

DIE STUNDE NULL

## Wege aus dem Shutdown – So lassen sich Gesundheit und Wirtschaft vereinbaren

von: Bert Fröndhoff • Martin Murphy • Gregor Waschinski  
Datum: 09.04.2020 03:57 Uhr

Der Kampf gegen das Coronavirus rettet Leben. Doch der Stillstand bedroht die Existenz vieler Unternehmen. Kann eine Rückkehr zur Normalität gelingen?



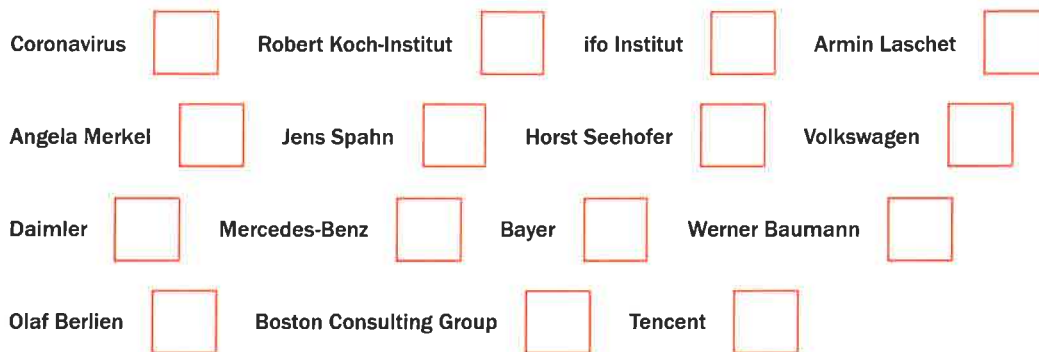
- Den **Anstrengungen** gegen das **Coronavirus** wird alles **untergeordnet**: das gesellschaftliche **Leben**, die **Kultur**, die **Wirtschaft**. Aber dieser **Shutdown** bedeutet **enorme Kosten** für Deutschland.
- Der **Ausweg** aus diesem **Stillstand** wird **lange** dauern. Zuerst sollten vollautomatische **Fabriken** und **Schulen** wieder **öffnen**, sagt **Ifo-Präsident Clemens Fuest**.
- Der **internationale Warenfluss** muss **schnell** in Gang kommen. Er kann als **Katalysator** für die **Erholung** dienen, sagt **IfW-Chef Gabriel Felbermayr**.
- **NRW-Ministerpräsident Armin Laschet** plädiert im **Interview** mit dem **Handelsblatt** für einen flexiblen **Ausstieg** aus dem **Shutdown**. Für den CDU-Politiker ist die entscheidende **Frage**: Lassen sich **Regeln** für den **richtigen Abstand** einhalten?

Das größte Automobilwerk der Welt liegt wie ausgestorben in der Aprilsonne. Kein Arbeiter weit und breit. Jährlich können in den Wolfsburger Hallen bis zu eine Million Fahrzeuge gefertigt werden. Jetzt grüßt am Ende der Brücke über dem Mittellandkanal nur ein Wärter von der Volkswagen - Sicherheitsmannschaft. Er hält Abstand. „Corona“, sagt er mit abwehrenden Händen.

Unweit der niedersächsischen Autostadt stehen die Hochöfen der Salzgitter AG. Die Stahlproduktion hat der Konzern gedrosselt, kaum eine Wolke verlässt die Schloten in Richtung Himmel. Warum auch? Stahl für Autos ist gerade nicht gefragt.

Auf einem Rollfeld des Frankfurter Flughafens parken die Flugzeuge der Lufthansa . Hunderte von Schaulustigen stehen trotz Corona-Ausgangsbeschränkungen an den Zäunen. Die Stille auf den vier Start- und Landebahnen ist ungewöhnlich, historisch. Die Dienstpläne der meisten Flugbegleiter und Piloten bleiben dieser Tage leer.

## THEMEN DES ARTIKELS



Es sind die Szenen eines Landes im Stillstand. Straßen ohne Autos, Sehenswürdigkeiten ohne Touristen, Züge ohne Passagiere. Dem Kampf gegen das Coronavirus wird alles untergeordnet, das gesellschaftliche Leben, die Kultur, die Wirtschaft: Zum ersten Mal seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs stehen Deutschlands Fließbänder still. Es ist, wenn man so will, die Stunde null.

### ZAHL DES TAGES

# 42

## Milliarden

Euro kostet Deutschland jede Woche der Shutdown. (Quelle: Ifo-Institut)

Der Shutdown rettet Menschenleben. Aber Deutschland zahlt dafür auch einen Preis: Und zwar genau 42 Milliarden Euro pro Woche, hat das Ifo-Institut berechnet. Das sind „astronomische Kosten“, sagt Ifo-Präsident Clemens Fuest. „Das entspricht ungefähr dem deutschen Verteidigungshaushalt“.

Der erste Monat im Stillstand ist bald vorbei. Und damit werden ein paar entscheidende Fragen immer lauter gestellt: Wie lange kann eine reiche Volkswirtschaft einen solche Situation durchhalten? Wie kann ein Weg

zurück zur Normalität aussehen? Und vor allem: Wie können sich die Unternehmen auf die Zeit nach der Krise vorbereiten?

Laut einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group (BCG) droht einem Drittel der Firmen nach drei Monaten Lockdown das Aus. Ein weiteres Drittel könnte vier bis sechs Monate durchhalten. In dieser Zeit würden die Firmen aber so viel Substanz verlieren, dass sie einen Neustart kaum noch stemmen könnten.

