

SPIEGEL-GESPRÄCH

# „Die Zukunft falsch eingeschätzt“

Die Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler und ihr Sohn Georg über die gewünschte Staatshilfe für ihre hochverschuldete Firmengruppe, die Verantwortung für das Milliarden-Desaster der Conti-Übernahme und das Image einer Hasardeurin im Pelzmantel

**SPIEGEL:** Frau Schaeffler, viele sehen in Ihnen das Gesicht der Krise: Die Milliardärin im Pelzmantel, die sich verzockt hat und den Staat um Hilfe bittet. Wie sehen Sie sich?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Natürlich völlig anders. Auch wenn man starke Nerven hat, ist es schwer zu ertragen, so als vermeintliche Milliardärin stigmatisiert, mit Hämee überschüttet und auf den Kleiderschrank reduziert zu werden.

**SPIEGEL:** Warum angebliche Milliardärin? Sie galten zumindest bis vor kurzem als eine der reichsten Frauen Europas.

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Diese Reichenlisten schüren nur Neid und Missgunst und fördern die Sensationsgier. Da wird einfach vom Umsatz des Unternehmens auf unser Vermögen geschlossen. Das ist so falsch, wie es irreführend ist. Diese Diskussion lenkt vom eigentlichen Thema ab. Das schadet uns heute sehr, das schadet unserem Unternehmen, und das schadet auch Continental ...

**SPIEGEL:** ... weil jetzt der Steuerzahler für Sie einspringen soll. Arbeitsminister Olaf Scholz lästert: „Man kann nicht im Nerzmantel um Staatshilfe bitten.“

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Was spielt es für eine Rolle, ob eine Dame bei minus acht Grad einen Pelzmantel trägt? Es sollte um die Sachargumente gehen, und nicht um die Frage, ob man im Büßerhemd erscheint. Ich gebe aber zu, dass ich es dadurch ohne Absicht einigen leichtgemacht habe, hieraus populistisch Kapital zu schlagen.

**SPIEGEL:** Die Bilder im Pelz wirkten jedenfalls verheerend. Es folgten Tränen der Rührung bei einer Mitarbeiter-Demonstration und schließlich der rote Schal beim Treffen mit der IG-Metall-Spitze – wollten Sie mit aller Macht Ihr Image korrigieren?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Der Schal war überhaupt keine Absicht. Ich trug ein Kostüm, zu dem ich immer etwas Rotes kombiniere. Ich habe mir wahrscheinlich genauso wenig Gedanken gemacht wie ein Manager, der morgens eine Krawatte aus sucht. Jetzt heißt es: Das war raffiniert ...

**SPIEGEL:** ... und die Tränen waren berechnend.

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Bei der Beschäftigten-Demonstration vor ein paar Wochen



## Georg und Maria-Elisabeth Schaeffler

sind Eigentümer der Schaeffler Gruppe in Herzogenaurach. Frau Schaeffler wurde in Prag geboren und wuchs in Wien auf. 1963 heiratete sie den 24 Jahre älteren Georg Schaeffler, den Inhaber des Wälzlager-Herstellers INA-Schaeffler KG. Nach dem Tod ihres Mannes im Jahr 1996 baute Frau Schaeffler das Unternehmen stark aus. Maria-Elisabeth Schaeffler, 67, gilt als eine der einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft. Ihr gehören 20 Prozent des Unternehmens, ihr Sohn Georg, 44, der vornehmlich in den USA lebt, besitzt 80 Prozent der Anteile. Doch mit der feindlichen Übernahme der Continental AG im vergangenen Jahr hat sich die Schaeffler Gruppe verhoben – und kämpft jetzt ums Überleben.

Das Gespräch führten die Redakteure Armin Mahler und Janko Tietz.

drängten sich über 8000 Menschen auf dem Marktplatz in Herzogenaurach. Viele waren sehr ergriffen, und es gab Tränen. Ich stehe dazu, dass auch ich als Teil dieser Familie gerührt war. Wer das als berechnend darstellt, hat entweder nichts verstanden, oder er ist ein herzloser Mensch.

