

Dorothee Kohler
Jean-Daniel Weisz

Der deutsche Mittelstand in Frankreich

Wenn Wirtschaft Politik macht



Springer Gabler

Der deutsche Mittelstand in Frankreich

Dorothee Kohler und Jean-Daniel Weisz

Der deutsche Mittelstand in Frankreich

Wenn Wirtschaft Politik macht

Dorothee Kohler und Jean-Daniel Weisz
KOHLER Consulting & Coaching
7 Place Paul Painlevé, 75005 Paris, Frankreich

ISBN 978-3-658-25482-7
DOI 10.1007/978-3-658-25483-4

ISBN 978-3-658-25483-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Konzeption, Interviews und Redaktion: Dr. Dorothee Kohler und Dr. Jean-Daniel Weisz

Rewriting, Lektorat und Korrektorat: Caroline Gutberlet

Übersetzungen aus dem Französischen: Barbara Hahn (Vorwort, Einleitung, Ausblick, MULTIVAC, P. Pélissier), Andreas Förster (SEW-USOCOME)

Transkription und Lektorat der französischen Gespräche: Sophie Jacolin

Überarbeitung der deutschen Gespräche: Andreas Förster, Oliver Ilan Schulz

Transkription der deutschen Gespräche: Andreas Förster, Katja Fröhlich, Regine Herrmannsdörfer, Niki Lambrianidou

Leitung dieser Veröffentlichung und Koordinierung der Produktion bei Springer Gabler: Dr. Isabella Hanser und Barbara Janson

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany.

Vorwort

Die deutsch-französische Partnerschaft ist politisch und kulturell fest verankert. Doch jetzt wird es Zeit, dass die ökonomische Dimension stärker in den Mittelpunkt rückt. Das erfordert der globale Kontext, denn angesichts der immer massiveren Investitionen in den USA und in China gilt es, im Technologie- und Innovationsbereich wettbewerbsfähig zu bleiben sowie Wachstum und Beschäftigung zu fördern. Hinzu kommt die Notwendigkeit, den Unternehmen Zugang zu den von ihnen angestrebten Kompetenzen zu ermöglichen – ein wichtiges Thema auf beiden Seiten des Rheins. Die deutsch-französische Wirtschaftskooperation muss sich stärker und lebhafter entwickeln, zum Nutzen ganz Europas – das erhoffe ich mir.

In beiden Ländern wurden bereits verschiedene Vorstöße in diese Richtung unternommen. In Deutschland hat sich die Kampagne Industrie 4.0 äußerst positiv ausgewirkt: Sie war für die mittelständischen Unternehmen Anlass, über die Modernisierung ihrer Produktionsinstrumente und über ihre Geschäftsmodelle nachzudenken. Viele dieser Unternehmen sind heute Branchenführer auf dem internationalen Markt.

Auf französischer Seite hat French Tech die Start-ups in einer Weise aufgewertet, dass Frankreich innerhalb weniger Jahre das europäische Land geworden ist, auf das ausländische Investoren in Hinblick auf Innovationsfähigkeit mit besonderem Interesse schauen. Gegenwärtig verfolgt die unter dem Label French Fab gestartete Initiative das gleiche Ziel: Sie soll die französischen Unternehmer mit Stolz erfüllen und sie anregen, sich die neuen Möglichkeiten zunutze zu machen.

Es lohnt sich, die auf beiden Seiten des Rheins unternommenen Anstrengungen besser zu koordinieren sowie die grenzüberschreitenden Kooperationen und Investitionen auszubauen. Dazu bedarf es eines grundlegend neuen Dialogs zwischen den französischen und den deutschen Mittelstandsunternehmen. Auch deshalb ist mir dieses Buch so wichtig: Es soll die vielen faszinierenden Geschichten dieser Unternehmer bekannt machen und eine positive Spirale der Annäherung in Gang setzen.

Doch auch das Bestehende sollten wir nicht gering schätzen. Den Angaben von PricewaterhouseCoopers zufolge (Juni 2018) entwickeln sich die französischen Investitionen in Deutschland und die deutschen Investitionen in Frankreich durchaus dynamisch. Frankreich hat in Deutschland stärker denn je investiert: Im Jahr 2017 wurden 117 Unternehmen gekauft, das sind dreimal mehr als 2013. Deutschland seinerseits erwarb 2017 in Frankreich

46 Unternehmen, was eine leichte Steigerung im Vergleich zu den Vorjahren darstellt; allerdings könnten sich die deutschen Unternehmen noch viel stärker engagieren.

Das Barometer der Deutschen Außenhandelskammer und von Ernst & Young für das Jahr 2018 weist Frankreich hinsichtlich des Vertrauens, das deutsche Investoren Frankreich entgegenbringen, als investitionsfreundliches Land aus: 78 Prozent der Gewährspersonen zeigten sich im Allgemeinen zufrieden mit den Ergebnissen ihrer Arbeit in Frankreich.

Das vorliegende Buch spiegelt dies ebenfalls wider. Die befragten Unternehmer äußern sich sehr positiv über Frankreich, und einige von ihnen investieren hier auch weiterhin. Sie konnten sich davon überzeugen, dass sie in Frankreich für ihre Unternehmen nicht nur kompetente Fachkräfte finden, die auf deutscher Seite schwer aufzutreiben sind, sondern sich auch auf ein lebendiges Netz von Start-ups stützen können, wobei sie diese Möglichkeit noch nicht voll nutzen. Die Kampagne Industrie 4.0 hatte sich vor allem auf die Verbesserung von Produktion und industrieller Leistungsfähigkeit fokussiert, während sich der Mittelstand heute sehr viel stärker in der Service-Ökonomie und im Software-Bereich engagiert. Auf diesem Gebiet ist Frankreich besonders stark.

Bpifrance wird zur gegenseitigen Annäherung des französischen und des deutschen Wirtschaftssystems beitragen. Als wichtigster Geldgeber der französischen Unternehmen wie auch dank unserer Tätigkeit als Direktinvestor und als Dachfonds haben wir einen sehr guten Überblick über die französische Wirtschaft. Wir sind bereit, an der Seite von deutschen Unternehmen in die französische Wirtschaft zu investieren.

Eine neue Generation von Mittelständlern übernimmt gegenwärtig das Kommando. Diese Gelegenheit sollten wir nutzen, um starke Beziehungen zwischen dem deutschen und dem französischen Mittelstand aufzubauen beziehungsweise wiederherzustellen. Es geht darum, Synergien zu erzeugen und Investitionsmöglichkeiten zu finden, von denen beide Länder profitieren. Dazu müssen sich die Familienbetriebe auf beiden Seiten des Rheins besser miteinander vernetzen und Kooperationspartner wie die Stiftung Familienunternehmen gewinnen.

