

Mit Colbert zum Global Player?

Saint-Gobain – von der Spiegelmanufaktur zum internationalen Baustoffkonzern

Susanne Nies*

» Der glänzende Erfolg von Saint-Gobain illustriert als staatliche Gründung mit Monopolstellung bei gleichzeitiger Abschottung gegenüber Auslandskonkurrenz auf überzeugende Weise die Chancen einer an Colbert orientierten Industriepolitik.

Saint-Gobain wird als Creme de la Creme der französischen Wirtschaft angesehen. Doch was macht die Besonderheit des traditionsreichen Unternehmens aus? Was rechtfertigt ein derartiges Prestige? Der folgende Beitrag porträtiert die 300-jährige Firma, zu deren bekanntesten Produkten der Spiegelsaal von Versailles zählt sowie die gläserne Pyramide des Louvre. Dabei spiegelt Saint-Gobain, einziger Fortbestand der Colbert'schen Gründungen, in seiner Entwicklung die französische und heute europäische sowie internationale Wirtschaftsgeschichte wie kein anderes Unternehmen: Die Spiegelmanufaktur als Spiegel ihrer Zeit.

„La Manufacture Royale des Glaces“ entstand im Jahre 1665, als Reißbrettplanung des nahezu allmächtigen französischen Finanzministers Colbert. Er zeichnete zu jener Zeit verantwortlich für allgemeine Wirtschaftspolitik, Bau, Künste und Manufakturen und verfügte über Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten, von denen heutige Finanzminister nur träumen können. Der Gründung von Manufakturen schenkte der 46-jährige Colbert ein besonderes Augenmerk, denn für ihn standen sie für den „Krieg mit den Mitteln des Geldes“. Im Oktober 1665 also stellte Ludwig der XIV. einen Patentbrief für das Privileg einer Spiegelglasfabrik aus, die im Schatten des Klosters

Saint Antoine in Paris ihren ersten Sitz fand und sich unter der Leitung von Nicolas Dunoyer die berühmten Glasmanufakturen von Murano zum Vorbild nehmen sollte. Die Neugründung erhielt eine Monopolstellung innerhalb des französischen Königreichs und wurde zugleich gegen Importe von außen geschützt, damit sie ungehindert eine strategische Vorrangstellung in der europäischen Luxusindustrie erobern konnte. Wenn auch in der Normandie, in Lothringen, in der Picardie, im Lyonnais und am Fuße des Massif Central einige kleine bis mittelgroße Glasfabrikanten ansässig waren, so waren diese doch nicht fähig, Spiegelglas herzustellen. Zwar war die entsprechende Technik bereits den Römern bekannt, aber dann fiel sie für Jahrhunderte dem Vergessen anheim, um erst im 8. Jahrhundert wiederentdeckt zu werden. Als weltberühmte Herstellungsstätte des begehrten Luxusgutes entwickelte sich zunächst Venedig, gefolgt von Böhmen, jedoch mit minderem Ruf.

Die Initiative zur Unternehmensgründung in Frankreich konnte sich nicht auf Expertenwissen im eigenen Land oder auf einen ehrgeizigen Unternehmer stützen. Das machte die Anfangsjahre schwierig, obwohl es rasch gelang, Glasbläser aus Murano abzuwerben. Zusätzliche Schwierigkeiten kamen auf, weil einflussreiche Importeure aus Venedig, hoch angesehen am Hof, oder auch die

* Dr. Susanne Nies ist Directrice de Recherche am Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS), Paris, und Lehrbeauftragte an Sciences Po und IPAG, Ecole Supérieure de Commerce.