**Georg Schaeffler:** Meine Mutter ist eine elegante, gutaussehende Frau. Zu diesem Bild passt vielleicht nicht, dass sie unglaublich hart arbeitet und mit ihrem Herzen und

zu sichern. Man muss doch differenzieren, ob die Hilfe in einem Unternehmen zugute kommt, das im Kern gesund ist, oder einem, das schon vor der Krise gekränkelt hat.

**SPIEGEL:** Wollen Sie damit sagen, dass Ihr Unternehmen im Kern gesund ist?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Ja. Mich macht es fassungslos, dass überhaupt nicht zur Kenntnis genommen wird, was hier in den letzten Jahrzehnten aufgebaut wurde. Als mein Mann vor 13 Jahren starb, hat man gesagt, es kann ohne Georg Schaeffler gar



**Protestierende Schaeffler-Mitarbeiter:** „Ich stehe dazu, dass ich gerührt war“

mit ihrer Seele an diesem Unternehmen hängt.

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Wenn ich die Zeitung aufschlage, erscheint es, als wäre alles, was ich gemacht habe, negativ. Warum informierst man sich nicht, was ich unternehmerisch, aber auch sozial und kulturell geleistet habe? Warum registriert man nicht, dass ich weder teure Hobbys habe noch zur Schickeria gehöre?

**SPIEGEL:** Negativ ist jedenfalls der Zustand Ihres Unternehmens. Schaeffler hat sich mit der Übernahme der fast dreimal größeren Continental AG übernommen und hat nun elf Milliarden Euro Schulden. Die Frage, die die Öffentlichkeit weit mehr bewegt als Ihre Kleidung, ist: Warum soll der Staat Ihnen helfen?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Unser Unternehmen ist – wie viele andere auch – in eine Situation geraten, die wir nicht allein zu verantworten haben. Es hat eine gravierende Veränderung der Weltwirtschaft gegeben, mit der keiner rechnen konnte. Diese Veränderung ist zum Teil politisch und zum Teil durch die Banken verschuldet. Insofern steht auch der Staat in einer Verantwortung.

**Georg Schaeffler:** Es ist doch nicht in jedem Fall verwerflich, wenn der Staat hilft, das Unternehmen und die Arbeitsplätze

nicht weitergehen. Es ging aber weiter. Heute ist der Umsatz dreimal so hoch, die Investitionen haben sich verdreifacht, die Zahl der Beschäftigten ebenfalls. Das wird überhaupt nicht registriert. Stattdessen beschäftigt man sich mit meinem Lidstrich und meiner Kleidung. Das empört mich, weil es am Thema völlig vorbeigeht.

**SPIEGEL:** Tatsache ist, dass Sie sich mit der riskanten Übernahme von Conti übernommen haben.

**Georg Schaeffler:** Im Nachhinein ist man immer schlauer. Die Lage im Frühjahr und im Sommer 2008 war doch eine ganz andere. Finanzminister Peer Steinbrück hat damals wie auch viele Wirtschaftsinstitute noch einen Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts von über einem Prozent für 2009 vorhergesagt. Die Automobilhersteller haben ihre positiven Zahlen bestätigt. Man konnte natürlich von einer Abflachung der Konjunktur ausgehen, aber mit Sicherheit nicht von der schlimmsten Wirtschaftskrise seit wahrscheinlich 80 Jahren. Mit dem Wissen von heute hätte man eine solche Transaktion mit dieser Verschuldungsthematik sicher nicht gemacht.

**SPIEGEL:** Sie sehen sich als Opfer der Krise. Aber wie unschuldig sind Sie wirklich an der Situation? Schließlich war im Juli 2008 die Finanzkrise schon ein Jahr alt.

**Georg Schaeffler:** Hier liegt doch der wesentliche Schlüssel der Debatte. Wir gehen in die Analyse mit der Gnade des Rückblicks. Die Daten im Sommer 2008 waren positiv. Die Frage ist deshalb: Haben wir uns verzockt? Nein! Sind wir ein unternehmerisches Risiko eingegangen? Ja! Aber das ist Teil des Unternehmertums. Diese Transaktion wurde vorher von vielen sehr berufenen Experten begutachtet und für gut befunden. Kein Bankenkonsortium gibt Ihnen eine 16-Milliarden-Euro-Finanzierung, wenn eine Transaktion als unkalulierbares Risiko empfunden wird.

