



Kötter-Mitarbeiterinnen in der Logistik und Sicherheit: Knapp 15.000 Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen in Deutschland.



Friedrich Kötter

# „Wer die Mitarbeitenden hat, macht den Umsatz“

Der Chef des Sicherheits- und Reinigungsunternehmens spürt erste Anzeichen einer Deindustrialisierung und leidet als Arbeitgeber unter Bürgergeld und Rente mit 63.

**Herr Kötter, Sie haben vor Kurzem bei der Bekanntgabe Ihrer Jahreszahlen vehement vor der Deindustrialisierung hierzulande gewarnt. Bislang belegen die Zahlen aber nicht, dass es eine signifikante Abwanderung von Unternehmen gibt. Welche Indizien haben Sie für Ihre Behauptung?**

Insbesondere die energieintensiven Betriebe nehmen schon seit längerer Zeit keine signifikanten Neuinvestitionen in Deutschland mehr vor. Und auch im Automotive-Bereich, inklusive der dortigen Zulieferer, sind die Investitionen deutlich zurückgegangen. In den Unternehmen werden keine großen Entscheidungen mehr getroffen. Alle warten nur noch ab.

**Wie macht sich das konkret in Ihrem Geschäftsfeld bemerkbar?**

Die Luft für unsere Kunden ist dünner geworden, sie wachsen weniger an den deutschen Standorten – und wo nicht investiert wird, werden wir auch immer weniger gebraucht. Wenn die Kunden wissen, dass sie in fünf Jahren nicht mehr hier sind, dann schließen sie mit uns auch keine langfristigen Verträge mehr ab. Andererseits sind viele Kunden aber daran interessiert, dass wir für sie investieren.

**Das heißt?**

Wir investieren in die technische Ausstattung eines Kundenstandortes, gehen also in Vorleistung und rechnen im Rahmen eines Betreibermodells die Kosten monatlich ab und verschaffen ihnen damit Planungssicherheit und finanzielle Freiräume.

**Und wie spüren Sie die Zurückhaltung Ihrer Kunden noch?**

Wenn das Wachstum ausbleibt, schauen die Kunden deutlich mehr auf die Kosten. Eine Folge: Es sind mehr Einkaufsberater involviert.

**Und die verlangen dann typischerweise, dass Sie – sagen wir mal – 20 Prozent mit den Kosten runtergehen müssen?**

Ja, aber dann können wir auch nur noch 20 Prozent weniger Leistung anbieten. Wir können die Kosten in der Sicherheit oft nur dann senken, wenn wir mehr Technik einsetzen oder andere Lösungen bieten.

**Können Sie das genauer erklären?**

Ja, der Kunde schließt zum Beispiel eines von fünf Werkstoren. Dort wird dann Video- und Zutrittskontrolltechnik installiert, statt Sicherheitspersonal zu postieren. Anderes Beispiel: Kunden lassen zum Beispiel Toiletten nur noch zweimal pro Woche reinigen. Das führt allerdings zu mehr Unzufriedenheit der Mitarbeitenden des Kunden – spart aber Kosten. Diese Sparprogramme unserer Kunden kommen in Zyklen, aktuell wird aber so sehr gespart wie zuletzt 2008.

**Sie meinen die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09. Sorgen Sie sich heute noch mehr als damals?**

Ja, weil sich Unternehmen zum Teil gegen den Standort Deutschland entscheiden, das war damals noch nicht so. Wer sich für ein anderes Land entscheidet und dort investiert, ist auch dort zum

Erfolg verdammt und hierzulande in der Regel für immer weg. Die wenigsten Unternehmer kehren reumütig nach Deutschland zurück.

**Worin sehen Sie die größte Schwäche des Standorts Deutschland?**

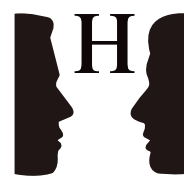
Hierzulande sind die Lohnnebenkosten und die steuerlichen Abgaben, sowohl für Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer, eine große Belastung und ein wesentlicher Faktor, sich für oder gegen einen Standort zu entscheiden. Und: Die Bürokratisierung lähmt – die ihre Ursache in Berlin und Brüssel hat, aber auch in den Kommunen. Dies ist für viele Unternehmer Grund Nummer eins, nicht mehr in Deutschland zu investieren.

**Wo belastet Sie die Bürokratie am meisten?**

Wir müssen zum Beispiel die Daten für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die ESG-Berichterstattung, vielfach händisch zusammentragen, denn diese liegen ja nicht gebündelt irgendwo auf Knopfdruck vor.

