

„Du darfst nicht versuchen, perfekt zu sein“

Karl Ludwig Schweisfurth, einst Chef von Herta, schmiss als Europas größter Fleischfabrikant hin und gründete einen Biohof. Im Interview spricht er über Krise, Scheitern und Neubeginn.

Text: Christine Mattauch, Foto: Kai Bornhak

Herr Schweisfurth, aussteigen und neu beginnen, etwas hinter sich lassen: Ist das für Sie Glück?

Karl Ludwig Schweisfurth: Ja, das ist es wohl. Das Gefühl, auf dem richtigen Wege zu sein. Ich habe mal ein Traktätchen darüber geschrieben, was wichtig im Leben ist: in Bewegung bleiben, Herausforderungen annehmen. Lebensmittel essen, in denen das Leben noch drin ist. In Beziehung stehen mit anderen Menschen, vor allem mit Jüngeren. Es ist eine Horrorvorstellung, im Seniorenheim zu sitzen.

Muss man als Pionier bereit sein zu scheitern?

Darüber hab ich nie nachgedacht. Ich wusste 1984 nur, dass ich von meinem Leben als Chef von Herta die Nase voll hatte. In der Fleischwirtschaft wurden die Tiere immer mehr zu technischen Gütern, die in immer größeren Fabriken produziert wurden. Auch meinen sozialen Anliegen, wie ich ein Unternehmen führen möchte, konnte ich wegen des Preisdrucks immer weniger gerecht werden. Es ging alles in die verkehrte Richtung. Vollgestopft mit all diesen Zweifeln, fuhr ich mit meiner Frau über den Jahreswechsel zum Fasten, um zur Ruhe zu kommen. Eines Morgens stand ich auf und sagte: Dorothee, ich hab eine Idee. Ich setzte mich hin und schrieb, schrieb, schrieb.

Was haben Sie geschrieben, das Konzept für die Herrmannsdorfer Landwerkstätten?

Das Konzept, ja. Es kam von innen heraus. Ich sagte: Dorothee, das machen wir, ich bin vollkommen sicher. Wir fahren nach Hause und ich muss jetzt sehen, dass ich mich von Herta trenne, denn ich kann nicht beides machen, eine neue Vision verwirklichen und Chef von Herta bleiben. Exakt neun Monate später folgte der Handschlag mit dem Chef von Nestlé, und ich konnte die Tür hinter meinem vorigen Leben zumachen.

Haben Sie sich mutig gefühlt?

Nein. Ich bin ein neugieriger Mensch, immer schon im mei-

nem Leben habe ich viele ungewöhnliche Dinge getan. Und ich hatte ein starkes Selbstvertrauen.

Vielleicht ist ein Neubeginn mit so viel Spielgeld auch einfach? Der Verkaufserlös von Herta gab Ihnen ein komfortables Polster.

Nun ja. Ich hätte auch den Weg wählen können, durch kluge und raffinierte Anlagen aus viel Geld noch mehr Geld zu machen. Das hat mich aber überhaupt nie interessiert. Ich hab mein ganzes Vermögen aus dem Verkauf in die Schweisfurth-Stiftung gesteckt und in den Aufbau der Herrmannsdorfer Landwerkstätten. Ohne das wär's auch nicht gegangen. Ich hätte von keiner Bank einen Pfennig bekommen und schon gar nicht aus Brüssel.

Heute ist Bio Standard, aber in den achtziger Jahren begann der Markt gerade erst zu entstehen. Woher wussten Sie, wie Sie vorgehen sollten?

Durch meine Tätigkeit als Unternehmer hatte ich eine Menge Erfahrung. Ich wusste genau, ich will mit dem Lebensmittelhandel nichts zu tun haben, der wird mein neues Konzept nicht verstehen. Ich kann meine Vorstellung von Agrarkultur und vom achtsamen Umgang mit den Tieren nur in der unmittelbaren Kommunikation mit den Kunden verwirklichen. Also blieb nur der Weg, eigene Läden zu eröffnen, in denen ich den Kunden erkläre, was wir machen. Dann verstehen sie den höheren Preis, und ich muss mich nicht mit den Einkäufern der großen Handelsunternehmen auseinandersetzen. Damit bin ich aus dem System ausgestiegen.

