

Uli Burchardt

# AUSGEGEI<sup>2</sup>T!

Wertvoll ist besser –  
Das Manufactum-  
Prinzip

**campus**



Uli Burchardt

# **Ausgeheizt!**

**Wertvoll ist besser - Das Manufactum-Prinzip**

- Leseprobe -

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2011. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

## 2. Wozu regional?

### Warum ein authentischer Herstellungsort besser ist als niedrige Kosten

»Das teuerste liefern wir nach England, das beste nach Frankreich und das billigste nach Deutschland.«

(überlieferte Aussage eines europäischen Gemüselieferanten)

»Du hast Bio-Karotten gekauft?«

»Klar, das ist es mir schon wert.«

»Was kosten die denn?«

»2 Euro 9 Cent.«

»Das Kilo?«

»Ja. Gut, oder? Die kommen aus Israel.«

»Echt? Das ist ja unglaublich. Überleg mal. Israel ist praktisch eine Wüste. Sieben Millionen Menschen leben da von drei Süßwasserquellen. Und die bauen da Gemüse für den Export an. Schon krass.«

»Na, und? Die schauen doch super aus.«

»Ja, schon. Aber 2 Euro 9 Cent, wie machen die das? Wenn du dir vorstellst, dass die 3000 km mit Schiff und Lkw transportiert werden mussten, um hier im Supermarkt zu landen ...«

»Das ist doch inzwischen normal - Globalisierung halt. Und es scheint sich ja zu lohnen, vermutlich können die das einfach billiger als unsere Bauern. Mir ist vor allem wichtig, dass sie Bio sind.«

»Warum eigentlich?«

»Na, ja, ich koche sie und pürier das dann. Ist für die Kleine. Ich kauf nicht gerne Gläschen, ich mach ihr Essen lieber selber, dann weiß ich, was drin ist. Dem Bio-Siegel kann ich doch schon vertrauen, oder?«

»Hm.«

»Na, ja und das Super-Öko-Bio-Gutmenschen-Gemüse aus Deutschland kostet ja fast fünfmal soviel. Das kann ich mir nicht leisten ...«

»Dann kauf doch die ganz normalen Karotten, ohne Bio, aber aus Deutschland.«

»Was? Aus Deutschland? Wieso das denn? Soll ich Hightech-Maschinen-Landwirtschaft unterstützen? Und die ganzen Pestizide und so. Um Gottes Willen!«

## **Der böse Harvester**

Was gut aussieht, entpuppt sich manchmal als schlecht. Was teuer aussieht, ist auf lange Sicht manchmal billig. Was groß klingt, stellt sich manchmal bei näherem Hinsehen als winzig heraus. Das Gemeine ist, dass wir uns als Konsumenten von Produkten und Dienstleistungen ständig zwischen vielen Alternativen entscheiden müssen, aber die Bewertung, welche Entscheidung die Richtige wäre, ungeheuer schwierig ist.

Kaufe ich die maßgefertigten Schuhe beim letzten verbliebenen Schuhmacher der Stadt - wenn es überhaupt noch einen gibt - oder die im Schuhladen in 1a-Lage in der Fußgängerzone? Was ist die richtige Entscheidung? Kaufe ich den Toyota mit dem Hybrid-Motor oder den Golf mit blue-motion-optimierten Verbrauchswerten? Kaufe ich die Fischstäbchen mit Kapitänsmütze und weißem Seemannsbart auf der Verpackung oder die »billigen« aus dem Discounter?

Wir wollen es ja richtig machen! Bei allem Preisbewusstsein, für das wir Deutschen weltweit berüchtigt sind, wollen wir doch keine Umweltverschmutzung, keine Kinderarbeit, keine Diktaturen, keine Minderqualität und keine Abzocker-Kapitalisten unterstützen. Wer will das schon? Aber selbst wenn die ethischen, ökologischen und finanziellen Kriterien dem einzelnen Käufer völlig klar sind, kann er deshalb noch lange nicht ohne Weiteres eine rationale Entscheidung treffen, die seinen persönlichen Überzeugungen und Zielen gerecht wird. Denn wie soll ich der Karotte ansehen, wie die Ökobilanz aussieht, ob sie giftfrei und vitaminreich ist, ob sie unter menschenwürdigen Bedingungen hergestellt wurde, ob sie überteuert ist oder künstlich verbilligt wurde?