Das Anfahren indes ist viel schwieriger als das Runterfahren: Jedes neue Geschäft, jeder weitere Euro Umsatz nach dem Start kostet die Unternehmen erst einmal Geld – für den Einkauf von Vorprodukten zum Beispiel.

Mit diesen Zahlen wächst auch der Druck auf die Politik. Am Dienstag könnten auf einer Bund-Länder-Konferenz die ersten Lockerungen beschlossen werden, der erste Schritt auf dem langen Weg zur Normalität. „Wir brauchen einen klaren Fahrplan, durch den das öffentliche und wirtschaftliche Leben wieder ins Laufen kommt“, fordert Armin Laschet, Nordrhein-Westfalens Ministerpräsident und Kandidat für den CDU-Parteivorsitz.

Höchste Priorität hat dabei die Gesundheit. Für einen erfolgreichen Neustart des gesellschaftlichen Lebens brauchen Kliniken ausreichend Schutzausrüstung und Betten – medizinische Kapazitäten also, damit die Ärzte die Patienten versorgen können. Die Rückkehr zur Normalität sei „eine Frage von Augenmaß und keine Abwägung zwischen Menschenleben und Wirtschaft“, sagt Bayer -Chef Werner Baumann.



Lufthansa-Maschinen parken in Frankfurt

95 Prozent der Flüge sind gestrichen.

(Foto: dpa)

---

In einem bislang unveröffentlichten Papier fordert das Institut für Mittelstandsforschung, beim „Exit aus dem Shutdown“ besonders behutsam vorzugehen. Man habe nur einen Versuch, danach gäbe es kein Zurück mehr. Das Hochfahren der Wirtschaft müsse in Phasen und regional flexibel ablaufen. Es dürfe nicht allein aufgrund des volkswirtschaftlichen Beitrags priorisiert werden, sondern danach, wie schnell ein Unternehmen den Betrieb wieder aufnehmen kann – und wie wichtig die Produkte für das tägliche Leben seien.

Konzerne wie Volkswagen, Salzgitter oder Airbus haben für den Neustart bereits Pläne in der Schublade. Doch bis ins Detail lässt sich die neue Zeit nicht planen. Zu komplex und vielschichtig sind in vielen Fällen die Lieferketten, kaum einer kann sagen, wann sie wieder reibungslos funktionieren.

Ein wichtiger erster Schritt wäre deshalb das Ende der Grenzkontrollen in der Europäischen Union, sagt Gabriel Felbermayr, Präsident des Instituts für Weltwirtschaft.

Experten der Unternehmensberatungen BCG und McKinsey fordern unisono, dass die Unternehmen möglichst früh eine zeitliche Perspektive für den Neustart brauchen. Denn sie müssen ihren Betrieb

und ihre Lieferketten mit mehreren Wochen oder gar Monaten Vorsprung vorbereiten. Je früher der Neustart in der Lieferkette kommuniziert werden kann, desto besser.

## Unruhe bei Unternehmen

In Wolfsburg steckt Vorstandschef Herbert Diess seit einiger Zeit fest. VW hält bis auf eine Maschine seine gesamte Flugzeugflotte am Boden. Auf den sonst regelmäßigen Pendelflügen innerhalb des VW-eigenen Netzwerks soll sich kein Mitarbeiter anstecken.

Überhaupt ist die Reisetätigkeit bei dem Weltkonzern seit dem 16. März eingestellt. Diess bleibt in der Zentrale und pendelt nicht mehr – wie in der Zeit vor der Krise – an den Wochenenden nach München zu seiner Familie.

Wenn das Management konferiert, dann nur noch in großen Räumen. „Wir sitzen dann versetzt mit ausreichend Platz zwischen uns“, sagt VW-Personalchef Gunnar Kilian. Meist aber schaltet sich das Gremium per Video zu. „Das ist der beste Schutz“, sagt einer von ihnen. Konkurrent Daimler lässt seinen Vorstand nur noch in zwei Gruppen tagen, um keine Risiken einzugehen.

***Keine Volkswirtschaft der Welt kann einen solchen Ausnahmezustand langfristig durchhalten.***

Werner Baumann (Vorstandsvorsitzender Bayer)

Vorsicht ist Pflicht: Etliche Topentscheider haben sich in Quarantäne begeben müssen, weil sie mit Corona-Infizierten in Kontakt gekommen waren. Gerade in Krisenzeiten kann ein Krankheitsfall an der Firmenspitze fatale Folgen haben.

Auch Osram -Chef Olaf Berlien hat seine Reisetätigkeit so gut wie eingestellt. Trotz Coronakrise geht er aber jeden Tag ins Büro, will Präsenz zeigen. In der Verwaltung im Münchener Stadtzentrum tragen die meisten Angestellten Handschuhe und Schutzmasken. Auch Berlien selbst, er will Vertrauen schaffen. Doch das Geschäft wird immer schwieriger. Die Nachfrage nach Lichttechnik ist schwach, sechs der 26 Osram-Fabriken stehen still.

Die Maßnahmen der Bundesregierung im Kampf gegen das Coronavirus betrachtet der Konzernchef dennoch als angemessen. Klar sei aber auch, „dass wir die Läden und Fabriken nicht drei Monate geschlossen halten können. Wir müssen so schnell wie möglich wieder hochfahren.“

Berlien steht mit solchen Überlegungen nicht allein da. „Wir brauchen eine gute Strategie, wann und wie wir zu einem geregelten, normalen Alltag zurückkehren können“, sagt Bayer-Chef Baumann. „Keine Volkswirtschaft der Welt kann einen solchen Ausnahmezustand langfristig durchhalten.“

Die Infektion müsse gemanagt, Mitbürger mit besonderen Risiken müssten geschützt werden – damit große Teile der Bevölkerung wieder ihrem Alltag nachgehen können. „Wie genau das gehen kann, muss sehr sorgfältig analysiert und verantwortungsvoll entschieden werden“, sagt Baumann.

