

MARIA-ELISABETH SCHAEFFLER-THUMANN

14.01.2015, 20:23 Uhr

„Das Unternehmen ist mein Leben“

von Axel Höpner und Markus Plettendorf

Die Schaeffler-Eigentümerin Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann über ein schwieriges Erbe, schlaflose Nächte und ihre Erfolgsrezepte. Mit dabei bei einem der seltenen Interviews ist auch Yorkshire-Terrier Amadeus.



Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann wollte eigentlich Ärztin werden. Das war ihr Traumberuf. Doch es kam anders.

Quelle: Alex Kraus für Handelsblatt

Von ihrem Büro am Eingang der Firmenzentrale hat Maria-Elisabeth Schaeffler einen prächtigen Blick auf das Städtchen Herzogenaurach. Vor fast sechs Jahren auf dem Höhepunkt der Krise zogen 8000 Menschen durch den Ort bis hier hin, um für die Matriarchin und ihr Unternehmen zu demonstrieren. Das ist inzwischen Geschichte. Maria-Elisabeth Schaeffler hat durchgehalten, die Übernahme des dreimal größeren Unternehmens Continental zahlt sich inzwischen auch rechnerisch aus.

Frau Schaeffler-Thumann, war die Demonstration hier unter Ihrem Bürofenster der bewegendste Moment in Ihrem Unternehmerleben?

Das war sicherlich einer der bewegendsten. Aber es gab noch so einen Moment.

Welcher war das?

Ich war einmal mit meinem Sohn auf einer Autobahnraststätte zwischen von Frankfurt nach Nürnberg. Dort habe ich mir eine Salami-Semmel gekauft. Als wir vor die Tür gehen, stehen unerwartet 30 Schaeffler-Auszubildende, die von einer Gesangsveranstaltung kamen. Sie begrüßten uns mit Riesen-Hallo und haben uns ein Ständchen gesungen. Alle trugen ein deutlich sichtbares Button „Auch wir sind Schaeffler“.

Noch einmal brauchen Sie die Aufregung aber sicher nicht?

Nein, bestimmt nicht. Aber mit harter Arbeit konnten wir das Blatt wenden. Ich bin dankbar.



CHRONIK SCHAEFFLER

Vom Pionier zum Global Player

Angefangen hat es 1883, als der Erfinder Friedrich Fischer die erste Kugelschleifmaschine konstruierte.

Würden Sie den Schritt von damals noch mal gehen, das Risiko noch einmal eingehen?

Man muss generell nach vorne schauen. Damit sind immer Risiken verbunden. Und es gab eine industrielle Logik für diesen Schritt, die heute mehr denn je von Bedeutung ist. Ich glaube nur, dass die Welt insgesamt durch die Lehman-Katastrophe gelernt hat und manches nicht mehr in der Form passieren würde. Ich glaube auch, dass wir heute einen anderen Ruf haben als damals, nämlich mehr Anerkennung. Damals kannte man uns zu wenig und viele haben gedacht: Sie sind ein wenig größenwahnsinnig geworden. Aber heute haben wir über 80.000 Mitarbeiter und sind einer der wichtigsten Zulieferer weltweit. Wir sind in einer aufregenden Zeit bei Themen wie Elektroauto und Hybrid vorne mit dabei.

Waren Sie immer überzeugt davon, dass es gut ausgeht oder hatten auch Sie Angst um die Existenz des Unternehmens, um Ihr Lebenswerk?

Blauäugig bin ich nicht und natürlich war die Angst da. Es waren schlaflose Nächte dabei. Abgesehen davon sind die Medien ja teils auch sehr hart mit uns umgegangen.

Das lag vielleicht auch daran, dass das Unternehmen sehr verschlossen war?

Das ist richtig. Das war aber auch das Credo meines verstorbenen Ehemannes: Ja nicht in die Öffentlichkeit! Die Kunden, die mit uns zusammenarbeiten, die kannten uns und wussten um die Qualität des Unternehmens. Aber nur nicht in den Medien erscheinen. Die Zeiten haben sich geändert, es sollte ein faires Miteinander von Medien und Unternehmen sein, wobei meine Betonung auf „fair“ liegt.

Unternehmerin über Nacht

Als Ihr Mann starb, haben Sie quasi über Nacht ein Familienunternehmen übernommen. Mussten Sie das?

Ich musste gar nichts. Ich wollte ursprünglich Ärztin werden. Das war mein Traumberuf. Besonders interessiert hat mich die Physik, das war während meines Studiums in Österreich eines meiner Lieblingsfächer. Ich wollte dann in Erlangen weiterstudieren. Mein Mann wollte das aber nicht und sagte: Ich hätte andere Aufgaben. Dann dachte ich, sinnvoll wäre, Betriebswirtschaft zu studieren. Doch das wollte er auch nicht. Er sagte, ich könne das viel besser bei ihm lernen.

Wie klappte das?