Nach der Lektüre dieses Buchs schaue ich zuversichtlich auf den Fortgang unserer Beziehungen: Es geht um die wirtschaftliche und politische Zukunft unserer beiden Länder und Europas insgesamt.

Nicolas Dufourcq

Vorstandsvorsitzender von Bpifrance, der öffentlichen französischen Investitionsbank

Dank

Dieses Buch ist der erste grundlegende Baustein der von Nicolas Dufourcq, Vorstandsvorsitzender von Bpifrance, im Jahr 2018 angestoßenen New-Deal-Initiative zur Aktivierung und Intensivierung der Beziehungen zwischen dem deutschen *und* dem französischen Mittelstand. Ihm gilt unser großer Dank für die Entschlossenheit, mit der er dieses gewagte und innovative Projekt vorangetrieben, und für das unerschütterliche Vertrauen, das er in uns gesetzt hat.

Wir danken außerdem Pascal Lagarde, Executive Director von Bpifrance und Direktor für internationale Beziehungen, Strategie, Studien und Entwicklung, sowie Philippe Mutricy, Direktor für Evaluierung, Studien sowie Trend- und Zukunftsforschung bei Bpifrance. Sie halfen uns in den entscheidenden Phasen, den Projektverlauf zu optimieren.

Es ist das Verdienst von Elise Tissier, Direktorin von Bpifrance Le Lab, die Bedingungen für ein disruptives Projektmanagement geschaffen zu haben. Unser besonderer Dank gilt Vivien Pertusot, der das Projekt bei Bpifrance leitete: Er stand uns Schritt für Schritt bei der Arbeit zur Seite.

Die Kontaktaufnahme mit Unternehmern ist immer eine heikle, aber entscheidende Etappe. Dass dies gelungen ist, verdanken wir weitestgehend Business France in Deutschland und der Französischen Industrie- und Handelskammer in Deutschland (CCFA). Sie gestatteten uns, ihre wertvollen Kontakte zu nutzen, und sie öffneten uns die Türen zu den meisten der in diesem Buch interviewten deutschen *Hidden Champions*.

Nicht zuletzt danken wir auch der Deutsch-Französischen Industrie- und Handelskammer (AHK Frankreich) für ihre tatkräftige Unterstützung und für die Begeisterung, die sie diesem originellen Projekt entgegenbrachte.

Dieses Buch entstand in Rekordzeit: Nicht einmal fünf Monate lagen zwischen dem Projektbeginn und der Fertigstellung des Manuskripts. Unser Ziel war, es auf der Hannover Messe 2019 zu präsentieren. Dass dies gelang, ist ein Beweis für die Leistungsfähigkeit deutsch-französischer Teams.

Wir verdanken dieses Ergebnis in erster Linie unseren Interviewpartnern, die sich sofort für das Projekt interessierten und uns innerhalb eines äußerst straffen Zeitplans zwischen Ende November 2018 und Mitte Januar 2019 jeweils zwei Stunden lang zur Verfügung standen. Wir sind ihnen unendlich dankbar für ihre spontanen Antworten, ihre anregenden Überlegungen und ihre wertvollen Beiträge für das ehrgeizige Ziel der Schaffung eines deutsch-französischen Mittelstands. Die Liste unserer Gesprächspartner und deren Kurzbiografien finden Sie am Ende des Buchs.

Insbesondere möchten wir uns bei Dr. Andreas Möller, Leiter Unternehmenskommunikation und Politik der TRUMPF Gruppe, und Nadja Hoffmann, Corporate Press Officer bei der Corporate Communications der HAGER Gruppe, für ihren Einsatz bedanken, der wesentlich zum Erfolg dieses Projekts beigetragen hat.

Außerdem danken wir sehr herzlich unserem engagierten Team, das sich mit aller Kraft für das Projekt eingesetzt hat:

- Caroline Gutberlet für ihre multikulturelle Präzisionsarbeit. Ihr großes Fingerspitzengefühl bei der sprachlichen Überarbeitung der Texte, gepaart mit einem respektvoll-gewogenen Umgang mit den Autoren, ist eine selten anzutreffende Gabe.
- Sophie Jacolin für ihre hervorragenden Transkriptionen, Lektorate und Zusammenfassungen in Französisch, die den Gehalt der Interviews im schriftlichen Text voll zur Geltung bringen.
- Andreas Förster für sein unermüdliches Engagement, seine sorgfältige, kritische und gut dokumentierte Arbeit beim Transkribieren, Redigieren und Übersetzen.
- Barbara Hahn für ihren ansteckenden Enthusiasmus, ihre schnellen Reaktionen und die Qualität ihrer Übersetzungen.
- Katja Fröhlich, Regine Herrmannsdörfer und Niki Lambrianidou für ihre Geduld beim Transkribieren der deutschen Interviews.

Unser großer Dank gilt auch Valentine Meunier, die das deutsche Team meisterhaft koordinierte. Dank ihrer deutsch-französischen Gewandtheit und Strenge – eine neue interkulturelle Eigenschaft – konnte der Zeitplan eingehalten werden. Ihre ungebrochen gute Laune war dem Projekt äußerst zuträglich.

Schließlich möchten wir Frau Dr. Isabella Hanser und Frau Barbara Janson vom Springer Verlag danken, die voller Überzeugung unser zunächst gewagt erscheinendes Projekt in geordnete Bahnen gebracht haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Dank	VII
1 Einleitung	1
2 „Ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren wurde aufgemacht.“	5
Ein Gespräch mit Patrice Pélassier, Unternehmens- und Private-Equity-Berater und ehemaliger Vorstandsvorsitzender der MEA AG, Aichach	
3 „Man muss Frankreich allgemein entmystifizieren.“	21
Ein Gespräch mit Dr. Marc-Alexander Burmeister, CEO B. Braun Frankreich	
4 „Wir wollen alle Wachstumsmotoren sein und uns gemeinsam in Frankreich entfalten.“	37
Ein Gespräch mit Jean-Claude Reverdell, Geschäftsführer der SEW-USOCOME, und Eric Hoffstetter, Leiter des SEW-Werks in Brumath	
5 „Wir haben in Obernai die Entwickler, wir haben die Kompetenz.“	53
Ein Gespräch mit Daniel Hager, Vorstandsvorsitzender Hager Group	
6 „Wir sind mit der Entscheidung für den Traktor den absolut richtigen Weg in Frankreich gegangen.“	71
Ein Gespräch mit Hermann Lohbeck, Sprecher der Konzernleitung CLAAS KGaA mbH	
7 „Mit Akquisitionen in Frankreich stark gewachsen“	85
Ein Gespräch mit Dr. Stephan Timmermann, Sprecher der Geschäftsleitung der KSB SE & Co. KGaA, und Boris Lombard, KSB Regional Executive Officer Western Europe und Geschäftsführer der KSB Frankreich	

