MANAGER-FRÜHSTÜCK DAS ETWAS ANDERE GESPRÄCH MIT HAMBURGER TOP-ENTSCHEIDERN

„Hohe Gewinne – nicht um jeden Preis“

Interviews über Persönliches, Aktuelles und Wirtschaftsethik. Heute: Dieter Schnabel, Chef des weltweit größten konzernunabhängigen Chemiehändlers Helm. Wie er als 16-Jähriger den Handel lieben lernte. Warum sein Unternehmen keinen Betriebsrat hat. Weshalb er das kurzfristige Renditestreben ablehnt.

DIETER SCHNABEL

ABENDBLATT: *Sie leiten seit mehr als 20 Jahren mit der Helm AG den weltweit größten Chemiekalienhändler. Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?*

DIETER SCHNABEL: Eigentlich wollte ich Ingenieur werden. Ich haben schon als kleiner Junge ferngesteuerte Modellschiffe zusammengebaut...

ABENDBLATT: *... und dann hat Sie Ihr Vater doch dazu getrieben, das Familienunternehmen zu übernehmen.*

SCHNABEL: Mich musste niemand treiben. Meine Leidenschaft für den Handel habe ich bereits mit 16 Jahren entdeckt. Damals hat mich mein Vater mit einer Tasche voll Geld zu Auktionen weltweit geschickt. Ich sollte für ihn Briefmarken ersteigern. Und ich war dabei ganz erfolgreich. Damals konnte ich erstmals den Flair des Außenhandels spüren. Das hat mich fasziniert. Nach dem Abitur habe ich dann beschlossen, eine kaufmännische Lehre in der Firma meines Vaters zu machen.

ABENDBLATT: *Hätten Sie sich dem Ruf Ihres Vaters auch entziehen können und zum Beispiel Profifußballer werden dürfen?*

SCHNABEL: Also Fußballspieler – das hätte nicht geklappt. Das durfte ich nicht. Ich habe heimlich Fußball gespielt und gerudert. Sport war zur damaligen Zeit nicht hoch angesehen bei meinen Eltern.

ABENDBLATT: *Warum?*

SCHNABEL: Mein Vater war der Meinung, ich sollte aus seiner Sicht etwas Vernünftiges mit meiner Freizeit anfangen. Aber um auf die eigentliche Frage zurückzukommen. Natürlich hätte ich zu meinem Vater Nein sagen können, als er mich gefragt hat, ob ich bei Helm anfange. Es macht letztlich auch keinen Sinn, jemanden zu etwas zu drängen, zu dem er keine Lust hat. Dann gibt es nur Probleme. Das ist übrigens bei meinen drei Söhnen genauso. Nur der Älteste wollte in das Unternehmen und leitet mittlerweile das Türkei-Geschäft von Helm. Seine beiden Brüder haben sich für etwas völlig Anderes entschieden. Der eine arbeitet als Ingenieur bei Airbus, der andere ist Koch.

ABENDBLATT: *1984 haben Sie den Vorstandsvorsitz von Ihrem Vater übernommen. War es schwer, einen eigenen Weg zu gehen, hat der Vater noch ins operative Geschäft hereingeredet?*

SCHNABEL: Am 31. Dezember 1983 hat mein Vater mir die Hand gegeben und gesagt „Mach's gut“. Dann ist er zur Überraschung aller ganz aus dem operativen Geschäft ausgeschieden. Sicherlich haben wir uns ein, zweimal im Monat zusammengesetzt, über das Geschäft geredet, ich habe mir Rat geholt. Aber in die Entscheidungen des Vorstands hat er sich nie eingemischt.

ABENDBLATT: *Ihr Vater hält 60 Prozent an der Helm AG, Sie 40 Prozent. Wie wichtig ist Ihnen die Unabhängigkeit von fremden Investoren?*

SCHNABEL: Sollten wir diese Unabhängigkeit aufgeben, wäre der Niedergang von Helm eingeläutet. Ein Unternehmen wie das unsere kann man mit kurzfristiger Geschäftspolitik nicht erfolgreich führen. Wir müssen langfristig planen, können und wollen nicht wie börsennotierte Konzerne in Quartalen denken.

