



Angelique Renkhoff-Mücke, Anführerin der bayerischen Metallindustrie

„Wir packen das aus eigener Kraft“

Die F.A.S. hat zum Gipfel der Familienunternehmen geladen: Wie kommt die deutsche Wirtschaft aus der Krise? Das fragten wir fünf Unternehmer. Sie stehen für Zehntausende Mitarbeiter, Milliardenumsätze – und für trotziges Selbstbewusstsein in harten Zeiten.

Von Georg Meck



Rainer Kirchdörfer, Vorstand „Stiftung Familienunternehmen“

Keine Entlassungen!

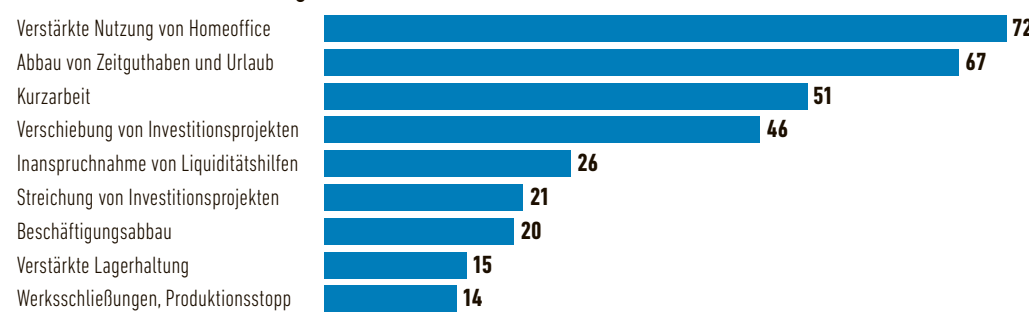
Angelique Renkhoff-Mücke, Gesellschafterin und Vorstandsvorsitzende der Warema Renkhoff SE, ist mit ihrer Firma in zwei Bereichen aktiv; im Bau mit technischen Sonnenschutzprodukten, also mit Rollos, Jalousien und Markisen, sowie in der Kunststofftechnik, wo sie Automobilindustrie und Medizintechnik beliefert. „Am Anfang der Krise stand eine enorme Verunsicherung, ein regelrechter Schock, da war die Anspannung bei allen zu spüren“, berichtet die 1963 geborene Unternehmerin aus dem fränkischen Markttheidenfeld.

Teilweise hat sie die Leute in Kurzarbeit geschickt, die Produktion gedrosselt. „Die europäischen Lieferketten waren extrem angespannt, gerade Italien und Spanien sind wichtige Lieferanten für uns“, sagt Renkhoff-Mücke, die fortführt, was ihr Vater im Jahr 1955 begonnen hat. In einem alten Pferdestall hat Hans-Wilhelm Renkhoff seinerzeit die ersten Leichtmetalljalousien gebaut, die Tochter führte das Geschäft in neue Höhen – bis Corona kam: „Der Umsatz in Deutschland ist fürs Erste relativ stabil geblieben, auf den Baustellen wird weitergearbeitet. Problematisch ist das Exportgeschäft.“ Einige Länder sind viel stärker betroffen als Deutschland. „Die schwierigste Phase am Anfang haben wir ganz gut gemeistert“, sagt Renkhoff-Mücke, die sich drei Ziele zu Beginn der Krise gesetzt hat: „Ganz oben steht die Sicherheit der Mitarbeiter, dann wollten wir das Unternehmen operativ am Laufen halten, für die Kunden da sein und so letztendlich die Arbeitsplätze sichern.“ Ihre Fachkräfte wolle sie unbedingt an Bord halten. „Gute Fachkräfte zu rekrutieren war in der Vergangenheit schwierig. Wir haben in die Mitarbeiter investiert. Deshalb wird jeder Unternehmer alles tun, um Entlassungen zu vermeiden“, sagt die Frau, die nebenbei als Anführerin der bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber in Tarifverhandlungen auftritt. Die Politik habe gut reagiert auf die Krise, sagt sie. „Ich fand es beruhigend, dass man sich über Parteigrenzen hinweg um die Sachfragen gekümmert hat.“ Gerade mit der Regierung in Bayern zeigt sie sich zufrieden: „Wir haben sehr viel Sicherheit gespürt, in der Bevölkerung insgesamt wie in unserer Belegschaft, weil Markus Söder eine klare Linie verfolgt hat. Deswegen werden die Maßnahmen mitgetragen.“