Aus der Politik kommt Unterstützung. „Wir müssen den Menschen und den Unternehmen jetzt eine Perspektive geben, wann wir welche Maßnahmen schrittweise wieder lockern“, sagt Carsten Linnemann. Wenn es nach dem Vorsitzenden der Mittelstands- und Wirtschaftsunion der CDU/CSU geht, dann sollen in den Wochen nach Ostern „unter strengen Auflagen“ Produktionen wieder hochgefahren, Transportwege erleichtert und ein Teil der Geschäfte geöffnet werden.

Die große Frage, wann Deutschland den Schalter wieder vorsichtig umlegt, kann die Bundesregierung aber nur in Abstimmung mit den Ländern beantworten. Am Dienstag nach Ostern könnte eine Entscheidung beim Gespräch zwischen Merkel und den Ministerpräsidenten fallen.

## In Berlin kursieren Ausstiegspapiere



*Bundestag in Berlin*

Die Politik verlässt sich auf den Rat von Virologen. Die arbeiten bislang mit unsicheren wissenschaftlichen Daten.

(Foto: AFP)

---

In Deutschland regiert das Corona-Kabinetts, das es in der kleinen und der großen Variante gibt. Jeden Montag tagt der kleine Kreis. Die Teilnehmer sind Angela Merkel und ihr Kanzleramtsminister Helge Braun, Finanzminister und Vizekanzler Olaf Scholz, Innenminister Horst Seehofer, Gesundheitsminister Jens Spahn, Außenminister Heiko Maas und Verteidigungsministerin Annegret Kramp-Karrenbauer.

Die Runde „bewertet die Lage und identifiziert die großen Handlungsstränge im Verantwortungsbereich der Bundesregierung“, steht im Beschluss zur neuen Arbeitsstruktur.

Jeden Donnerstag kommt das große Corona-Kabinetts zusammen, an dem von einem Thema betroffene Fachminister hinzugebeten werden. Etwa Landwirtschaftsministerin Julia Klöckner bei der Frage, wie ausländische Erntehelfer trotz geschlossener Grenzen auf deutsche Felder kommen. Dazwischen, am Mittwoch, findet die reguläre Kabinettsitzung statt. Denn einige Entscheidungen erfordern einen formellen Beschluss im Kabinetts.

In der Bundesregierung vertritt Innenminister Seehofer eine besonders harte Linie. Der CSU-Politiker ist ein entschiedener Anhänger der Strategie, die Ausbreitung des Virus mit strikten Maßnahmen zu

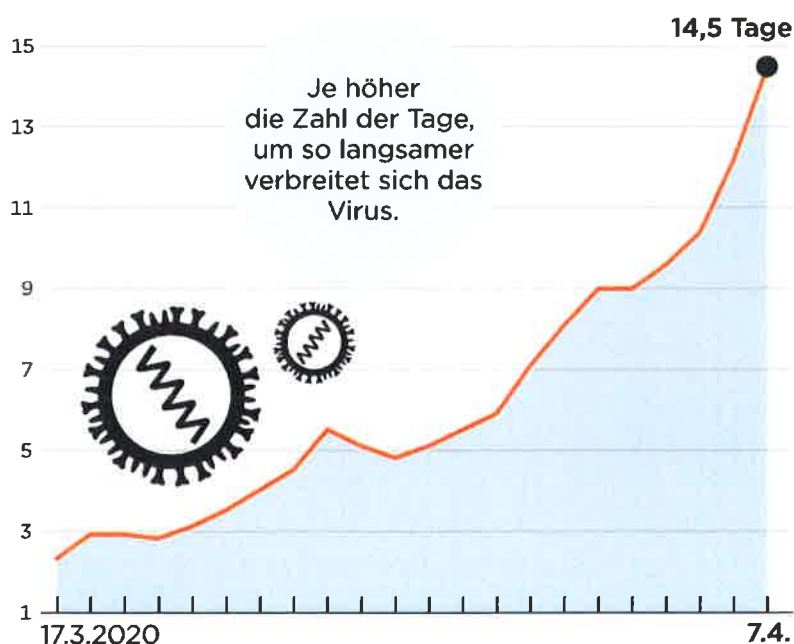
unterdrücken. Das Problem: Dieser Weg müsste im Zweifel so lange durchgehalten werden, bis ein Impfstoff zur Verfügung steht. Das kann noch deutlich mehr als ein Jahr dauern.

Und Merkel? Sie kehrte am vergangenen Montag mit einer Pressekonferenz aus der Quarantäne zurück. Zwei Wochen hatte sich die Regierungschefin in ihre Berliner Wohnung zurückgezogen. Nun stand sie im blauen Blazer im Kanzleramt und sagte etwas verschurbelt, sie wolle sich „in Form des Gesichtes“ zurückmelden. Merkel berichtete nüchtern von den Entscheidungen des Corona-Kabinetts, es ging um die heimische Produktion von Atemschutz und um KfW-Kredite für Unternehmen.