8	„Wenn man die Chance hat, die Intensität aus Frankreich ein Stück weit nach Deutschland zu holen, dann verändert sie das deutsche Unternehmen zum Besseren.“	99
	Ein Gespräch mit Christian Weber, Mitglied der Unternehmensleitung und Generalbevollmächtigter der Karlsberg Brauerei KG Weber	
9	„Der französische Markt ist äußerst kreativ.“	111
	Ein Gespräch mit Christophe Charoy, Geschäftsführer von MULTIVAC Frankreich	
10	„Unsere Mitarbeiter in Frankreich sind Avantgardisten.“	129
	Ein Gespräch mit Adolf Walth, Executive Vice President Sales & Marketing Messer Group GmbH, und Diana Buss, Senior Vice President Corporate Communications Messer Group GmbH	
11	„Das Arbeitsrecht hat sich erheblich flexibilisiert.“	141
	Ein Gespräch mit Alexander Abé, Geschäftsführer Jungheinrich Frankreich und Vice President Sales Western Europe & Africa Jungheinrich AG	
12	„Die Franzosen sind gute Software-Entwickler, und da tut sich einiges.“	157
	Ein Gespräch mit Ulrich Haas, Geschäftsführer TRUMPF Frankreich	
13	„Frankreich ist ein Opportunitätsmarkt für Start-ups und für Akademia.“	173
	Ein Gespräch mit Dr. Werner Lanthaler, CEO Evotec	
14	„Angesichts des Nachholbedarfs und einer hoffentlich anhaltenden Reformwilligkeit bietet Frankreich ein sehr günstiges Investitionsumfeld.“	189
	Ein Gespräch mit Oliver Hermes, Vorsitzender des Vorstands und CEO der Wilo-Gruppe	
15	Ausblick	203
	Anhang A: Biografien unserer Gesprächspartner	215
	Anhang B: Eckdaten	223
	Anhang C: Über die Autoren	229

Die Franzosen schauen oft neidisch auf die meist stark internationalisierten mittelständischen Familienunternehmen auf der anderen Seite des Rheins und versuchen, dem Geheimnis ihrer Anpassungsfähigkeit und ihres Erfolgs auf die Spur zu kommen, obwohl sie natürlich wissen, dass dieses Modell das Ergebnis einer spezifischen Geschichte und Unternehmenskultur ist und nicht eins zu eins übertragen werden kann.

Da ist es umso merkwürdiger, dass sich bisher kaum jemand, weder auf deutscher noch auf französischer Seite, für die Bedingungen interessiert hat, unter denen sich deutsche Mittelstandsunternehmen in Frankreich niedergelassen haben und dies weiterhin tun. Liegt es daran, dass die Präsenz dieser Unternehmen angesichts der Verflechtung unserer beiden Ökonomien stillschweigend als normal angesehen wird? Oder hat es mit der mangelnden Anerkennung der Familienunternehmen in Frankreich zu tun? Oder damit, dass sich diese *Hidden Champions* traditionell scheuen, aus dem Schatten zu treten, selbst fernab ihres deutschen Stammsitzes?

Die Frage nach der Rolle und dem Gewicht des deutschen Mittelstands in Frankreich ist allerdings von entscheidender Bedeutung für das Verständnis der Investitionsdeterminanten deutscher Unternehmen in Frankreich. Immerhin geht es um 4.500 Unternehmen mit 312.000 Arbeitsplätzen.¹

Warum investieren deutsche Mittelständler in Frankreich? Welche Vorteile versprechen sie sich vom Standort Frankreich? Wie integrieren sich deutsche mittelständische Unternehmen mit ihrer so besonderen DNA in diese völlig anders gewachsene sozioökonomische Landschaft? Nicht nur das Verhältnis zu Familienunternehmen ist hier anders, auch die staat-

¹ Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer AHK und EY (2018): Les entreprises allemandes en France. Situation économique, perceptions et perspectives 2018–2022, Paris: AHK, <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-franco-allemand-2018-francaise/%24FILE/ey-barometre-franco-allemand-francaise-2018.pdf> (Zugriffsdatum: 28.02.2019).

lichen Strukturen, die Zwischeninstanzen und Praktiken kollektiven Handelns unterscheiden sich grundlegend. Und auch der soziale Dialog folgt ganz anderen Regeln. Wie gelingt es also vor diesem Hintergrund mittelständischen Unternehmen, sich mit ihren Projekten in Frankreich durchzusetzen und langfristig zu etablieren?

Um all diese Fragen zu beantworten, lassen wir in diesem Buch mehr als zehn Unternehmer des gehobenen Mittelstands zu Wort kommen, die Produktions- und Vertriebsstandorte in Frankreich unterhalten. Genau genommen zählen sie aufgrund ihrer Größe, den oft milliardenschweren Umsätzen und den teils mehrere Tausend Mitarbeiter umfassenden Belegschaften schon nicht mehr zu den KMU. Aber von ihrem Selbstverständnis her begreifen sie sich sehr wohl als mittelständische Unternehmen: durch die langfristig angelegte, vonseiten der Unternehmerfamilie vertretene und geförderte Strategie, das Festhalten an einem stark integrierten Know-how entlang der gesamten Wertschöpfungskette und den hohen Grad an Autonomie der verschiedenen Unternehmensteile.

Die Interviews machen deutlich, dass der deutsche Mittelstand in Frankreich nicht unbedingt sofort Wurzeln schlägt, doch er wächst und entwickelt sogar besonders robuste und fruchtbare Triebe. Wenn diese Unternehmen erst einmal die Phase des Erkundens und Beobachtens hinter sich haben, wachsen sie äußerst dynamisch und wissen die jeweiligen Vorteile beider Länder durchaus zu nutzen.

Damit stellt sich die unvermeidliche Frage, warum es nicht mehr deutsche Mittelstandsunternehmen in Frankreich gibt. In ihrem Rückblick geben die deutschen Investoren in Frankreich mit ihren faszinierenden Unternehmensgeschichten einige Antworten darauf und werfen dabei auch immer ein Licht auf den ökonomischen und politischen Kontext.

Die erste Welle von Niederlassungen deutscher Unternehmen in Frankreich erfolgte unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, um Zollschranken zu umgehen. Betroffen waren vor allem die im Saarland ansässigen Unternehmen, nachdem durch die Eingliederung des Saarlandes in die Bundesrepublik Deutschland eine neue Grenze zu Frankreich gezogen wurde. Mit der Schaffung des gemeinsamen Marktes und der Beseitigung der Hindernisse für die Freizügigkeit von Personen und Waren wurden Niederlassungen in Frankreich strategisch weniger wichtig. Der französische Markt konnte nunmehr direkt aus Deutschland beliefert werden, außerdem setzten jetzt viele mittelständische Industrieunternehmen verstärkt auf den kundennahen Ausbau ihrer lokalen Service- und Begleitstrukturen.

