

7.1 Die Preisträgerin 2004: Maria-Elisabeth Schaeffler

Die sanfte Patriarchin von Carsten Prudent

Integration mit der Brechstange sei nicht erkennbar, die vorgegebene Linie behutsam. »Die Stärken und Kulturen beider Unternehmen sollen erhalten werden«, heißt es weiter in dem Kommentar zur Eingliederung von FAG-Kugelfischer in die INA-Schaeffler-Gruppe.

Die Positivbilanz stammt nicht etwa aus der Mitarbeiterzeitschrift der neuen Mutter – sondern von der IG-Metall. Tatsächlich hat sich unter dem Dach der Herzogenaauracher Familienholding ein Wälzlager-Multi mit 5,5 Milliarden Euro Umsatz formiert, Tendenz: steigend. Von Zerschlagung keine Rede. Kunden- und Produktportfolio beider Anbieter ergänzen sich hervorragend, bestätigen Branchenkenner. Und: Nicht FAG sei seinerzeit in schlechter Verfassung gewesen, sondern nur die Aktie. »Ein nicht stabiles Unternehmen hätten wir auch nicht gekauft«, sagt Maria-Elisabeth Schaeffler, die den Aktionären das 1,69fache des Börsenkurses gezahlt hat.

Die Konzernchefin, Jahrgang 1941, ist die Unternehmerpersönlichkeit hinter dem spektakulären Deal. Nach dem Tod des Ehemanns im Jahr 1996 übernimmt Frau Schaeffler die Firma. Installiert zunächst einen Beirat mit erfahrenen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, »die ich auch Sonntagnachmittag anrufen kann«. Engagiert 1998 den jungen ITT-Manager Jürgen Geißinger als Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Ein Jahr später holt INA die zweite Hälfte der 50-Prozent-Tochter Luk in den Konzern, deren Kupplungsteile heute in jedem vierten weltweit gebauten Auto unterwegs sind. 2001 schließlich der Deal mit Kugelfischer, dessen Sinnhaftigkeit nach anfänglichem Misstrauen niemand mehr ernstlich bestreitet. »Frau Schaeffler hat das Lebenswerk ihres Mannes kraftvoll und umsichtig ausgebaut, die Produktpalette sinnvoll ergänzt und INA-Schaefflers Position auf dem Weltmarkt verbessert«, würdigt Professor Peter May die soeben von seiner INTES-Akademie und impulse gekürte Familienunternehmerin des Jahres 2004.

Rückblende ins Jahr 1963. Die gebürtige Pragerin ist in Wien aufgewachsen und studiert dort Medizin. Sie trifft den Fabrikanten Georg Schaeffler, der mit Bruder Wilhelm ein ansehnliches Nadellager-Impe-



Die Familienunternehmerin des Jahres
2004: Maria-Elisabeth Schaeffler



rium aufgebaut hatte, und folgt ihm nach Herzogenaurach. Sie will zunächst in Erlangen ihr Medizinstudium fortsetzen, sattelt dann aber um auf Betriebswirtschaft. Für Georg Schaeffler dreht sich indes alles um die Firma, sieben Tage die Woche. Im Betrieb lernt man mehr als an jeder Uni, lautete die Devise des promovierten Diplom-Ingenieurs. Daher endet Maria-Elisabeths Ausflug in die Wirtschaftsfakultät, ehe er richtig beginnt. Stattdessen nimmt die junge Ehefrau an Sitzungen der Geschäftsleitung teil, ist auf Betriebsversammlungen präsent, begleitet ihren Mann auf Tagungen. »Ich habe bei ihm 33 Jahre lang eine hervorragende Ausbildung erleben dürfen«, wird die Vizepräsidentin der IHK Nürnberg für Mittelfranken später zu Protokoll geben.

Welch enorme Verantwortung auf sie zukommen würde, zeichnet sich aber erst ab, als der 24 Jahre ältere Ehemann schwer erkrankt. Sohn Georg ist inzwischen als erfolgreicher Anwalt in Dallas tätig. Also übernimmt seine Mutter das Unternehmen, die sich selbst als »sehr emotionalen Menschen« bezeichnet. Doch mit Hilfe der zu Rate gezogenen Experten lassen sich die Probleme nach und nach abarbeiten, »als würde man bei einem Tabernakelschrank ein Fach nach dem anderen aufziehen«. Zu den Mutmachern der ersten Stunde zählt José Ignacio López. Der erscheint zu Georg Schaefflers Beerdigung, gibt Maria-Elisabeth Schaeffler später im Rahmen einer Betriebsbesichtigung in Brasilien einen Großauftrag mit.

