



„Die Wunsch-dir-was-Runden bringen uns nicht weiter“

FOCUS-Wirtschaftsgipfel

in Berlin v.l.:
Beate Beck-Deharde,
Martin Herrenknecht,
Rainer Kirchdörfer,
Christoph Werner und
Karin Exner-Wöhrer

Deutschlands Wirtschaft blickt eher distanziert auf die Koalitionsverhandlungen. Hier redengroße **Familienunternehmer** auf FOCUS-Einladung über den Umgang mit Trump, den Geist von Brüssel und die Arbeitsmoral der Deutschen

TEXT VON **THOMAS TUMA** FOTOS VON **STEFFEN ROTH**

E

Ein Bürogebäude direkt am Brandenburger Tor. Links die Quadriga auf Augenhöhe, rechts der Reichstag mit den Flaggen von Deutschland sowie Europa. Dort traf sich für FOCUS eine beachtliche Runde Made in Germany: vier Familienunternehmer (inkl. einer österreichischen Firmenchefin) und Rainer Kirchdörfer von der Stiftung Familienunternehmen (siehe Galerie rechts).

Die Firmenchefs repräsentieren gewissermaßen das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. 90 Prozent aller Betriebe sind hierzulande Familienunternehmen, die zugleich für 17 Millionen Jobs stehen. Das sind 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Land.

Zwischen Bundestagswahl und Trump-Kapriolen gabs also viel zu besprechen über den Standort, das schwarz-rote Koalitionsgestolper und die Frage, was jetzt vor allem zu tun wäre.

Geben Sie sich zu Beginn doch bitte mal eine Schulnote, wo Sie als Familienunternehmer gerade stimmungsmäßig stehen!

Kirchdörfer: Drei – wenn ich das aktuell Machbare in den Vordergrund stelle. Eine Fünf, wenn ich meine Wunschvorstellungen als Maßstab nehme. Wichtig ist, dass wir jetzt endlich eine neue Regierung bekommen, die nach Jahren des Stillstands wieder Akzente setzt.

Werner: Bei mir wurd's eine glatte Eins. **Weil Ihr Drogeriegeschäft krisensicherer ist?**

Werner: Nicht unbedingt, auch wenn wir national produzieren und verkaufen, klar. Da haben erst mal alle die gleichen Rahmenbedingungen. Die Eins aber auch deshalb, weil wir in Zeiten leben, in denen sich viel verändert – auch im Unternehmen selbst. Und das ist immer eine Chance! Es gibt eben zwei gegenläufige Herausforderungen: Einerseits brauchen wir eine gewisse Kontinuität. Andererseits Veränderung, damit Innovation auch möglich ist.

Herrenknecht: Bei mir ist es eine Zwei bis Drei – Tendenz zwei. Schlechter als die Ampel kann es eh nicht werden. Die war ein Schuss in den Ofen. Jetzt sehe ich immerhin gute Ansätze. Eine Zweier-



Rainer Kirchdörfer, 66,

ist Vorstand der gemeinnützigen Stiftung Familienunternehmen und Politik und als Jurist ein Kenner deutscher Familienunternehmen



Beate Beck-Deharde, 70,

ist geschäftsführende Gesellschafterin von Beck Packautomaten aus Frickenhausen. Die Firma ist auf Folien- und Papierverpackungsmaschinen spezialisiert

Koalition ist zudem klarer als das alte Trio. Jetzt muss aber unter anderem der aufgeblähte Sozialapparat reduziert werden.

Beck-Deharde: Auch bei mir ist es eine Drei, Richtung Zwei. Mein Unternehmen ist in der Verpackungsindustrie aktiv. Da herrscht seit Jahren Unsicherheit. Dauernd gibt es neue Verordnungen, die vor allem dazu führen, dass Investoren zurückhaltend bleiben. Wir alle finden Papier toll, sollten aber auch die Grenzen des Recyclings sehen. Da wünsche ich mir in Brüssel wie Berlin weniger Ideologie.

Und Ihr Votum, Frau Exner-Wöhler?

Exner-Wöhler: Ich bin eigentlich auch auf der optimistischeren Seite.

Ihre österreichische SAG Group ist im Aluminiumgeschäft international aktiv und zugleich stark als Zulieferer der Autoindustrie. Alles zurzeit eher Risikofaktoren, oder?

Exner-Wöhler: Das Positive ist: Wir sind wirklich krisenerfahren. Das macht einen auch widerstandsfähig. Ich würde mir vor allem mehr Berechenbarkeit wünschen. Aber es hilft ja nichts: Wir müssen uns anpassen.