„Spiegelmacher“ (Verriers), die einfache Murano-Spiegel mit luxuriös gestalteten Rahmen schmückten und teuer verkauften, um ihre berufliche Zukunft fürchteten. Eine gewisse Stabilisierung setzte mit dem Erwerb der Glasfabrik Tourlaville in der Normandie ein, die auf eine langjährige Tradition zurückblickte und sich durch eine effiziente Unternehmensführung hervorgetan hatte. Der Reigen solcher Fusionen erstreckte sich über mehrere Jahrzehnte. Auch die merkantilistische Abschottung gegen die Konkurrenz von außen konnte erst allmählich ihre Wirkung entfalten. Das Einfuhrverbot für Murano-Spiegel (1672) ließ sich nicht sogleich durchsetzen, weil die günstigeren Preise der Venezianer und die zunächst geringe Produktionskapazität von Saint-Gobain in den ersten Jahren nach 1672 massive italienische Importe unverzichtbar machten.

Frühe Internationalisierung, Fusionen, Diversifizierung

Saint-Gobain entwickelte sich stetig weiter und baute bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts eine allmächtige Stellung im internationalen Spiegelmarkt auf. Auch die Revolution, die der Manufaktur das Monopol entzogen und damit das Produktionsverbot für alle anderen Spiegel-Produzenten aufgehoben hatte, konnte seiner herausragenden Stellung schon nichts mehr anhaben: Saint-Gobain beherrscht die Luxus-Märkte ganz Frankreichs, Englands, Deutschlands, der Schweiz, Italiens, Spaniens, Portugals und sogar der USA. Ein Drittel des weltweit wachsenden Bedarfs an Spiegeln wurde im 19. Jahrhundert von der Pariser Firma gedeckt. Der bedeutende technische Fortschritt und die Erfindungen des Industriezeitalters kamen auch der Spiegelglas-Industrie zugute: Eine bessere Befuerung der Öfen und neue Schleiftechniken mit Hilfe von Dampfmaschinen sind die wesentlichen Neuerungen in diesem Bereich. Auch das Management wurde frühzeitig modernisiert: Das Schicksal von Saint-Gobain war zwar von Anfang an mit jenem der königlichen Gründungen Pont et Chaussées, Polytechniques und Ecole des Mines verbunden, doch änderte sich das Profil jener, die diese

Schulen durchliefen. Brochant de Villers etwa, der die Entwicklung Saint-Gobains zwischen 1822 und 1840 prägte, war ‘Polytechnicien’ und ‘Inspecteur général des Mines’ und stand für zwei Milieus, das parlamentarische des 19. Jahrhunderts und das der Wissenschaft. Er entstammte eben, anders als seine Vorgänger, nicht mehr der gebildeten Aristokratie. Eine vorteilhafte Verbindung der Talente aus Wissenschaft, Politik, Ingenieurwesen und, nicht zuletzt, aus der traditionell erfolgreichen Genfer Unternehmenskultur brachte die Einführung moderner Unternehmensstrategien mit sich, so zum Beispiel die der systematischen Markt- und Konkurrenzanalyse, der Arbeitsorganisation und Investitionspolitik.

Nach der Aufhebung der Monopolstellung durch die Revolution entschied sich das Management dafür, zwei Strategien zu verfolgen, die Expansion durch den Aufkauf von Konkurrenten und die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit durch günstigere und bessere Produktion. Dabei beschränkten sich die Übernahmen anderer Unternehmen nicht auf Frankreich. Um die Mitte des 19. Jahrhunderts trieb man die Internationalisierung verstärkt durch Aufkäufe von Standorten im Ausland voran, in erster Linie in Deutschland: 1846 und 1848 hatte Saint-Gobain sich geweigert, Firmen in Aachen und an der Saar beim Aufbau von Spiegelglas-Manufakturen mit dem inzwischen erworbenen Expertenwissen zu unterstützen, um stattdessen 1852 in Stolberg bei Aachen eine eigene Gesellschaft zu gründen, deren Kapital mehrheitlich in französischer Hand war. Die Konkurrenz-Manufaktur Saint-Quirin wählte als deutschen Standort Mannheim, um kurze Zeit später, 1858, von Saint-Gobain geschluckt zu werden.¹ Zukäufe in der Chemie, einem zunächst artfremden Sektor, zeigten die Ambition eines Unternehmens auf, das in Frankreich gleich an gleich mit der Eisenbahnindustrie sowie dem Bergbau in Bezug auf Belegschaft und Umsatz um die Industrieführerschaft wetteiferte. Das sichere „Standbein“ des neu entstehenden Chemie-Sektors erschien der Unternehmensführung dabei als geeignetes Mittel zur Absicherung gegenüber den Unwägbarkeiten des Luxussektors Spiegel. Innerhalb Frankreichs setzten sich die Fusionen in der Glas- und Spiegelindustrie in Gestalt von