Drei Jahre später, auf einer Betriebsversammlung: Der Vertreter der IG-Metall zollt ihr ein »Kompliment« dafür, wie sie die schwierige Phase nach dem Tod ihres Mannes gemeistert habe. Gerne erzählt sie die Story von einem Besuch von Ministerpräsident Edmund Stoiber bei Kugelfischer, als ein älterer Mitarbeiter sie beiseite nimmt. Sein Ausspruch: »Mädchen, das wird schon.« Die neue Konzernchefin, die privat am liebsten ihren Audi A3 steuert, ist täglich in der Firma oder für die Firma unterwegs. Trifft sich turnusmäßig einmal pro Woche mit ihrem Top-Manager Jürgen Geißinger, der in der Branche größten Respekt genießt. Dazu kommt laufender Telefonkontakt und alle zwei Wochen ein gemeinsames Abendessen, um über anstehende Probleme zu diskutieren. Das Verhältnis zum Vorsitzenden der Holding-Geschäftsleitung beschreibt sie als »engen persönlichen Draht« und »professionelle Symbiose«.

Die Familie stehe »in absoluter Verantwortung für das Wohl der Firma«, sie selbst sei »regelrecht besessen von dem Gedanken, die INA-Holding Schaeffler KG in die Zukunft zu führen«. Und das bedeute vor allem Wachstum, wie zum Beispiel durch die Akquisition von Kugelfischer vor drei Jahren. Bisweilen sind leider auch Entscheidungen durchzustehen, die erst einmal Arbeitsplätze kosten können, wo man »notgedrungen Herz und Seele ausschalten muss«. Im Gegensatz dazu übernimmt sie aber die Kosten für die Suche nach einem Knochenmarkspender für einen leukämiekranken Mitarbeiter. Um die Arbeitsplätze in Deutschland wettbewerbsfähig zu halten, setzt man bei Schaeffler auf individuelle Vereinbarungen in den Werken. Je nach Lage vor Ort mal 40 Stunden ohne Lohnausgleich, mal weniger Arbeit für weniger Geld, verbunden mit langfristigen Beschäftigungszusagen. Übertarifliches kommt auf den Prüfstand. Es ist nicht zu verhindern, dass die Gewerkschaft Sturm läuft. Gleichzeitig stimmen aber, wie

gerade im INA-Werk Lahr, 99 Prozent der Mitarbeiter spontan für die vom Unternehmen vorgeschlagenen Lösungen.

Aktuell ringt der FAG-Vorstand mit dem Betriebsrat um den Erhalt von Arbeitsplätzen in Schweinfurt und Eltmann. In hohem Maße werden hier normierte Standardprodukte gefertigt, die sich im Ausland deutlich billiger herstellen lassen. Von einem Investitionsrückstand ist auch die Rede, aus alten Börsenzeiten, als die Firma noch mit Quartalsberichten glänzen wollte. Aber auch von beachtlichen Investitionszusagen in die Zukunftsfähigkeit der hiesigen Arbeitsplätze. Wenn alle mitziehen, werde die Gruppe im nächsten Jahr nicht weniger Menschen in Deutschland beschäftigen als heute, »wünscht und erwartet« die Konzernchefin.

Derweil hat auch die Presse begonnen, sich für die elegante Unternehmerin zu interessieren. Doch Maria-Elisabeth Schaeffler bleibt zunächst auf Distanz, Devise: Hauptsache, die Kunden wissen um die Bedeutung unseres Unternehmens. Allerdings muss sie bald feststellen, dass Journalisten trotzdem schreiben. Als seinerzeit die Spekulationen zu ihren Plänen mit Kugelfischer immer abenteuerlicher werden, entschließt sie sich, in die Öffentlichkeit zu treten. Über das Etikett »Die listige Witwe« kann sich die Opernfreundin, die ihre beiden Hunde Fidelio und Tosca getauft hat, herzlich amüsieren. Mit dem Attribut »Deutschlands unbekannteste Milliardärin« kann sie dagegen wenig anfangen: »Manche Leute teilen den Umsatz durch zwei und meinen dann, diese Summe hätte der Unternehmer im Portemonnaie.«

In Rage gerät sie noch heute bei dem Gedanken an einen drei Jahre alten Artikel in einem angesehenen Wirtschaftsmagazin. Von der »lebenslustigen Blondine« war die Rede, die sich in der »Rolle der Frühstücksdirektorin gefällt« und »im Golfclub Hof hält« (»Eine solche Frau hätte mein Mann nie geheiratet.«). Dem Artikel war eine Interview-Anfrage vorausgegangen, die sie abgelehnt hatte.

Über die Gewinne des Konzerns redet sie allerdings bis heute nicht. Lediglich das Zugeständnis, »dass die Gruppe niemals wirkliche Verluste geschrieben hat«, lässt sie sich entlocken. Wie es bei INA-Schaeff-



ler weitergeht? »Wir bleiben auf Wachstumskurs«, verspricht die Inhaberin. Und der Generationswechsel? Sie werde ihren Sohn zu nichts drängen, bekräftigt sie immer wieder. Aber: »Die leise Hoffnung, dass er vielleicht doch eines Tages zurück kommt, gebe ich nicht auf.«

Ehrung der Preisträgerin am 03.11.2004 in Schloss Bensberg, Dr. Klaus Schweinsberg, Maria-Elisabeth Schaeffler, Prof. Dr. Peter May (v.l.n.r.)