Covid-19

## Status der Corona-Pandemie

**Deutschland: Wie sich die Verdopplungszeit seit dem 17. März entwickelt hat**



Quelle(n): Johns Hopkins CSSE • Stand: 8.4.2020, 15:30 Uhr  
HANDELSBLATT-GRAFIK

Erst auf Nachfrage äußerte sie sich zum Lockdown: Noch sei es zu früh, über ein Datum zu sprechen, wann die harten Beschränkungen des Alltags gelockert werden können. Der Gesundheitsschutz habe Vorrang, betonte Merkel. Die Maßnahmen gelten bis mindestens zum 19. April. „Daran wird sich auch nichts ändern.“ Die Regierung denke aber natürlich „Tag und Nacht“ darüber nach, wie das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben normalisiert werden könnten.

Die Sorge ist groß, die Bürger in falscher Sicherheit zu wiegen oder ihnen zu große Hoffnungen zu machen. Merkel sagt: „Auf jeden Fall wird es ein schrittweises Vorgehen sein.“ Spahn spricht von „beschleunigen und bremsen“.

Wenn sich die Fälle in einer Gegend wieder häufen, könnten dort erneut zeitlich begrenzte Ausgangsbeschränkungen angeordnet werden. Risikogruppen wie alte und chronisch kranke Menschen könnten noch länger Kontaktverboten unterliegen als der weniger gefährdete Teil der Bevölkerung.

Beamte und Fachleute produzieren derzeit Konzeptpapier nach Konzeptpapier, die in Berlin kursieren und es manchmal bis ganz nach oben schaffen, zu Merkel ins Kanzleramt. Eines dieser Papiere beschreibt den Weg aus dem Stillstand: Zunächst sollten Läden, Schulen und Restaurants wieder geöffnet werden, möglicherweise auch regional begrenzt. Dagegen müssten Großveranstaltungen und private Feiern noch für längere Zeit unterbleiben.

Für Unternehmen könnte es ein abgestuftes Vorgehen je nach Wirtschafts- und Industriezweig geben. Als Faustregel wird empfohlen: „Je mehr Kundenkontakt, desto spätere Öffnung, aber je bessere Schutzmaßnahmen, desto eher.“

## Medizinische Rahmenbedingungen

Ein wesentlicher Bestandteil jeder Exit-Strategie ist das Gesundheitssystem. Die Testkapazitäten müssen deutlich ausgeweitet werden. Die Logik: Wer viel testet, kann Infizierte schneller isolieren. Und er kann dann unter den Kontakten nach weiteren Fällen suchen und Ansteckungsketten unterbrechen. Leistungsfähige Testautomaten sind die Hoffnung der Regierenden.

Je nach Marktlage sollen sie vom Bund aufgekauft werden. Außerdem könnten Labors von Tierärzten in Corona-Testzentren umgewandelt werden. Auch Forschungslabors der Pharmabranche kommen infrage. Der Bayer -Konzern untersucht jetzt an seinem Berliner Standort bis zu 1000 Proben am Tag auf das Coronavirus.

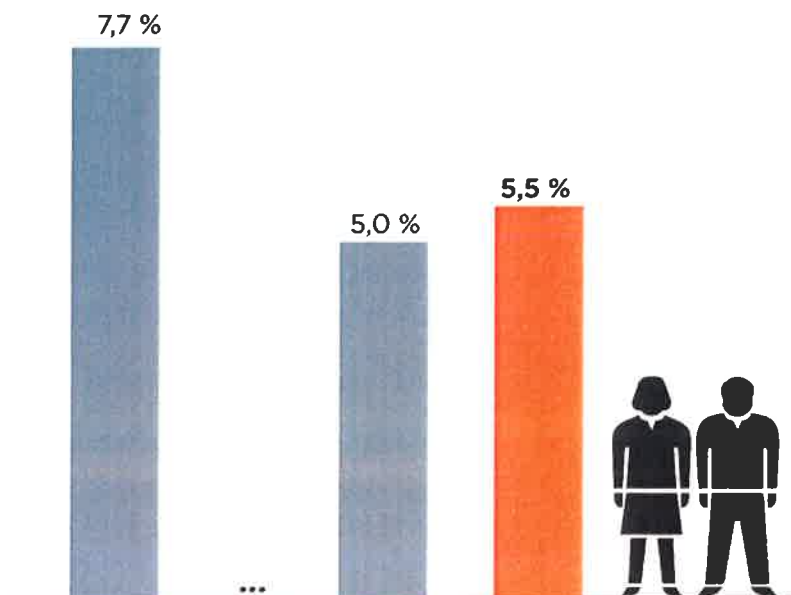
Zusätzlich werden die Gesundheitsämter personell verstärkt, um die Kontaktdaten von Infizierten herauszufinden. Pro 20.000 Einwohner soll mindestens ein Kontaktnachverfolgungsteam aus fünf Personen bereitstehen. Ihr Job ist eine mühsame Detektivarbeit. Daher will die Regierung eine Ressource nutzen, die viele Bürger in der Hosentasche tragen: das Smartphone.

Ursprünglich wollte Gesundheitsminister Spahn auf Mobilfunkdaten zugreifen. Wegen Datenschutzbedenken ruderte er schließlich aber zurück. Nun soll eine Corona-App kommen, die jeder freiwillig auf seinem Smartphone installieren kann.

Wirtschaftsstandort Deutschland

## Wieder mehr Arbeitslose

Arbeitslosigkeit, Quote in Prozent\*



2010

2019

2020

Fußnoten: \*Alle zivilen Erwerbspersonen  
Quelle(n): Destatis, Gemeinschaftsdiagnose  
HANDELSBLATT-GRAFIK

Das Versprechen: Die Nutzer werden nach einem Kontakt mit einem Infizierten gewarnt, ohne ihre persönlichen Daten preisgeben zu müssen. Europäische Wissenschaftler haben dafür eine technische Lösung entwickelt, auf der wahrscheinlich auch die deutsche App basieren wird.