Übernahmen durch Saint-Gobain kontinuierlich fort, so etwa mit dem Aufkauf von Monluçon.

Eine Tendenzwende setzte mit dem Erstarren der Vereinigten Staaten, ihrer Industrie und ihres technischen Vorsprungs ein: Als deutliche Warnung empfand die Pariser Firma 1872 die ersten beiden amerikanischen Gründungen in New Albany in Indiana und Crystal City in Missouri.

Eine dritte war bereits in Planung. Auch in Deutschland drohte die Firma ihre Monopolstellung aufgrund der fieberhaften Industrie-gründungen nach 1871 zu verlieren. Angesichts einer schwachen Weltkonjunktur zwischen 1872 und 1890 mit nur 2 Prozent Wachstum pro Jahr identifizierte die Unternehmensführung Russland, Österreich-Ungarn und Italien als neue Märkte. Russland verwarf man jedoch als Risiko-Land, und das Hauptaugenmerk fiel auf das sich rasch entwickelnde Italien, in dem man zusätzlich ein günstiges Transitland nach Asien über Suez sah. Auch in Belgien intensivierte man die Investitionen, war es doch inzwischen zu Lasten Frankreichs und Englands zum größten Spiegelglas-Produzenten der Welt geworden. Bei diesen fieberhaften Anstrengungen zur Verteidigung des Status quo war die Krise Saint-Gobains und sein Bedeutungsschwund unübersehbar. Man suchte nach neuen „sicheren“ Sektoren und interessierte sich nach dem Ersten Weltkrieg für die zu Anfang des Jahrhunderts neu entdeckten Rohstoffe, so das Öl. Ein Rohstoff, der zunächst als Thema für die Chemie-Industrie angesehen wurde und mit diesem „Standbein“ Saint-Gobains glücklich zu verbinden war. Die internationalen Ambitionen Frankreichs insbesondere unter Poincaré kamen der Unternehmensführung dabei entgegen. Irak, Venezuela und kurzzeitig auch Rumänien hießen die Etappen einer neuen Orientierung. Ende der 1940er Jahre begann das Unternehmen, sich aus dem Öl zurückzuziehen, zunächst durch eine Fusion der „Compagnie des produits chimiques et raffineries de Berre“ mit Shell, dann durch die vollständige Aufgabe dieses Sektors in der Schicksalskrise der 1970er Jahre.

„Saint-Gobain hat seine Nähe zum ‘Fürsten’, zur Regierung, über alle Jahrhunderte erhalten.“

Nach dem Zweiten Weltkrieg sah sich die durch den Krieg vor allem in Deutschland schwer beeinträchtigte Firma staatlicher Gängelung und dem Problem der Kontingentierung der Rohstoffe ausgesetzt. Doch schon ab Mitte der 1950er Jahre setzte ein starkes Wachstum der Glasproduktion ein, mit einem durchschnittlichen Zuwachs von 13 Prozent pro Jahr. 1961 machte die Glasproduktion 57 Prozent des Gesamtumsatzes aus, und Aufkäufe kleiner französischer Unternehmen sollten die Vormachtstellung zunächst in Frankreich sichern. Die Ambition blieb dabei europäisch, ja, global.