Ob ein Produkt gut oder böse, besser oder schlechter ist - um die Entscheidung beim Kauf einigermaßen sicher treffen zu können, braucht es im Grunde tiefes Wissen über die Zusammenhänge von Wirtschaftskreisläufen, von Chemie, von Ökologie, von Herstellungsbedingungen, von politischen Zusammenhängen, von Kalkulationen. Ist also mehr Bildung und Wissen, mehr Aufklärung der Verbraucher die Lösung? - Aber das ist doch völlig unrealistisch!

Selbst wenn Sie hoch sensibel für politische, ökologische und ethische Themen sind: Sie können nicht wissen, was wirklich auf hoher See beim Dorschfang passiert, Sie können unmöglich einschätzen, wieviel Energie für die Produktion und den Transport einer israelischen Karotte im Vergleich zu einer deutschen verbraucht wird, Sie können definitiv nicht bewerten, welchen Unterschied es macht, wenn Sie Ihr Geld bei der Commerzbank statt bei der Sparkasse anlegen. Ja, Sie können nicht einmal einschätzen, welcher Schuh der billigere ist, wenn Sie jeweils das Preisschild vor der Nase haben. Sind 400 Euro für den feinen rahmengenähten Schuh teurer als 150 Euro für den geklebten? Im Moment des Kaufs schon, aber wie sieht es im Rückblick nach zehn Jahren aus? Tragen Sie den 400 Euro-Schuh noch und haben Sie den 150-Euro-Schuh bereits zweimal ersetzt? Dann war der teure der billigere Schuh. Beim Preis sollten Sie die Nutzungsdauer mit einkalkulieren, wenn Sie ehrlich zu sich selbst und zu Ihrem Geldbeutel sein wollen. Kurz: Meistens ist es nicht so, wie es scheint.

Wie aber soll man als Verbraucher dann jemals im Alltag zu vernünftigen Entscheidungen kommen, die schlechten, ungesunden, umweltverschmutzenden, unethisch produzierten oder überkauften Produkte und Dienstleistungen zurückweisen und die Angebote bevorzugen, die den eigenen Kriterien am besten entsprechen? Ein tief gehendes Studium der Zusammenhänge bei jedem einzelnen Produkt ist unmöglich - wer kann und will schon viel Zeit investieren, um sich über einfache Gegenstände des täglichen Bedarfs fundiert zu informieren? Gleichzeitig steigt durch die Veränderung des Bewusstseins und der Werte in unserer Gesellschaft der Bedarf nach guten Entscheidungen immer mehr. Ja, der Preis ist uns Deutschen besonders wichtig, aber immer mehr Menschen ist es überhaupt nicht egal, was sie mit ihrem Konsum bewirken. Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach einer guten Kaufentscheidung und der Fähigkeit zu einer guten Kaufentscheidung wird immer größer. Was also ist die Lösung? Noch mehr Standards? Noch mehr Verbraucherschutz? Noch mehr Produktkennzeichnung? Liest die jemand ...?

Vor diesem Problem der richtigen Entscheidung stehen nicht nur Verbraucher, sondern auch Einkäufer in den Unternehmen. Nach welchen Kriterien sollen die Lieferanten ausgewählt werden?

### **Nehmen wir Holz**

Ich stelle mir vor, der Marketingleiter eines größeren Bauunternehmens will die Ausrichtung des Unternehmens mehr in Richtung Ökologie und Nachhaltigkeit trimmen. Das Unternehmen fokussiert sich seit einigen Jahren immer mehr auf die zahlungskräftige und gleichzeitig immer umweltbewusstere, gut gebildete aber durchaus bürgerlich-konservative obere Mitte der Gesellschaft, die man im Fachjargon LOHAS (»Lifestyle of Health and Sustainability«) nennt und deren Größe man auf 20 bis 30 Prozent der deutschen Bevölkerung taxiert, Tendenz: wachsend - und deren Bedarf nach freistehenden Einfamilienhäusern. Das sind

vielfach die jungen Familien mit einem oder zwei Kindern, deren Familienvater als Versorger einen guten Job als Führungskraft in einem Konzern hat und dessen Ehefrau nebenher noch halbtags arbeiten geht. Die Ernährung soll gesund sein, vor der Tür soll ein vernünftiger verbrauchsarmer Mittelklassewagen stehen und die Heizung soll bitte möglichst mit regenerativen Energien funktionieren.