**Sind Sie da besonders belastet?**

In einer Branche wie unserer müssen Sie ständig jemanden bei den Behörden an- und abmelden. Das muss dann aber gleich an mehreren Stellen gemacht werden, denn die verschiedenen Meldestellen sind häufig einfach nicht vernetzt. Die Meldeflut ist erschreckend. Dabei sollte in der Sicherheitsbranche mit dem Bewacher-Register, das zentral unter anderem sämtliche Mitarbeiter-Daten erfasst, alles anders werden.



## Das Unternehmergespräch

Das Handelsblatt im Gespräch mit den Entscheidern in Familienunternehmen – jede Woche diskutieren wir über aktuelle Herausforderungen, Nachfolge-themen, über die Folgen der Digitalisierung sowie über Nachhaltigkeit und die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen.

Kötter Services/JC Winkler (2)

### Es fehlen also Schnittstellen in der digitalen Verwaltung?

Ja, wenn ein Staat ein neues Gesetz verabschiedet, dann sollte das künftig nur möglich sein, wenn die Verwaltung dieses auch schon digital abwickeln kann. Der Staat darf nicht immer mehr unproduktive Kosten bei den Steuerzahlern erzeugen. Wenn man in unserer Branche den Umsatz pro Kopf sieht und dann die Last der Bürokratie noch obendrauf kommt, dann rechnet es sich immer weniger.

### Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, die Branche zu wechseln?

Nein. Aber wir bekommen regelmäßig Anfragen, ob wir verkaufen wollen. Das zeigt, dass wir trotz enormer Herausforderungen vieles richtig machen.

### Könnten Sie sich einen Verkauf vorstellen?

Nein, wir sind ein Familienunternehmen und werden es bleiben.

### Warum sind Sie nur in Deutschland aktiv, wenn Sie die Deindustrialisierung so sorgt?

Wir haben uns vor über 20 Jahren aus dem Auslandsgeschäft verabschiedet. Aufwand und Ertrag standen in keinem guten Verhältnis.

### Wie zufrieden sind Sie mit der Bundesregierung?

Ich bin sehr unzufrieden mit der Bundesregierung, weil man keine Verlässlichkeit mehr hat. Die Politik hat die Aufgabe, Leitplanken zu setzen, die zumindest mittelfristig gelten. An der hohen Bürokratielast ist dagegen nicht die aktuelle Regierung allein schuld.

### Wie viele Menschen sind bei Ihnen nur mit Bürokratie befasst?

Eine genaue Kopfzahl ist schwer zu sagen. Aber wir schätzen die Bürokratielasten für unser Familienunternehmen auf mindestens sechs Millionen Euro jährlich – Tendenz steigend!

### Unternehmer resignieren und warten auf Neuwahlen, Sie auch?

Die Bundesregierung muss jetzt etwas tun, wir können nicht noch knapp anderthalb Jahre warten. Als Unternehmer kann ich auch nicht abwarten. Ich muss jetzt das Beste aus der Situation machen.

### Was bräuchten Sie jetzt konkret von der Bundesregierung?

Die Staatsquote muss sinken. Diese liegt aktuell bei fast 50 Prozent. Der Staat ist nicht der bessere Unternehmer. Die Politik muss den Unternehmern wieder mehr Freiheit lassen.

### Bitte noch konkreter!

Die Bundesregierung sollte die Bürokratie bei der Einstellung von Mitarbeitern deutlich reduzieren – denn die damit verbundenen Belastungen treffen uns als personalintensiven Dienstleister besonders hart. Vorschläge für Gesetzesänderungen liegen zwar als Referentenentwurf vor – aber speziell unsere Branchen werden in Teilen sogar davon ausgeschlossen. Für uns sind die vorliegenden Vorschläge alles andere als ein großer Wurf.

### Und welche Regierung wünschen Sie sich als Nächstes – egal ob es Neuwahlen gibt oder regulär im Herbst 2025 gewählt wird?

Für mich ist die CDU das kleinste Übel. Allerdings erscheint mir auch die Flughöhe bei Herrn Merz manchmal zu hoch. Ich bin gespannt.

### Wie meinen Sie das?

Friedrich Merz ist bei einigen Themen ganz schön vorgeprescht und musste einige seiner Aussagen bereits korrigieren. Das dürfte die Arbeit als möglicher Bundeskanzler erheblich erschweren.

### Die AfD liegt derzeit bei 20 Prozent, also womöglich gibt es auch in Ihrer Belegschaft einen großen Anteil an AfD-Wählern. Wie reagieren Sie darauf?