Wie schnell sich die einzelnen Branchen erholen werden, sei nur schwer zu sagen, „jedenfalls nicht einheitlich“, fügt sie an. „Die Folgen im Baugewerbe werden sich erst in den nächsten Jahren zeigen. Für 2021 rechne ich mit deutlichen Rückgängen. Der Immobilienboom für Wohnungen wird eine Pause einlegen, im Gewerbebau werden die Unternehmen Investitionen auf Eis legen.“ Ihr Unternehmen könne damit umgehen, solange die Rahmenbedingungen stimmen. „Gezielte Konjunkturprogramme könnten die Nachfrage stimulieren. Wichtiger aber ist, dass die Politik uns nicht unnötig belastet, uns die Luft zum Atmen lässt.“ Die Krise werde Veränderungen beschleunigen, prophezeit Angelique Renkhoff-Mücke. „So haben wir gelernt, dass es auch mit weniger Reisen geht – all die verschwendete Zeit im Flugzeug oder auf der Straße, das muss nicht sein.“

Familienunternehmen und die Krise

Welche Maßnahmen haben Sie getroffen? Anteil an allen Firmen in Prozent



Welchen Effekt hat die Krise auf den Umsatz?



Falls es einen Umsatzrückgang gab, kann dieser aufgeholt werden?



2400 befragte Unternehmen (Stand: 24. April 2020)

Quellen: Stiftung Familienunternehmen, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung/FA.Z.-Grafik Walter

Keine Macht den Klassenkämpfern!

Nikolas Stihl, Jahrgang 1960, ist seit acht Jahren Vorsitzender des Beirats der Stihl Holding. Das Familienunternehmen mit Sitz in Waiblingen, nordöstlich von Stuttgart, ist weltberühmt für seine Motorsägen, hat aber auch Heckenschnitzer, Gartenhäcksler und Rasenmäher im Sortiment; alles, was das Herz von haupt- und nebenberuflichen Gartenfreunden begehrt in diesen seltsamen Frühlingstagen. Wer kann, verbringt viel Zeit an der frischen Luft in der Corona-Zwangspause. „Wenn die Leute nicht in den Fabriken und Büros arbeiten, gehen sie offenbar gerne in den Wald oder in den Garten“, sagt Nikolas Stihl. „Unsere Motorsägen waren viel im Einsatz und wurden, zumindest auf dem Heimatmarkt, gut gekauft.“ Stihl stehe in der Krise daher besser da als viele andere Unternehmen, sagt der Vertreter der dritten Generation im Unternehmen. Nikolas Stihl wörtlich: „Ich bin aus heutiger Sicht davon überzeugt: Wir schaffen es aus eigener Kraft. Der April lief in Deutschland für uns sogar richtig gut.“ In manch anderen Ländern hatte er allerdings gar keinen Umsatz, da die Läden dort komplett schließen mussten, so wie in Österreich, Italien, Frankreich. „Dort konnten wir lange keine Produkte verkaufen.“

Die deutsche Politik habe im Großen und Ganzen richtig gehandelt, urteilt der promovierte Maschinenbauer Stihl, der seine Karriere einst in der Entwicklung von Mercedes begonnen hat. „Im Rückblick hätte man das Land natürlich früher herunterfahren müssen, dann wären wir auch früher wieder herausgekommen“, sagt der Unternehmer. „Die Infektionszahlen gingen ja erst durch die Decke nach Karneval und Starkbierfesten. Aber hinterher ist man immer klüger.“

Für die nächste Pandemie empfiehlt er, das Beispiel Taiwan im Kopf zu behalten. „An dessen Kurs könnte man sich orientieren.“