Um diese Kundschaft zu halten und auszubauen will der Marketingleiter strenge Richtlinien beim Einkauf der Rohstoffe durchsetzen, die beim Bau verwendet werden. Insbesondere das Holz muss ökologisch korrekt produziert werden, sonst fällt womöglich die komplette Marketingstrategie in sich zusammen wie ein Kartenhaus - LOHAS fragen gerne mal genauer nach.

Also fährt er einmal mit dem Holzeinkäufer mit, der einen Forstbetrieb besucht, um sich vor Ort ein Bild von der Produktion zu machen. Sie kommen an und freuen sich über den schönen Mischwald, das saftige Grün der Bäume und die dichten Träufe am Waldrand. Als dann der riesige rote Vollernter mit den sechs monströsen Reifen und dem spinnenhaften Greifarm aus dem Wald gerumpelt kommt, haut es den Marketingleiter fast um.

»Mensch, bist du wahnsinnig?«, ruft er. »Wir können doch kein Holz aus industrieller Produktion kaufen! Wenn das die Medien erfahren!«

Sein Kollege bleibt besonnen. »Schau, das ist ein ausgezeichnete Holzanbau. Die machen hier Vieles richtig. Wir sind hier schon an der richtigen Stelle.«

Diese Ignoranz bringt den Marketingleiter auf die Palme: »Mann, kapiert du nicht? Unsere Kunden wollen ökologisch korrekte Werkstoffe im Haus haben. Kein Mensch will heute noch so einen Industriemist. Wir müssen garantieren können, dass die Lieferkette sauber ist. Und dann führst du mich zu so einem gewissenlosen Maschinenpark, der die Wälder mit dieselbetriebenen Hydraulikmonstern platt macht. Ja, geht's noch?«

Der Einkäufer schaut ihn ernst an. »Lass uns einen Kaffee trinken gehen«, sagt er. »Ich glaube, ich muss dir was erklären ...«

Einige Stunden später, auf der Heimfahrt, nachdem er drei Stunden mit seinem Einkäufer Kaffee getrunken und ihm zugehört hat und nachdem die beiden an-



schließlich nochmal den Forstbetrieb besichtigt hatten, sagt der Marketingleiter auf dem Beifahrersitz: »Du, ich muss mich bei dir entschuldigen. Und bedanken. Ich habe heute Einiges dazugelernt.«

Was hat er gelernt? Beispielsweise, dass seine Bestürzung über den Vollernter auf ideologischen Vorurteilen und nicht auf fundiertem Wissen beruhte. Dass die Maschine »böse« ist, kann nur der behaupten, der die Fakten nicht kennt.

### **Entschieden unwissend**

So ein Holz-Vollernter oder »Harvester« ist eine recht große, aber erstaunlich leichte Maschine. Sechs große und breite Räder hat sie, damit der Druck pro Quadratmeter, den die Maschine auf den Waldboden ausübt, möglichst gering ist. Von der »Rückegasse« aus greift der Kranarm fünfzehn Meter nach links und rechts in den Wald gezielt die Bäume, die vom Förster zur Fällung gekennzeichnet wurden. Der Harvesterkopf, der sogenannte Prozessor, umfasst den Stamm, sägt ihn ab und legt ihn vorsichtig um, ohne dass der Baum Kontakt zu anderen Stämmen hat, und holt ihn zur Maschine heran, ohne dass der Baum über den Waldboden schleift. Dann wird der Baum in wenigen Sekunden einmal durch den Prozessor gezogen und dabei entastet, und gleichzeitig vermessen. Im gleichen Arbeitsschritt wird der Stamm in verschiedene Stücke geschnitten, und zwar so, wie es für die Weiterverarbeitung im Sägewerk gebraucht wird; man nennt das »sortieren«. Die so vermessenen und automatisch im Bordcomputer gespeicherten Holzstücke werden neben der Rückegasse zum Abtransport bereitgelegt. Abgeschnittene Äste und Zweige wirft die Maschine vor sich auf den Waldboden und bildet so ein Polster, das gut einen Meter hoch ist. Auf diesem Polster bewegt sich die Maschine dann maximal bodenschonend fort. Ein Harvester ist extrem schwer zu bedienen. Selbst Fahrer, die bereits Erfahrung mit Baumaschinen oder Erntemaschinen wie Mähdreschern haben, brauchen erfahrungsgemäß einige Monate, bis sie einen Harvester wirklich beherrschen.