**SPIEGEL:** Auch die Banken sind von falschen Voraussetzungen ausgegangen. Muss man nicht einkalkulieren, dass ein so waghalsiges Projekt schiefgehen kann?

**Georg Schaeffler:** Wir haben selbstverständlich negative Szenarien durchgespielt. Doch wenn ein Unternehmer sich allein an dem wenig wahrscheinlichen Worst-Case-Fall orientiert, macht er gar nichts mehr. Am Ende hatten wir dann leider ein Szenario, das man als perfekten Sturm bezeichnen kann.

**SPIEGEL:** Wie meinen Sie das?

**Georg Schaeffler:** Unser Übernahmeangebot für die Conti-Aktien lag nur unwesentlich über dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestpreis, kurz vor Ende der erweiterten Annahmefrist hatten wir 60 Prozent der Aktien. Mehr wollten wir auch nicht. Normalerweise bekommen Sie in den letzten paar Tagen der Annahmefrist nur noch wenige Prozent. Aber drei Tage vor Fristende kam der Konkurs von Lehman-Brothers, und die Finanzmärkte kollabierten. Plötzlich mussten wir weitere 30 Prozent der Aktien zu je 75 Euro abnehmen – dies entspricht etwa 3,8 Milliarden Euro. Dann stürzte der Kurs um 80 Prozent ab, und schließlich brachen auch noch Umsatz und Auftragseingang wegen der plötzlichen Rezession massiv weg.

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Zu Anfang sind wir doch von allen Seiten unterstützt worden. Alle hielten diese Übernahme für richtig und zukunftsorientiert.

**SPIEGEL:** Nicht alle. Es gab auch warnende Stimmen, auch manchen Banken war das Risiko zu groß.

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Die „Frankfurter Allgemeine“ schrieb damals: „In Herzogenaurach werden sie sich – eher im Stillen – auf die Schenkel klopfen, sind die Schaefflers doch dank guten Timings unglaublich günstig an ein tolles deutsches Unternehmen gekommen.“ Das war die Stimmung. Es war kein Größenwahn von uns. Wir haben uns die Entscheidung nicht leichtgemacht, sie war und ist industriell richtig, vor allem, wenn man sich die tiefgreifenden Veränderungen in der Automobilindustrie ansieht. Die Hersteller wollen Zulieferer, die sowohl Mechanik als auch Elektronik anbieten.

**SPIEGEL:** Wer hatte die Idee für diese Übernahme?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Die Idee einer Beteiligung stammt vom damaligen Conti-Aufsichtsratschef Hubertus von Grünberg. Auf der Suche nach einem Ankeraktionär für Conti trat er 2006 an uns heran. Zuerst waren wir skeptisch, zumal wir uns das angesichts des damaligen Börsenkurses gar nicht hätten leisten können. Später, nach der VDO-Übernahme durch Continental, haben wir ausführlich beraten und gerechnet. Wir kamen zu dem Schluss, dass es Sinn macht. Wir wollten aber kein reiner Finanzinvestor sein, sondern mitgestalten.

**SPIEGEL:** Warum hat Continental die Übernahme dann als feindlich empfunden, wenn die Idee doch von dort kommt?

**Georg Schaeffler:** Wir vermuten, dass es als feindlich aufgefasst wurde, weil wir uns nicht auf die Rolle des Finanzinvestors beschränken lassen wollten. Inzwischen wird es aber wesentlich differenzierter gesehen.

**SPIEGEL:** Und deshalb haben Sie sich angeschlichen und sich heimlich Aktien gesichert, bevor Sie sich als Aufkäufer zu erkennen gaben?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Anschleichen ist für mich das Unwort des Jahres. Bei allem, was wir getan haben, sind wir einen legalen Weg gegangen. Das hat auch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht bestätigt.

**SPIEGEL:** Dennoch verglich der damalige Conti-Chef Manfred Wennemer Ihr Verhalten mit dem eines aggressiven Hedgefonds. Sind Sie eine Hasardeurin, die alles auf eine Karte gesetzt hat?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Nächstes Unwort: Hasardeurin. Im Eifer wurde damals vieles gesagt, was heute wohl so nicht mehr gesagt würde, wahrscheinlich auch von Herrn Wennemer nicht. Unser Fehler war, dass wir die Zukunft falsch eingeschätzt haben. Da hilft es auch nicht, dass wir uns dabei in bester Gesellschaft befanden, auch wenn das viele heute nicht mehr wahrhaben wollen.

