

# Über den Mittelstand

## Ein Plädoyer für das privat geführte Unternehmen

Klaus W. Herterich\*

» Die deutsch-französische Wirtschaft spielt sich im Alltag diskret ab. Wenn in der Presse regelmäßig über EADS, Mercedes und Volkswagen berichtet wird, so lenkt dies davon ab, dass alltäglich tausende deutsche Mittelstandsunternehmen auf dem französischen Markt ihren Geschäften nachgehen.

### „Le Mittelstand“

Das Wort Mittelstand ins Französische zu übersetzen misslingt. *Classe moyenne* steht im Wörterbuch, Mittelklasse. Aber gerade das ist nicht gemeint, wenn von mittelständischen deutschen Unternehmen die Rede ist. „Stand der Mitte“ würde den Sachverhalt besser treffen. Doch niemand in Frankreich käme auf die Idee, *entreprises du milieu* zu sagen. Franzosen, die sich in der deutschen Wirtschaft auskennen, sagen „*le Mittelstand*“.

In nahezu allen Branchen bestehen Verbindungen zwischen deutschen Herstellern und französischen Abnehmern und umgekehrt. Dabei wurde eine wechselvolle Geschichte durchlaufen. Deutsche Firmen, die in Frankreich eine Filiale gründen oder eine Kapitalerhöhung vornehmen wollten, mussten noch in den 1980er-Jahren ein Genehmigungsverfahren durchlaufen. Preise, Löhne, Mieten standen bis Ende der 1970er-Jahre unter staatlicher Kontrolle. Sie galt auch für deutsche Unternehmen. Mit jeder Franc-Abwertung verteuerten sich bei den Tochtergesellschaften in Frankreich die vom Mutterhaus gelieferten Waren, während die Verkaufspreise innerhalb

Frankreichs blockiert waren. Kaum eine Verkaufsniederlassung kam damals ohne Verluste davon. Doch deutsche Mutterhäuser zeigten gegenüber den französischen Zuständen eine erstaunliche Geduld. Sie hatten im Stillen gemurrt, aber diplomatische Geduld gezeigt und damit schließlich recht behalten. Ärger hätte ohnehin nichts genutzt.

Ausgerechnet unter dem sozialistischen Staatspräsidenten François Mitterrand, der 1982 im Handstreich noch einmal die gesamte französische Wirtschaft verstaatlichte, trat die Wende ein. Mit dem Eintritt Frankreichs in die EU wurden die Kontrollmaßnahmen endgültig abgeschafft. Zum ersten Mal in der Geschichte begann in Frankreich die frische Luft des Liberalismus zu wehen, wenn auch anfangs noch zaghaft. Es fiel Frankreich nicht leicht, sich von den liebgewordenen Gewohnheiten der Kontroll- und Planwirtschaft zu trennen, die seit Colbert fester Bestandteil französischer Wirtschaftspolitik waren. Noch General de Gaulle hatte erklärt, von der Wirtschaft hänge zu viel für das Wohl der Nation ab, als dass man sie sich selbst überlassen dürfe: „*Il y faut le dirigisme*.“

Die Liberalisierung hatte in der Tat auch ihre Nachteile. Der entscheidende war, dass Frankreich nicht gewohnt war, damit umzugehen. De facto wurde ein neuer Dirigismus daraus, zwar auf leiseren Sohlen, dafür mit umso tiefgreifenderer

\* Klaus W. Herterich ist seit vielen Jahren in Paris als selbstständiger Deutsch-Französischer Unternehmens- und Personalberater tätig und Autor zahlreicher Veröffentlichungen über deutsch-französische Unternehmensführung, darunter „Führungskräfte in Frankreich“ und „Management deutscher Unternehmen in Frankreich“. Er lehrt Internationale Unternehmensführung an der Universität Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Wirkung. Er hat letzten Endes ganze Industriezweige zum Verschwinden gebracht, überwiegend in Branchen, in denen Mittelstandsunternehmen vorherrschten. Berühmte Namen von Werkzeugmaschinen oder die zu Tode gestreikten Lip-Uhren in Besançon sind ebenso von der Bildfläche verschwunden wie praktisch die gesamte Schuh-, Textil- und Lederindustrie. Dabei war Frankreich gerade auf diesen Gebieten einst ein Pionier, wobei zwischen Deutschen und Franzosen ein eifriger Wettbewerb und gegenseitiger Respekt herrschten.