Was ist die Alternative zu dieser maschinellen Holzernte mit dem Vollernter? Viele Menschen haben da eine eher romantische Vorstellung von Waldarbeitern, die Bäume mit der Motorsäge fällen, und Traktoren oder gar Pferden, die die Stämme anschließend aus dem Wald schaffen. Wer einmal Bäume mit der Motorsäge gefällt hat, der weiß, dass das nicht nur gefährlich und sehr anstrengend ist, sondern meistens auch Schäden am verbleibenden Bestand anrichtet: Die Bäume schrammen beim Fallen oft an anderen Bäumen entlang und beschädigen sie. Und anschließend, nach dem sehr mühsamen Entasten von Hand, liegt der Stamm immer noch quer im Wald und muss mit einem Traktor oder eben einem Pferd herausgezogen werden. Die Traktorenreifen und die Schleifspuren des Stammes richten natürlich auch Schäden im Waldboden und am Wurzelwerk an. Ja, Sie könnten auch so genannte Rückepferde einsetzen, um die Stämme aus dem Wald zu ziehen. Aber die Schäden an Boden und Wurzeln durch die Hufe der Kaltblüter und das Schleifen des Stammes sind im Vergleich erheblich, das kann man sogar mit bloßem Auge leicht sehen.

Und man kann es messen: Selbst ein sehr schwerer Harvester vom Typ EcoLog 590 D mit 23 Tonnen Gewicht und einem Softtrack-Fahrwerk verursacht einen Bodendruck von gerade einmal 550 Gramm pro Quadratzentimeter - ein ausgerüsteter Waldarbeiter bringt es schon auf 280 Gramm, ein Pferd aber auf 1,25 Kilogramm!

Schäden am Bestand, Schäden am Boden, aber das ist noch nicht alles: Wer professionell Holz mit der Motorsäge erntet, ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit im Alter von 55 Jahren kaputt. Diese Arbeiter haben zu einem großen Prozentsatz Rückenleiden, viele von ihnen leiden an der so genannten Weißfingerkrankheit Morbus Raynaud, das sind Durchblutungsstörungen der Hände, die bei Forstarbeitern durch die Vibrationen der Motorsäge ausgelöst werden können. Das Unfallrisiko bis hin zu Todesfällen ist bei der motormanuellen Waldarbeit besonders hoch. Vor allem das Entasten ist eine unglaublich anstrengende schwere körperliche Arbeit, die heute niemand mehr machen müssen sollte. Holzernte von Hand verbraucht Menschen. Wer die Holzernte mit den über tausend Vollerntern, die

in Deutschland in Betrieb sind, verdammt, weil er Maschinen nicht mag, muss gleichzeitig zugeben, dass er diesem sozialen Aspekt der Gesundheit der Forstarbeiter keine Priorität gibt. Nein zu sagen zur Maschine heißt in diesem Fall auch Ja zu sagen zu gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen.

Und natürlich: Die Holzernte mit dem Harvester geht um ein Vielfaches schneller, es sind also wesentlich weniger Mannstunden pro Festmeter Holz nötig - das ist der Kostenaspekt. Dies ist also ein Beispiel, wo Technik nicht nur die Herstellungskosten drückt, sondern - richtig eingesetzt - auch die ökologischere und sozialere Produktionsweise ermöglicht.

Also: Wenn Sie ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte zusammenzählen, können Sie die meisten Holzarten heute aus ökologischer und aus ethischer Perspektive betrachtet nicht besser ernten als mit einem Harvester - auch wenn das wenig romantisch ist und die Maschine so »böse« aussieht.

Wer zu einem anderen Urteil kommt, bewertet ideologische Argumente höher als rationale Argumente. Wenn aber die Ideologie »Maschinen sind böse« versus »Handarbeit und Nutztierarbeit sind gut« keine brauchbare Hilfe liefert um Entscheidungen zu treffen, und wenn das, was sich für uns gut anfühlt, doch manchmal die deutlich schlechtere Alternative ist, dann bleibt die Frage, wie wir dann stattdessen zu richtigen Entscheidungen kommen können. Ist die Bio-Karotte aus Israel für das Töchterchen nun besser als die konventionelle Karotte aus Deutschland?

Die Entscheidung nach Faktenlage, so wie im Falle des aufgeklärten Marketingleiters, ist in den meisten Fällen nicht praktikabel und viel zu zeitaufwändig. Die Entscheidung nach dem Preis oder nach dem Bio-Label oder nach der Qualitätsmarke ist meistens rein emotional gesteuert und gewichtet willkürlich einzelne Aspekte hoch, andere niedrig.

