



MICHAEL KÄFER
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Brückenbauer zwischen Tradition und Avantgarde

Die weltweite Erfolgsgeschichte von Käfer begann 1930, als Paul und Elsa Käfer ihr Kolonialwarengeschäft in der Münchner Amalienstraße eröffneten. Mit Klugheit und mit dem richtigen Gespür, worauf es heutzutage in der Gastronomie, im Lebensmittelhandel und im Bereich Catering ankommt, führt Michael Käfer das Erbe seiner Vorfahren erfolgreich fort.

Michael Käfer im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Dr. Jo Groebel: Herr Käfer, Ihr Unternehmen kennt nahezu jeder – Käfer, das ist ein Begriff. Und wenn man hier reinkommt, ist man überwältigt von der Atmosphäre und spürt, dass all das organisch gewachsen ist. Wie lebt man in einem solchen Hort von Schönheit und Ästhetik?

Michael Käfer: Erst einmal vielen Dank für das Kompliment. Ich glaube, gerade wenn man im Dienstleistungsbereich arbeitet, dann ist die Leidenschaft für den Beruf das Wichtigste. Wir als Dienstleister – und das ist das Wunderbare – können mit unserer Arbeit Menschen glücklich machen. Wir sehen und spüren, wenn Menschen glücklich sind, wenn sie gut drauf sind und Spaß haben. Ich merke auch, wenn es geschmeckt hat. Wir haben hier fünf Werte, und wir versuchen immer, uns an diese fünf Werte zu halten. Außerdem haben wir das Glück, dass das alles über Jahre gewachsen ist, dass immer wieder Ideen dazu gekommen sind. Ganz wichtig ist permanente Veränderung. Wir haben jetzt zum Beispiel angefangen, die Farben zu verändern und werden nach dem Restaurant und dem Laden auch die Büros neu gestalten.

Hier spürt man auch die Tradition, die gelebt und weitergegeben wird.

Also, es gibt sicher einiges, das man einfach nicht verändern darf. Aber wir entwickeln uns weiter, Trends kommen und gehen. In den sechziger und siebziger Jahren, da war es das Größte, dass mein Vater und mein Onkel Produkte aus dem Ausland hierher geholt haben. Das hat Käfer den guten Ruf gebracht. Und jetzt sind Mangos das normalste von der Welt, genauso wie Kiwis, Bärenkrebse, Loup

de mer und weiß Gott, was sonst noch alles. Damals wurden viel Karpfen und Forelle gegessen. Seit ein paar Jahren geht der Trend zurück – die Leute wollen wieder bayerische Fische, wie Saibling oder Waller; oder einen richtig tollen Apfel, wie wir ihn am Bodensee haben und eine Erdbeere, die nach Erdbeere schmeckt. Für uns sind heute Dinge normal, die früher exotisch waren, und plötzlich werden ganz andere Lebensmittel zur Delikatesse. Regionalität und Nachhaltigkeit stehen im Vordergrund. Dementsprechend entwickeln sich Zubereitung und Ambiente auch.

Sie sind die Avantgarde für einen ganzen Markt. Käfer ist ein Begriff wie Tempo oder Kleenex. Aber das ist doch nur möglich mit den richtigen Personen an der Spitze. Bei Ihnen spürt man die Leidenschaft für das Unternehmen, was man von einem angestellten Manager nicht ohne weiteres erwarten kann.

Das mag sein, aber ich brauche natürlich gute Leute, weil das Unternehmen groß ist. Wir haben über tausend Mitarbeiter. Und gerade im Party Service, da braucht man Menschen, die bestimmte Eigenschaften mitbringen. Mir hat mal ein sehr kluger Mann gesagt, du musst einfach nur Menschen und Talente finden, die das Gespür für diese Dinge haben und die selbst Freude daran haben.

