich noch alleine entscheiden und sagen konnte: „Das hier ist jetzt wirklich eine Chance, da müssen wir ran!“

**Haben Sie Ihrem Sohn einen besonderen Ratschlag mit auf seinen Weg gegeben?**

Ich habe ihm vor allem versucht einzuprägen, dass die Familie nun größer ist und damit zugleich die Anzahl der Gesellschafter gewachsen ist, auch wegen der ganzen Vererbungsaktivitäten. Das macht die Sache unübersichtlicher. Deswegen sollte man sich in allen geschäftlichen Fragen ganz eng abstimmen und keiner sollte Alleingänge machen. Das müssen wir heute mehr im Auge behalten als früher.

**Welche weiteren Herausforderungen sehen Sie für die nun verantwortliche Generation neben den familienbedingten Themen? Gibt es eine zweite Herausforderung, die Sie als Hauptaufgabe der nächsten Jahre benennen würden?**

Ganz klar die weiteren Veränderungen in unserer wichtigsten Abnehmerbranche, also der Automobilbranche. Dazu muss ich sagen, dass wir uns entgegen dem Rat der Banken und sonstiger Finanzakrobaten immer voll auf die Automobilindustrie konzentriert haben. Wir haben nicht gestöhnt unter deren Vorschriften und Wünschen, wir haben nicht gejammert über deren Unterdrückungsspiele und den Preiskampf, sondern wir haben das alles mitgemacht, weil wir gesagt haben: Ja, wir wollen in der Autoindustrie erfolgreich sein. Rückblickend ist diese Strategie aufgegangen, weil wir die meisten Maschinen an die großen Autobauer und deren Zulieferer weltweit geliefert haben. Und diese Stückzahlen gibt es in anderen Branchen wie etwa der Medizintechnik oder der Luftfahrt einfach nicht. Aber die Banker haben uns wegen dieser einseitigen Kundenstruktur permanent für verrückt erklärt. Das war auch deswegen schwierig, weil wir phasenweise stark von der Bankenfinanzierung abhängig waren, nicht zuletzt, weil die Kunden immer weniger Anzahlungen geleistet haben. Wir mussten unseren Umsatz daher häufig drei oder vier Monate lang vorfinanzieren – und das sind schnell mal ein paar Millionen. Dafür brauchten wir eine Kreditlinie von den Banken. Als es dann Mitte der 90er-Jahre nicht mehr lief, weil auch namhafte Kunden wie Ford einfach nicht mehr bezahlt haben, wurde es richtig brenzlig. Da hat es mir allerdings geholfen, dass ich die örtlichen Banker aus dem Tennisclub oder aus der Kantorei kannte (schmunzelt). So konnte ich denen in der Freizeit klarmachen, dass diese Kun-

denstruktur in Wahrheit unsere Stärke ist, weil wir wegen der Präzision und Anpassungsfähigkeit unserer Maschinen immer in Nischen unterwegs waren. Diese lukrativen Nischen gibt es übrigens bis heute noch – wenn man sie erkennt.

**Welche konkreten Veränderungen sehen Sie denn in der Automobilbranche, die Ihr bisheriges Geschäftsmodell gefährden? Wie steht es etwa mit der stark voranschreitenden Automatisierung und Digitalisierung?**

Aus meiner Sicht ist die Digitalisierung das kleinere Problem. Schwieriger ist ein möglicher Erfolg der Elektromobilität. Denn dann bleibt vom Antriebsstrang, vom Getriebe und vom bisherigen Motor eines Autos nicht mehr viel übrig. Wir haben jetzt beispielsweise von VW aus China den Auftrag für eine Fertigungslinie bekommen, die die Teile für die erste E-Getriebelinie fertigen soll. Wenn's gut läuft, werden solche Linien in Zukunft auch mal in Kassel, in Wolfsburg oder bei anderen Autobauern eingesetzt. Aber insgesamt werden hierfür zukünftig weit weniger Maschinen benötigt als bislang.