1970 war das erste wirkliche Schicksalsjahr für Saint-Gobain in seiner mehrhundertjährigen Geschichte: Seine Existenz stand auf dem Spiel, und nur radikale Änderungen schienen seine Übernahme abwenden zu können. Der talentierte Unternehmer Antoine Riboud², ein Freund des Hauses und Präsident des Unternehmens BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel), versuchte sich unerwartet in einer OPA, einer feindlichen Übernahme. Saint-Gobain entkam, nicht ohne starken Rückhalt des soeben erst im Amt bestätigten Präsidenten Pompidou, der bei der Übernahme von Pont-à-Mousson behilflich war, einer 1865 in Lothringen von zwar tüchtigen, aber mittello- sen Unternehmern gegründeten Bergbaufirma.

Pont-à-Mousson hatte sich trotz schwerwiegender Krisen als Marktführer für Rohre und Kanalisationen etablieren und sogar Niederlassungen in Deutschland (Halbergerhütte), den USA (Gla-morgan) und in Brasilien (Ferro Brasileiro) gründen können. Mit der Übernahme von Pont-à-Mousson endete die latente Führungskrise bei Saint-Gobain, die der feindliche Übernahmever-such des siebenmal kleineren Unternehmens von Riboud nur allzu deutlich hatte werden lassen. Die nun erfolgte überraschende Übernahme ging mit einer vollkommenen Neuausrichtung der Unternehmensführung einher. Da die beteiligten Banken die Unternehmensführung von Saint-Gobain für unbeweglich, ja, archaisch hielt, wurde sie schlicht durch die Führungsmannschaft von Pont-à-Mousson ersetzt. Die Fusion „zweier Wel-

ten, die sich bis dahin fremd waren“ (Jean Pierre Daviet)³ schien beispielhaft und richtungweisend zu sein für rasche Mutationen der Unternehmen in den beginnenden 1970er Jahren, aber sie war auch Ausdruck der Neigung Pompidous, in guter alter staatsinterventionistischer Manier industrielle Schwerpunkte, so genannte „pôles industriels“, zu schaffen. Und nicht zuletzt verstärkte die Fusion den deutsch-französischen Charakter Saint-Gobains: Pont-à-Mousson, in Lothringen ansässig, war nicht nur Spielball der deutsch-französischen Kriege und Auseinandersetzungen um das Gebiet, sondern konnte sich auch einer perfekt zweisprachigen Belegschaft und Unternehmensführung rühmen. Bis 1980 nannte sich die neue Gruppe „SGPM“, Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, und erst 1980 sollte einzig der Name Saint-Gobain bleiben, wobei man die Brücke von Pont-à-Mousson zum Logo wählte.

Ein neuer Führungsstil hielt mit Roger Martin, Generaldirektor bis 1980, Einzug: Er machte sich einen radikalen Bruch mit der Tradition zum Programm. Als Professor an der Ecole des Mines und als überzeugter Cartesianer warb Martin in der Bevölkerung für die französischen Unternehmen. Keine Selbstverständlichkeit in einem Frankreich mit starker agrarischer Tradition und großen Ressentiments gegenüber der Macht des Geldes. Die Restrukturierung bedeutete eine Auswahl der ‘métiers’, die auf Dauer zum Kerngeschäft gehören sollten, aber auch Pont-à-Moussons Beteiligung an der lothringischen Stahlindustrie, deren Krise Martin heraufziehen sah. Auf Martin folgte, lange im voraus bestimmt, der ebenfalls aus Pont-à-Mousson stammende Roger Fauroux, der sechs Jahre später schon an die Spitze der ENA berufen wurde und 1988 als Industrieminister in die Regierung Rocard eintrat.

