



**Natalie Mekelburger, 57****Firma:** Coroplast Group**Jahresumsatz:**

780 Millionen Euro

**Beschäftigte:** 7100(davon 1200 in  
Deutschland)**Gründungsjahr:** 1928

Die Wuppertaler Unternehmerin ist zu einer der auch politisch kraftvolleren Stimmen des Mittelstands geworden

# Der große FOCUS- Wirtschaftsgipfel

Was verdirbt deutschen Unternehmen zurzeit die Aussichten: Rot-grün? Die Weltlage? Oder einfach die miese Stimmung im Land? Wir baten **fünf Familienunternehmen** zum Gespräch

TEXT VON **THOMAS TUMA**

D

**Christoph Werner, 51**

**Firma:** dm  
**Jahresumsatz:**  
 15,9 Milliarden Euro  
**Beschäftigte:** 79.747  
 (davon 51.359 in  
 Deutschland)  
**Gründungs-**  
**jahr:** 1973

Der Ex-Waldorf-Schüler übernahm 2019 die Führung der Drogeriemarktkette vom Gründer, seinem Vater Götz



Die Stimmung in vielen Firmen ist noch schlechter als die Lage – und die ist schon mau. Deutschland schlittert gerade in die Rezession und gilt als Wachstumsschlusslicht im Kreis der großen Industriestaaten. Was ist da los, wollte FOCUS wissen und lud fünf Familienunternehmer zum Gespräch – von der Start-up-Gründerin bis zu Erben von Milliardenkonzernen. Die größte Herausforderung: einen Termin zu finden, um das Quintett samt Vorstand der Stiftung Familienunternehmen zusammenzubringen. Per Videokonferenz klappte es dann. Schnell waren die Akteure auf Betriebstemperatur.

**Frau Kreitz, Sie sind in dieser Runde die Einzige, die ihre Firma selbst gegründet hat. Unabhängig von der Stimmungslage im Land: Wie geht's Ihrem Start-up Vectoflow?**

**Kreitz:** Eigentlich sehr gut. Wir müssen viel arbeiten wie sicher alle hier, zumal wir gerade eine US-Niederlassung aufbauen. Aber das ist okay.

**Wirklich wahr, dass Vectoflow seit seiner Gründung vor neun Jahren schwarze Zahlen schreibt?**

**Kreitz:** Korrekt, ja.

**Geht's der deutschen Wirtschaft womöglich besser, als die Stimmung im Land glauben macht?**

**Kreitz:** Diese Stimmung kommt ja nicht von ungefähr: Krieg in der Ukraine, Zinswende, Inflation – das merke ich auch meinen Mitarbeitern an. Wir haben viele Fachkräfte aus dem Ausland, die aus ihren Heimatländern erzählen. Da schaut Deutschland dann noch ganz gut aus.

**Fischer:** Ich würde schon differenzieren wollen zwischen dem Land und seinen Unternehmen. Es wäre schlimm und ein

Zeichen schlechter Führung, wenn unsere Firmen genauso schlecht dastünden wie die Bundesrepublik momentan. Wir können also intern durchaus der Zukunft den Weg bereiten. Wie wir das als Land wieder schaffen, lasse ich mal dahingestellt. Und da muss ich sagen, sind uns viele andere voraus. Selbst in Argentinien erlebe ich zurzeit eine große Aufbruchstimmung, die sicher mit dem neuen Präsidenten Milei zu tun hat – unabhängig davon, wie man politisch zu ihm stehen mag.

**Kirchdörfer:** Es kommt auch darauf an, welche Branchen wir uns hierzulande anschauen. Im mittelständisch-industriellen Bereich ist die Stimmung vielleicht noch nicht auf Weltuntergangslevel, aber doch schwerst getrübt: Umsatzeinbrüche, ständig steigende Kosten nicht nur für Energie. Unter der immer weiter wuchernden Bürokratie leidet zudem die globale Wettbewerbsfähigkeit.

**Das alles trifft auch Ihren Autozulieferer Coroplast, Frau Mekelburger, oder?**

**Mekelburger:** 2023 haben wir uns noch recht gut geschlagen. Die Inflation trifft ja gerade die Automobilindustrie schwer, in der so knapp kalkuliert werden muss, dass steigende Kosten nicht einfach an die Kunden weitergegeben werden können.