Was war die größte Herausforderung?

Menschen zu finden, die wirklich kapiert haben, dass ein neuer Weg entsteht und bereit waren, sich dafür einzusetzen. Es ist in der Landwirtschaft ziemlich unbequem, draußen zu arbeiten, das haben sich nicht alle Stadtflüchtlinge klar gemacht. Viele sind wieder gegangen. Aber die, die geblieben sind, die stehen zu mir und zu meiner Idee.

Vom Saulus zum Paulus: Karl Ludwig Schweisfurth formte Herta zu Europas Fleischwarenfabrik Nr.1, bevor er Ökopionier und Tierschützer wurde.



„Sie waren pleite?“ – „Ja, richtig pleite“, erinnert sich der geläuterte Unternehmer Schweisfurth.

Der Abschied von Herta bedeutet auch ein Verzicht auf Manager-Macht. Wie haben Sie den Statusverlust verkraftet?

Das ist mir überhaupt nicht schwer gefallen. Als Chef von Herta saß ich nur noch in Konferenzen mit Fachleuten. Es wurde endlos geredet und diskutiert über Marketing, Vertrieb, technische Fragen, Finanzen. Auch in den Verbänden der Fleischindustrie wurde endlos konferiert und geredet. Die alten Herren rauchten Zigarren.

Zigarren? Das klingt wie eine Karikatur.

Es war wirklich so.

Was haben Sie gewonnen?

Eine tiefe Zufriedenheit. Freude, und Dankbarkeit. Ich stand mit Herta auf der Liste der 100 größten Unternehmen Deutschlands (*lacht*). Wenn es heute eine Liste der 100 glücklichsten Menschen gäbe, würde ich ganz oben stehen.

Zur Kehrtwende beigetragen hat die Kritik Ihrer Söhne an Herta. Wieso waren die so sensibel?

Die Frage kann ich ziemlich genau beantworten. Unter meinem Wohnhaus in Hertent in Westfalen gab es einen Stall und eine Weide, da waren Rinder und Schweine und Pferde. Die Kinder haben die Pflege und Versorgung übernommen. Kinder verstehen sich auf eine Weise mit Tieren, die Erwachsene nicht nachempfinden können. Es ist eine Kommunikation der ganz besonderen Art. Das hat meine Kinder geprägt, nach einem Leben zu suchen im besseren Einklang mit der Natur.

Vor Begeisterung über die gute Sache vergessen manche, dass der Erfolg von Herrmannsdorfer auch eine außergewöhnliche Managerleistung ist.

Am wichtigsten waren meine Fähigkeiten und Kenntnisse bei Vertrieb und Marketing. Wie erreiche ich die Herzen der Menschen? Wie muss ich die Idee beschreiben, damit es Klick macht? Ich habe von Anfang an von Achtsamkeit bei der Nutzung der Natur gesprochen. Ich habe gesprochen von Respekt gegenüber dem Leben und der Würde der Kreatur. Andere Unternehmer, mit denen ich meine Werte diskutierte, sagten: Der Schweisfurth spinnt. Aber genau diese vollkommen andere Sprache hat die Glaubwürdigkeit gebracht.

Ethik stellt für Verbraucher einen wichtigen Mehrwert dar?

Aber wie! Besonders bei Lebens-Mitteln!

2007 schlug die Entscheidung von Herrmannsdorfer hohe Wellen, die Biokette Basic nicht mehr zu beliefern, weil der Discounter Lidl dort eingestiegen war. Was ist schlecht daran, wenn Bioware erschwinglicher wird?