**SPIEGEL:** Aber als der Sturm längst tobte und im Dezember letztes Jahr Ihre Finanzierung wackelte, sagten Sie immer noch: Alles kein Problem. War das nicht weltfremd?

**Georg Schaeffler:** Das war nicht unsere Absicht. Aber die Frage war doch damals: Können die Schaefflers überhaupt zahlen? Wir mussten die Botschaft an die Aktionäre senden, dass sie ihr Geld bekommen. Es sollte klar sein, dass wir diese Transaktion zu Ende führen.

**SPIEGEL:** Wann wurde Ihnen klar, dass Sie es aus eigener Kraft nicht mehr schaffen werden und die Regierung einspringen muss?

**Georg Schaeffler:** Bis zu Beginn des vierten Quartals lief das Geschäft noch ganz vernünftig. Dann kamen die großen Schlä-

ge, in der Automobilbranche gab es Abbrüche von 30, 40, 50 Prozent. Im Januar war dann klar, dass wir es ohne eine zusätzliche finanzielle Überbrückung nicht schaffen werden. Wir sind auf die Banken zugegangen, weil sich unter den vereinbarten Rückzahlungsmodalitäten der Kredite eine Lücke auftat.

**SPIEGEL:** Ihnen fehlen fünf bis sechs Milliarden Euro. Stimmt es, dass Sie monatlich 70 Millionen Euro an Zinsen aufbringen müssen?

**Georg Schaeffler:** Kein Kommentar.

**SPIEGEL:** Jedenfalls haben Sie sich nicht nur an die Banken gewandt, sondern auch an die Regierung. Haben Sie die Kanzlerin angerufen?

**Georg Schaeffler:** Es gab ein Sondierungsgespräch mit dem damaligen Wirtschaftsminister Michael Glos. Es ging dabei nicht darum, ein Konzept zu präsentieren, sondern wir wollten lediglich ausloten, inwieweit der Staat bereit ist, uns temporär im Rahmen des Rettungsfonds zu helfen. Das ist hinterher teilweise falsch dargestellt worden. Ziel war es, zu hören, was vorstellbar ist: Eigenkapital, Kredite oder Bürgschaften. Auf dieser Grundlage wollten wir unser Konzept entwickeln. Unser Konzeptvorschlag liegt jetzt den Banken vor ...

**SPIEGEL:** ... die Ihnen inzwischen Aufschub gewährten und die Liquidität sicherten. Für wie lange?

**Georg Schaeffler:** Zu den Verhandlungen mit den Banken möchte ich nichts sagen. Wir hoffen, dass sie schnell auf unser vorgeschlagenes Konzept reagieren, weil wir vermeiden wollen, in den Wahlkampf gezogen zu werden. Das würde eine konstruktive Lösung sicher nicht leichter machen.

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** In dem Zusammenhang muss man betonen, dass wir kein Geld geschenkt bekommen wollen. Wir bitten um eine temporäre Unterstützung, um Zeit zu gewinnen. Irgendwann wird



Unternehmerin Schaeffler\*: „Es sollte um Sachargumente

sich die Wirtschaft erholen. Dann werden wir alles mit Zinsen zurückzahlen. Der Steuerzahler wird nicht geschädigt. Wir sind als Unternehmen hervorragend aufgestellt. Deswegen werden wir bei einem Aufschwung auch wieder schnell zu unserer alten Stärke zurückfinden. Für wen gilt denn die Staatsunterstützung, wenn nicht für ein derartiges Unternehmen?

**SPIEGEL:** Warum braucht die Schaeffler Gruppe die Familie Schaeffler, um zu überleben?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Darf ich eine Gegenfrage stellen? Sind Sie wirklich sicher, dass die Arbeitsplätze hier sicherer sind, wenn die Familie, die das Unternehmen in sechs Jahrzehnten in diese Spitzenstellung geführt hat, keinen Einfluss mehr hat?