**Schnellecke:** Wir haben als Logistiker und Zulieferer der Autoindustrie harte Zeiten hinter uns – und leider auch vor uns. Zuletzt kriselt nun noch der Absatz der Elektroautos. Sicher auch, weil der Ausbau der Lademetze nicht vorankommt. Auf nichts ist mehr Verlass.

**Mekelburger:** Man darf nicht vergessen, dass die Industrie vor allem aufgrund des politisch vorgegebenen Kurses Milliarden in die Elektromobilität investiert hat. Wenn

die Politik dann auch noch kurzerhand wieder die Kaufprämien kappt, dann hat das keine konsistente Logik und wird von vielen Unternehmern als Schlag ins Gesicht empfunden.

**Herr Werner, wie erleben Sie den Status quo?**

**Werner:** Als Einzelhändler für Drogerieartikel des täglichen Bedarfs sind wir nicht vom Export abhängig, sondern von der Binnennachfrage. Und die ist in unseren Sortimenten weiterhin gut.

**Kreitz:** Als Mutter eines fünf Monate alten Babys bin ich Ihre Top-Kundin.

**Werner:** Wir bemerken allerdings eine Veränderung des Einkaufsverhaltens. Es werden vermehrt dm-Marken gekauft und Kunden, die früher in Fachmärkten Bioartikel gekauft haben, kaufen diese nun vermehrt bei uns. Auch wenn wir gut zurechtkommen, erlebe ich bei den Bürgerinnen und Bürgern unseres Landes Verunsiche-

Fotos: Nico Kurth, Dirk Bruniecki/Heide für FOCUS-Magazin





**Katharina Kreitz, 36**

**Firma:** Vectoflow  
**Jahresumsatz:**  
 3 Millionen Euro  
**Beschäftigte:** 27  
 (davon 25 in  
 Deutschland)  
**Gründungs-**  
**jahr:** 2015

Kreitz' Firma ist auf Strömungsmesstechnik spezialisiert und schreibt seit Gründung schwarze Zahlen

rung. Es gehe nichts voran, höre ich oft. Die Sorge um die eigenen, gut vergüteten Arbeitsplätze wächst. Und die Menschen merken, dass Deutschland global gesehen an Bedeutung verliert. In der Lebensmittelbranche haben wir zuletzt beispielsweise harte Preiskämpfe zwischen Einzelhändlern und internationalen Markenartikelanbietern gesehen...

**... die für beide Seiten schmerzhaft sind.**

**Werner:** Sicherlich. Sie machen aber vor allem deutlich: Selbst für große, internationale Markenartikelkonzerne verliert der deutsche Markt an Bedeutung. Die verzichten dann lieber auf das Geschäft, als dass sie die traditionell niedrigen Preise in Deutschland weiter akzeptieren. Andere Absatzmärkte auf der Welt sind mittlerweile für sie einfach attraktiver und damit zunehmend wichtiger. Das müssen wir bedenken, wenn wir als Deutsche oder Europäer weiterhin glauben, im Rest der

**„Ich erlebe viele, die von ihrem Staat in jeder Lebenslage Hilfe erwarten“**

Katharina Kreitz

Welt die eigenen Forderungen oder Vorstellungen durchsetzen zu können.

**Kirchdörfer:** Es ist kein Geheimnis, dass die internationale Innovationsfähigkeit stark gewachsen ist. Im gleichen Maße ist die Abhängigkeit von der deutschen Industrie gesunken. Also müssen wir geopolitisch auf uns aufpassen, zumal ja deutsches Know-how zugleich ins Ausland abwandert. Da vor allem ist der Staat gefragt, um endlich mal gute Rahmenbedingungen zu setzen.

**Kreitz:** Auch deutsche Start-ups mit einem irgendwie bahnbrechenden Produkt landen schnell in den USA, weil es hierzulande zu wenig Investoren und zu wenig Risikokapital gibt. Zack ist wieder ein bisschen Zukunft weg wie im Fall des Roboterbauers Kuka, der am Ende an China verkauft wurde.

**Kirchdörfer:** Wir kranken an falschen Anreizen. Start-ups wandern nicht nur aus Finanzierungsgründen ab. Uns fehlt auch eine neue Willkommenskultur für Unternehmen. Staat und Gesellschaft legen ihnen viel zu viele Steine in den Weg.