1981/82 beschloss die sozialistische Präsidentschaft Mitterrand die Privatisierung Saint-Gobains – im Grunde ohne überzeugende „klassische“ Gründe. Es gab keine Oligarchie, die es zu brechen gelogten, kein Missmanagement, das der staatlichen Nachhilfe bedurft hätte. Doch ausgerechnet Roger Fauroux stellte sich als der Mann der Nationalisierung der Firma heraus, die er zuvor geleitet hatte. Nur sechs Jahre später und zur großen Überraschung aller Wirtschaftsexperten

vollzog sich die Reprivatisierung genauso unproblematisch wie die Nationalisierung wenige Jahre zuvor. Aktien wurden ausgegeben, Betriebsaktien begünstigt – das kurze Intermezzo war beendet.

Im modernen internationalen Betrieb blieben bis heute die ursprünglichen Elemente, die seine Organisation und seine Kultur prägen, erhalten: die so genannten ‘métiers’. Diese verschiedenen künstlerisch-praktischen Arbeiten innerhalb des Betriebes wurden keinesfalls gleichgesetzt – durch eine gefächerte Gehaltsdifferenzierung suchte man den Kompetenzen der einen und anderen gerecht zu werden. Tradition hat bei Saint Gobain darüber hinaus auch die Sensibilität für soziale Fragen: So verzeichnet der Standort im 19. Jahrhundert die frühe Einrichtung betrieblicher Altersversorgung (bereits ab 1837), von Arbeitersiedlungen und Krankengeldzahlungen in voller Gehaltshöhe. Eine eigene Schule für die Arbeiterkinder entstand 1841.

Beffa und der „patriotisme économique“

1986 lernte die Öffentlichkeit den Namen des bis dahin nahezu unbekanntesten Jean-Louis Beffa aus Nizza kennen. Er machte seine Karriere im Sinne der ‘voie républicaine’⁴, und war erst nach einigen Jahren im „Tout-Paris politico-administratif“ (Daviet) akzeptiert. Beffas Legitimation leitet sich vom Corps des Mines ab, und politisch gibt er sich als überzeugter Anhänger einer staatsinterventionistischen sozialen Marktwirtschaft; US-amerikanische Unternehmensführung, angelsächsischen Kapitalismus dagegen lehnt er ab.

Im September 2005 machte Saint-Gobain Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse, weil es sich für eine Summe von 5,8 Milliarden Euro den weltgrößten Gipsproduzenten, die britische BPB, einverleibte. Durch diesen gigantischen Zuwachs verringerte sich die Gefahr einer feindlichen Übernahme für das französische Unternehmen. Denn, da die Saint-Gobain Aktie als unterbewertet galt, strichen zuvor die Fonds um die Firma wie Katzen um den heißen Brei. Eine Aktienmehrheit bei den Investmentfonds hätte wahrscheinlich die Zerlegung der Gruppe bedeutet, deren Einzelbe-

reiche an der Börse zusammengenommen mehr wert waren als die Firma als Ganzes.

Saint-Gobain musste also nicht, wie dem Schein nach Danone im Sommer 2005, die französische Regierung zu Hilfe rufen. Heute setzt sich der in 46 Ländern erwirtschaftete, 34 Milliarden Euro ausmachende Umsatz von Saint-Gobain über die Tätigkeitsfelder verteilt wie folgt zusammen: 42 Prozent Baumärkte (Lapeyre, Point P etc.), 14 Prozent hochwertige Baumaterialien, 14 Prozent Glasprodukte, 12 Prozent Konditionierung, 8 Prozent Baumaterialien, 6 Prozent Isoliermaterialien, 4 Prozent Kanalisation.