### Unpolitisches Wirtschaften

Zehntausende deutsche Mittelstandsbetriebe liefern heute täglich Produkte nach Frankreich. Ihre Leiter sind Unternehmer, die ihren Betrieb kennen und fähig sind, zwischen journalistischer Erregung und pragmatischer Tagesrealität zu unterscheiden. Oft sind es Angehörige der Gründerfamilie und ihrer Nachkommen, meist Fachleute der Technik und Betriebsführung, die nicht so leicht aus der Fassung geraten, wenn etwas nicht klappt. Niemand aus Politik und Presse wäre heute in der Lage, am Gewebe der deutsch-französischen wirtschaftlichen Zusammenarbeit etwas zu verändern. Was aus wirtschaftlicher Vernunft getan werden muss, machen die Unternehmen und ihre Verantwortlichen untereinander aus. Jede protektionistische Versuchung wäre ein Rückfall in finstere Zeiten. Wirtschaften ist unpolitischer Art, auch wenn man das in Frankreich anders sieht. Schon der Begriff Wirtschaftspolitik ist problematisch. Das französische Wort von einer europäischen Wirtschaftsregierung hätten deutsche Unternehmer lieber nicht gehört.

Nach dem Wegfallen der Grenzen innerhalb der EU und der Einführung des Euro gingen deutsche Firmen nach und nach daran, die Finanz- und Verwaltungsstrukturen der französischen Niederlassungen zurückzufahren. Finanzwesen und logistische Abläufe werden heute weitgehend zentral im Mutterhaus zusammengefasst und elektronisch gesteuert, während vor Ort in Frankreich nur noch die kundennahen Funktionen Verkauf und Kundendienst belassen werden. Manche Firmen haben ihre Filiale in Frankreich

sogar ganz aufgelöst und den Verkauf einem Vertreter oder einer französischen Vertriebsfirma übertragen. Die Logistik wird ohnehin meist schon von Zentrallagern abgewickelt, von denen außer Frankreich auch andere westeuropäische Länder beliefert werden. Die Folge ist, dass Führungskräfte, die früher jahrzehntlang an der Spitze der Niederlassungen in Frankreich standen, nicht mehr systematisch ersetzt werden. Damit geht die Generation der aus Deutschland herübergekommenen Führungskräfte zu Ende, die anfangs in Frankreich das Geschäft aufgebaut hatten. Ihre Nachfolger sind in der Regel Franzosen.

Wirtschaft ist ihrem Wesen nach langfristiger Natur. Man kann keine Fabrik in weniger als zwei, drei Jahren konzipieren, bauen und in Betrieb setzen. Das ganze Projekt muss vorfinanziert werden, vom Entwurf der ersten Bauskizzen bis zum Erreichen des Break-even-Punkts, das heißt, dem Zeitpunkt, an dem zum ersten Mal durch den Verkauf der hergestellten Erzeugnisse die Schwelle der Summe aus fixen und variablen Kosten überschritten wird, also wenn zum ersten Mal Ertrag entsteht. Das Stichwort dazu heißt Vorfinanzierung. Dabei gilt die kaufmännische Regel: langfristige Projekte müssen langfristig finanziert werden. Wer langfristige Projekte kurzfristig finanziert, muss Kapital zurückzahlen, bevor er anfängt, Ertrag zu erwirtschaften, unter Kaufleuten eine Todsünde.

Spekulative Kurzfristigkeit, losgelöst von jeder produktiven Tätigkeit, hat weltweit die Macht an sich gerissen. Der Wind, der darüber gemacht wird, von Presse und Fernsehen verstärkt, macht noch nicht einmal erschreckend genug deutlich, wie weit man dabei die elementaren kaufmännischen Grundsätze aus dem Blick verloren hat: Vorsicht, Sparsamkeit, Vorsorge, Bildung von Rücklagen. Hier könnte ein Blick auf mittelständische Unternehmen heilsame Erkenntnisse bringen. Mittelständler handeln nach dem ökonomischen Prinzip, mit den gegebenen Mitteln den höchstmöglichen Ertrag oder einen angestrebten Ertrag mit dem geringst möglichen Mitteleinsatz zu erreichen. Dieses Gesetz gilt nicht nur in der Wirtschaft, sondern herrscht überall in der Natur.