Deutlich aufgestockt wurden bereits die Intensivbetten in Krankenhäusern, um jene Patienten am Leben halten zu können, bei denen die vom Coronavirus ausgelöste Atemwegserkrankung einen schweren Verlauf nimmt. Kliniken müssen ihre Auslastung künftig auch verpflichtend und täglich an ein zentrales Register melden, das einen genauen Überblick zu belegten und freien Intensivbetten in Deutschland liefern soll. Bislang war die Meldung freiwillig. Derzeitiger Stand: Rund 10.000 Intensivbetten sind noch frei.

Kliniken, Arztpraxen und Pflegeheime benötigen außerdem Schutzmasken. Seit März beschafft das Gesundheitsministerium die Ausrüstung zentral, fast 40 Millionen Masken wurden seitdem verteilt. Dennoch klagen Einrichtungen weiter über Engpässe, der weltweite Markt ist in der Krise leer gefegt. Die Regierung will daher mit finanziellen Anreizen auch die heimische Produktion ankurbeln.

Im Gespräch ist auch eine Mundschutzpflicht für alle. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme ist unter Experten aber umstritten. Echten Schutz für Infektionen bieten nur Masken, die mit bestimmten Filtern ausgestattet sind. Ein einfacher Mundschutz kann allenfalls das Risiko für andere Menschen verringern, da beim Niesen oder Husten Tröpfchen zurückgehalten werden.

Die Weltgesundheitsorganisation ist jedenfalls skeptisch: Durch das falsche An- und Ablegen des Mundschutzes könnten sogar zusätzliche Infektionsrisiken entstehen. Auch Merkel zeigte sich bislang nicht von einer Maskenpflicht überzeugt.

## Produktion in Zeiten von Corona



VW in Wolfsburg

Fließbänder stehen zum ersten Mal seit 1945 still.

(Foto: imago images/Jan Huebner)



Im Wuppertaler Stadtteil Elberfeld steht die Wiege des Bayer -Konzerns. Hier wurde der Konzern gegründet, noch heute erinnern die Backsteingebäude an der Wupper an die Gründerzeit. Dort, wo vor 157 Jahren der Farbstoff Fuchsin hergestellt wurde, schlägt heute das Herz der weltweiten Pharmaproduktion von Bayer.

Das Besondere in diesen Tagen: Das Werk läuft. Mehr als 20 wichtige Wirkstoffe für Medikamente stellt Bayer dort her, sie werden in alle Welt ausgeliefert, um Tabletten und flüssige Arzneien herzustellen. Würde ein Ausbruch des Coronavirus die Produktion lahmlegen, hätte dies nicht nur nachhaltige Konsequenzen für den Konzern, sondern für die Gesundheitsversorgung insgesamt.

In Elberfeld wird rund um die Uhr gefertigt. Die Schichten dürfen untereinander keinerlei physischen Kontakt haben, sie werden strikt voneinander getrennt. Alle Arbeitsgeräte werden nach jeder Schicht desinfiziert. Denn falls ein Mitarbeiter eines Teams unter Infektionsverdacht steht, muss die ganze Schicht in Quarantäne.

Bayer hat Teams gebildet, die in einem solchen Fall einspringen können. In der Kantine saßen die Mitarbeiter früher aus allen Bereichen und Schichten beim Essen zusammen, nun werden sie voneinander getrennt. Das gilt auch für die anderen kritischen Bereiche – etwa für die Werksfeuerwehr. Auch sie darf keinen Kontakt mehr zu anderen Abteilungen haben. Denn fällt die Feuerwehr aus, werden die Produktionsanlagen aus Sicherheitsgründen sofort gestoppt.

Bayer befindet sich in einer günstigen Situation. Die Produkte werden verkauft, die Anlagen laufen. Viel schwieriger ist es bei Unternehmen, deren Produktion zum Erliegen gekommen ist. Da braucht es mehr, als nur den Startknopf zu drücken. Die Krise müsse gemanagt werden, sagte kürzlich VW - Chef Diess.

***Die Erkenntnisse aus China nutzen wir für den Hochlauf in Europa.***

Gunnar Kilian (Personalvorstand VW)

Theoretiker wie Fredmund Malik nennen das „Hochleistungsmanagement“. Der Managementberater und Bestsellerautor versteht darunter „das kontinuierliche Steuern und Regeln von vernetzten Systemen mit höchster Komplexität“ – kurz: eine Mammutaufgabe.

Die Führung müsse in einer Krise wie dieser in Echtzeit ständig neue, weitgehend unvorhersehbare Veränderungen antizipieren. Und so kommunizieren, dass „alle Personen und Organisationen wissen, in welchem Zustand das Gesamtsystem ist, damit sie ihrerseits richtig darauf reagieren können“.

Den Anlauf der Produktion bei VW bereiten Andreas Tostmann und Personalvorstand Gunnar Kilian vor. Beide sind seit Jahrzehnten bei dem Autobauer – eine Situation wie Corona hat keiner von ihnen erlebt.

„Jedes Jahr setzen wir unsere Produktion in Wolfsburg über die Werksferien aus“, sagt Tostmann, der bei der Kernmarke VW für Produktion und Logistik zuständig ist. Nie aber hat das Unternehmen alle Werke gleichzeitig heruntergefahren.

Für jedes Auto braucht VW acht Meter. So groß ist die Platte, auf der die Rohkarosse durch die Fabrik fließt, um zum Auto zu werden. Auf diesen acht Metern müssen pro Arbeitsschritt drei Menschen arbeiten. Um den Sicherheitsabstand von 1,5 Metern einzuhalten, reicht der Platz. „Ihr seid mit Abstand die besten Kollegen“, heißt es auf den Aufklebern, die im Wolfsburger Werk verteilt wurden.