ABENDBLATT: *Dabei könnten Sie sich doch über einen Börsengang oder den Einstieg von Finanzinvestoren viel frisches Kapital besorgen.*

SCHNABEL: Das haben wir nicht nötig. Wir brauchen keinen finanziellen Input, verfügen über hohe Eigenmittel und haben bei den Banken ausreichende Kreditlinien.

ABENDBLATT: *Und wenn das Geld für große Pläne mal nicht reicht?*

SCHNABEL: Dann realisieren wir diese Pläne eben nicht. Wir marschieren in dem Tempo, das unsere Finanzmittel zulassen. Wir lassen uns unsere Geschwindigkeit nicht von Dritten vorgeben. Das ist eine große Freiheit, die heute immer weniger große Unternehmen haben. Wir entscheiden – niemand sonst. Je weniger mitreden, desto erfolgreicher kann man arbeiten. Zudem haben wir als Unternehmer auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Ihr können wir am besten gerecht werden, wenn niemand von außen ins Geschäft hereinredet.

ABENDBLATT: *Was heißt das konkret?*

SCHNABEL: Finanzinvestoren und die Börse interessiert meist nur die kurzfristige Rendite. Ich halte diese gnadenlose Gewinnoptimierung bei Großkonzernen für eine sehr bedenkliche Entwicklung. Ob sie fünf Milliarden Euro Gewinn machen oder 4,5 Milliarden Euro – das darf nicht entscheidend sein. Man sollte aus meiner Sicht die 500 Millionen Euro lieber einsetzen, um die Arbeitsplätze im Unternehmen zu sichern. Auch wir könnten bei Helm Personal streichen, aber machen es ganz bewusst nicht. Das bringt uns geschäftlich auch gar nicht nach vorne. Und gesellschaftlich wäre es für die betroffenen Beschäftigten und ihre Familien ein Fiasko. Was haben die Großkonzerne von ihren hohen Gewinnen, wenn um sie herum alles verarmt oder arbeitslos wird? Dann werden sie in ihren schönen Villen in Blankenese oder Wellingsbüttel auch nicht mehr glücklich.

ABENDBLATT: *Die Helm AG hat viele Leistungen, die über das normale Maß hinausgehen. Sie haben einen Betriebskindergarten mit 25 Plätzen, Ferienwohnungen für die Beschäftigten – und fünf Frauen gehen täglich über die Flure und schenken den Mitarbeitern Kaffee ein. Warum?*

SCHNABEL: Wir machen das nicht nur aus sozialen Gründen, sondern wollen auf diesem Weg auch die Leistungsbereitschaft und die Identifikation der Beschäftigten mit der Helm AG erhöhen. Es ist zudem effizienter, wenn Ihnen jemand an ihrem Schreibtisch Kaffee einschenkt und Sie nicht zehn Minuten in einer Schlange am Automaten auf Ihren Kaffee warten müssen.

ABENDBLATT: *Wie hoch ist die Fluktuation in Ihrem Betrieb?*

SCHNABEL: Sehr niedrig. Bei den jüngeren Leuten liegt die Fluktuation aber höher als bei den Älteren. Das liegt aus meiner Sicht daran, dass viele junge Menschen heutzutage schneller als früher Karriere machen wollen, sich nicht durchbeißen möchten, die Loyalität vermissen lassen. Stattdessen wechseln sie lieber in einen anderen Betrieb, um zügig einen Gehalts- und Positionssprung zu machen.

ABENDBLATT: *Kennen Sie alle Beschäftigten mit Namen?*

SCHNABEL: Nein, nicht alle. Das ist bei 501 Arbeitnehmern in der Zentrale auch gar nicht mehr möglich. Aber gut zwei Drittel hier in Hamburg kenne ich schon noch persönlich und mit Namen.

ABENDBLATT: *Die Beschäftigten bei Helm müssen zwischen 8.15 Uhr und 17 Uhr an ihrem Arbeitsplatz sein – es sei denn sie haben auswärtige Termine. Warum ist Ihnen das so wichtig?*

SCHNABEL: Weil wir ein Team sind. Bei der Lufthansa wäre es ja auch undenkbar, dass der Flug um sieben Uhr geht und der Pilot kommt erst um halb acht. Wenn morgens um viertel nach acht bei uns in der Zentrale nur zehn Personen anwesend wären, könnte so gut wie nichts entschieden werden. Aber es müssen häufig Absprachen unter verschiedenen Abteilungen getroffen werden, bevor man zu einem Entschluss kommt.