## Gesetz der Natur

Ökonomie ist ein universales Gesetz. Keine Pflanze nimmt mehr Nährstoffe auf, als sie braucht. Kein in der Natur lebendes Tier überfrisst sich. Maß und Ausgleich herrscht von Natur aus in allen Lebensbereichen. Dem Menschen blieb es vorbehalten, diese Natur zu zerstören und auf unumkehrbare Weise auszubeuten. Er selber wird davon krank, weil er das Gesetz der Ökonomie missachtet, das zum Ausgleich führt. Mittelständler, die im eigenen Haus wirtschaften und mit ihrem eigenen Vermögen haften, sind gezwungenermaßen meist näher an dieser Erkenntnis als bonusberechtigte Manager.

In Frankreich werden große Unternehmen bis heute wie Staatsbetriebe geführt oder befinden sich ganz in Staatshand. Strategische Schwerpunkte sind Energie-, Bau- und Versorgungswirtschaft, Landwirtschaft, Transportwesen und Umwelttechnik. Auf dem traditionellen Postulat, die Unternehmen dieser strategischen Branchen quasi in Staatsnähe zu führen, gründet die französische Gewerkschaftskultur. Sie hält die Unternehmen für Erfüllungsgehilfen des Staates, was sie ja zur Zeit der Planwirtschaft tatsächlich waren, und gegen die man das Recht hat, von Zeit zu Zeit aufzubegehren.

Ein Blick auf die Vita der Präsidenten französischer Großkonzerne zeigt, was gemeint ist. Die meisten von ihnen haben die *Ecole Polytechnique* absolviert und danach die staatliche Verwaltungshochschule ENA (*Ecole Nationale d'Administration*). Sie duzen sich, sitzen in Staatssekretariaten, Institutionen und in den Verwaltungsräten der Konzerne und halten Verbindung mit den ehemaligen Schulkameraden in Ministerien, Verbänden und nationalen Gremien. Um für Weichenstellungen in ihren Konzernen die richtigen Weichen zu stellen, bedarf es nicht immer langer Verhandlungen. Ein Anruf zwischen zwei Ehemaligen derselben Schule ist oft ausreichend.

Im Bild vom Unternehmer in der Öffentlichkeit und dem Umgang zwischen Unternehmen und Gewerkschaften liegt zwischen Frankreich und Deutschland eine Kluft, die nicht größer sein könnte. Konfrontation statt Konsens heißt die einfache Formel. Misstrauen herrscht vor. Ziehen

bei nationalen Kampftagen Gewerkschaftsdemonstranten durch die Boulevards von Paris, hat man den Eindruck, es werde Klassenkampf aus dem Anfang des letzten Jahrhunderts inszeniert.

Einzelne deutsche Mittelstandsunternehmen haben diese Realität in Frankreich auf eigene Kosten erlebt. Die Tatsache unterschätzend, dass bei Betrieben mit mehr als 49 Mitarbeitern ein Gewerkschaftsdelegierter (*délégué syndical*) mit am Tisch sitzen muss, hat in mehreren Fällen dazu geführt, dass von deutschen Unternehmen aufgekaufte französische Betriebe, die durch Rationalisierungsmaßnahmen wieder zur Wirtschaftlichkeit hätten geführt werden können, ohne Vorwarnung durch Gewerkschaftstruppen so lange besetzt wurden, bis die aus Deutschland angereiste Firmenleitung die Segel strich.

Hinter nahezu allem, was bewegt, gesteuert, gemessen, bearbeitet, befestigt, verpackt, geprüft werden muss, sei es im Betrieb, im Verkehr oder im Haushalt, steckt die Technik eines deutschen Mittelstandsbetriebs. Zehntausende deutsche Unternehmen liefern europaweit, viele weltweit, technische Lösungen und Produkte für nahezu alle Bereiche der Industrie, des Handwerks und der Haushalte. Die Schleusen des Panamakanals funktionieren mit hydraulischen Elementen eines Unternehmens der Bosch-Gruppe. Wo Türen, Rolltreppen, Garagentore berührungslos in Bewegung gesetzt werden, sind Bauelemente aus schwäbischen oder badischen Firmen im Einsatz, desgleichen wo gewogen, dosiert, gemischt, abgefüllt, palettiert und in Hochregallager einsortiert wird. Die meisten dieser Hersteller sind mittelständische Unternehmen. Es gibt kaum einen technischen Vorgang im öffentlichen, industriellen und privaten Bereich, in dem nicht technische Komponenten aus mittelständischen deutschen Betrieben, von Tüftlern erdacht, Abläufe in Gang setzen, steuern und regeln.