**Wie stark sind denn Ihre eigenen Produktionsabläufe digitalisiert oder automatisiert, also etwa die Materialwirtschaft oder die Vernetzung der Maschinen in der Fertigung?**

Also, ich habe zunächst behauptet, diese ganze Industrie 4.0, das machen wir doch alles schon. Bis mir ein Unternehmerkollege gesagt hat: „Helmut, was Ihr da macht, das ist alles Industrie 3.0!“ Heute sind die Materialwirtschaft und auch die Maschinen in der Fertigung komplett vernetzt. Aber wir montieren die Maschinen nach wie vor von Hand! Wobei wir uns während unseres Beinahe-Crashes 1995 mit den Banken geeinigt haben, dass wir die Fertigung der Großteile nicht mehr selbst durchführen, sondern diese von der Gießerei fertig angeliefert bekommen. Denn wenn du die Großteile bearbeitest, brauchst du dafür Portalfräswerke, Führungsbahnschleifmaschinen und all diese Riesenklamotten. Die müssen dann aber einen entsprechenden Durchsatz haben, weil jede zwei Millionen Euro kostet, sodass sich das wirtschaftliche Risiko mit der Grundfertigung immer stark erhöht. Ich habe damals zwar wie ein Löwe dafür gekämpft, dass wir die komplette mechanische Fertigung erhalten, aber hier haben sich – Gott sei Dank – die Banken durchgesetzt. Wir haben die Fertigung daraufhin auf kleine bis mittlere Baugruppen konzentriert.

**Das heißt, Sie erwarten für Ihre Produktion der Werkzeugmaschinen keinen starken Digitalisierungsschub bei der Vernetzung von Mensch und Maschine, durch den menschliche Arbeitskraft bedroht oder ersetzt wird?**

Ach, nein. Wir haben vor zwei Jahren ein neues Bearbeitungszentrum mit etwa 300 Werkzeugplätzen bekommen, und an manchen Stellen wie etwa den Ausspannplätzen macht schon jetzt kaum noch jemand etwas von Hand. In der Produktionsvorbereitung werden die Stückzahlen festgelegt und daraus ergibt sich die Be-

legung der Maschine, sodass der Werker hauptsächlich schaut, dass die Maschine läuft und die Paletten richtig bestückt sind. Die Maschine arbeitet dann weitgehend autonom, sodass sie auch um 17 Uhr nochmals bestückt werden und dann über Nacht allein weiterarbeiten kann.

**Wie genau haben sich denn die Anforderungen an die Mitarbeiter durch die Digitalisierung verändert?**

Unsere Mitarbeiter brauchen heute definitiv ein höheres technisches Know-how als früher. Das ist gerade für manchen älteren Mitarbeiter schwer. Besonders heftig sind diese technischen Herausforderungen bei der Programmierung der Maschine. Denn Sie müssen sich vorstellen: Wir bauen eine bestimmte Maschine, beispielsweise für Audi, damit die deren Getriebeteile fertigt, natürlich zu den von uns vertraglich zugesicherten Eigenschaften und Ergebnissen in Bezug auf Genauigkeit und Stückzeit.

Die mechanisch und elektrisch fertiggestellte Maschine muss nun noch ein komplettes Ablaufprogramm erhalten, das bei uns im Haus erstellt wird. Und diese Programmierung ist hoch komplex. Dafür brauchen Sie mittlerweile einen sogenannten Einrichter, der bis zu sechs Wochen lang die Maschine einstellt und sie zur Auslieferung vorbereitet. Beim Kunden wiederholt sich nach Anlieferung die gesamte Prozedur! Vor zehn Jahren hatten wir 15 solcher Einrichter, heute sind es an die 50. Der Spezialisierungsgrad und das informatische Verständnis, das diese Mitarbeiter entwickeln müssen, sind enorm. Und es kommt eine weitere Herausforderung hinzu: Die Kunden müssen auch angeleitet werden, diese komplexen Maschinen zu bedienen! Das war für uns zunächst eher lästig, bis wir verstanden haben, dass sich damit ein ganz neues Geschäftsfeld eröffnet. Wir haben daher eine hauseigene Akademie gegründet, in der jedes Jahr viele Schulungen für die Mitarbeiter unserer Kunden stattfinden.