Wie finden Sie Ihr Fachpersonal? Inwieweit spielt innerbetriebliche Ausbildung und Weiterbildung bei Ihnen eine Rolle? Oder ist es eher Wachsen im Job? Wahrscheinlich geht es uns wie vielen Mittelständlern, man geht erst einmal zum Personaldienstleister. Aber



*„Die fünf Werte des Unternehmens:
liebenswert – einzigartig –
überraschend – hochwertig –
emotional“*

Michael Käfer

die Wahrheit ist: Die meisten guten Mitarbeiter, die ich habe, sind in das Unternehmen hineingewachsen, haben eine Identität zum Unternehmen entwickelt und das richtige Gefühl für den Kunden. Wir merken durchaus, dass ein Mitarbeiter teilweise zwei, drei Jahre braucht, um uns und letztendlich auch die Kundschaft wirklich zu verstehen. Manchmal muss man sich einfach fünf, sechs Stunden mit einer Kundin hinsetzen und jedes Detail einer Veranstaltung durchsprechen. Aber das ist ein Teil des Jobs. Wenn jemand ein großes Fest ausrichten will, dann macht er das vielleicht nur ein- oder zweimal im Leben. Und dann ist es eben ein ganz besonderes Ereignis, das perfekt sein muss.

Gibt es vielleicht auch Ratschläge für andere Unternehmer aus anderen Branchen, die Sie weitergeben können?

Mein Lieblingsthema heißt soziale Kompetenz. Wichtig ist es, ein Gespür für Menschen zu haben, und jeder, der im Dienstleistungsbereich arbeitet, sollte dieses Talent mitbringen. Wir sehen das zum Beispiel bei Konfliktsituationen zwischen Kellnern und Köchen. Köche sind normalerweise sehr zurückhaltende Menschen, die sich einfach gerne hinter ihrem Herd verstecken, kreativ sein wollen, aber nicht viel reden. Kellner dagegen müssen Schauspieler sein. Sie schlüpfen regelrecht in eine Rolle, während sie bedienen. Sie müssen auf Menschen zugehen können und offen sein, das ist superwichtig. Man kann dabei viel aus Erfahrung lernen, und gerade bei uns ist das besonders stark zu spüren.

Wenn man einen anspruchsvollen und komplizierten

Kunden hat, der etwas ganz Besonderes will, wenn man ihn versteht und es gelingt, ihn glücklich zu machen, das ist, als hätte man zum ersten Mal einen Dreitausender bestiegen. Genau das zu schaffen ist eben die Herausforderung.

Führung hat ja viel mit dem Verstehen von Menschen zu tun. Sie sind derjenige, der an der Spitze steht und vieles delegieren kann. Glauben Sie, dass der Faktor Führung im Mittelstand hinreichend Beachtung findet?

Für mich bedeutet Mittelstand das Familienunternehmen. Und Familienunternehmen führt man einfach anders als ein managementgeführtes Unternehmen. Mag sein, dass es vielleicht auch den unfreundlichen Familienunternehmer irgendwo gibt, aber er kann trotzdem von seinen Mitarbeitern respektiert werden – vorausgesetzt er ist fleißig, leistet etwas, und man kann sich in dem Moment, in dem es drauf ankommt, auf ihn verlassen. Dieses emotionale Führen, das beherrscht ein Mittelständler in der Regel. In einem Industrieunternehmen oder in einem managergeführten Unternehmen gibt es jedoch auch oft geniale Leute. Bei manch einem Manager in riesengroßen Unternehmen, sagt man sich, toll, wie der das macht. Da gibt es Personen, die regelrecht ein Produkt verkörpern können.

Abgesehen von der überregionalen Ausstrahlung und Bedeutung: Käfer ist eigentlich München.