Das klappte hervorragend. Viele Männer kommen abends müde nach Hause, oft sind Kinder da und sie wollen nichts mehr von geschäftlichen Dingen wissen, sondern sich entspannen. Wir hatten auch Kinder, aber mein Mann hat es trotzdem anders gemacht.

MARIA-ELISABETH SCHAEFFLER-THUMANN

Unternehmerin mit Herzblut



Und zwar wie?

Er hat ausführlich über das Unternehmen und industrielle Themen und auch über Lösungen berichtet. Ich war bei Tagungen und technischen Diskussionen ebenso wie bei den berühmten Montagssitzungen in der Firma dabei. Es hat mich interessiert, es hat mir gerade von der Technik her große Freude gemacht. Wir waren lange verheiratet und mein Mann hat immer gesagt: Führe das Unternehmen eines Tages in die Zukunft! Das war ein ganz wichtiger Satz – ich höre ihn heute noch.

Als er starb, wie ging es weiter?

Ich habe mir 1996 sofort nach seinem Tod Mitarbeiter geholt, die mir vertieften Technikunterricht gaben. Ich habe gelernt, was zum Beispiel ein „Flügelzellenversteller“ ist und ähnliche Dinge. Ich hatte eine hervorragende loyale Mannschaft, hervorragende Techniker und Kaufleute. Es war für mich eine Selbstverständlichkeit, dass ich mich an den Satz meines Mannes halte, das Unternehmen weiterführe und mich im Rahmen meiner Möglichkeiten einsetze. Tja, und das ist draus geworden.

Insofern haben Sie sich der Aufgabe gewachsen gefühlt?

Voll! Mein Sohn hat mich daran erinnert: Es gibt keine falschen Fragen, es gibt nur falsche Antworten. Ich kann sagen: Das Unternehmen ist mein Leben. Es ist meine Welt, und es ist trotz der Größe ein Familienunternehmen – worauf ich besonders stolz bin. Ein Unternehmen mit einer familiären Kultur.

Das bedeutet, dass man sich in der Krise nicht davon machen kann.

Sie sagen es! Gerade in der Krise ist der Unternehmer gefordert.

Kraft zum Durchhalten

Deswegen hatten Sie damals nach der Conti-Übernahme Angst, das Erbe zu verspielen.

An vorderster Stelle stand der Kampf, das Erbe zu erhalten, nicht die Angst, es zu verlieren. Im Hinterkopf hatte ich schon gedacht: Um Gottes Willen! Aber ich war überzeugt, dass wir einen Weg finden werden. Wir waren ja nicht die einzigen – das darf nicht vergessen werden – die von der weltweiten Finanzkrise betroffen waren. Wir waren einer von vielen, die Probleme bekamen. Viele konnten diese Probleme nicht lösen. Das Hauptproblem war der Zusammenbruch des Bankhauses Lehman.

Ihr Problem war, dass die Conti-Übernahme komplett schuldenfinanziert war.

Das stimmt, wobei in dem damaligen gesamtwirtschaftlichen Szenario auch ein höherer Eigenkapitalanteil keinen wesentlichen Unterschied gemacht hätte.

Was hat Ihnen die Kraft gegeben, das durchzuhalten?

Ich habe von meinen Eltern, die nach dem Krieg in Wien neu anfangen mussten, eine strenge Disziplinierung bekommen, wofür ich heute sehr dankbar bin. Und ich habe von meinem Mann viel Kampfgeist mitbekommen. In erster Linie fühlte ich mich den vielen Menschen verantwortlich, die für Schaeffler arbeiten. Ganz viele kenne ich seit Jahrzehnten persönlich. Herzogenaurach ist, obwohl ich Wienerin bin, meine Heimat geworden. In einem Familienunternehmen fühlt man auch eine Solidarität wie in einer Familie. Das hat mir Kraft gegeben.

JURY-MITGLIEDER 2015

Wer steht hinter der Hall of Fame?



Sie führen das Unternehmen jetzt mit Ihrem Sohn. War das immer klar? Er hat ja auch seine eigene Karriere in den USA gemacht.

Geführt wird das Unternehmen von Herrn Rosenfeld als hervorragender CEO und einem hoch qualifizierten Vorstand. Mein Sohn und ich sind aktive Gesellschafter und im Aufsichtsrat der Schaeffler AG. Es war schon immer mein Wunsch, dass er eines Tages hier die Verantwortung übernimmt und wir zwei uns ergänzen. Das funktioniert auch sehr gut.

Für ihn war das nicht immer ganz einfach. Der dominante Vater, die dominante Mutter.

Wir ergänzen uns sehr gut. Als Mutter sage ich: Er bringt sein Wissen – nicht zuletzt durch zwei Studien – ein. Mein Sohn ist etwas verschlossener, ich bin offener. Wir können glücklich und dankbar sein, dass wir uns so gut verstehen.

Glauben Sie, dass Sie eines Tages die Kraft haben, loszulassen und ihn allein führen zu lassen? Das klappt ja nicht in allen Familienunternehmen.