In der Geschäftsführung sprechen wir natürlich

## Vita

**Der Unternehmer** Der 57-jährige Friedrich Kötter führt das Unternehmen seit 1993 in dritter Generation. Eingestiegen ist er als Trainee nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster, seit der Umwandlung in eine SE ist er Verwaltungsrat der Unternehmensgruppe. Kötter geriet vor sieben Jahren in die Kritik, weil am Flughafen Köln/Bonn Fortbildungsnachweise von einem Manager gefälscht wurden. Man trennte sich damals umgehend von dem zuständigen Manager, verlor den Auftrag aber trotzdem.

**Das Unternehmen** Kötter wurde vor 90 Jahren als Wach- und Schutzdienst von Fritz Kötter in Wanne-Eickel (heute Herne) gegründet. 2023 setzte das Unternehmen 627 Millionen Euro um, davon entfielen auf den Geschäftsbereich Sicherheit (inklusive Technik) 512 Millionen Euro. Der Geschäftsbereich Reinigung steht für fast 100 Millionen Euro, knapp 20 Millionen Euro entfallen auf Zeitarbeit. Das Unternehmen ist an 50 Standorten mit 90 Niederlassungen aktiv und hat rund 14.800 Mitarbeiter. Nach eigenen Angaben hat das Unternehmen in den zurückliegenden Jahrzehnten keine roten Zahlen geschrieben.

”

Wir schätzen die Bürokratielasten für unser Familienunternehmen auf mindestens sechs Millionen Euro jährlich.



Kötter Services

über Politik – wir alle lehnen die AfD ab. In den Gesprächen mit unserer Belegschaft bin ich bislang nicht damit konfrontiert worden. Wenn, dann diskutieren wir offen darüber.

### Sie kritisieren das Bürgergeld. Was konkret: die Zusatzleistungen?

Ja, die Leute werden immer weniger gefordert, im notwendigen Maße selbst zu wirtschaften. Eigentlich müssten wir den Mitarbeitenden jeden Tag dankbar sein, dass sie regulär arbeiten und nicht das System „Hängematte“ ausnutzen.

### Wie wirkt das Bürgergeld konkret auf Ihre Beschäftigten?

Wir spüren es vor allem im Reinigungsbereich, weil wir dort viele Teilzeitkräfte beschäftigen und dort mit aktuell 13,50 Euro Tariflohn in der untersten Lohngruppe der Einkommensabstand zum Bürgergeld oft zu gering ist.

### Und was ist die Konsequenz?

Immer mehr Leute entscheiden, dass sie zu Hause bleiben und nebenbei noch ein bisschen schwarzarbeiten. Und nur am Rande: Eine weitere Anhebung der Mindestlöhne wird das Problem nicht lösen.

### Hat das etwas mit der Pandemie zu tun?

Corona hat vielen Mitarbeitenden nicht gutgetan. Den kaufmännischen fehlte im Homeoffice die Kommunikation, bei den gewerblichen ging der Krankenstand 2022/23 deutlich nach oben und sinkt nur sehr, sehr langsam wieder. Vielleicht hängt dies mit der Möglichkeit zusammen, sich telefonisch krankzumelden. Es muss schon noch eine Hürde geben, nicht zur Arbeit zu erscheinen.

### Was kostet Sie das?

Für uns entstehen bei jeder Krankmeldung doppelte Kosten, weil wir – neben der Lohnfortzahlung – jeden beim Kunden eingesetzten Mitarbeiter ja auch ersetzen müssen.

### Spüren Sie eine neue Macht der Beschäftigten?

Unsere Einsatzleiter müssen heute definitiv anders agieren. Wenn man Kolleginnen und Kollegen aufgrund von kurzfristigen Ausfällen an ihren freien Tagen bitten muss einzuspringen, braucht es heute mehr denn je Einfühlungsvermögen. Da spüren Sie schon auch eine gewisse Macht der Mitarbeitenden.

### Fühlen Sie sich als Unternehmer hierzulande wertgeschätzt?

Die Wertschätzung für Unternehmer wird weniger, je näher Sie dem Staatsapparat kommen. Es wird den Unternehmern möglichst schwer gemacht, Unternehmer zu sein.

### Dann können Sie es der nächsten Generation vielleicht gar nicht mehr empfehlen, in Ihrer Branche aktiv zu sein?

Auch wenn wir vieles überdenken, unterm Strich macht es dennoch Spaß. Denn wir haben eine tolle Mannschaft und interessante Aufgaben, das motiviert jeden Tag. Und das gilt auch für unsere Führungsmannschaft, mit der ich eng zusammenarbeite.