**SPIEGEL:** Warum hat das eine mit dem anderen zu tun?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Weil wir ohne Zwang das Unternehmen nie zerschlagen und nie verkaufen werden, sondern zur Sicherung der Arbeitsplätze als Ganzes erhalten wollen. In diesem Unternehmen steckt nicht nur unser Vermögen, sondern auch unser Herzblut. Ich weiß nicht, ob es realistisch ist, so eine Haltung von einer Bank oder einem Finanzinvestor zu erwarten. Deren Agenda muss eine andere sein. **SPIEGEL:** Haben nicht längst die Banken das Kommando über-

## SCHAEFFLER GRUPPE

Inhaber: Maria-Elisabeth Schaeffler (20%) und Sohn Georg Schaeffler (80%)

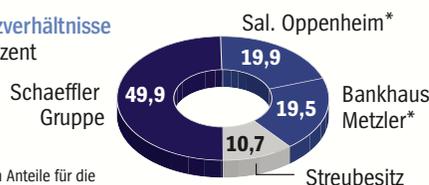
Umsatz 2008: 8,9 Mrd. €

Mitarbeiter: 71 000

Continental Umsatz 2008: 24,2 Mrd. €

139 000

Besitzverhältnisse in Prozent



\* halten Anteile für die Schaeffler Gruppe

Verlust 2008 -1,12 Mrd. €

DER SPIEGEL

\* Links: während eines Auftritts bei ihrem Kunden Audi im Januar in Kitzbühel; rechts: bei einer Pressekonferenz im Februar mit IG-Metall-Chef Berthold Huber in Frankfurt am Main.



MICHAEL PROBST / AP

gehen und nicht um die Frage, ob man im Büßerhemd erscheint“

nommen? Wenn die Banken ihre Kredite in Eigenkapital umwandeln, könnte der Anteil der Familie Schaeffler auf unter zehn Prozent sinken.

**Georg Schaeffler:** Nicht notwendigerweise. Wenn Sie den reinen, aktuellen Marktwert des Unternehmens für die Bewertung zugrunde legen, mögen Sie recht haben. Aber ist der aktuelle Marktwert auch der tatsächliche Wert angesichts der extremen Wirtschaftskrise? Oder muss der tatsächliche Wert nicht auch wesentlich die realistisch zu erwartenden Zukunftserwartungen für einen bestimmten Zeitraum nach der Krise mitberücksichtigen? Nebenbei bemerkt, wenn Ihr Szenario eintreten würde, hätten auch die Banken einen enormen Wertberichtigungsbedarf. Daran wird ihnen kaum gelegen sein.

**SPIEGEL:** Beteiligen Sie sich an der Problemlösung? Mit privatem Vermögen?

**Georg Schaeffler:** Ich suche die Milliarden noch, die angeblich irgendwo liegen. Wir haben in den letzten zehn Jahren zwischen acht und zehn Prozent des Umsatzes in das Unternehmen investiert – und das bei dem enormen Preisdruck, der in unserer Branche herrscht und bei steigenden Rohstoffpreisen. Jetzt können Sie sich selbst ausrechnen, dass da nicht noch irgendwo irgendwelche Milliarden sein können, die wir der Firma entnehmen konnten. Das ist mathematisch unmöglich.

**SPIEGEL:** Warum tun Sie sich dann so schwer, eine Bilanz zu veröffentlichen?

**Georg Schaeffler:** Was ist daran illegitim, von der gesetzlichen Möglichkeit Gebrauch zu machen, einen verkürzten Jahresabschluss in den „Bundesanzeiger“ zu stellen, wenn Sie dafür die persönliche

Haftung in Kauf nehmen? Nichts! Wir haben als private Bürger genauso das Recht auf eine Privatsphäre wie andere auch.

**SPIEGEL:** Wenn Sie den Staat um Hilfe bitten, ist das keine Privatangelegenheit.

**Georg Schaeffler:** Einverstanden. Dass im Rahmen einer eventuellen Prüfung von Staatshilfe gegenüber den zuständigen Behörden auch über das Vermögen der Familie gesprochen wird, ist vollkommen logisch. Natürlich werden die Prüfungsstellen alle erforderlichen Informationen bekommen. Aber unsere Steuererklärung müssen wir sicherlich nicht der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich machen. Unser Beitrag kann nur und wird darin bestehen, dass wir uns von Anteilen des Unternehmens trennen.