Die künftige deutsche Regierung startet mit zwei gigantischen Schuldenpaketen in Höhe von 900 Milliarden Euro für Bundeswehr und Infrastruktur. Der richtige Weg?

Kirchdörfer: Wir mussten in beiden Richtungen was tun. Wir haben nun etwas getan. Brauchte es dazu eine Grundgesetzänderung oder hätte der verfassungsrechtlich zulässige Rückgriff auf die außergewöhn-

liche Notsituation ausgereicht? Ich denke, die Grundgesetzänderung machte Sinn! Sie verschafft mehr Spielraum, um neue Impulse zu setzen.

Werner: Lange war eine Erhöhung der Verteidigungsausgaben im Land ja gar nicht durchsetzbar. Erinnern Sie sich an die Debatten, als die SPD noch strikt ablehnte, dass Drohnen überhaupt bewaffnet werden dürfen! Jetzt ist Schluss mit unserer Trittbrettfahrerei in puncto Sicherheit, weil die Amerikaner da schlicht nicht mehr mitspielen. Die Frage ist nur, ob unsere Aufholjagd dauerhaft durch Kredite finanziert werden sollte. Ich hätte es für besser gehalten, auch die Bundeswehr stärker aus dem bestehenden Haushalt zu finanzieren.

Dann hätte die Regierung völlig neue Prioritäten setzen müssen.

Werner: Und warum auch nicht? Man könnte das ja auch langsam switchen und den Haushalt allmählich den militärischen Erfordernissen anpassen.

Wie kritisch sehen Sie das Infrastrukturpaket, Herr Herrenknecht?

Herrenknecht: Wenn ich mir den Zustand des Landes anschau, muss ich sagen: Wir sind in wirklich schlechter Verfassung. Der Saskia-Esken-Flügel der SPD muss natürlich eingebremst werden, damit nicht noch mehr Geld in den Sozialsystemen verbrannt wird. Am meisten Zukunft haben aber Nationen mit einer Top-Infrastruktur wie Singapur oder die Schweiz. Das haben wir Deutschen jahrzehntelang verblödet.



Martin Herrenknecht, 82,

Chef der von ihm gegründeten Firma. Spezialität: Tunnelbohrer für Durchmesser von 0,1 bis 19 m. Umsatz 2023: rund 1,3 Mrd. Euro. 5000 Mitarbeiter weltweit



Karin Exner-Wöhler, 53,

ist Chefin der Salzburger SAG Group, die u. a. in der Aluminium-Verarbeitung aktiv ist. 1000 Beschäftigte weltweit. Umsatz: rund 190 Mio. Euro



Christoph Werner, 52,

ist Chef der von seinem Vater gegründeten dm-Drogeriemärkte. Jahresumsatz: 17,7 Mrd. Euro in 14 Ländern Europas. Rund 90 000 Beschäftigte

Beck-Deharde: Noch bevor der erste Euro ausgegeben wird, sollte man konkret beschließen, was gemacht wird und was eben nicht. Die Wunsch-dir-was-Runden der Vergangenheit bringen uns da nicht weiter.

Exner-Wöhler: Am wichtigsten bleibt die Verteidigungsfähigkeit: Was man nicht verteidigen kann, gehört einem letztlich nicht. Es wäre deutlich effizienter, wenn wir das koordiniert für ganz Europa tun, sag' ich mal als Österreicherin. Wer welche Rolle da übernimmt und was genau bestellt wird – da fehlt mir noch Klarheit. Schon ein konzentrierter Einkauf würde ja viel Geld sparen.

Herrenknecht: Das hat uns Trump wirklich gelehrt: Europa muss sich endlich als Einheit begreifen, damit wir nicht zwischen China und den USA zerrieben werden.

Was bedeutet Trump für uns alle?

Exner-Wöhler: Er ist demokratisch gewählt. Das haben wir zur Kenntnis zu nehmen. Es gibt auch positive Aspekte: Seine Amtszeit führt – hoffentlich – zu einem stärkeren Europa, auch wenn's nicht lustiger wird. Gerade was freien, fairen Handel angeht, sollten wir selbst klare Kante zeigen.

Beck-Deharde: Einerseits finde ich es übel, wie er mit anderen Staatsoberhäuptern umgeht wie etwa Wolodymyr Selenskyj. Andererseits erlebe auch ich ihn als Weckruf, endlich aus unserem Phlegma aufzuwachen.

Herrenknecht: Trump zwingt uns zu neuer Eigenständigkeit. Eigentlich können wir froh über diesen längst nötigen, wenn auch radikalen Anstoß sein.