**Fischer:** Solche Fälle sind aber nicht allein Schuld der Regierung. Für uns wär's doch schon gut, wenn wir ein verlässliches

Umfeld hätten, in dem wir dann selbst gestalten können.

**Mekelburger:** Es mag nicht alles schuld der jetzigen Regierung sein. Aber die deutsche Politik trägt für den aktuellen Zustand schon eine große Verantwortung. Wir haben nichts gegen harten Wettbewerb, zu Hause wie global. Aber auch wenn es wirklich lähmt, es immer wieder sagen zu müssen: Die Bürokratie würgt alles ab!

**Wie konnte es dazu kommen?**

**Mekelburger:** Wir haben in den vergangenen Jahren alles auf die Klimawende fokussiert. Zumindest im Hintergrund schwang auch beim Green Deal auf EU-Ebene die Idee mit, dass Degrowth, also negatives Wachstum, uns schneller ans Ziel brächte. Ein völliger Irrglaube. Nachhaltigkeit steht nun vor Profitabilität. Das sorgte für jede Menge Verbote, Kontrollen, neue Regeln und Gesetze, für deren Einhaltung man dann weitere Beamte brauchte. In so einem System spielt Marktwirtschaft allenfalls noch in Spurenelementen eine Rolle.

**Herr Schnellecke, wie viele der deutschen Probleme sind hausgemacht?**

**Schnellecke:** Ich habe durchaus Mühe, manche Volten noch zu verstehen in der Ampel-Politik, wo einfach ein großer Plan fehlt. Aber ich sehe auch, dass wir als Gesellschaft zu bequem geworden sind. Seit telefonische Krankmeldungen zuletzt wieder möglich wurden wie schon während Corona, ging vielerorts der Krankenstand enorm nach oben. Ein paar Jahrzehnte lang ist es uns gelungen, immer mehr Wohlstand mit immer weniger Arbeit aufbauen zu können. Wir konnten eben die Produktivität erhöhen. Aber damit ist jetzt Schluss. Auch der allgemeine Respekt vor Leistung hat deutlich nachgelassen. Und ebenso die Bereitschaft, sich wirklich anzustrengen.

**Mekelburger:** Wir sind ein Umverteilungstaat geworden, der bereits seit der Großen Koalition wieder Hochkonjunktur hat. Und ein Staat, der Technologien vorschreibt, die durchaus Streitbar sind und solche ausschließt, die uns bei der Nachhaltigkeitswende helfen könnten. Das prominenteste Beispiel dafür ist die Atomkraft.

**Herr Werner, in Ihren deutschen Drogeriemärkten arbeiten rund 52 000 Beschäftigte, in ganz Europa 80 000. Merken Sie da Unterschiede im Anspruchsdenken?**

**Werner:** Wir sind in 14 Ländern aktiv und die große Einsatzbereitschaft der Menschen bei dm erfüllt mich mit großer Dankbarkeit. Bei meinen Besuchen ▶

**Thomas Fischer, 65**

**Firma:** Mann + Hummel  
**Jahresumsatz:**  
 4,8 Milliarden Euro  
**Beschäftigte:** 22 222  
 (davon rund 6000 in  
 Deutschland)  
**Gründungs-**  
**jahr:** 1941

Der Filterspezialist aus Ludwigsburg ist vollständig in Familienbesitz. Fischer ist dort Aufsichtsratschef

in diesen Ländern fällt mir jedoch auf: Je niedriger der Wohlstand, umso größer die Leistungsbereitschaft. Übrigens: Letztlich haben wir in unserem Land die Regierungsmehrheiten, die die Bundesbürger gewählt haben. Aufgabe der Politik ist es nun, aus diesem Mandat etwas Kluges zu machen. Mir scheint allerdings, dass es oft schon an einem Grundverständnis unseres Systems mangelt.

**Wo genau?**

**Werner:** Es wird seit geraumer Zeit viel über eine sozial-ökologische Marktwirtschaft gesprochen. Dies oftmals von Menschen, die offenbar schon die Grundprinzipien unsere soziale Marktwirtschaft nicht verstanden haben. Denn diese hatte schon immer den Auftrag, den Wohlstand zu mehreren. Hierzu gehört selbstverständlich auch eine intakte Umwelt. Ohne die ist Wohlstand letztlich nicht möglich. Das wird schon in den Schulen zu wenig gelehrt. Und es wird bis in die Spitzen der Ministerien zu wenig verstanden. Manche Politiker denken: Mit einem neuen Gesetz sei alles erledigt.