**SPIEGEL:** Bis zu 75 Prozent, wie es heißt?

**Georg Schaeffler:** Ich lasse mich auf keine Zahlendiskussion ein.

**SPIEGEL:** Werden Sie, Herr Schaeffler, wieder nach Amerika zurückkehren, wenn alles überstanden ist?

**Georg Schaeffler:** Ich bin immer Pendler zwischen den beiden Kontinenten gewesen. Seit ich vor zwei Jahren aus einer Rechtsanwaltskanzlei in Dallas ausgeschieden bin, kümmere ich mich gemeinsam mit meiner Mutter um das Unternehmen. Das wird auch so bleiben. Wir sind ein gutes Team.

**SPIEGEL:** Warum haben Sie, Frau Schaeffler, die Führung der Firma übernommen, obwohl sie zu 80 Prozent Ihrem Sohn gehört? War das der Wunsch Ihres Mannes?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Nein. Aber Familienunternehmen sind keine Erbmonarchien. Ich wollte meinem Sohn die Freiheit geben, sein Leben so einzurichten, wie er

es möchte. Er war zu dieser Zeit in Amerika und hat sein zweites Studium absolviert. Das wollte er beenden. Wir haben uns deshalb geeinigt, dass ich die Führung übernehme, solange es geht.

**SPIEGEL:** Woher nahmen Sie den Mut und das Selbstvertrauen, ein solches Unternehmen zu führen?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Ich bin sicher mutig, ja. Aber ich habe mir das auch nicht allein zugetraut. Es gab und gibt ein hervorragendes Management. Das Unternehmen hängt nicht an einer Person.

**SPIEGEL:** Wie hat Ihr Mann Sie auf die Unternehmensführung vorbereitet? Sie haben gesagt: „Er hat mich erzogen.“ Stimmt das?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Ich habe in Wien Medizin studiert. Als ich 21 Jahre alt war, haben wir geheiratet, dann kamen die Kinder. Später habe ich ein Studium der Betriebswirtschaftslehre angefangen. Da sagte mein Mann: Was du da lernst, kann ich dir viel besser beibringen. So bekam ich mehr und mehr Interesse an der Firma. Mein

Mann war ja sieben Tage die Woche hier, ich kam samstags mit Kaffee und Kuchen. Er band mich in alle Themen ein. Ich belegte Kurse über Bilanzen, ich nahm montags an den Geschäftsleitersitzungen teil, ich war auf Tagungen und auf Betriebsversammlungen. Und wenn mein Mann abends nach Hause kam, ging es weiter. Dann haben wir immer über die Themen des Unternehmens gesprochen. Mein Mann war mein Lehrmeister, er hat in mir die Liebe zu diesem Unternehmen geweckt.

**SPIEGEL:** Gab es keine Vorbehalte gegen die Frau an seiner Seite?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Nein, solange er lebte, war das unproblematisch. Es wurde schwieriger, als er starb. Wir hatten viele Angebote, das Unternehmen zu verkaufen. Das kam nicht in Frage. Viele haben uns unterstützt, Beschäftigte, Betriebsräte, Kunden – auch die IG Metall. Wenn nach ein, zwei Jahren etwas schiefgelaufen wäre, dann wäre es mit der Freundschaft natürlich ganz schnell aus gewesen.

**SPIEGEL:** Was würden Sie anders machen mit den Erkenntnissen von heute?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Solange ich nicht die Weltwirtschaft, die Banken und die Politik beeinflussen kann, brauche ich mir darüber keine Gedanken machen. Wir müssen da jetzt durch. Das ist schwer genug, aber auch unsere Verantwortung.

**SPIEGEL:** Was machen Sie in einem Jahr?

**Maria-Elisabeth Schaeffler:** Ich hoffe, da sehen wir uns hier wieder und können sagen: Wir haben die Einheit des Unternehmens und seine Arbeitsplätze erhalten.

**SPIEGEL:** Frau Schaeffler, Herr Schaeffler, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.