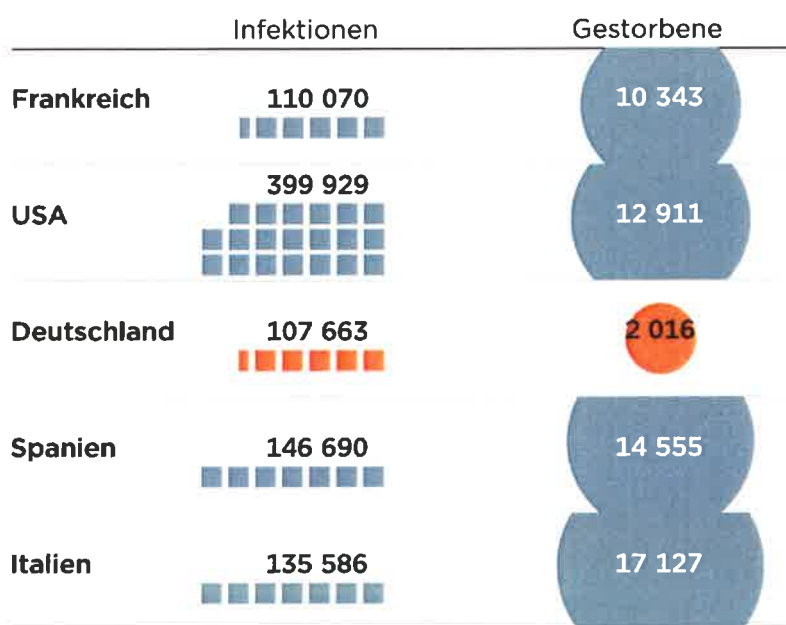
Allerdings ist das alles nicht so einfach, wie es sich anhört. Denn an einigen Stationen am Band müssen alle drei Arbeiter gleichzeitig ins Fahrzeug, etwa um ein Cockpit zu installieren. „Die Produktion können wir entzerren, sodass wir den Sicherheitsabstand einhalten können“, sagt Kilian.

Covid-19

## Status der Corona-Pandemie



### Vergleich der Infektionen, Todesfälle und Verdopplungszeit ausgewählter Länder



Quelle(n): Johns Hopkins CSSE • Stand: 8.4.2020, 15:30 Uhr  
HANDELSBLATT-GRAFIK

Die Folge: Die Bänder müssen langsamer laufen. Das schmälert den Profit. Es sind viele Verrenkungen nötig, die Geld und Produktivität kosten. Bei Osram hat Chef Berlien die Produktion in seinem Werk in Malaysia so umgebaut, dass sich die Beschäftigten beim Schichtwechsel nicht einmal mehr auf dem Parkplatz treffen.

Bei Ford in Köln prüft das Management sogar, 2000 Klappstühle von Ikea zu kaufen. Die Stühle würden dann auf die Produktionsanlagen verteilt. Jeder Mitarbeiter bekäme seinen eigenen Stuhl, um sich in Produktionspausen ausruhen zu können – und immer weit genug von den Kollegen entfernt zu sitzen.

Vor allem in der Produktion dürfte die Schutzmaske bald zum Alltag gehören. Der Bedarf in der gesamten deutschen Industrie könnte Hunderte von Millionen Exemplaren erreichen. Bei Volkswagen wird deshalb sehr konkret über die Eigenfertigung von Schutzmasken nachgedacht.

In Planung sind solche aus Stoff, von denen jeder Mitarbeiter zwei bis drei Stück bekommen würde und sie zu Hause waschen müsste. Die für die Maskenproduktion benötigten Maschinen sollen auf dem VW-Werksgelände in Wolfsburg aufgestellt werden. Bei Volkswagen dürfte es auch darauf hinauslaufen, dass der Konzern sein eigenes Desinfektionsmittel produziert.

Marc Zoellner kennt das neue, manchmal groteske Prozedere nur zu gut. Der Geschäftsführer vom Energiespeicherspezialisten Hoppecke setzt im Jahr 430 Millionen Euro um. Das Familienunternehmen betreibt zwei größere Fabriken in China, eine mit rund 500 Mitarbeitern in Wuhan, dem Ausgangspunkt der Pandemie.

Nach dem dortigen Shutdown im Januar kommunizierte Hoppecke via WeChat mit seinen Mitarbeitern – auch regelmäßig über den Gesundheitszustand. Die Mitarbeiter maßen in dieser Zeit ihre Temperatur und meldeten die freiwillig an den Arbeitgeber. „Das wäre hierzulande undenkbar“, sagt Zoellner. Aber in China waren die Maßnahmen restriktiv, man „wollte das Virus eindämmen und eliminieren“.

Hoppecke bekam als eines der ersten Unternehmen in Wuhan die Genehmigung, die Produktion wieder hochzufahren. Auch weil das Unternehmen für die schnell aufgestellten Krankenhäuser die Stromversorgung sicherte. Als die Produktion in Wuhan wieder anlief, ging das trotzdem nur unter Auflagen: Jeder Mitarbeiter brauchte ein Gesundheitszeugnis, nur die Registrierten durften arbeiten.