Werner: Als die USA sich ihre Verfassung gaben, herrschten bei uns hier noch Monarchen. Dass da nun etwas gekippt ist, hat ja auch mit den Alternativen bei der letzten Wahl zu tun. Kamala Harris wie ihre gesamte Partei der Demokraten stand offenbar für die Mehrheit der Amerikaner am Ende für das verhasste Establishment einer woken Minderheit, die ja übrigens bis in die Unternehmen hinein Vorschriften machte.

Was lernen wir daraus?

Werner: Wir müssen uns auch hier in Europa viel mehr an den Bedürfnissen der Menschen orientieren. Und die Globalisierung, der wir letztlich unseren Wohlstand verdanken, hinterlässt bei einer wachsenden Zahl von Menschen das Gefühl, nicht mehr mitzukommen. Der Wunsch, dass die Welt wieder einfacher wird, ist doch nur allzu menschlich. Das müssen wir ernstnehmen, auch wenn das Pendel jetzt sehr hart in die andere Richtung ausschlägt. Trump fühlt sich ja nicht mal mehr an internationale Verträge gebunden. Das können wir bejammern, hilft aber ja nichts.

Kirchdörfer: Was will er, was macht er, was bewirkt er? Das sind die drei Fragen, die wir uns stellen müssen. Seine bisherige Wirkung ist katastrophal. Sein erratic Kurs wird dazu führen, dass der Wohlstand weltweit sinkt. Und dabei weiß

niemand so genau, was er überhaupt erreichen möchte.

Exner-Wöhler: Machen wir uns nichts vor: Zwei Probleme müssen wir schon selber lösen. Die Produktivität hat im deutschsprachigen Raum in den vergangenen Jahren deutlich nachgelassen. Und wir müssen Rahmenbedingungen schaffen, die unsere Innovationsstärke nicht bremst, sondern beflügelt. Alles andere machen wir dann schon selbst als Unternehmer.

Was ist anstrengender: Brüssel oder Berlin?

Kirchdörfer: Das hängt vom Thema ab! Wenn wir über Regulatorik sprechen, ist Brüssel noch anstrengender als Berlin. Sprechen wir dagegen über Steuern, Arbeits- oder Energiekosten und Sozialsysteme, haben wir im Land genug zu tun. Familienunternehmen zahlen in Deutschland die höchsten Steuern und ersticken an den Lohnnebenkosten. Beide Ebenen müssen endlich Politik für die Menschen und die Wirtschaft machen.

Herrenknecht: Die Autoindustrie wurde von der Politik schon fast erledigt. Dieser ganze Quatsch mit „Green Deal“ muss endlich aufhören. Klar ist Umweltschutz wichtig. Aber da gibt es viel zu viel sinnlose Symbolpolitik.

Werner: Europa stand mal für Subsidiarität ...

... also das Prinzip, dass übergeordnete Instanzen erst dann einspringen sollten, wenn darunter echte Probleme auftauchen.

Werner: Genau. Und das scheint sich grundlegend gewandelt zu haben. ▶



FOCUS-Wirtschaftsgipfel (im Hintergrund die Quadriga auf dem Brandenburger Tor)

Von links: unsere Debatten-Teilnehmer Martin Herrenknecht, Beate Beck-Deharde, Karin Exner-Wöhrer, Rainer Kirchdörfer und Christoph Werner über den Dächern von Berlin

Inwiefern?

Werner: Es geht bis zu den Lissabonner Verträgen zurück, in denen die Entscheidungsprozesse in der EU neu geregelt wurden, wodurch das EU-Parlament deutlich an Gewicht gewonnen hat. Gerade durch dieses Parlament, welches sich nicht aus den nationalen Parlamenten speist und von den Menschen im Land als fern der Wirklichkeit erlebt wird, wurden in den letzten Jahren viele gesetzgeberische Initiativen eingebracht, die einen Mangel an marktwirtschaftlichem Grundverständnis erkennen lassen. Dadurch wachsen die inhereuropäischen Fliehkräfte.

Herrenknecht: Die Parlamentarier, die wir bislang nach Brüssel geschickt haben, waren auch nicht unbedingt Topkräfte. Auch weil wir die Bedeutung Europas lange unterschätzt haben.

Kirchdörfer: Wir haben geschlafen. Auch Olaf Scholz schien doch immer eher aus Brüssel zu fliehen, als dass er dort Politik hätte machen wollen. Da muss man sich dann nicht wundern, wenn dieses Europa aus den Fugen gerät.