Das stimmt, wahrscheinlich hätten wir uns in keiner anderen Stadt so erfolgreich entwickelt. Das ist ein ganz wichtiger Punkt für Unternehmen im Dienstleistungsbereich. Sie sind in einer Stadt verankert und spiegeln diese Stadt wider. Wenn ich nach Berlin komme und sehe, da



Stammhaus in der Münchner Prinzregentenstraße mit Feinkostladen und dem Restaurant Käfer-Schänke.

ist ein cooler Lebensmittelladen, der genauso ist wie ein bestimmter Laden in New York, dann passt das. Aber München ist eine Stadt, die im positiven Sinne fertig ist. Hier ist eigentlich alles in Ordnung, ein bisschen barock, ein bisschen rustikal, eine reiche Stadt und dabei auch ein bisschen dörflich. Wir sind mit diesem Nachkriegs-München mitgewachsen. Es gab eine Zeit, da ging alles nur über München. Sonst gab es ja nicht viel in den sechziger und siebziger Jahren. Jetzt sind wir ein fast ein Relikt, entwickeln uns aber dennoch stetig weiter. München wird gerade ein bisschen hamburgisch, die Leute werden ruhiger und zurückhaltender.

Wenn wir über Eleganz, Lebensgestaltung und über einen gewissen Lebensstil reden, geht es in Deutschland insgesamt in eine andere Richtung. Holen wir hier auf?

Ich würde nicht sagen, wir holen auf, aber wir gehen ein bisschen nach vorne. Es liegt natürlich auch an dem Thema Essen. Klar ist, dass sicherlich eine Affinität für gutes Essen vorhanden ist. Es gibt immer mehr Sternelokale, es gibt viele gute Köche, aber letztendlich sind wir ein Aldi- und Lidl-Land, das darf man wirklich nicht vergessen. Aber dafür lieben wir Autos, produzieren die tollsten Autos der Welt. Wir haben eben eine Kultur, die uns von anderen unterscheidet. Auch der einfachste Italiener liebt seine tollen Nudeln. Bei uns soll es meistens billig sein.

Und wir sehen an der Kleidung, dass wir eher ein H&M-Land oder ein S.Oliver-Land sind. Ich meine das gar nicht negativ. Aber wir verändern uns. Wenn wir uns die Supermärkte anschauen, zum Beispiel EDEKA, REWE oder

Tengelmann, die haben sich toll entwickelt. Es gibt das Bedürfnis nach hochwertigen Lebensmitteln. Trotzdem, das Zelebrieren von gutem Essen oder der Wunsch, sich toll anzuziehen, das ist sicher von unserer Mentalität her nicht so ausgeprägt.

Michael Käfer ist auch ein Brückenbauer zwischen Tradition und Innovation oder gar Avantgarde. Welche Rolle spielt zum Beispiel die Clubszene, das Neue, die Zukunft?

Eine ganz wichtige Rolle. Hier ist jetzt die nächste Generation am Zug, damit muss man ehrlich umgehen. Angenommen, ich mache eine Hochzeit für Fünfundzwanzig-, Dreißigjährige, dann haben die jungen Leute vielleicht das Gefühl, ich verstehe sie nicht optimal. Ich sehe mich auch nicht mehr in den Nachtclubs. Das P1 führt inzwischen der Sohn meines Partners, er ist 25 und macht das toll. Wir haben im Unternehmen eine supergute Generation, Menschen, die jetzt zwischen 35 und 45 sind. Das sind eigentlich alle, die heute bei mir die wichtigen Positionen besetzen. Sie sind zehn Jahre jünger als ich. Aber jetzt müssen wir die Dreißigjährigen aufbauen und uns Leute suchen, die das Gespür für die Jüngeren haben. Wobei, letzten Endes, so viel ändert sich gar nicht. Auch der Nachwuchs will schön essen und schön feiern. Alles andere sind nur Kleinigkeiten, aber für die müssen wir das richtige Gespür haben.

Es äußert sich anders, aber die Struktur ist wahrscheinlich noch eine ähnliche ...