Das waren zunächst weniger als die 300, mit denen Hoppecke anfahren wollte. Nach und nach durften alle 350 Mitarbeiter für die Produktion zurückkehren, nachdem zunächst alles desinfiziert worden war. „Der Staat hat uns vertraut, aber auch genau überwacht, und wir haben aktiv kooperiert.“

Bei der Einführung der neuen Maßnahmen greift auch VW auf Erfahrungen in China zurück, wie Kilian und Tostmann berichten. Die Volksrepublik wurde als Erste von der Corona-Pandemie getroffen. Jetzt kommen die Leute wieder in die Läden, der Konsum ist fast zur Normalität zurückgekehrt, wenn man den Angaben der Pekinger Regierung Glauben schenken darf. Auch Volkswagen hat seine Fabriken inzwischen wieder hochgefahren. „Die Erkenntnisse aus China nutzen wir für den Hochlauf in Europa“, sagt Kilian.

## Halten die Lieferketten?



Stahlwerk von Salzgitter

Kaum eine Wolke verlässt den Schlot. Die Nachfrage nach Stahl ist gering.

(Foto: Reuters)

Wie sehr die Industrie global miteinander verwoben ist, lässt sich jeden Morgen auf der Nordstraße vor dem Wolfsburger VW -Werk beobachten. Da ist nichts. Sonst stauen sich hier über Hunderte von Metern die Lastwagen mit Autoteilen vor dem sogenannten Lkw-Tor. An einem dieser Apriltage steht dort nur ein Brummi – und der liefert wohl nur Essen für eine der vielen firmeneigenen Kantinen, wie ein Mitarbeiter unkt.

Normalerweise kann VW seine Stammfabrik in Wolfsburg innerhalb einer Schicht auf Volllast hochsteuern, wie Vorstand Tostmann berichtet. Doch aktuell ist das unmöglich. Die Zuliefererketten sind unterbrochen. Um die Engpässe zu beseitigen, muss Tostmann Alternativen suchen und die Produktion so anpassen, dass sie ohne die fehlenden Teile auskommen kann. Tostmann rechnet deshalb damit, dass die Produktion Schritt für Schritt angefahren wird. „Auf Sicht fahren“, nennt er das.

Nicht nur bei für VW wichtigen Lieferanten wie Bosch und Continental ruht die Arbeit. Problematisch sind vor allem Spanien und Italien, wo die Firmen ihre Fabriken auf behördliche Anweisung auf unbestimmte Zeit schließen mussten. Mehr als 800 Zulieferbetriebe von VW sitzen in den beiden Ländern.

Allein aus Italien bezieht der Konzern 19.000 verschiedene Bauteile. „Ohne Teile können wir die Autos nicht bauen. Deshalb ist das Thema Zulieferer ein sehr wichtiger Faktor“, sagt VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh.

Daimler gründete eigens eine Taskforce, die die Lieferanten laufend prüft. „Seit Fukushima haben wir Krisen simuliert, um Engpässe zu vermeiden“, sagt Markus Schäfer, im Daimler Vorstand für die Ressorts Produktion, Entwicklung und Einkauf zuständig. Das Erdbeben, die Flutwelle und das Atomunglück im Jahr 2011 hatte Teile der japanischen Automobilbranche stillgelegt und zu Engpässen bei einigen Komponenten gesorgt.

***Seit Fukushima haben wir Krisen simuliert, um Engpässe zu vermeiden.***

Markus Schäfer (Vorstand Daimler und Mercedes-Benz Cars Chief Operating Officer)

Das soll sich nicht wiederholen, wie Schäfer sagt. „Für wichtige Komponenten haben wir alternative Lieferanten, bei denen wir kurzfristig Teile beziehen können.“ Das habe in China funktioniert, und das werde Daimler auch in Europa und Nordamerika helfen, meint Schäfer.

Eine der Sorgen in der Branche gilt der Versorgung mit Stahl. Seit der vergangenen Woche ist die Hauptzufahrt zum Stahlwerk von Thyssen-Krupp in Duisburg mit Bauzäunen verschlossen. Ein rotes Banner prangt auf den dünnen Gitterstäben, es ist bedruckt mit der Aufschrift „Geschlossen gegen Corona“. Doch dahinter fahren Autos, Radlader und Züge mit Torpedowagen über das Gelände.

Immerhin, es wird noch gearbeitet. Es wäre ein schlechtes Zeichen, wenn Hochöfen stillgesetzt werden. Bis in denen nämlich das Feuer wieder entfacht ist, dauert es Tage. „Dann wäre klar, die Krise dauert länger“, sagt ein Automanager.

Das Coronavirus hat Europa noch einmal sehr deutlich gezeigt, wie eng die Volkswirtschaften auf dem Kontinent miteinander verflochten sind. Auch Deutschland wird es schwer haben, wenn Südeuropa wirtschaftlich nicht auf die Beine kommt. Das ist auch der Grund dafür, dass sich VW-Chef Diess für die Einführung von Euro-Bonds ausgesprochen hat.

Bei einem telefonischen Gipfeltreffen der Autobosse mit Kanzlerin Merkel hat Diess die Abhängigkeit von VW und der gesamten Branche von Italien und Spanien kürzlich deutlich gemacht, wie Beteiligte berichteten.

Die Forderung von Diess für mehr europäische Solidarität findet ein ungeteiltes Echo in weiten Teilen der Wirtschaft. Bei drei von vier deutschen Maschinenbauern führt der Stillstand in Italien mittlerweile zu Engpässen in der eigenen Produktion, klagt der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer.

Von der Krise hart getroffen ist DMG Mori aus Bielefeld, der weltweit größte Hersteller von Werkzeugmaschinen. „Es ist derzeit kein geordnetes Arbeiten möglich – sei es bei der Anlieferung von Waren oder bei der Auslieferung“, sagt Vorstandschef Christian Thönes. Er schickt seine Mitarbeiter nun auf Weiterbildung, um sie für die Digitalisierung zu rüsten.