Dagegen ist überhaupt nichts einzuwenden. Wäre schön. Aber als Unternehmer war es damals die Entscheidung zu sagen, wenn der Geist von Lidl bei euch einzieht, dann beliefert euch Herrmannsdorfer nicht mehr.

Es ging also nicht um den Preis.

Nein, es war eine Grundsatzentscheidung. Es gibt Dinge, die tut man nicht, hat der frühere Bundespräsident Horst Köhler gesagt. Wir wissen doch alle, wie im Discounterhandel die Mitarbeiter und Lieferanten ausgebeutet werden und am Ende auch der Bauer.

Was halten Sie davon, dass heute jeder Supermarkt eine Bio-Ecke eingerichtet hat?

Da bin ich gespalten. Natürlich ist die Bio-Ware, die in Supermärkten liegt, besser als die konventionelle. Aber es ist Industrie-Bio. Da geben sich die Öko-Bauern große Mühe mit ihren Schweinen und Hühnern, und eines Tages kommt der Lastwagen, und die Tiere kommen auf einen Großschlachthof. Da werden sie geschlachtet wie alle anderen Tiere. Das Fleisch geht in die Fabriken und wird dort verarbeitet wie alle anderen, nur ein paar Zusatzstoffe werden weggelassen. Und dann liegt der Schinken im Supermarktregal mit dem Etikett „Bio“. Das ist nicht meine Vorstellung.

Wie sieht Ihre aus?

Die ist sehr viel konsequenter, sogar radikal. Da müssen die Dinge zueinander passen. Die Tiere müssen gescheit leben. Sie müssen das Richtige fressen. Sie müssen achtsam und ohne Angst in den Tod gebracht werden. Das geht nicht in einer großen Fabrik. Bei uns werden die Tiere auch nach der Schlachtung sofort zerlegt, und aus dem noch warmen Fleisch werden mit guter alter Handwerkskunst Schinken und Würste gemacht. Das war in meiner Jugend Stand der Technik und ist dann in Vergessenheit geraten. Aber nur mit

Warmfleischverarbeitung kann ich auf alle Zusatzstoffe verzichten und kriege einen Geschmack, den die Industrie nicht machen kann. Ich kriege auch einen Gesundheitswert, den sie nicht machen kann.

Für viele Menschen ist das allerdings Luxus.

Falsch. Es ist zwar teurer, aber kein Luxus. Luxus ist der Kaviar, die Gänseleber, der Ferrari. Dies hier ist lebensnotwendig.

Gescheitert sind Sie nur ein Mal in Ihrem Leben: Mit dem Versuch, am Rande der Weltausstellung in Hannover ein Konzept zur Öko-Landwirtschaft vorzuführen.

Da habe ich richtig eins auf die Schnauze gekriegt. Und bin erstmal in ein tiefes Loch gefallen, auch weil ich wahnsinnig viel Geld verloren habe. Ich war pleite. Aber heute sage ich zu mir: Das war unbedingt nötig. Du hast einen Grundsatz missachtet: Du darfst nicht versuchen, gleich ein perfektes Ding hinzusetzen. Wenn du so etwas machst, musst du klein und bescheiden anfangen und den Beteiligten Zeit zum Lernen geben. Und wenn Fehler gemacht werden, dürfen sie dich nicht gleich umwerfen. Das war eine ganz große Lehre.

Sie waren pleite?

Ja, richtig pleite. Es ist zwar keiner richtig zu Schaden gekommen, weil ich den Verlust aus meinem Privatvermögen bezahlt habe, aber es war eine Insolvenz.

Trotzdem haben Sie mit 75 Jahren noch einen weiteren Neubeginn gewagt.