**Aber?**

**Werner:** Wir Unternehmer wissen, dass damit der Praxistest und die Arbeit erst beginnen. Deshalb ist es wichtig, dass wir uns kraftvoll zu Wort melden. Es geht uns nicht darum, Pessimismus zu verbreiten, sondern die Herausforderungen zu benennen. Nur wenn wir sie gemeinsam anpacken, werden wir sie bewältigen.

**Kirchdörfer:** Wir müssen alle unseren Beitrag leisten. Aber die Ampel-Regierung ist wirklich Weltmeister im Ankündigen und unglaublich schwach in der Umsetzung. Olaf Scholz hat ein „grünes Wirtschaftswunder“ versprochen, Robert Habeck einen „Reform-Booster“. Was kommt hinten raus? Nichts! Jeden Tag wird sprichwörtlich eine neue Sau durchs Dorf getrieben. Das Mindset stimmt nicht mehr. Erst muss das Geld verdient werden, bevor man es ausgibt.

**Kreitz:** Ich frage mich oft, ob es besser wäre, wenn mehr Unternehmer in die Politik gingen, statt mit einem Schmalspur-Uniabschluss dort Karriere zu machen.

**Werner:** Das wäre schwierig. Ich selbst hätte die Zeit gar nicht. Aber Sie haben schon recht: Das ist ein systemisches Problem. In der Schweiz zum Beispiel durchdringen sich Politik und Gesellschaft deutlich intensiver.

**Fischer:** Alle gesellschaftlichen Kräfte sollten mehr in die Gestaltung des Gemeinwesens eingebunden werden. Und

**Rainer Kirchdörfer, 65**

Der Stuttgarter Jurist ist bereits seit 2012 Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. Kirchdörfer gehört außerdem mehreren Aufsichts- und Beiräten großer Familienunternehmen an und wirkt daneben als Honorarprofessor an der Universität Witten/Herdecke



**„Jeden Tag wird sprichwörtlich eine neue Sau durchs Dorf getrieben“**

Rainer Kirchdörfer

da gehört eben auch das Unternehmertum dazu. 80 Prozent der Weltbevölkerung leben nicht in Europa oder Nordamerika. Dort ist vieles inzwischen weiterentwickelt als bei uns.

**Was wünschen Sie sich von der Ampel?**

**Kirchdörfer:** Ich wünsche mir eine Regierung, die Realitäten erkennt, sich klare Ziele setzt und dann danach handelt. Sie sollte endlich verstehen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Wirtschaft und ihre Mitarbeiter die Grundlage sind für alles – vom Sozialen bis zum Klimaschutz.

**Kreitz:** Ich wünsche mir noch mehr Unterstützung für Frauen, damit sie schneller in den Arbeitsmarkt zurückkommen nach der Geburt ihrer Kinder. Das würde unser Fachkräfteproblem lindern und nicht unbedingt mehr Geld kosten.

**Mekelburger:** Von der aktuellen Regierung kann ich mir nichts wünschen, weil die Ziele ja schon innerhalb der Koalition völlig unterschiedliche sind. Rot-grün verfolgt einen öko-sozialen Kontrollkurs. Ich würde mir aber wünschen, dass wir mit den Möglichkeiten der Marktwirtschaft – und dazu gehört auch Technologieoffenheit – an die Probleme ran dürften.

**Schnellecke:** Ich wünsche mir ganz konkret Ent- statt Belastung – von den Steuern bis zum Soli – und weg vom Regulierungswahn. Die Bevormundung muss enden, der Kontroll-Irrsinn.

**Hat jemand von Ihnen ein Staatsvorbild?**

**Fischer:** Singapur.

**Ein Stadtstaat.**

**Fischer:** Und sicher leicht dirigistisch, aber hocheffizient. Dort werden gemeinsam mit der Wirtschaft Rahmenbedingungen festgelegt. Und dann wird losmarschiert. Für jedes Entgegenkommen erwartet der Staat auch eine Gegenleistung. Das ist übrigens noch so ein Problem in Deutschland, das man es sich ja auch mit Subventionen ganz bequem machen kann als Unternehmen. In Singapur weiß man: Wirtschaft will gestalten. Und dann muss man sie auch mal lassen. Das ist Verlässlichkeit, die uns fehlt.