Also: wie entscheiden?

Um zu entscheiden, wie man am besten entscheiden kann, lohnt es sich, genauer zu schauen, wie Wirtschaft heute funktioniert.

...

## **Wenn alle am gleich Tropf hängen ...**

In München verläuft einer der Hauptströme zahlungskräftiger Kundschaft entlang der Theatinerstraße. Die Straße verbindet den Odeonsplatz mit dem Marienplatz und ist eine elegante Einkaufsstraße. Im Fachjargon: 1a-Lage. Jeder Unternehmensberater, jeder Konzernmanager, jeder Einzelhandelsexperte hätte Manufactum geraten, das erste Ladengeschäft von Manufactum dort in 1a-Lage zu eröffnen. Es ist ein ungeschriebenes Gesetz: Wenn du im Einzelhandel Erfolg haben willst, musst du in die besten Lagen. Erst recht mit einem eher hochpreisigen Konzept wie Manufactum. Deshalb sind dort Mieten von über 200 Euro pro Quadratmeter auch gerechtfertigt: Da, wo jeder hin will, weil dort so viele Geldbeutel herumgetragen werden, erzeugt der Markt eben entsprechend hohe Mieten. Würden die Ladengeschäfte diese Mieten nicht erwirtschaften, wären sie auch nicht so hoch. Eindeutige Fachmeinung: Mit deinem Laden musst du vorne sein! Da, wo die Laufkundschaft ist. Du machst einen Riesenfehler, wenn du nicht vorne bist! 50 Meter hin oder her entscheiden über Wohl und Wehe! Sagt der Mainstream.

Wir bei Manufactum wollten nicht Mainstream sein. Und wir wollten grundsätzlich nie in eine Schublade passen - nicht in die edle, teure, aber auch nicht in die Öko-Schublade, nicht in die links-alternative und auch nicht in die konservative Schublade. Wir haben von allem etwas gebraucht. So auch bei der Wahl der Lage für das neue Geschäft: Wir wollten nicht vorne sein. Wir wollten eine Lage ohne Image. Wir eröffneten etwa 100 Meter weiter hinten am Ende der unscheinbaren Prannerpassage. Wer nicht wusste, dass dort Manufactum war, der fand es nicht. (Heute werden Sie Manufactum dort erst recht nicht finden, denn inzwischen ist das Ladengeschäft in deutlich größere Räume in der Dienerstraße umgezogen und den ehemaligen Laden in der Prannerpassage bewohnt nun die Manufactum-Tochter »Magazin«.)

Während also neben unserem neuen Laden Zegna feine italienische Mode dekorierte, stellten wir zur Eröffnung Wurzelbürsten, Kernseife und verzinkte Blecheimer ins Schaufenster. Wir dachten uns: Die Münchner gehen shoppen, schauen bei Armani, Gucci und Zegna ins Schaufenster, trinken einen Espresso Macchiato

und kommen dann bei uns vorbei und schauen auf Wurzelbürsten und Zinkeimer. Das wird sie aus den Schuhen hauen. Und so war es. Wenige Stunden nach der Eröffnung heuerten wir einen Sicherheitsdienst an, denn die Menschenmassen waren kaum mehr zu kontrollieren. Die Wachleute bugsiierten die Leute kontrolliert aus dem Laden, denn wir hatten Angst, dass es bei einem Stromausfall Tote geben würde. So voll war der Laden. Auch ohne 1a-Lage, auch ohne 200 Euro pro Quadratmeter. Der Mainstream hat nie recht!

Manchmal lohnt es sich eben, gerade etwas NICHT zu tun, obwohl alle es tun. Der Mainstream der Unternehmen produziert heute nicht mehr lokal oder regional, sondern international. Ja, man macht das heute so, produziert wird heute in Fernost. Aber ist das auch sinnvoll? Muss man das machen, weil alle das so machen?

Wer im Supermarkt in die Regale greift, macht sich nicht klar, dass der Apfel aus Neuseeland tausende Kilometer im Schiffscontainer oder die Ananas tausende Kilometer im Flugzeug unterwegs war. Wir sind nicht nur abhängig vom Know-how, das wir zusammen mit den Produktions-Jobs verloren haben, wir sind auch extrem abhängig vom Erdöl, denn die komplette monströse Logistik, die die produktionskostengetriebene Globalisierung am Laufen hält, basiert ja nur auf Erdöl. Sie können kein Post-Panamax-Containerschiff mit 7000 Containern mit Windstrom und Elektromotoren antreiben! Energie aus regenerativen Quellen ist nicht mobil, nicht speicherbar und nicht transportabel. Jedenfalls derzeit noch nicht, und darauf kommt es an.