ABENDBLATT: *Sind Sie ein Teamplayer?*

SCHNABEL: Ich gehöre zu denen, die sehr viel fragen. Ich würde nie in den Geschäftsbereich eines Vorstandskollegen eingreifen, ohne mich vorher mit ihm besprochen zu haben. Dann und wann muss ich aber auch Entscheidungen treffen, die der eine oder andere nicht ganz nachvollziehen kann. Ich höre zu, informiere mich, und überzeugt mich der Kollege, dann handeln wir in seinem Sinne. Wenn nicht, dann gehen wir meinen Weg.

ABENDBLATT: *Essen Sie mit Ihren Mitarbeitern in der Firmenkantine?*

SCHNABEL: Selbstverständlich. Ich setze mich auch an die Tische zu den Kollegen. Viele hoffen aber wohl eher, dass ich nicht komme. (lacht)

ABENDBLATT: *Warum?*

SCHNABEL: Weil ich dann immer irgendwelche Fragen stelle und die Mitarbeiter nicht in Ruhe essen können.

ABENDBLATT: *Warum gibt es bei Helm keinen Betriebsrat?*

SCHNABEL: Das habe ich nicht zu entscheiden. Das entscheiden die Mitarbeiter. Unsere Leistungen auf sozialem Gebiet sind allerdings so hoch, dieses Niveau könnte ein Betriebsrat gar nicht erreichen. Bei uns ist die Personalabteilung der Vertrauenspartner der Mitarbeiter. Das hat sich über 40 Jahre so eingespielt und bewährt. Einige Beschäftigte kommen auch mal zu mir. Das ist nicht verboten.

ABENDBLATT: *Sie sind schon lange finanziell unabhängig. Wie motivieren Sie sich noch jeden Morgen zum Gang ins Büro?*

SCHNABEL: Die Firma ist mein Lebensinhalt. Das ist kein Job wie jeder andere. Ich habe Verantwortung für meine Mitarbeiter, will die Zukunft unseres Unternehmens gestalten. Und zwar positiv. Sicherlich gibt es Tage, an denen man keine Lust mehr hat. Aber das ist wie ein Hustenanfall, der schnell wieder vorbeigeht.

Interview: OLIVER SCHADE

Er gilt als stiller Macher, sucht nicht die Öffentlichkeit. Doch wenn er sich äußert, dann sagt er, was er denkt, nimmt kein Blatt vor den Mund. Dieter Schnabel (60) leitet seit 1984 den weltweit größten, von Konzernen unabhängigen Chemikalienhändler, die Helm AG. Das Unternehmen liefert mehrere hundert Grund- und Rohstoffe wie Aceton oder Vitamin C an seine Kunden. Zusammen mit seinem Vater Hermann hält Dieter Schnabel alle Anteile an dem Familienunternehmen. 1950 hatte Hermann Schnabel die kleine Hamburger Handelsfirma Karl O. Helm gekauft und sie zu einem führenden Chemiekalienhändler weiterentwickelt. Der Umsatz ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen. 2005 erwirtschaftete die Helm AG einen Erlös von mehr als 4,7 Milliarden Euro. Das Konzernergebnis nach Steuern lag bei 34,8 Millionen Euro. Das Unternehmen ist rund um den Globus aktiv, hat Niederlassungen und Beteiligungen in mehr als 30 Ländern. Die Zentrale steht in der Hamburger City Süd. Allein dort arbeiten 501 Beschäftigte, weltweit sind es knapp 1200. Vor wenigen Jahren hat sich die Helm AG Unternehmensleitlinien gegeben. Darin heißt es unter anderem: „Wir bekennen uns zu unserer sozialen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und unserem Gemeinwesen.“ Zudem ist die Unabhängigkeit als Familienunternehmen als Leitlinie festgeschrieben. *(ode)*

Der Vorstandsvorsitzende des Hamburger Chemiekalienhändlers Helm AG, Dieter Schnabel (r.), im Gespräch mit Oliver Schade, Wirtschaftsressortleiter des Hamburger Abendblatts. Schnabel über seine Arbeit: „Die Firma ist mein Lebensinhalt. Das ist kein Job wie jeder andere.“ FOTOS: ZAPF