### Viele Unternehmer wollen Ihren Kindern das Unternehmertum auch gar nicht mehr zumuten, können Sie das verstehen?

Teilweise. Ich finde es aber falsch, ihnen die Entscheidung abzunehmen. Sie sollen selbst entscheiden. Wir müssen ihnen erst mal unsere Arbeit beziehungsweise das Unternehmertum zeigen.

**Sie haben drei Mitglieder in der nächsten Generation: Wie machen Sie es in Ihrer Unternehmerfamilie?**

Wir reden und zeigen viel und versuchen so, die nächste Generation zu motivieren. Daraus werden eines Tages bestimmt gute Gesellschafter, vielleicht auch gute Geschäftsführer.

### Sie haben heute rund 2000 Beschäftigte weniger als 2021 ...

Korrekt – und dennoch sind wir gewachsen. Im Handel ist zuletzt ein großer Kunde in die Insolvenz gegangen, dort ist unser Mitarbeiteranteil gerade bei den Teilzeitbeschäftigten geschrumpft. Und uns sind Aufträge an Flughäfen mit insgesamt 2000 Leuten weggebrochen. Dafür konnten wir an anderer Stelle gut zulegen.

### Werden Sie irgendwann wieder in die Fluggastabfertigung einsteigen?

Solange die Auftraggeber die Verträge so gestalten wie jetzt, werden wir nicht wieder einsteigen. Wir können unsere Mitarbeitenden nicht an- und ausstellen wie Strom. Ein Beispiel: Wenn Sie morgens für zweieinhalb Stunden 360 Leute einsetzen und danach dann nur 180, müssen gemäß Tarifvertrag dennoch vier Stunden vergütet werden. Und diese Mehrkosten erstatten die Auftraggeber nicht. Aber das ist nur einer von vielen Punkten, die uns derzeit davon abhalten, uns an diesen Ausschreibungen zu beteiligen.

### Stichwort Vergaberecht: Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck will, dass nicht nur der Preis, sondern auch andere Kriterien wie Nachhaltigkeit eine Rolle spielen ...

Es ist immens wichtig, dass der Preis nicht das alleinige Kriterium ist. Zudem plädieren wir dafür, dass das Bestbieter-Prinzip, das es für die Sicherheitsbranche dank unseres EU-Dachverbandes seit 25 Jahren gibt, viel stärker genutzt wird.

### Warum passiert das nicht?

Im Dienstleistungsbereich sind Kalkulationen nicht so schwierig: Niedrigstpreis-Kalkulationen gehen nur mit untertariflichen Löhnen, und da sind manche Marktbegleiter sehr erfinderisch. Gerade die öffentliche Hand, die zu meist an den Billigsten vergibt, kann sich nicht aus der Verantwortung stehlen, wenn Tariflöhne umgangen werden. Denn kein Unternehmer will am Ende draufzahlen. Das heißt mit Blick auf Billigstvergaben: der Staat, die Kunden oder die Mitarbeiter zahlen am Schluss drauf.

### Wie bremst der Arbeitskräftemangel Ihr Wachstum?

Fehlende Mitarbeiter sind auf jeden Fall eine Wachstumsbremse: Wer die Mitarbeitenden hat, macht den Umsatz. Wir müssen viel ins Recruiting investieren, weil wir nahezu keine Subunternehmer beschäftigen. Die Kosten und Anstrengungen dafür sind deutlich gestiegen. Wir werben klassisch, arbeiten mit Arbeitsagenturen zusammen, sind auf Jobmessen und nutzen natürlich sämtliche Online-Möglichkeiten.

### Auf Kununu reagieren Sie regelmäßig auch auf Bewertungen, bringt das etwas?

Kununu ist relevant, vor allem im gewerblichen Bereich. Es ist wie bei einem Restaurantbesuch: Wir brauchen auch die positiven Bewertungen, die naturgemäß weniger oft kundgetan werden. Darum bitten wir unsere Mitarbeitenden ganz konkret um möglichst viele Bewertungen.

### Wie schauen Sie auf die Rente mit 63?

Sehr unzufrieden. Die Rente mit 63 hat im kaufmännischen Bereich bei uns eine große Lücke erzeugt. Manche Beschäftigte haben sich von einem Tag auf den anderen verabschiedet. Darauf konnten wir uns nicht vorbereiten. Die Lücke war schwer zu füllen. Beim heutigen Arbeitskräftemangel müssen Unternehmen und Politik das Volk motivieren, möglichst lange zu arbeiten. Wir haben genug Arbeit im Lande.

### Herr Kötter, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Anja Müller.