Die Probleme für die Firmen türmen sich derzeit. Aber alle sind laut den Unternehmern lösbar – wenn es einen festen Fahrplan zurück zur Normalität geben würde.

## Unsichere Zukunft

Wie es nun weitergeht, kann derzeit kaum einer wirklich sagen. Zu unsicher ist die Datenlage. Zu viele Fragen sind offen. Bislang hat sich die Bundesregierung stark daran orientiert, mit welcher Geschwindigkeit die täglich vom Robert Koch-Institut ausgewiesenen Zahlen zu den Neuinfektionen ansteigen.

Allerdings: Virologen vermuten, dass es viel mehr Infizierte geben könnte, die aber keine Symptome zeigen und nicht an Covid-19 erkranken. Da immer mehr getestet wird, könnte ein Anstieg der registrierten Neuinfektionen auch bedeuteten, dass die Dunkelziffer besser erfasst wird.

Einen genaueren Messwert zum Seuchenstand soll nun eine Studie liefern, an der sich unter anderem das Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung Braunschweig beteiligt. Die Wissenschaftler wollen Blutproben von mehr als 100.000 Menschen auf Antikörper gegen das Virus Sars-CoV-2 untersuchen. Ende April könnten erste Resultate vorliegen.

Bund und Länder werden aber bei ihrer Entscheidung über Lockerungen kaum auf dieses Ergebnis warten. Mit jeder Woche steigt der Druck. Die Aufwendungen für ihre Mitarbeiter können die Firmen zwar über das Kurzarbeitergeld teilweise auf die staatlichen Sozialkassen abwälzen. Dennoch steigen die Kosten in unfassbarer Geschwindigkeit.

**ZAHL DES TAGES**

# 205

Um ihre Liquidität zu schonen, strecken Unternehmen Investitionen und stoppen ihre Bestellungen bei den Lieferanten. Einige Handelskonzerne wollen die Mieten für ihre Läden kürzen oder zumindest strecken. „Cash ist

## Milliarden

Euro importiert Deutschland an Waren und Dienstleistungen aus Europa. (Quelle: Institut für Weltwirtschaft)

King“, beschreibt ein Vorstand diese Absicherungsstrategie.

Das Dilemma der Politik begegnen zahlreiche Unternehmensberatungen mit detaillierten Konzepten, wie und unter welchen Bedingungen die deutsche Wirtschaft wieder hochgefahren werden kann. Die

Szenarien sind durchaus unterschiedlich. Klar ist aber: Je länger der Lockdown dauern wird, desto schwieriger und langwieriger wird der Neustart der Unternehmen.

Grundsätzlich sei der Neustart nur mit einem veränderten Schutzkonzept möglich, heißt es in einem Papier von Roland Berger. Dazu gehöre eine flächendeckende Infrastruktur für eine Testung der Bevölkerung und eine „differenzierte Quarantäne“ von Infizierten und Risikogruppen.

Zuerst sollten zunächst die öffentlichen Angebote wie Kitas und Schulen wieder starten, gefolgt vom produzierenden Gewerbe und später – abhängig von der Lage in den Regionen – Tourismus und Gastgewerbe sowie kulturelle Einrichtungen und Veranstaltungen.

Die BCG-Experten raten, die Öffnungen nur schrittweise und je nach Lage in den Regionen mit unterschiedlichem Tempo zuzulassen. So könnte es etwa auch in Schulen eine Art Schichtbetrieb geben. Die Schritte müssten immer unter der Vorgabe erfolgen, dass keine neuen, größeren Infektionsherde entstehen.

Entscheidend sei, dass das Hochfahren der Wirtschaft mit einer Stärkung der Nachfrage einhergehe, heißt es in dem Roland-Berger-Konzept. Der Staat könnte dies etwa über eine begrenzte Senkung der Mehrwertsteuer oder über die Ausgabe von Konsumgutscheinen erreichen. Denkbar sei auch eine neue „Abwrackprämie“ für alte Dieselfahrzeuge, um den Umstieg auf die E-Mobilität zu fördern.

**Handelsblatt**  
**MORNING BRIEFING**  
**Corona Spezial**



BCG berechnete, unter welchen Bedingungen beispielsweise in Nordrhein-Westfalen eine schrittweise Rückkehr zum Normalbetrieb bei gleichzeitiger maximaler Infektionskontrolle gelingen kann. Das sei erst möglich, wenn die Rate an Neuinfektionen auf täglich 50 bis 200 gedrückt werden kann – abhängig davon, wie gut die Schutzmaßnahmen auch von der Bevölkerung eingehalten werden. In den vergangenen Tagen lag diese Rate in NRW bei täglich mehr als 1000.

Von einer kontrollierbaren Situation ist das Bundesland also noch weit entfernt. Wie auch Deutschland insgesamt. Aber der Tag wird kommen – und die Unternehmen sollten vorbereitet sein.

*Mitarbeit: Thomas Jahn, Kevin Knitterscheidt, Moritz Koch, Jens Koenen, Stefan Menzel, Kirsten Ludowig, Anja Müller*

## Mehr zum Thema:

- Exit in Schritten: Diesen Weg raus aus dem Shutdown schlagen Wissenschaftler vor
- Die Rückkehr des Staats – Wie die Coronakrise die Luftfahrt verändern könnte
- Philosophieprofessor über Corona-Maßnahmen: „Wir sind nicht im Krieg“
- Coronavirus: Verfolgen Sie alle aktuellen Entwicklungen im Newsblog.

---

© 2020 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG  
Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | [Sitemap](#) | [Archiv](#)  
Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.