**Kreitz:** Ich erlebe schon viele Bundesbürger, die von ihrem Staat in jeder Lebenslage Hilfe erwarten, auch wenn mir persönlich das fremd ist. Eine irre Anspruchsmentalität ist da entstanden.

**Werner:** Was ich mir wünsche: Haushaltsdisziplin, auch wenn das gerade alles andere als populär ist. Wir müssen priorisieren und Schwerpunkte setzen. Neue Schulden verhindern genau dies und schaffen neue Probleme für die Zukunft. Um Europa voranzubringen, bräuchte es dringend wieder eine bessere Zusammenarbeit mit Frankreich. Und ich wünsche mir endlich Fortschritte bei der versprochenen Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung, zur Beschleunigung der Verwaltungsprozesse. Zudem müssen wir uns bei der Regulierung zurücknehmen, denn sonst können wir bald gar nicht mehr

beurteilen, was davon überhaupt wirkt. Ebenso wichtig ist die bereits erwähnte Technologieoffenheit.

**Schnellecke:** Was wir brauchen, ist ein Masterplan, den diese Regierung aber nicht leisten kann. Da regiert leider nur Kopflosigkeit. Und niemand fragt, was man der Gesellschaft überhaupt zumuten kann.

**Mekelburger:** Deutschland ist ja nicht allein in Europa, hat aber – etwa beim Verbrenner-Aus – in Brüssel wieder und wieder gegen eigene Interessen entschieden. Jetzt merken wir auch bei der Energiewende: Da wurden fünf Schritte vor dem ersten gemacht. Dirigismus pur, den wir jetzt ausbaden müssen.

**Kreitz:** Und die Folge: Wir rennen bei vielen Entwicklungen anderen Ländern hinterher – vom Automobilbau bis zum 3D-Druck, wo wir tolle Firmen haben, die nun aber auch aufgekauft werden.

**Fischer:** Da möchte ich widersprechen. Denn wenn Politik gerade im Autobau jede Kleinigkeit vorschreibt, werden auch keine großen Innovationen mehr gemacht. Deshalb entwickeln deutsche Firmen Neues lieber gleich im Ausland. Und wir haben halt auch einfach nicht aufgepasst, was sich da in Brüssel alles zusammenbraute an immer neuen Gesetzen.

**Mekelburger:** Dahinter steht eine Agenda, die bislang voll durchgezogen wurde. Man kann die Grünen nur beglückwünschen ...  
**... wobei die EU-Kommission von der CDU-Präsidentin Ursula von der Leyen gesteuert wird.**

**Mekelburger:** Schauen Sie sich Herrn Habeck an, der nicht mal seine eigene Windräder-Planung realisieren kann, weil er unter der in Brüssel und Berlin selbstgeschaffenen Bürokratie leidet.

**Herr Kirchdörfer, was ist anstrengender für Unternehmen: Brüssel oder Berlin?**

**Kirchdörfer:** Brüssel. Es ist intransparent. Wir finden dort kaum Gehör. Und die wenigsten Menschen haben bislang verstanden, dass ihr Leben längst viel mehr von Brüssel bestimmt wird als von ihren Heimatregierungen.

**Wo ist die auch hier vielbeklagte Bürokratie am stärksten zu spüren?**

**Werner:** Bei den Berichtspflichten. Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtenengesetz ist ein bezeichnendes Beispiel dafür.

**Schnellecke:** Für mich der reine Wahnsinn, was allein damit angerichtet wird.

**„Wir haben harte Zeiten hinter uns – und leider auch vor uns. Auf nichts ist mehr Verlass“**

Rolf Schnellecke

**Werner:** Es ist ja nicht nur so, dass wir Unternehmen das alles kontrollieren und dokumentieren müssen. Es muss ja auch von den Behörden überprüft werden, wodurch sich die Bürokratie weiter aufbläht. Am Ende werden wir immer risikoversehter und im globalen Wettbewerb den Anschluss verlieren.

**Schnellecke:** Wir haben rund 20 000 Beschäftigte an 80 Standorten. DSGVO,

Hinweisgeberschutzgesetz, ESG und und und ... Es sind Hunderte Berichte, die wir dauernd produzieren müssen.