Exner-Wöhrer: Die EU hat sich lange über den Klimaschutz definiert. Nun muss sie eine starke Rolle in der Welt einnehmen. **Bessert sich in Europa schon was?**

Beck-Deharde: Ich habe mit Freuden gehört, dass zum Beispiel ein bürokratisches Ungetüm wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz endlich zurechtgestutzt werden soll. Allein mir fehlt der

Glaube, dass sich wirklich etwas ändert. Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen hat sich zu lange zu wenig um die Wirtschaft gekümmert, die letztlich ihre grünen Visionen bezahlen musste. Vieles war nicht zu Ende gedacht.

Herrenknecht: Ich bezweifle, dass Brüssel sich aus dem selbst kultivierten Gesetzesdschungel wieder befreien kann. Für jede neue Verordnung sollten drei alte abgeschafft werden.

Werner: Man müsste ganz konsequent die „Sunset-Klausel“ anwenden ...

... also Gesetzen eine Art Zeitschaltuhr einbauen, damit sie einen nicht zu erdrücken drohen?

Werner: Das Problem sind eben jene Gesetze, die irgendwann aus der Zeit fallen. Es wäre schon viel gewonnen, wenn wir regelmäßig überprüfen, ob die erwünschte Wirkung von Gesetzen eintritt oder vielleicht unbeabsichtigte Nebeneffekte entstanden sind. In unseren Unternehmen halten wir ja auch nicht an Regeln fest, die man nicht mehr braucht. Warum tut der Staat das?

Kirchdörfer: Alles ist eine Frage der Anreize, auch: Wie kann ich Bürokratieabbau attraktiv machen? In der Verwaltung von Singapur zum Beispiel bekommt derjenige Beamte eine Prämie, der Ideen zum Bürokratieabbau einbringt. Eigentlich muss man vieles ausprobieren und einfach machen. Wir in Deutschland setzen dann aber erst mal eine Kommission ein.

Werner: Diese Herausforderung haben wir jetzt auch mit den hohen Schulden-Summen. In erfolgreichen Unternehmen schafft man sich zunächst wirkungsvolle Strukturen, dann kommt das Geld für die Umsetzung. Die Gefahr jetzt ist, dass der Leidensdruck abnimmt, sich endlich um die ineffizienten Strukturen zu kümmern.

Beck-Deharde: Zurückgefahren werden muss auch dieses extreme Konsensdenken. Es kann ja erst was entschieden werden, wenn auch der letzte Bedenkenträger im wahrsten Sinne des Wortes grünes Licht gibt.

Ist Deutschland auch eine Vollkasko-Gesellschaft geworden?

Werner: Mit Unsicherheiten tun wir uns schwer. Alles muss genau geplant werden. Der Staat schafft aber mit enormem Aufwand nur eine Scheinsicherheit. Wir Deutschen haben – so kommt es mir manchmal vor – zu wenig Lust auf Zukunft.

Beck-Deharde: Die Anspruchshaltung ist gewachsen. Wie viel darf ich im Homeoffice arbeiten? Welche Incentives gibts noch? Zugleich haben wir auch aufgrund der gestiegenen Teilzeitquote mit die niedrigsten Jahresarbeitszeiten in der ganzen OECD. Es fehlt auch die Lust auf Leistung.

Exner-Wöhrer: In Asien ist noch klar, dass Wohlstand von Arbeit kommt. Das haben wir bei uns ein bisschen aus den Augen verloren. Gerade für Frauen müsste es dringend attraktiver gemacht werden, Vollzeit zu arbeiten. Ebenso für Rentner, die vielleicht noch länger arbeiten wollen.

Werner: Die Frage ist schon: In welchem Land wollen wir eigentlich leben? Die Antwort der Politik und eines wachsenden Sozialstaats war in den vergangenen Jahren: You never walk alone! Das begann mit Corona. Einerseits wurden uns so viele Sorgen wie möglich abgenommen. Andererseits sah der Staat mal, wie mächtig er auftreten kann. Das war eine Art Brandbeschleuniger. Andererseits werden die Entwicklungen rund um die neue Basistechnologie generative künstliche Intelligenz bald zu weiteren Massenentlassungen führen – und zwar bei Facharbeitern, die das Sozialsystem bislang maßgeblich finanziert haben.

Kirchdörfer: Der Weg von einer Leistungs- in eine Versicherungsgesellschaft ist recht kurz, der Umgekehrte aber lang und schmerzhaft. Langfristig hilft uns als Standort deshalb nur eines: Bildung, Bildung, Bildung! ■