In den 1960er- und 1970er-Jahren folgten diese Unternehmen der großen Internationalisierungswelle und eröffneten Standorte überall auf der Welt: in den Vereinigten Staaten, in Südamerika, Russland und Asien. Und ab den 1980er-Jahren wiederum entwickelte sich unter dem zunehmenden Druck der weltweiten Konkurrenz das Modell „Standort Deutschland“, das sowohl von den Möglichkeiten der Wiedervereinigung und des Zugangs zu Produktionseinrichtungen in den mittel- und osteuropäischen Ländern als auch von den großen Reformen des deutschen Sozialstaats profitierte.

Heute sieht Deutschland seine Wirtschaft mehr als jedes andere Land Europas den Gefahren der geopolitischen Plattentektonik ausgesetzt. Die Gefährdung des Welthandels, die Schwächung der großen internationalen Organisationen, die zunehmende Stärke Chinas

und die ökonomische Irrationalität bestimmter politischer Entscheidungen erschüttern Deutschlands immer noch stark kameralistisch geprägtes Wirtschaftsmodell.

Gleichzeitig werden die Geschäftsmodelle des Mittelstands und dessen Anpassungsfähigkeit durch die bahnbrechenden Innovationen, die durch die Strategie „Industrie 4.0“ ins Rollen gebracht wurden, auf den Prüfstand gestellt. Hinzu kommt, dass die Beziehung zwischen Wirtschaft und Sozialem in zahlreichen Regionen Europas durch den zunehmenden Populismus in ihren Grundfesten erschüttert wird.

Diese Entwicklungen sind dazu angetan, den Mittelstand zu verunsichern, denn seine DNA ist für ein Unter-sich-Bleiben und eine unauffällige Entwicklung ausgelegt. Schon jetzt werden Stimmen laut, die eine stärkere Beteiligung der Wirtschaft am politischen Diskurs für notwendig halten.² Die industriellen Familienunternehmen in Deutschland und Frankreich müssen sich über ihre soziale Rolle klar werden, um das Vertrauensverhältnis zu stärken und der „Gesellschaftskritik am Industriesystem“ eine Alternative entgegenzusetzen. Gegenwärtig wird diese Kritik von immer mehr Protestbewegungen und Menschen zum Ausdruck gebracht, die ihre politische Handlungsmacht unter Beweis stellen wollen. In vielen Interviews wird die Notwendigkeit angesprochen, diese „andere Moderne“ zu erfinden, die Ulrich Beck schon 1986 in seinem Buch *Risikogesellschaft*³ dargelegt hat. Das sind heute die Herausforderungen, vor denen die deutsche und die französische Industriegesellschaft gleichermaßen stehen.

Mit den Interviews und dem Ausblick am Ende dieses Buches möchten wir einen Einblick in die gegenwärtige Entwicklung deutscher Unternehmen in Frankreich geben. Fünf wesentliche Themen behandelt das Buch in einem Akt der Befreiung des Lesers von den sonst üblichen Worthülsen zur deutschen und französischen Industrielandschaft: Welche Gründe veranlassen ein deutsches Unternehmen, sich in Frankreich niederzulassen? Welche Erfahrungen macht es in Frankreich? Welche Lehren hat es gezogen? Worin bestehen nach Ansicht des Gesprächspartners die strategischen und menschlichen Herausforderungen? Welche Ratschläge kann er aufgrund seiner Erfahrungen einem anderen Unternehmen geben, das sich in Frankreich niederlassen will?

Wir hatten nicht die Absicht, die Unternehmer mit unseren Ansichten oder Vermutungen zu konfrontieren, vielmehr sollte jedes Interview eine Art Erfahrungsfeld sein, bei dem etwas Gemeinsames entsteht. Wir entschieden uns absichtlich für einen kantigen Stil, um einen unmittelbaren Zugang zu den angesprochenen Themen zu ermöglichen, ohne Schnörkel oder irgendwelche Gefälligkeiten. Theoretische Einlassungen gibt es nicht, dafür die feste Absicht, Licht ins Dunkel zu bringen, den Dingen auf den Grund zu gehen, ohne sich einzumischen, vom Subjektiven zum Objektiven zu gelangen und die „stillen Wandlungen“⁴ zu

² „Jetzt ist der Zeitpunkt, auch seitens der Wirtschaft Flagge zu zeigen“, Interview mit Nicola Leibinger-Kammüller, *Die Welt*, 23. September 2018.

³ Ulrich Beck (1986): *Risikogesellschaft*. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

⁴ François Jullien, Ronald Voullié (2010): *Die stillen Wandlungen: Baustellen I*, Berlin: Merve Verlag.

erfassen, von denen François Jullien spricht: in menschlicher, sozialer, strategischer, technologischer und ökologischer Hinsicht.

Die Gespräche mit den Unternehmern sind zugleich beispielhafte Berichte über gelungene Investitionen in Frankreich. Es sind mutige Bekenntnisse, in denen sie ihr eigenes Handeln hinterfragen und den Leser großzügig an ihrem Know-how und an ihren Erfahrungen teilhaben lassen. Dieses deutsch-französische Buch ist auch ein Kompendium der besten Investitionsentscheidungen deutscher Unternehmen in Frankreich. Es stellt führende Manager aus dem Mittelstand vor, die ihre unternehmerische und gesellschaftliche Stellung neu definieren, neue Geschäftsmodelle erproben, ihre Stärken mit denen Frankreichs vereinen und ihre Managementmodelle weiterentwickeln. Sie sind überzeugt, dass Frankreich und Deutschland nur dann wettbewerbsfähig bleiben können, wenn sie zu neuen Bündnissen bereit sind und sich aktiver für die Verteidigung Europas einsetzen.

„Ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren wurde aufgemacht.“

Ein Gespräch mit Patrice Pélissier
Unternehmens- und Private-Equity-Berater und ehemaliger
Vorstandsvorsitzender der MEA AG, Aichach



Patrice Pélissier © IAC Partners – Foto: Studio Cabrelli

- ▶ *Sie haben mehrere Jahre lang ein deutsches Mittelstandsunternehmen geleitet. Welche Gründe sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für die Eröffnung eines Produktionsstandortes in Frankreich?*

Es braucht vor allem echte unternehmerische Gründe, um sich in Frankreich niederzulassen, auch wenn die steuerlichen Anreize und verschiedenen Fördermittel sicherlich nicht zu unterschätzen sind. Da ist zunächst die Frage der Nähe zum Markt, auf dem das Unternehmen vielleicht nicht so leicht Fuß fassen könnte, wenn es ein reines Exportunternehmen wäre. Märkte dieser Art haben im Wesentlichen lokalen Charakter. Ist man nah an den Märkten dran, kann man die Erwartungen der Verbraucher und die Bedürfnisse der Kunden viel besser verstehen. Spezialchemie und Reifen haben globale Märkte, dagegen haben zum Beispiel Bauprodukte lokale Märkte. Trotz der europäischen Normen unterscheiden sich die Länder bzw. Regionen in ihren Baugewohnheiten in Wirklichkeit ziemlich voneinander. Das gilt auch für bestimmte landwirtschaftliche Produkte oder Nahrungsmittel.

Der zweite gute Grund für ein deutsches Unternehmen, sich in Frankreich niederzulassen, ist der Zugang zu Technologien und Kompetenzen, die es so in Deutschland nicht unbedingt gibt. Frankreich hat mit dem Wissenschaftspark Sophia Antipolis oder im Süden der Pariser Region zwei Ansiedlungen von Spitzentechnologie-Unternehmen aufzuweisen, zu denen es in Deutschland kaum etwas Vergleichbares gibt. Das trifft insbesondere auf die Gesundheitsindustrie zu.

Sollten die Auswirkungen der „Gelbwesten“-Bewegung letztendlich begrenzt bleiben, ließe sich ein dritter Grund anführen, der ein deutsches Mittelstandsunternehmen, das seine Produktionskapazitäten erweitern will, nach Frankreich führt. Noch vor ein paar Jahren war die Option Frankreich wenig attraktiv. England galt als das Eldorado, die Türkei war das Paradies, und die mitteleuropäischen Länder boten klare Vorteile. Nach allem, was sich in den langjährigen und neueren Partnerländern Deutschlands ereignet hat, bietet Frankreich heute eine größere Stabilität und Berechenbarkeit. Denken wir nur an Großbritannien mit dem Brexit, an die Türkei, an Russland und an Italien mit den allgemein bekannten politischen Problemen oder an Donald Trumps Positionen in den Vereinigten Staaten. Auch China ist kein Land der billigen Arbeitskräfte mehr, sondern ein Konkurrent für Deutschland geworden.

- ▶ *Könnten Sie uns Ihre Meinung zu den ost- und mitteleuropäischen Ländern genauer erläutern?*

Die Mittelständler, für die Polen, die Tschechische Republik, die Slowakei und Ungarn attraktiv waren, haben schon seit Langem in diesen Ländern investiert. Wenn sie jetzt neue Fabriken bauen wollen, scheint ihnen das Risiko in Großbritannien, der Türkei und in den USA gegenwärtig zu groß. Sie befürchten, in den Vereinigten Staaten nicht mehr frei handeln zu können oder dass ihr Anlagevermögen von der Abwertung der türkischen Lira betroffen sein könnte. Frankreich dagegen bietet heute, verglichen mit der Lage vor fünf Jahren, klare Vorteile und profitiert davon, dass andere Länder ihre Attraktivität teilweise verloren haben.

- ▶ *Haben die mittelständischen Unternehmen ihre Haltung zu Frankreich also verändert?*

Ich sehe, ehrlich gesagt, seitens der deutschen Mittelstandsunternehmen (noch) kein massiv gestiegenes Interesse an Frankreich. Die zunehmenden Vorbehalte gegenüber anderen Ländern, die zum Teil schon seit vielen Jahren zu den wichtigsten Wirtschaftspartnern Deutschlands gehören, registriere ich dagegen schon. Das sollte Frankreich jetzt nutzen, denn diese außergewöhnlich günstige Situation könnte nicht von Dauer sein. Ein Zeitfenster von drei bis fünf Jahren wurde aufgemacht. In zehn Jahren, wenn sich Großbritannien vom Brexit erholt hat und Donald Trump, Wladimir Putin und Recep Tayyip Erdoğan ihre Plätze geräumt haben, sehen die Dinge sicher anders aus.

- ▶ *Frankreich stößt nach wie vor auf Vorbehalte in Bezug auf das Steuerrecht und die Arbeitnehmervertretung. Wie könnte man sie ausräumen?*

Auf diese Frage zu antworten, ist schwer. Ob es uns gefällt oder nicht: Wir leben in einer Welt der Bilder. Die im Zusammenhang mit den „Gelbwesten“ über die deutschen Fernsehkanäle ausgestrahlten Bilder haben die Entscheidungen, die Präsident Macron in den ersten 18 Monaten seiner Präsidentschaft getroffen hat, leider in den Hintergrund gedrängt. Ein deutscher mittelständischer Unternehmer gewinnt angesichts solcher Bilder den Eindruck, dass Hunderttausende gewalttätige Demonstranten Frankreichs Straßen erobert haben, obwohl in Wirklichkeit die überwiegende Mehrheit keineswegs Schläger sind. Er sieht, dass Brücken und Autobahnen blockiert werden und totales Chaos herrscht. In Deutschland dagegen werden soziale Konflikte – und die gibt es sehr wohl auch! – organisiert ausgetragen: Bei einem Streik wird die Produktion nach einem vorher angekündigten Plan zu einem bestimmten Zeitpunkt angehalten und zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder angefahren. Die Arbeiter räumen ihre Fahnen beiseite, sobald die Arbeit wieder aufgenommen wird. Im Vergleich dazu scheint Frankreich von einem Aufstandsfieber erfasst zu sein, das so gar nicht nach dem Geschmack der deutschen Unternehmer ist. So jedenfalls ist die Wahrnehmung, die durch derartige Bilder entsteht, auch wenn das nicht der Realität entspricht.

- ▶ *Welche Erfahrungen haben Sie mit dem „sozialen Dialog“ gemacht, als Sie noch an der Spitze der MEA AG standen?*

Ich habe mit dem sozialen Dialog ausgezeichnete Erfahrungen gemacht, vielleicht mit Ausnahme der einen Nacht, in der man mich eingesperrt hat.

In Frankreich hatten wir nur einmal größere Schwierigkeiten mit dem sozialen Dialog, als nämlich unser lokaler Standort von einem inkompetenten Geschäftsführer geleitet wurde. Die Gewerkschaften weigerten sich, mit ihm in Dialog zu treten, und wollten direkt mit dem Chef der deutschen Muttergesellschaft verhandeln. Ich wurde also vor Ort geschickt, und bei dieser Gelegenheit hat man mich eine Nacht lang, jedoch ohne jegliche Gewalt, eingesperrt.