**Kreitz:** Wenn ich das von Ihnen alles so höre, verliere ich ja fast die Lust, mit meiner kleinen Firma noch zu wachsen.

**Gab's schon den Tag, wo Sie sich wünschten, keine Unternehmerin mehr zu sein?**

**Kreitz:** Nicht nur einmal. Ich erlebe ja auch, wie schwer es ist, ausländische Fachkräfte ins Land zu holen. Wahnsinn, was da alles geprüft wird! Und selbst wenn man mal Fördergelder bekommt, ist die Bewilligung oft so komplex, dass der Aufwand sich kaum noch lohnt. In den USA würde uns das Geld dagegen fast nachgeworfen.

**Wie sieht Ihre Vorhersage aus: Was wird 2024 Ihrem eigenen Unternehmen bringen, aber auch dem Land?**

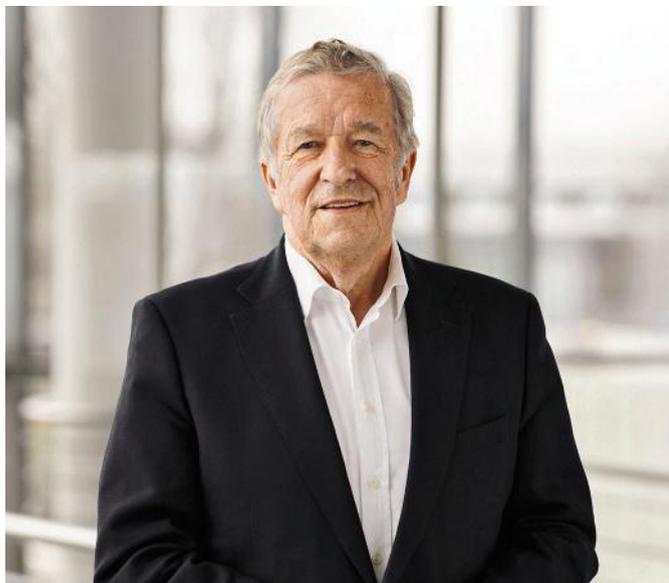
**Schnellecke:** In beiden Fällen sind meine Erwartungen bescheiden, gepaart mit zarten Hoffnungen, dass sich vielleicht doch in der Politik mal Einsicht einstellt, den Wirtschaftsmotor wieder anzuwerfen.

**Mekelburger:** Als Unternehmen haben wir uns gut positioniert in einer Nische, die wir global bedienen. Die Ergebnisse werden trotzdem schlechter ausfallen als 2023. Fürs Land sehe ich kaum Perspektiven und leider keinen Plan.

**Werner:** Wir haben bei dm noch eine Menge Ideen, die mich sehr zuversichtlich stimmen. Insofern gehen wir selbst eher gestärkt durch die Krise. Als Land werden wir wichtige Wahlen erleben. Danach wird ein Ruck durch die Republik gehen – oder eben nicht. Wenn die wichtigen Aufgabenstellungen nicht behertzt angepackt werden, wird die Politikverdrossenheit weiter zunehmen. Eine liberale Demokratie gründet maßgeblich auf erlebter oder erhoffter Prosperität. Wenn dies nicht mehr gewährleistet ist, könnte auch in unserem Land die Systemfrage gestellt und anders als bisher beantwortet werden.

**Kreitz:** Als Unternehmerin bin ich zuversichtlich, weil wir gerade die Märkte Windkraft und Drohnen erobern. Eine neue, bessere Regierung kann ich mir aktuell nicht vorstellen.

**Kirchdörfer:** Die Hoffnung stirbt zuletzt. Als Land werden wir ein Nullwachstum erleben. Der wirtschaftliche Druck nimmt noch zu, was dazu führt, dass die Regierung Reformen angehen muss. Vielleicht bekommen wir nach den EU-Wahlen wenigstens endlich wieder eine vernünftige Kommission. Das wäre ein Anfang. ■



**Rolf Schnellecke, 79**

**Firma:** Schnellecke Logistics

**Jahresumsatz:** 1,45 Milliarden Euro

**Beschäftigte:** 20 977 (davon 7455 in Deutschland)

**Gründungsjahr:** 1939

CDU-Mann Schnellecke war bis 2011 auch zehn Jahre Oberbürgermeister von Wolfsburg