Wenn jetzt alle nach milliardenschweren Konjunkturpaketen rufen, so stört das Stihl: „Was wir brauchen, sind keine kurzfristigen Subventionsprogramme, sondern bessere Rahmenbedingungen für die Wirtschaft von morgen. Da hat die Bundesregierung einiges aufzuholen.“ Sein erstes Stichwort ist die „verschuldete“ Energiewende: „Da wurden fixe Enddaten für bestimmte konventionelle Kraftwerke gesetzt, aber mit dem Ausbau neuer Technologie sind wir Jahre im Verzug. Auch in der Digitalisierung hinken wir deutlich hinterher, ganz zu schweigen vom jämmerlichen Zustand der Infrastruktur, bei der Straßen wie Schulen vernachlässigt wurden.“ Wer nach Frankreich schaue und sehe, wie schlecht es um die Unternehmen dort stehe, könne obendrein erkennen, was eine schlechte Steuerpolitik anrichten kann. „Unternehmen müssen Rücklagen aufbauen können, damit sie nicht gleich im ersten Moment der Krise in die Insolvenz rutschen und nach dem Staat rufen müssen“, sagt Stihl. „Familienunternehmen sorgen vor. Deswegen stehen wir nicht mit dem Rücken zur Wand und müssen uns Gedanken um die Existenz machen. Der Aufbau von Eigenkapital ist das Nonplusultra, davon zehren wir jetzt. Diesen Zusammenhang ignorieren einige politische Klassenkämpfer mit Vorschlägen, wie sie Unternehmer schröpfen können.“

Nikolas Stihl, Herr über die Motorsägen



Fotos Verena Müller, Picture Alliance, privat, Marco Urban, Rainer Wohlfahrt



Der Drogist: Raoul Rossmann, Geschäftsführer von Rossmann

In Deutschland habe die Kette bisher nicht gelitten. „Abgesehen von den Zumutungen, die unsere Mitarbeiter zu ertragen hatten. Geschäftlich sind wir hierzulande bisher gut durchgekommen“, sagt der Manager und lobt das Krisenmanagement der Politik. „Unsere Landesgesellschaften in Osteuropa haben sehr viel stärker unter einer teilweise unberechenbaren Krisenpolitik gelitten.“ Wie das Jahr ausgehen werde, sei schwer abzusehen. „Wir gehören jedenfalls nicht zu den Unternehmen, die sich Sorgen um ihre Existenz machen müssen. Viele Mitarbeiter wissen das sehr zu schätzen. Wir meistern die Krise aus eigener Kraft.“

Rossmann spricht sich gegen ein Konjunkturprogramm aus, die Probleme liegen seiner Ansicht tiefer. „Was mir Sorgen macht, ist die Tatsache, dass Corona für den Niedergang des stationären Einzelhandels wie ein Brandbeschleuniger wirkt, das Geschäft wandert noch schneller als bisher ins Internet ab.“ Auch weniger schwache Unternehmen gerieten durch diesen Schock unverschuldet in eine Abwärtsspirale. „Wir sollten nicht jedes schwache Unternehmen retten. Aber wir müssen darauf achten, dass die Innenstädte nicht veröden.“ Amazon sei der absolute Gewinner der Krise, was Rossmann nicht behagt: „Die Wettbewerbschützer sollten energisch gegen diesen Machtzuwachs vorgehen“, fordert er. „Und die Politik sollte über eine Solidaritätsabgabe für reine Online-Händler ab einer bestimmten Umsatzhöhe nachdenken.“ Gerade in der Krise beweise sich, was Deutschland an seinen Familienunternehmern habe, die sich in der Pflicht sehen für Land und Belegschaft. Als eine Lehre aus der Krise will Rossmann die Möglichkeiten fürs Homeoffice deutlich lockern. „Früher war ich recht skeptisch bei dem Thema. Jetzt sehen wir den Zugewinn an Freiheit und Autonomie für unsere Mitarbeiter und ein Mehr an Zufriedenheit.“

Autozulieferer Harald Marquardt, Vorsitzender der Geschäftsführung der gleichnamigen Gruppe



Stolpern, aufstehen, weiterlaufen!