Daraufhin habe ich einen erfahrenen französischen Unternehmer als Leiter des Standorts eingesetzt, der mit den Arbeitnehmervertretern einen echten Dialog geführt hat. Er hat nicht nur das Problem bezüglich des sozialen Dialogs gelöst, sondern uns auch bei der Verbesserung unserer industriellen Organisation sehr geholfen. Wir hatten keinerlei Probleme mit der Robotisierung, nachdem wir die Arbeitnehmervertreter überzeugen konnten, dass damit nicht nur die Kosten reduziert, sondern vor allem die von der schweren körperlichen Arbeit verursachten Berufskrankheiten vermieden würden. Unsere Arbeiter transportierten nämlich bis zu zehn Kilo schwere Lasten. Wir haben ihnen gezeigt, dass Roboter ihre Arbeit leichter machen. Wir haben ihnen unsere Vorgehensweise insgesamt dargelegt und sie an den neuen vollautomatischen Maschinen ausgebildet. Den sozialen Dialog haben wir wie in den deutschen Unternehmen organisiert, um die Arbeitnehmer zufriedenzustellen und gleichzeitig die wirtschaftliche Effizienz zu steigern.

Dabei haben uns staatliche Fördermittel geholfen. Von lokalen Behörden bekamen wir finanzielle Unterstützung für die Entwicklung spezifischer, an unsere Arbeit angepasste Roboter, und die „Agentur zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen“¹ übernahm die Kosten für die Qualifizierung unserer Mitarbeiter. Weitere finanzielle Mittel standen uns für die Inbetriebnahme der Maschinen zur Verfügung. Das waren gezielte Subventionen, die zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beigetragen haben. Ohne diese Fördermittel hätten wir die Robotisierung wahrscheinlich nicht durchgeführt. Unsere Maschinen sind hochspezialisiert, was in der Entwicklungsarbeit ein besonders hohes Risiko darstellte, denn wir waren nicht sicher, eine technische Lösung zu finden. Es war wie eine Wette, die wir eingegangen sind, und dank der Fördermittel konnten wir uns dieses Wagnis leisten.

► *Die Region Lothringen war also in der Lage, Sie zu begleiten. Dabei wirft man Frankreich mitunter vor, im Vergleich zu Deutschland weniger gut entwickelte regionale Begleitstrukturen zu haben.*

In den vorangegangenen Jahren war es uns in vergleichbaren Situationen nicht gelungen, den richtigen Weg durch den administrativen Dschungel zu finden. Dieses Mal haben wir uns für unser Robotisierungsprojekt an eine Beratungsgesellschaft gewandt, die auf die „Jagd nach Fördermitteln“ spezialisiert ist. 30 Prozent der erzielten Mittel flossen zwar in deren Kasse, aber sie erledigte alle Formalitäten und beherrschte das Getriebe des administrativen und politischen Entscheidungsprozesses perfekt. Doch so effizient diese Vorgehensweise auch war, sie machte mich trotzdem etwas stutzig, denn man könnte durchaus den Eindruck haben, dass man für den Zugang zu staatlichen Fördermitteln bezahlen muss.

Wir konnten es uns leisten, mit einer solchen Beratungsgesellschaft zusammenarbeiten, denn wir sind ein relativ großes, strukturiertes Unternehmen, das über gewisse Erfahrungen

¹ Die dem Arbeitsministerium unterstellte *Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail* hat die Aufgabe, die Arbeitsbedingungen durch eine Veränderung der Arbeitsorganisation und der Beziehungen zwischen den Berufen zu verbessern.

in der Zusammenarbeit mit staatlichen Behörden verfügt. Der Chef eines kleinen Unternehmens mit gerade mal einem Dutzend Mitarbeitern oder ein deutscher Unternehmer, der mit der spezifischen Arbeitsweise der französischen Verwaltungen nicht so vertraut ist, haben diese Möglichkeit nicht oder wissen noch nicht einmal, dass eine solche Begleitfinanzierung überhaupt existiert.

- ▶ *Ihre Erfahrung hat gezeigt, dass ein deutsches Unternehmen in Frankreich durchaus einen fruchtbaren sozialen Dialog führen kann, wenn es seinen lokalen Chef sorgfältig auswählt.*

Bei dieser Frage ist immer entscheidend, ob es sich um ein französisches Unternehmen handelt, das sich in Marokko niederlassen will, oder ob ein Mittelständler eine Tochtergesellschaft in den USA, in China oder in Südafrika gründen will. Je weiter man sich geografisch, kulturell und politisch von seiner Basis entfernt, desto entscheidender ist die Auswahl der Person, die eine Tochtergesellschaft leiten wird.

Das ist kein spezifisch deutsch-französisches Problem, sondern eine ganz generelle Frage. Wenn Sie eine Tochtergesellschaft im Ausland gründen, brauchen Sie einen Chef, der mindestens folgende drei Fähigkeiten besitzt: Er muss natürlich fachlich kompetent sein. Dann muss er, da er ja weit weg von Ihnen ist und nicht die gleiche Kultur hat wie Sie, vollkommen integer und loyal sein. Sie müssen ihm voll vertrauen können und sicher sein, dass er Ihnen die Probleme, die es natürlich geben wird, nicht verheimlicht. Ist der lokale Standortleiter nicht loyal, kann es passieren, dass der Chef eines in Kiel ansässigen Unternehmens keine Ahnung von den Schwierigkeiten hat, vor denen seine Fabrik in Lot-et-Garonne in 1.500 km Entfernung steht. Und als dritte Fähigkeit muss der lokale Chef Brücken bauen können zwischen der lokalen Kultur und der Kultur der Muttergesellschaft. Die beiden letztgenannten Fähigkeiten lassen sich während eines Einstellungsgesprächs ungleich schwerer herausfinden als die fachliche Kompetenz eines Bewerbers, die aber allein nicht ausreicht.

- ▶ *Sehen Sie deutsche oder französische Besonderheiten in Bezug auf diese drei Fähigkeiten: fachliche Kompetenz, Loyalität und die Fähigkeit, zwischen den Kulturen Brücken zu bauen?*

Ein deutscher Mittelständler, der einen Chef für seine französische Niederlassung einstellt, wird sich meistens zunächst von großem Wohlwollen leiten lassen. Er vertraut a priori. Dieser Vertrauensvorschuss grenzt an Naivität, vor allem, wenn er dazu führt, dass man die in der Muttergesellschaft geltenden Verfahren und Kontrollen vernachlässigt. In einer vergleichbaren Situation wäre ein britischer oder amerikanischer Unternehmer eher noch misstrauischer, als er es in seinem eigenen Land ist. Ich finde jedoch, dass dieses deutsche Wohlwollen für alle Beteiligten eine großartige Chance sein kann, wenn der französische Chef es gut zu nutzen versteht.