Wenn ich den Kunden heute Schnittchen auf dem Silbertablett anbieten würde, würden sie sagen, Sie sind

Rechtsform:

Käfer GmbH & Co. Verwaltungs- und Beteiligungs KG

Gründung:

1930

Sitz:

Parsdorf bei München

Geschäftsführer:

Michael Käfer

Mitarbeiter:

946

Umsatz:

126,6 Millionen Euro

Branche:

Lebensmittelhandel, Gastronomie, Catering

Website:

www.feinkost-kaefer.de

**Meine wichtigste Entscheidung:**

In einer schwierigen Phase Anfang der 90er Jahre habe ich mich entschieden, Unternehmer zu sein. Ich habe die schwierige Phase beendet und bin seitdem erfolgreich.

Meine schlechteste Entscheidung:

Zu einem Unternehmerleben gehören immer auch schlechte Entscheidungen. Wichtig ist, dass die guten überwiegen.

Meine beste Entscheidung:

Mit meiner Frau Clarissa und meinen Söhnen den Rest des Lebens zu verbringen. Im Beruf keine Schulden zu haben und durch genügend Eigenkapital unabhängig zu sein.

verrückt. Ein Silbertablett geht überhaupt nicht, ich will Schiefer oder etwas total anderes haben. Man muss aufpassen und sich immer wieder sagen, was früher war, war toll, aber heute sind die Dinge anders. Man stellt sich anders dar.

Wenn Sie einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin einstellen, gibt es zum Beispiel drei Eigenschaften, die Sie sich wünschen?

Einhundertprozentig das Thema Leidenschaft. Man sollte wirklich eine Leidenschaft für den Beruf haben. Dann muss ein Mitarbeiter bei uns fleißig sein, um einfach eine noch bessere Dienstleistung zu bringen. Und eben die soziale Kompetenz.

Das klingt auf den ersten Blick selbstverständlich, aber Leidenschaft ...

Also, wenn jemand in der Wurstabteilung arbeitet, dann muss er wirklich sagen, ich liebe Schinken, ich liebe Würstchen, das ist für mich eine Passion. Hier haben wir viele gute Beispiele, wie unsere Mitarbeiter in der Käseabteilung. Sie fahren in Urlaub, um Käsereien anzuschauen, und das schon seit drei Generationen. Genau diese Menschen machen unseren Erfolg aus. Und sie sind auch die einzige Chance, damit wir überleben können. Das unterscheidet uns schlussendlich vom Supermarkt.

Wenn Sie Richtung Politik denken, gibt es irgendwas, wo Sie sagen, dass würde ich mir für den Mittelstand insgesamt wünschen?

Zunächst einmal die Unternehmer, sie sollten nicht nur fordern. Wir fordern teilweise wahnsinnig viel von unserem Staat, aber wir müssen auch etwas tun. Wir müssen selbst Dinge bewegen und voranbringen. Das ist schließlich auch ein Teil unseres Systems, das uns ja die Freiheit gibt, viel zu machen. Also darum bin ich mit dem, wie es ist, eigentlich zufrieden. Wir könnten über Steuern diskutieren, aber auch das ist eigentlich in Ordnung. Ich denke, dass die Menschen, denen es besser geht, darüber nachdenken sollten, dass es anderen schlechter geht. Wir leben glücklicherweise in einem Land, in dem die sozialen Unterschiede nicht so extrem sind, und wo es noch einigermaßen funktioniert.

Ja, das ist die soziale Verantwortung ...