Da hatte ich alles unwiderruflich an meine Kinder übertragen: Karl ist heute verantwortlich für Herrmannsdorfer, Georg für das benachbarte alternative Bildungsunternehmen Sonnenhausen, Anne für die Schweisfurth-Stiftung. Die Projekte sind damit in guten Händen, und ich rede in die Geschäfte nicht mehr rein. Aber damals war die Frage, was mach ich denn jetzt eigentlich? Ich spiele kein Golf und Kreuzfahrten reizen mich nicht. Ich muss was zu tun haben. Dann ist mir wieder eine Idee gekommen: Wenn ich Fleisch und Würste noch besser machen will, müssen die Tiere raus aus dem Stall, hinein in die Weide.

Eine Koppel für Mastschweine?

Mir war auch nicht bekannt, dass das jemand macht. Aber ich sah schnell: den Schweinen geht es wunderbar gut, die können wieder wühlen und finden in der Erde Würmer und Larven – lebendiges Eiweiß, das ich ihnen im Stall nicht geben kann. Sie sind sommers und winters an der frischen Luft. Ich baute ihnen Hütten, in denen sie geschützt sind, wenn es kalt ist oder regnet. Ich legte Hecken an – die Tiere lieben Hecken. Und nachdem das mit den Schweinen gut funktionierte, probierte ich es auch mit den Hühnern. Raus mit ihnen, zu den Schweinen!

Haben die Schweine die Hühner nicht gefressen?

Im Gegenteil: Die unterstützen sich! Symbiose, das kennen wir aus dem Biologieunterricht: das Zusammenleben ver-

schiedener Arten zum gegenseitigen Nutzen. Dieser Nutzen zwischen Hühnern und Schweinen war so enorm, dass ich gesagt habe, was sind wir dumm. Warum sperren wir die Tiere in Ställe, die immer enger werden? Und dann sind Enten und Schafe dazu gekommen, und ich habe die erste private landwirtschaftliche Versuchsanstalt gegründet. Ich mache eine Dokumentation daraus und vermache sie dem Land Bayern. In der Hoffnung, Bewusstsein zu verändern.

Die Frage ist, ob Ihr System skalierbar wäre. Würden wir es schaffen, damit die Menschheit zu ernähren?

Ja, ganz sicher. Weniger Fleisch, mehr selber kochen, nichts wegwerfen. Dann können wir locker zehn Milliarden Menschen ernähren.

Aber so ist die Welt nicht.

Nein, so ist sie nicht. Wir haben viel zu verändern. Ob wir es schaffen, ich weiß es nicht. Versuchen wir's! Auch ich bin manchmal verzagt, aber dann sage ich: Aufstehen Alter, Weitermachen! Denk an deine acht Enkel. ~

Früh erfolgreich, spät berufen

Karl Ludwig Schweisfurth, Jahrgang 1930, ist ein Pionier der deutschen Öko-Bewegung und engagiert sich insbesondere für artgerechte Tierhaltung. Der gebürtige Hertener stieg nach einer Metzgerlehre zunächst in den väterlichen Betrieb ein, den er unter dem Namen Herta zur größten Fleischwarenfabrik Europas ausbaute. Vorbild war die industrialisierte Fleischproduktion in den USA, die er auf einer Reise kennengelernt hatte. Er studierte Betriebswirtschaft in Köln und löste den Vater an der Spitze des Unternehmens ab. Doch die Praktiken der Branche ließen ihn zunehmend am eigenen Tun zweifeln. 1984 stieg er aus. Er verkaufte Herta an Nestlé und gründete die Herrmannsdorfer Landwerkstätten im oberbayerischen Glonn. Dort werden Lebensmittel nach alter Handwerkstradition natürlich und nachhaltig hergestellt. In Süddeutschland erfolgt der Vertrieb weitgehend über eigene Läden, außerdem beliefert Herrmannsdorfer Bioläden in ganz Deutschland. Im vergangenen Jahr veröffentlichte er seine Erinnerungen unter dem Titel „Der Metzger, der kein Fleisch mehr isst“.



Buchtipps:

Seinen Lebensweg beschreibt Karl Ludwig Schweisfurth im Buch „Der Metzger, der kein Fleisch mehr isst“. Oekom Verlag, München 2014, 19,95 Euro.