- ▶ *Wenn man Ihnen so zuhört, ist man schon erstaunt, dass es nicht mehr deutsche mittelständische Unternehmen in Frankreich gibt.*

Es bestand einfach keine Notwendigkeit für deutsche Unternehmen, in Frankreich in der Industrie zu investieren. In den 60er-, 70er- und 80er-Jahren haben sie zunächst vom gemeinsamen Markt profitiert, dann ab den 90er-Jahren vom europäischen Binnenmarkt.

Wollte ein deutsches Unternehmen in der Zeit vor dem Beitritt Großbritanniens zur Europäischen Union auf dem britischen Markt präsent sein, musste es einen lokalen Industriestandort haben. Nach Frankreich dagegen konnte es seine Produkte frei exportieren. In vielen Bereichen entsprachen die deutschen Produkte durchaus den französischen Normen, was die Positionierung auf dem französischen Markt auf dem Exportweg noch zusätzlich erleichterte. Schließlich sind wir Nachbarn! Ein Unternehmer aus Baden-Württemberg liegt geografisch näher an einem elsässischen Kunden als ein Pariser Unternehmer an seinem Kunden im Südwesten Frankreichs. Es bestand also keine objektive Notwendigkeit für deutsche Unternehmen, Niederlassungen in Frankreich zu gründen. Umgekehrt war die Situation anders: Deutschland errichtete mit den Deutschen Industrienormen und den Technischen Überwachungsvereinen (TÜV) nichttarifäre Handelshemmnisse; hinzu kamen die spezifischen Forderungen der deutschen Konsumenten.

Dies gilt in gleicher Weise für den japanischen Markt, wo es schwierig ist, sich zu positionieren, wenn man keinen Industriestandort im Land hat, und sei es nur, um den tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen zu entgehen. Das Gleiche gilt für China, es sei denn, man exportiert Produkte mit sehr hohem Mehrwert oder renommierte Marken.

Insgesamt geht es weniger um die Frage, warum nicht mehr Deutsche in Frankreich investiert haben, sondern warum die amerikanischen, japanischen oder südkoreanischen Unternehmer lange Zeit viel lieber nach Großbritannien oder in andere EU-Länder gegangen sind und nicht nach Frankreich. Natürlich gibt es auch ein paar Gegenbeispiele. Toyota ist mit seinem Standort in Valenciennes sehr zufrieden, aber das ist eher eine Ausnahme.

- ▶ *Wir sprechen hier von Greenfield-Investitionen, mit denen etwas ganz Neues geschaffen wird. Möglichkeiten zur Übernahme von Unternehmen gibt es doch aber auch in Frankreich. Wie sieht es da für deutsche Unternehmer aus?*

Deutsche Mittelstandsunternehmer zeigen im Allgemeinen wenig Interesse an Firmenübernahmen; der M&A-Markt ist in Deutschland wesentlich kleiner als in Frankreich oder Großbritannien. Trotz einer signifikant höheren Zahl von Unternehmen finden in Deutschland halb so viele Transaktionen statt.

- ▶ *Wenn wir im Gespräch mit französischen Mittelstandsunternehmern die Frage nach ihrer Strategie stellen, antworten sie uns meistens, dass sie ihren Umsatz ver-*

doppeln wollen und nach externen Wachstumsmöglichkeiten Ausschau halten. Unternehmenskäufe sind oft Wachstumstreiber.

Da gibt es einen Unterschied in der Herangehensweise der Mittelständler auf beiden Seiten des Rheins. Externes Wachstum gehört nicht zur DNA des deutschen Mittelstandes. Er setzt vor allem auf seine innovativen Fähigkeiten, seine Technologie, seine Produkte und auf den Export.

- ▶ *Wenn wir von einer Veränderung der geopolitischen Situation einmal absehen, aus welchen Gründen könnte ein deutscher Mittelstandsunternehmer am Kauf eines französischen Unternehmens interessiert sein? Was könnte ihn veranlassen, einen neuen Standort in Frankreich zu errichten?*

Er könnte zum Beispiel an der Übernahme seines Vertriebspartners oder eines Konkurrenten interessiert sein. Aber es ist schon so, dass sich deutsche Mittelstandsunternehmer ganz allgemein in geringerem Maß leisten, was ihnen ihre finanziellen Kapazitäten erlauben. Sie halten sich mehrheitlich zurück.

- ▶ *Für Mühlhäuser, den wichtigsten Konkurrenten des Tunnelbohrers Herrenknecht in Deutschland, könnte NFM Technologies, der letzte französische Hersteller von Tunnelbohrmaschinen, durchaus interessant sein. Er zeigt jedoch kein übermäßiges Interesse an diesem Unternehmen.*

Das ist typisch! Es ist kaum zu verstehen, warum eine ganze Reihe von mittelständischen Unternehmen keine Anstalten macht, ihre französischen Konkurrenten zu übernehmen, von denen einige durchaus bereit wären, sich ihren deutschen Kollegen anzunähern. Das ist eben nicht ihre DNA.

Wobei man sagen muss, dass sich diese Haltung allmählich ändert. Nicht schnell, auch nicht langsam, sondern nach deutschem Zeitmaß, das heißt ruhig und beständig. Diese Veränderung erfolgt auf drei Ebenen.

Zunächst kann man feststellen, dass sich die Haltung zur Private Equity verändert. In einer 2013 vom Deutschen Verband der Private Equity durchgeführten Umfrage hatten circa 70 Prozent der Mittelstandsunternehmer schon allein eine Diskussion mit einem Investitionsfonds weit von sich gewiesen. 2018 dagegen erklärten zwei Drittel der Befragten, dass sie dazu durchaus bereit seien. Auch die Zahl der Transaktionen ist höher als noch vor fünf Jahren. Diese Mittelständler öffnen sich nach und nach für die Vorstellung, dass sich ihr Unternehmen nur weiterentwickeln kann, wenn das gesamte Kapital oder zumindest ein Teil davon abgetreten wird. Vor zehn Jahren hätten sie das nie und nimmer in Erwägung gezogen.