Ich glaube nicht, dass sich die Probleme durch Umverteilung lösen lassen. Aber ich möchte nicht, dass Menschen sagen müssen, uns geht es sehr schlecht, während es anderen sehr gut geht. Die werden dann vielleicht eines Tages mit Recht wütend, und dann bricht hier etwas zusammen. Da muss man wirklich aufpassen und auf das Gleichgewicht

*„Die größte Kunst liegt darin,
Einfaches perfekt zu machen.“*

Michael Käfer im Gespräch
mit Prof. Dr. Jo Groebel.



achten. Das Einzige, woran ich appelliere, sind zwei Dinge. Ich finde, Leistung wird teilweise bestraft durch zu hohe Progressionen. Die wirklich fleißigen Mitarbeiter, wenn sie nicht verheiratet sind und keine Kinder haben, sind gestraft. Sie verdienen bei mir in einer mittleren Führungsposition ihre fünf, sechstausend Euro, die sie in einer so teuren Stadt wie München haben müssen. Und dann zahlt man so viel Steuern und wird für seine Leistung nicht belohnt. Das ist nicht gerecht, hier würde ich mir wünschen, dass sich etwas ändert.

Und dann ist es mir nach wie vor wichtig, dass man mittelständischen Unternehmen die Chance gibt, das Eigenkapital zu stärken. Die Mittelständler in Deutschland sind eigenkapitalmäßig zu schwach, es müsste viel mehr Anreize geben. Ich finde es aber auch richtig, dass, wenn ein Unternehmer Kapital herausnimmt und zum Beispiel ein tolles Bild davon kauft, er auch Steuern dafür zahlen soll.

... Steuerfreistellung für reinvestierte Gewinne ...

Ja, also nicht einmal Freistellung, es gibt ja Eigenkapitalförderungen, bei denen man sagt, ich warte noch ein bisschen, Substanzerhaltung eben. Hier in München haben wir noch ein zentrales Problem: Die Wohnungen sind zu teuer. Da muss der Staat Lösungen finden. Und das geht meiner Meinung nach nur dadurch, indem man ein paar Dinge im Wohnungsbau einfacher macht. Die Mietbremse ist Blödsinn, die wird nichts bringen. Ich hab vor kurzem zu einem unserer OB-Kandidaten gesagt: Wenn in München jemand Eigentumswohnungen baut, dann wäre es doch besser,

wenn er nur drei Stockwerke hochziehen dürfte. Und der, der Mietwohnungen baut, dürfte sechs Stockwerke bauen. Das würde sich für den rechnen, der sagt, ich baue Mietwohnungen. Er hätte dann seine vier, fünf Prozent Rendite, die er braucht. Ich weiß allerdings nicht, ob das rechtlich möglich wäre.

Man muss wirklich nicht betonen, dass Sie soziale Verantwortung übernehmen.

Ich kenne viele, auch Freunde und Bekannte, die mittelständische Unternehmen haben. Ob wir jetzt zwei Prozent mehr Steuern oder weniger zahlen, darauf kommt es zum Glück nicht an. Aber die Leistungsträger, die sollten belohnt werden. Und hier müssen die Politiker auch vorleben, dass Leistung einfach etwas Gutes ist. Das sind die deutschen Tugenden, die irgendwo in uns verwurzelt sind. Und dann natürlich das Bildungswesen, darüber könnten wir stundenlang diskutieren. In Deutschland geben wir einfach viel zu wenig für die Bildung aus.

Sie sind ja im Grunde ein 24-Stunden-7-days-a-week-Mann. Gibt es überhaupt noch etwas außerhalb Ihres Berufes, wo Sie entspannen und Dampf ablassen können?

Seit zweieinhalb Jahren habe ich zwei Projekte – sie heißen Nikolas und Raphael.

Ich will mich besonders viel mit den Kindern beschäftigen, weil ich eben spät Vater geworden bin. Und auch, weil ich – was aber nicht negativ war – wenig von meinem Vater gesehen habe, weil er viel gearbeitet hat und fleißig war. Nikolas und Raphael, das sind mir die wichtigsten Projekte (lacht).

Wo im Ausland war Ihr ultimatives Essenserlebnis? Gibt es denn einen Moment, wo Sie dachten, das ist es, jetzt geht eine Sonne auf, da passiert etwas Besonderes?