## Protestantische Ethik

Man sollte die Welt der Unternehmen in zwei Lager teilen, börsennotierte Großunternehmen auf der einen Seite und die privaten Unternehmen, wie man sie hauptsächlich im Mittelstand findet, auf der anderen. Großunternehmen bilan-

zieren weltweit nach einheitlichen Vorschriften, haben ein internationales Aktionariat, darunter Pensions- und Investitionsfondsgesellschaften, die auf einen maximalen Ertrag ihrer Anteile orientiert sind. Sie unterscheiden sich in ihrem Geschäftsgebaren bis in die Terminologie von Land zu Land immer weniger voneinander. Ganz anders das Universum der privaten Unternehmen, überwiegend im Familienbesitz, von der Inhaberefamilie geführt, oft in der zweiten oder dritten Generation, beziehungsweise den von der Familie eingesetzten Geschäftsführern. Ihre Wertvorstellungen sind geprägt von Kontinuität und Qualität, verbunden mit Disziplin und Verantwortungsbewusstsein. Man findet solche Firmen vor allem in ländlicher Umgebung. Nicht wenige davon sind aus dem Protestantismus entstanden. Max Webers Erkenntnisse über den Einfluss der protestantischen Ethik auf das wirtschaftliche Handeln finden dort noch heute ihre Bestätigung. Unternehmensführung als Verantwortung und Pflicht.

### Gutes Ansehen

Der Vorteil liegt auf der Hand. Privat geführte Unternehmen sind wenig anfällig gegen fremde Investoren und bewahren sich dadurch ihre Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Das ermöglicht eine langfristige Finanz- und Investitionsstrategie, oft unterstützt durch die Hausbank. Die meisten dieser Unternehmen werden in geschlossenen Rechtsformen der GmbH oder der GmbH & Co. KG geführt, in der die GmbH bis zur Höhe des (begrenzten) Gesellschaftskapitals, als Vollhafter (Komplementär) fungiert, während der Kommandist nur bis zur Höhe seiner Kapitaleinlage haftet.

Diese geschlossene Form schützt das Unternehmen vor Übernahmegriffen und erlaubt, frei von Gewinndenken eine langfristige Strategie mit Investitionen in technologische Verbesserungen und die Sicherung einer langfristigen Rentabilität, da der Zwang zur Ausschüttung fehlt. Persönlichkeiten aus diesem Unternehmerkreis stehen oft an der Spitze von Branchen- und Arbeitgeberverbänden selbst auf Bundesebene, bekannte Namen, deren Stimme auch auf

Regierungsebene gehört und respektiert wird. Auch Frankreich hat seinen unternehmerischen Mittelstand. Französische Betriebe genossen auch bei deutschen Konkurrenten gutes Ansehen. Schon früh fand zwischen Deutschen und Franzosen ein Erfahrungsaustausch statt, vor allem im Umkreis der Automobilindustrie. Doch in der französischen Wirtschaftspolitik sind sie nach 1945 ein Stiefkind geblieben. Als die französische Industrie in den staatlichen Fünfjahresplänen (*le Plan*) auf die strategischen Schwerpunkte Energie, Stahl, Transport, Bauindustrie, und Landwirtschaft ausgerichtet wurde, konnten sich viele mittelständische Betriebe anderer Branchen, durch Banken wenig unterstützt, nicht mehr behaupten. Frankreich hat versucht, mit dem Plan *Machine-Outil* seine Werkzeugmaschinenindustrie zu retten. Doch der Plan misslang. Mittelständische Unternehmen mit ausgeprägter Spezialisierung lassen sich nicht nach staatlich vorgegebenen Regeln führen. Berühmte Namen, ernsthafte Konkurrenten der deutschen, Schweizer und italienischen Firmen, wurden zu Grabe getragen oder von ausländischen Konkurrenten übernommen.