Der einzige Grund, warum es möglich ist, dass Bio-Karotten aus Israel zwei Euro und neun Cent das Kilo kosten, ist die Tatsache, dass Transport und Logistik heute fast nichts kosten. Ein Zwanzig-Fuß-Container von Shanghai nach Hamburg kostet nur wenige hundert Dollar Fracht, das ist unglaublich. Rechnen Sie mal: In so einen kleinen Standardcontainer passen 20.000 aufwändig verpackte Uhren. Der dreiwöchige Transport über 20.000 km kostet damit pro Uhr nur ein paar Cent - während die Produktionskostensparnis pro Stück gegenüber einer Herstellung in Europa in Dollar gerechnet wird. Übrigens ist es weitaus teurer, die Uhren von

Hamburg nach München zu bringen, als von Shanghai nach Hamburg. Der Containerschifftransport ist durch die riesigen Frachtmengen enorm effizient. Die über 200 Tonnen Öl, die diese Frachtschiffe pro Tag verbrennen, womit man ein modernes Niedrigenergiehaus locker 300 Jahre lang beheizen könnte, verteilen sich eben auf mehrere tausend Container, so dass pro Container in den drei Wochen Schiffsreise »nur« ein paar hundert Liter Öl verbraucht werden. Es rechnet sich also - unter den gegenwärtigen Bedingungen. Schon morgen kann alles anders sein.

Der Grundsatz der Nachhaltigkeit, den ich als Förster gelernt habe, lautet: Nutze eine Ressource so, dass du sie dauerhaft nutzen kannst. - Wie nutzen wir die Ressource chinesische Arbeitskraft? Wie nutzen wir die Ressource Öl? Und wie sind wir mit unserer Ressource Produktions-Know-how umgegangen?

In dieser Situation: Was tun wir, wenn das Erdöl schnell sehr viel teurer wird? Das passiert gerade, es genügt ein Blick auf die Ölpreisentwicklung der letzten zehn Jahre. Was tun wir, wenn die Produktionsbedingungen in Fernost keinen Kostenvorteil mehr liefern? Das passiert gerade, die Preise steigen in China im Moment mit zweistelligen Prozentraten, Lebensmittel und Mieten sind dort für viele kaum mehr bezahlbar, der Druck auf die Regierung, für einen Lohnanstieg zu sorgen, ist enorm. Was tun wir, wenn sich herausgestellt hat, dass die Produktion in Indien nicht funktioniert, die Qualitätsschwankungen riesig sind und die Kunden das nicht akzeptieren? Genau das passiert, es gibt immer mehr Unternehmen, die gerne die Produktion wieder nach Hause holen wollen, nachdem sie gemerkt haben, dass es viel anspruchsvoller ist, ein gutes Produkt herzustellen, als man denkt. Es ist ja schon enorm schwierig, als deutsches Unternehmen mit einer Produktion in Italien zurechtzukommen, weil die kulturellen Barrieren überraschend groß sind. China oder Indien sind dagegen noch Lichtjahre entfernt.

Was also tun, wenn sich so langsam herauskristallisiert, dass der Mainstream im Falle der Globalisierung eine Herde Lemminge ist, die in Richtung Klippe läuft?

Auf dem Papier ist die Verlagerung der Produktion eine klare Sache. Für die McKinseys dieser Welt lässt sich das wunderbar rechnen und darstellen, jede Bank lässt sich von den Charts leicht überzeugen: Kosten runter, Rendite rauf. Aber dass

das überhaupt nicht so einfach ist (und auch nie war), dafür bezahlen wir alle eine halbe Generation später.

Die Ressource Öl ist in Relation zu ihrer Endlichkeit und zu den nachgelagerten Kosten, die durch seinen Verbrauch entstehen, unverhältnismäßig, unverständlich, unmoralisch billig. Noch immer. Aber nicht mehr lange. Und dann?



Uli Burchardt

**Ausgezeit!**

Wertvoll ist besser – Das Manufactum-Prinzip

288 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag, 13,5 x 21,55 cm

24,99 € [D]

25,70 € [A]

35,90 Fr. (UVP)

Warengruppe: 970

ISBN 978-3-593-**39664**-4

Erscheinungstermin:

**März 2012**