**Wie würden Sie heute die Unternehmenskultur bei der J. G. Weisser beschreiben – diesen schwer greifbaren, aber doch wichtigen Nährboden für unternehmerischen Erfolg und für ein motivierendes, wertschätzendes Miteinander?**

Die Unternehmenskultur hat sich durch den Eintritt der nächsten Generation in kurzer Zeit stark verändert. Ich selbst habe damals schon versucht, kooperativ zu führen und den Mitarbeitern möglichst viel Entscheidungsspielraum einzuräumen. Auch dabei habe ich mich an meinem Vater orientiert. Es hat mich daher immer stolz gemacht, wenn Mitarbeiter bei ihrer Verabschiedung in den Ruhestand gesagt haben, dass sie an ihrem Arbeitsplatz frei waren, dass sie nicht gegängelt wurden, sondern ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen konnten. Aber das haben damals nicht alle in der Führungsspitze genauso gesehen, und zudem wird heute für die Mitarbeiter nochmal viel mehr getan als zu meiner Zeit. Wir haben damals ein, maximal zwei Betriebsversammlungen pro Jahr gemacht – und das war's. Heute gibt's permanentes Gruppen- und Einzelcoaching quasi für alle, vom Maschinenarbeiter über den Installateur, den Monteur und den Maschinenschlosser bis hin zum Einrichter.



Maschine Vector C-1

»Es hat mich daher immer stolz gemacht, wenn Mitarbeiter bei ihrer Verabschiedung in den Ruhestand gesagt haben, dass sie an ihrem Arbeitsplatz frei waren, dass sie nicht gegängelt wurden, sondern ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen konnten.«

H O R I Z O N T



Unrundbearbeitung eines Getriebeteils



Philippe Merz, Helmut Weisser und Frank Obergfell im Gespräch.



Außenaufnahme





### Welche grundsätzliche Zielsetzung verfolgen denn diese Coachings?

Das Generalziel ist, die internen Abläufe zu verbessern. Aber das bedeutet zunächst, mehr miteinander zu kommunizieren, um mehr Vertrauen und Verständnis für die Kollegen und deren Aufgaben zu entwickeln. Der Vorgesetzte kann auch spontan mal seine eigene Mannschaft zusammenrufen, um mit denen ein Thema zu besprechen. Im Idealfall läuft die Sache anschließend besser – aber es entsteht außerdem ein Wir-Gefühl, dass sich sonst nicht ohne Weiteres einstellt. Einen großen Beitrag zu diesem Wir-Gefühl hat auch unser Firmenfest zum 160-jährigen Jubiläum im vergangenen Jahr geleistet. An diesem Tag waren alle früheren und heutigen Mitarbeiter mit ihren Angehörigen da, aber kein Bürgermeister, kein Landrat, kein Bundestagsabgeordneter, kein Landtagsabgeordneter. Die Weisser-Familie war sozusagen unter sich, und dann gab's ein selbst geschriebenes Theaterstück und Essen und Trinken bis zum Abwinken. Das war klasse.

### Sie haben als Unternehmer und langjähriges Vorstandsmitglied im badischen Wirtschaftsverband (wvib) viele Unternehmer kennengelernt. Was macht für Sie einen guten Unternehmer aus?

Zweierlei: Ein guter Unternehmer ist für mich jemand, der sich zum Risiko bekennt, der also bereit ist, mit dem Risiko des existenziellen Scheiterns zu leben. Und er braucht zweitens ein gewisses Maß an Altruismus. Denn als Unternehmer hast du eine hervorgehobene Position in der Gesellschaft. Du kannst die öffentliche Meinung und das Handeln der Menschen beeinflussen. Deswegen hasse ich auch nichts so sehr wie den Egoismus, der in der immer stärkeren Profitorientierung steckt. Wir haben in der Firma nie den maximalen Profit als Unternehmensziel gesehen, uns ging's immer um Vollbeschäftigung für unsere Leute und darum, dass der Kunde zufrieden ist – auch wenn wir dafür hin und wieder mal drauflegen mussten. Denn wir wollen ja kein Volk von lauter Egoisten sein, die sich gegenseitig die Butter vom Brot holen, sondern eine Gesellschaft bzw. ein Familienunternehmen im echten Sinn des Worts. ■

**»Denn als Unternehmer hast du eine hervorgehobene Position in der Gesellschaft. Du kannst die öffentliche Meinung und das Handeln der Menschen beeinflussen. Deswegen hasse ich auch nichts so sehr wie den Egoismus, der in der immer stärkeren Profitorientierung steckt.«**