Vor drei Jahren war ich zum ersten und bislang zum einzigen Mal im Noma in Kopenhagen. Ich bin mit meinen, ich glaube zehn, Küchenchefs hingefahren, das war unglaublich spannend. Acht von den Jungs haben gesagt, so etwas gibt es gar nicht, jetzt hänge ich meinen Kochhut an den Nagel. Im Prinzip war das Essen relativ einfach, so einfach, dass es fast gar nicht mehr einfacher geht. Der Noma-Küchenchef hat uns damit einen neuen Zeitgeist präsentiert. Die größte Kunst liegt darin, Einfaches perfekt zu machen. Das ist wahre Genialität. All die tollen Erfindungen erfolgreicher Unternehmer waren im Prinzip supereinfach. Die Erfindung von Herrn Albrecht zum Beispiel war nicht schlecht, 500 Artikel zu nehmen, sie auf eine Palette zu stellen und zu verkaufen.

Die Sonne geht immer noch auf, wenn man etwas Leckerer isst.

Ja, ich werde auch immer wieder bei uns hier über-rascht. Kürzlich hat mir einer unserer Küchenchefs einen Tomatensalat serviert aus zwölf verschiedenen Tomatensorten. Ich habe gesagt, Jungs, ihr seid toll, genau das will ich. Das ist eben auch Zeitgeist. Zwölf verschiedene Tomaten für einen Tomatensalat, und plötzlich hat man einen ganz normalen Tomatensalat einfach richtig interpretiert. Genau das ist irrsinnig schwierig.

Welchen Stellenwert hat für Sie der BVMW, speziell der Bundeswirtschaftssenat? Denken Sie, das ist ein wichtiges Gremium?

Ich habe mich, ehrlich gesagt, nie so in Verbänden engagiert, dafür bin ich nicht der Typ. Ich sehe aber auch, dass ohne Verbände, ohne Leute, die sich engagieren und etwas voranbringen, die Politik vollkommen falsch laufen würde. Es ist gut, dass es Menschen gibt, die ihre Meinungen kundtun, denen unsere Volksvertreter zuhören und dann darüber nachdenken. Darum weiß ich, dass Verbände wie der BVMW wichtig sind, dass sie gehört werden müssen. Wenn es das System der Verbände und die Medien nicht gäbe, wäre das ein echtes Problem. Ohne die Medien würde die Demokratie nicht funktionieren. Ich spreche natürlich von den kritischen Medien. Und wenn es den Verband oder die Gewerkschaften nicht gäbe, hätten wir auch keine Demokratie.

Ich kenne viele Gastronomen, habe aber selten so eine Verbindung aus Emotion, Leidenschaft,



Vita Michael Käfer:

Michael Käfer, 54, ist Geschäftsführer und alleiniger Gesellschafter der Käfer Gruppe und hat das Familienunternehmen seit seinem Eintritt in die Geschäftsleitung 1988 stetig weiterentwickelt. Er baute das Lizenzgeschäft im LEH und in der Gastronomie aus, übernahm die gastronomische Betreuung im Deutschen Bundestag, erschloss mit dem Party Service internationale Geschäftsfelder und sicherte sich zuletzt die Gastronomie auf der Messe Basel und in der BMW Welt. Herz des Unternehmens ist nach wie vor das Stammhaus in der Münchner Prinzregentenstraße mit Feinkostladen und dem Restaurant Käfer-Schänke. Mit die schönste Zeit im Jahr ist für Michael Käfer das Oktoberfest, das er als Gastgeber in der Käfer Wies'n-Schänke täglich hautnah erlebt.

kritischem Geist und gesellschaftspolitischem Denken wie bei Ihnen gesehen. Und das macht die Sympathie für Käfer, für München noch größer, als sie sowieso schon war.

Danke, vielen lieben Dank.

Ich danke Ihnen für dieses wunderbare Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e. V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Fotos: Michael Tinnefeld, Käfer