Die zweite Ebene der Veränderung erkennt man daran, dass die Mittelstandsunternehmer ihre Vorbehalte gegenüber Industrie 4.0 aufgeben. Sie hatten immer alles geheim gehalten und gingen sogar so weit, trotz drohender Strafzahlungen die Veröffentlichung ihrer

Bilanzen zu verweigern. Sie hegten eine tiefsitzende Abneigung gegenüber jeglichem Teilen von Daten – dem Grundpfeiler der Industrie 4.0 – und der Vernetzung von Maschinen. Langsam akzeptieren sie nun das Prinzip. Das ist sicher das Ergebnis der Arbeit der Netzwerke, die den Mittelstand begleiten: des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW), der Fraunhofer Institute und anderer. Hinzu kommt, dass Großunternehmen wie Bosch oder Siemens zurückhaltend, aber geschickt Kontakt zu Mittelstandsunternehmern aufgenommen und ihnen vorgeschlagen haben, die ersten Projekte gemeinsam zu bearbeiten, wobei sie ihnen versicherten, selbst auch nicht fortgeschrittener zu sein als sie und dass alle viel voneinander lernen könnten. So kam es zu einer Vielzahl dezentraler Projekte, in deren Ergebnis Überlegungen zur Industrie 4.0 unter den deutschen Mittelständlern um sich griffen. Noch vor vier oder fünf Jahren hat so mancher Unternehmer ohne zu zögern behauptet, Industrie 4.0 sei lediglich eine Modeerscheinung, und er werde niemandem je seine Maschinen-Codes mitteilen. Das ist heute so nicht mehr der Fall.

Und damit komme ich zur dritten Ebene der Veränderung: Die mittelständischen Unternehmen öffnen sich seit Kurzem gegenüber Start-ups. Einige gehobene Mittelständler haben einen eigenen Fonds gegründet, der speziell für Beteiligungen an jungen Unternehmen bestimmt ist. Die Auswahl bezieht sich zwar nicht systematisch, aber doch meistens auf Start-ups aus der eigenen Branche, die bei der Digitalisierung helfen können. Oftmals geht die Initiative vom Sohn des Unternehmers aus, der schon außerhalb des Familienunternehmens Berufserfahrungen gesammelt hat. Der Heizungsbauer Viessmann oder die Firma Miele sind typische Beispiele dafür.

► *Und wie ist generell das Interesse für Start-ups?*

Parallel dazu gibt es eine wachsende Zahl von traditionellen mittelständischen Industriebetrieben, die gemeinsam mit Start-ups konkrete Projekte bearbeiten, wobei sie sich von den Start-ups bei der Digitalisierung ihrer Verfahren und manchmal auch ihres Marktzugangs helfen lassen. Vor allem in den Bereichen Haustechnik, abgesicherte Zugangssysteme sowie Fernsteuerung von Heizungs- und Klimaanlage nimmt die Zahl derartiger Erfahrungen zu. Diese mittelständischen Unternehmen verfügen intern nicht über die notwendigen Kompetenzen, um ihre Verfahren und Produkte zu digitalisieren. Sie haben ja auch jahrelang großes Misstrauen gegenüber den „Träumereien junger kalifornischer Abenteurer“ gehegt, wie sie es zuweilen ausdrückten. Ihre Chefs haben inzwischen jedoch verstanden, dass die Herolde der Industrie 4.0 nicht irgendwelche Spinner sind, sondern ihre eigenen Kinder, die an einer Technischen Universität in München, Aachen oder Karlsruhe ein durch und durch klassisches Studium absolviert haben. Manche halten die Dynamik der Kooperation zwischen Mittelstand und Start-up für unzureichend, sie ist jedoch wesentlich größer als in allen anderen Ländern der Europäischen Union.

- ▶ *Wie erklären Sie die neue Haltung der mittelständischen Unternehmer zu Private-Equity-Gesellschaften?*

Ich sehe drei Gründe. Erstens haben die Private-Equity-Fonds ihre Angebote auf Deutschland zugeschnitten. Vor zehn Jahren bestand ihr Modell für Ankäufe einzig im Sofortserwerb des Gesamtkapitals mit einem sehr hohen Leverage-Effekt entsprechend den angelsächsischen Praktiken. Heute bieten zahlreiche Fonds flexible Transaktionsmodelle an: Sie akzeptieren auch Minderheitsbeteiligungen, mitunter sogar ohne Mehrheitsoption; sie finanzieren die Übernahme nicht mit extrem hohem Fremdkapital, was die Unternehmensbilanz überfrachtet, und sie verpflichten sich, das Unternehmen eine Zeitlang in ihrem Portfolio zu behalten. Diese Flexibilität einerseits und die vorsichtige Herangehensweise andererseits beruhigen ohne Zweifel die mittelständischen Unternehmer.

Zweitens hat es in den 2000er-Jahren einige Übernahmen durch Investmentfonds gegeben, die ziemliches Aufsehen erregten. Denken wir nur an Unternehmen wie Rodenstock, Märklin und Bavaria Yachting. Seither haben durchaus viele gelungene Übernahmen stattgefunden. Die Mundpropaganda zeigt Wirkung: Unternehmer erfuhren, dass ihre Nachbarn oder Branchenkollegen an einen Private-Equity-Fonds verkauft hatten, und stellten fest, dass es ihnen und ihren Unternehmen durchaus gut geht.

Hinzu kommt drittens der Generationswechsel. Auch wenn die Eigentümer ihre Unternehmen noch nicht vollständig an die nächste Generation übergeben haben, steht ihnen doch oft ein Kind zur Seite, das vielleicht im Ausland studiert und anschließend einige Jahre lang in einer großen Unternehmensberatungsgesellschaft gearbeitet hat. Für die Nachkommen entspricht eine Abtretung an einen Investitionsfonds der Ordnung der Dinge. Die neue Generation bringt frischen Wind in die unternehmerischen Gepflogenheiten, und auch wenn diese Unternehmer nicht sofort aktiv werden, machen sie sich mit dieser anderen Welt vertraut, die ihnen bis dato völlig fremd war.

- ▶ *Diese Argumente zusammen mit der Veränderung der geopolitischen Lage könnten eine außergewöhnliche Gelegenheit für eine Annäherung zwischen deutschen Mittelständlern und französischen KMU darstellen. Was meinen Sie?*

Meiner Meinung nach hat der deutsche Mittelstand größere Chancen als die Großindustrie, sich aus der Affäre zu ziehen. Vor ein paar Jahren war ich noch nicht dieser Meinung. Heute jedoch bin ich in Bezug auf die deutsche Großindustrie, vor allem in der Automobilbranche – und das gilt für Hersteller wie für Zulieferer –, nicht mehr so optimistisch.

Es besteht die reale Gefahr, dass es der Automobilindustrie und ihren Zulieferern in Deutschland genauso ergeht wie seinerzeit der Eisenhütten- und Textilindustrie. Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen könnten allerdings noch schlimmer ausfallen. Die Textilindustrie war trotz ihrer Werkzeugmaschinenproduktion nicht wirklich strukturbestimmend für die gesamtdeutsche Wirtschaft. Sie war nur eine Branche unter vielen. Die Eisen- und Stahlindustrie dagegen war für die deutsche Wirtschaft wichtiger, die Auswirkungen ihrer Umstrukturierung konnten erst über den sehr langen Zeitraum von etwa 30 Jahren