Saint-Gobain hat seine Nähe zum „Fürsten“, zur Regierung, über alle Jahrhunderte erhalten. Ein wichtiges Bindeglied war und ist dabei die Ecole des Mines, genauer, deren Absolventen, die auf allen Ebenen von Wirtschaft und Staatsverwaltung anzutreffen sind. „Man braucht nicht einmal Worte miteinander zu wechseln – dank der gemeinsamen und so spezifischen Sozialisation spricht man ganz automatisch die gleiche Sprache“, so Robert Pistre, früherer Direktor der Ecole des Mines und bis Winter 2004 enger Vertrauter Beffas.⁵ Beffa wurde im Herbst 2004 von Präsident Chirac mit einem Bericht über die Industrie-Entwicklung in Frankreich betraut und schließlich, Neujahr 2005, mit der Leitung einer „Agence pour le Développement industriel“, die mit 2 Milliarden Euro ausgestattet worden ist. Die Gründung der Agentur erinnert unweigerlich an die Pompidousche Industriepolitik, die großen, von Deutschland mitfinanzierten Staatsprojekte von Airbus bis Ariane, und eigentlich an Colberts

„Standortpolitik“: Im Elysée werden industrielle Zukunftsprojekte ausgemacht und sowohl große Unternehmen als auch die sehr innovativen klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) durch wirtschaftliche Anreize für diese Projekte interessiert. Allerdings, so bemerkt etwa Jean-Claude Lehmann, bis Sommer 2005 Forschungsdirektor von Saint-Gobain und im Vorstand des CNRS, ist eine allein auf Frankreich beschränkte Industriestrategie heute nicht mehr aussichtsreich: Zumindest mit Deutschland, eigentlich aber innerhalb der EU insgesamt müsste man eine gemeinsame Strategie entwickeln und zusammenwirken.⁶

Internationale Wirtschaftsexperten unterstreichen gerne die Tatsache, dass die Unternehmen des DAX 30 und des CAC 40 allesamt vor langer Zeit, wenn nicht im letzten Jahrhundert gegründet wurden, während ihre amerikanischen Counterparts nur mehrere Jahrzehnte jung seien. Wenn einerseits der Mangel an Neugründungen Bedenken über ein möglicherweise überbürokratisiertes und so hemmendes Umfeld berechtigt, so ist andererseits die langjährige Tradition mancher Unternehmen beruhigender Ausdruck von Kontinuität. So gehört Saint-Gobain zu Frankreich wie Siemens zu Deutschland. Mit dem Unterschied nur, dass ersteres Unternehmen mehrere Jahrhunderte, letzteres „nur“ ein gutes Jahrhundert besteht. So spiegelt Saint-Gobain in seiner Entwicklung eine 300-jährige französische und internationale Wirtschaftsgeschichte, ein Spiegel, der in Europa seinesgleichen vergeblich suchen wird.

-
- 1 Horst Möller zeichnet in seiner Untersuchung „Saint-Gobain in Deutschland – von 1853 bis zur Gegenwart. Geschichte eines europäischen Unternehmens“ (Beck Verlag, München 2001) die Geschichte in Deutschland nach und zeigt auf diese Weise die Wechselwirkungen von Politik und Wirtschaft im deutsch-französischen Verhältnis auf.
 - 2 Riboud zielte 1970 auf die Gründung eines großen Unternehmens für Lebensmittelverpackungen, Konservendosen, Gläser etc. ab. Nach der gescheiterten OPA gegen Saint-Gobain orientierte er sich auf Inhalte um – Lebensmittel – und gründete Danone, das heute sein Sohn leitet.
 - 3 Jean-Pierre Daviet: *Une multinationale à la française, Saint-Gobain 1665–1989*. Fayard, Paris 1989.
 - 4 In Frankreich unterscheidet man zwischen der „voie républicaine“ und der Karriere dank Mitgliedschaft in einem einflussreichen Netzwerk, Familie etc. Erstere, durch die Revolution begründet, ermöglicht auch mittellosen, und insbesondere Bürgern aus der Provinz bei herausragenden Qualifikationen und Noten den Weg an die Spitze in Politik, Wissenschaft oder Wirtschaft.
 - 5 Interview der Autorin mit Robert Pistre am 3.9.2005.
 - 6 Interview der Autorin mit Jean-Claude Lehmann am 10.7.2005.