Die Marquardt-Gruppe, 1925 gegründet, hat gerade den düstersten Monat in 95 Jahren Firmengeschichte hinter sich gebracht. „Der Umsatz liegt 60 Prozent unter dem Plan, 60 Prozent der Mitarbeiter sind ganz zu Hause, mit Kurzarbeit null“, sagt Harald Marquardt, Jahrgang 1961, Geschäftsführer in dritter Generation. „Deshalb haben wir als Vorsichtsmaßnahme einen Antrag auf Liquiditätshilfe vom Staat ausgefüllt.“ Er hoffe, das Geld nicht zu brauchen, der KfW-Kredit dient als Schutzschirm für den Fall, dass es noch schlimmer kommt. Schließlich lebt die Firma, die unter anderem „smarte“ Autoschlüssel produziert, zu 80 Prozent von der Autoindustrie. „Billig ist diese Art Schutzschirm nicht“, sagt der Chef. „Schon nach einem Monat verlangt die Bank eine Bereitstellungsprovision, egal, ob wir das Geld am Ende brauchen oder nicht.“ Die Automobilindustrie hat die Produktion wieder hochgefahren. Das hilft Marquardt nur nicht so viel, wenn dort statt wie bisher in drei Schichten jetzt nur in einer Schicht gearbeitet wird. Er habe zwei Drittel weniger Aufträge – und fürchte, dass auch im Sommer die Auslastung noch nicht auf 100 Prozent steigt. „Aber wir werden das durchstehen. Wer stolpert, steht wieder auf und läuft weiter.“ So schnell werde die Kaufkraft nicht zurückkehren, so schnell werde die Unsicherheit nicht weichen, „befeuert durch permanente Sondersendungen im Fernsehen, mit immer denselben Köpfen, die

sich überbieten mit düsteren Prophezeiungen“, kritisiert Marquardt – und fordert eine Kaufprämie für Autos. „So wie 2009.“ Natürlich ziehe der eine oder andere den Kauf dann nur vor, aber selbst das helfe. „Wofür steht Deutschland neben dem Fußball? Doch insbesondere für die Automarken. Deswegen lohnt es sich, diese Schlüsselindustrie zu fördern.“ Das stärke die Kaufkraft in dieser Branche, die bekannt dafür ist, die besten Löhne zu zahlen. „Dann springt der Konsum auch in vielen anderen Teilen der Wirtschaft an“, sagt der Mann, der gleichzeitig dem Verband der Metallarbeitgeber im Südwesten als Vize vorsteht. Sein eigener Betrieb würde „nur peripher“ von einer Prämie profitieren, da seine Produkte mehr in Luxusautos verbaut werden – für die hilft eine Prämie nicht gar so viel. „Wir dürfen jedenfalls nicht so naiv sein, zu glauben, dass die Krise ohne ökonomische Schmerzen vonstattengeht“, sagt Marquardt. „Die spannende Frage ist: Wie schnell kommen wir raus? Und können wir es uns leisten, die Belegschaft ganz zu halten? Wir versuchen es nach Kräften.“ Auch nach Corona werde sich das Leben nicht vollständig ändern, sagt er. „Wir werden nicht alle im Homeoffice sitzen. Eine größere Übernahme zum Beispiel können Sie nicht per Videokonferenz steuern.“ Marquardt fehlt nach eigener Auskunft der Kontakt zu anderen, er freue sich jetzt schon auf die Internationale Automobil-Ausstellung in München 2021. Jahr. Außerdem hat er einen Wunsch an die Politik: „Habt Vertrauen, dass wir uns als Familienunternehmen aus freien Stücken, gepaart mit Patriotismus, am Aufbau nach der Krise beteiligen, stranguliert uns nicht durch Zwangsabgaben!“

Wer stoppt Amazon?

Der Drogeriekonzern Rossmann hat 28 Fälle von Covid-19-Infizierten in der Belegschaft. „Bei neun Mitarbeitern konnten wir den Infektionsweg nicht nachverfolgen, 17 haben sich im Bekanntenkreis und im Urlaub angesteckt, nur zwei bei der Arbeit – und das bei mehr als 33 400 Beschäftigten und 45 Millionen Kundenkontakten seit Beginn der Krise in Deutschland“, sagt Geschäftsführer Raoul Rossmann, Jahrgang 1985. Das zeige, dass die kontrollierte Wiedereröffnung des Handels „absolut vertretbar“ sei. „Ein Glück, dass jetzt vieles gelockert wird.“ Viele Einzelhändler, die große Hoffnung in die Wiedereröffnung gesetzt hatten, sind allerdings enttäuscht. „Von Kaufkraft ist wenig zu spüren“, berichtet auch Rossmann, der mit seinen Drogerien nach eigener Aussage eine „Achterbahnfahrt“ hinter sich hat.