Wir haben beide unsere sich ergänzenden Aufgaben. Da ist zur Zeit keine Änderung vorgesehen. Ich glaube aber nicht, dass es Probleme geben würde. Wenn ich eines Tages sagen würde: Ich möchte mein Leben ändern, dann würde ich das sehr bewusst machen. Solange ich aber das Gefühl habe, dass ich gebraucht werde, bleibe ich aktiv dabei.

Hatte Ihr Sohn denn eine Wahl?

Ja, er hatte jede Wahl. Ich würde ihn nie in eine Pflicht nehmen. Ich weiß, das ist in anderen Familienunternehmen anders. Ich halte ihn für hervorragend und gut ausgebildet. Er hat alle Freiheiten dieser Welt. Aber er hat auch Verantwortung gelernt – ich bin deswegen optimistisch für die Zukunft.

Das Unternehmen steht immer an 1. Stelle

Dann haben Sie keine Angst, dass er das Unternehmen mal verkauft?

Nein! (lacht) Schon bei der Vorstellung schüttelt es mich.

Bringt man die Kinder durch Erziehung dahin, das Erbe bewahren zu wollen?

Ich denke schon – er hat es nicht anders erlebt. Er hat durch meinen verstorbenen Mann und durch mich gesehen: Das Unternehmen war unser Leben, wir tragen die Verantwortung – für heute 80.000 Mitarbeiter.

Jetzt wachsen ja Generationen heran, wo das nicht mehr selbstverständlich ist.

Ich gebe zu, ich war eine strenge Mutter. Ich hatte selber eine strenge Mutter. Er hat es nicht anders kennengelernt, als dass das Unternehmen bei uns an erster Stelle steht. Und das hat er übernommen.

Sie führen das Unternehmen gemeinsam. Sind Sie bei Meinungsunterschieden noch immer die strenge Mutter?

Nein, er ist jetzt 50, da hört es auf mit strenger Mutter! Aber das ist eigentlich kein Thema, wir empfinden sehr ähnlich. Ich wüsste keinen Fall, wo wir wirklich unterschiedlicher Meinung wären.

Wie würden Sie das Erfolgsgeheimnis von Schaeffler beschreiben, was machen Sie besser?

Wir sind besser – erlaube ich mir zu sagen – höchst innovativ, effizient und global aufgestellt. Wir sind sehr früh den Weg ins Ausland gegangen, das war ein wesentlicher Punkt. Das Unternehmen wurde von den Brüdern Schaeffler 1946 gegründet. 1958 sind beide schon nach Brasilien gegangen. 1964 in die USA, 1995 nach China, wo wir heute 10.000 Mitarbeiter haben. Wenn ein Kunde irgendwo hin kommt, sind wir schon da.

Sie sind ein sehr disziplinierter Mensch. Lässt sich so etwas aufs Unternehmen übertragen?

Ja, ich bin sehr diszipliniert, das ist die Erziehung. Ich hatte einen sehr disziplinierten Mann. Damals war das Unternehmen kleiner, da überträgt sich so etwas.

Wo sehen Sie das Unternehmen in einigen Jahren? Trägt die jetzige Aufstellung?

Wir sind in einer aufregenden Branche. 2020 werden wir viele Elektroautos auf der Straße sehen. Wir müssen für die Zukunft planen und wir sind ein Teil dieser Zukunft.

Können Sie die Herausforderungen als Familienunternehmen stemmen? Oder brauchen Sie doch irgendwann einen Börsengang der Schaeffler AG oder einen externen Investor?

Wir sind stolz auf das Familienunternehmen. Ich glaube, dass „Familienunternehmen“ eine Auszeichnung ist. In unserer Größenordnung und mit dem Know-how, das wir haben, ist es schon etwas Besonderes.

Und deshalb möchten Sie daran nichts ändern?

Ich möchte nicht! Oder schaue ich so aus? (lacht)

Sie hatten kürzlich Herrn Deller als neuen Chef engagiert, aber er hat sein Amt nie angetreten. Was ist da schief gelaufen?

Man kann sich im Leben auch einmal irren, nur muss man dann auch die Konsequenz ziehen. Das haben wir getan. Es war für beide Seiten der richtige Weg, sich zu trennen.

Bei Ihrem Interesse an Kontinuität ist Ihnen die Trennung von Herrn Geißinger nach all den Jahren womöglich nicht leicht gefallen?

Doch, die ist mir leicht gefallen.

Weil er Loyalität vermissen ließ?

Der Eindruck mag entstanden sein.

Hätten Sie gerne jemanden aus der Familie, der operativ führt?

Die Frage stellt sich nicht. Leider habe ich keine größere Familie. Ich beneide jeden, der eine große Familie hat. Umso glücklicher bin ich, dass ich mit Jürgen Thumann seit August einen Ehemann an meiner Seite habe, der mich nicht nur liebt, sondern auch beratend unterstützt.

Frau Schaeffler-Thumann, vielen Dank für das Interview.

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung www.iqm.de (**Mediadaten**) | Verlags-Services für Content **Content Sales Center** | **Sitemap** | **Archiv**

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min. | Nasdaq und NYSE 20 Min.