Bis heute haftet dem Begriff PME/PMI (*Petites et Moyennes Entreprises/Petite et Moyenne Industrie*) eine überholte Provinzialität an. Er weist auf das Mittelmäßige hin. So empfinden es manche mittelständische Unternehmer selbst. Nur das Große und Glanzvolle reißt hin. Das bekommen auch *Patrons* selbst zu spüren. Einerseits werden sie in der Firma als Autorität geachtet, oft auch als autoritär gefürchtet, andererseits sind sie im Falle gewerkschaftlicher Aggression quasi wehrlos. Wird verhandelt, so sitzt immer ein Delegierter der CGT oder CFDT mit direktem Draht zur Pariser Zentrale dabei.

### Klassenkampffideologie

Das französische Gewerkschaftswesen ist von einer zählbaren Klassenkampffideologie geprägt, von der sich die jetzigen, meist jüngeren Gewerkschaftsführer zu befreien suchen. Mancher konsensbereite Gewerkschaftler wird von seiner Zentrale zurückgepfiffen, wenn er mit dem Firmenchef auf vernünftiger Ebene von gleich zu gleich

verhandeln will. Mit dem Klassegegner verhandelt man nicht. Das Auftreten mancher Gewerkschaftsfunktionäre mutet an, als sei die Zeit stehen geblieben. Auf diesem Hintergrund hat es die französische Mittelstandsindustrie schwer, sich zu entfalten.

Einfluss und Ansehen des Arbeitgeberverbands der PME/PMI ist deshalb nicht mit deutschen Arbeitgeberverbänden zu vergleichen, wo meist namhafte Persönlichkeiten aus der mittelständischen Industrie an der Spitze stehen. Dass ein Mittelstandsunternehmer Präsident eines nationalen Verbands würde, wäre in Frankreich kaum denkbar. Weder François Ceyrac noch Ernest-Antoine Seillière, beides langjährige ehemalige Präsidenten des CNPF (*Conseil National du Patronat français*), 1998 in Medef umgetauft (*Mouvement des Entreprises de France*), waren jemals Unternehmer, ebenso wenig wie die derzeitige Medef-Präsidentin Laurence Parisot.

Es wäre treffender, den Ausdruck Mittelstand durch Unternehmen der Mitte zu ersetzen. Doch Mittelständler wollen nicht unbedingt im Mittelpunkt stehen, außer in ihrer Branche. Und sie hören es nicht ungern, wenn man sagt, sie seien weltweit Spitze, auch wenn sie dann die Sache herunterspielen und sagen „*Man tut, was man kann*“. A propos Spitze: Auch die neue Hydraulik für die Aufzüge des Eiffelturms wird von einem deutschen Mittelstandsunternehmen geliefert.

### Petites et moyennes entreprises

Les entreprises allemandes qui souhaitent s'implanter en France ont dû dès le début affronter de nombreux obstacles juridiques et administratifs. À l'époque du dirigisme français, jusqu'au milieu des années 80, les firmes allemandes ont montré beaucoup de patience malgré des pertes considérables. Soucieuse de remplir les critères du Marché commun, la France a fini malgré tout par connaître le libéralisme après un demi-siècle d'économie planifiée.

Avec l'introduction de l'Euro et la suppression des frontières, les entreprises allemandes n'ont plus remplacé leurs cadres nationaux dans les filiales en France. Lorsque ces filiales n'ont pas été purement et simplement supprimées, ils ont proposé à des managers français d'assurer la bonne conduite des affaires.

La notion de politique économique n'est pas la même en France et en Allemagne. Les moyennes entreprises allemandes ne veulent pas entendre parler de gouvernement économique européen, comme l'a proposé le président Nicolas Sarkozy. Tout retour au protectionnisme serait

pour elles une erreur, car elles veulent prendre seules en mains le destin de leurs entreprises. Elles reprochent aux Français un certain dilettantisme qui a conduit à la perte de nombreux secteurs économiques, alors que la France avait joué un rôle de pionnier au début de l'industrialisation.

Le fossé est grand entre la France et l'Allemagne, surtout lorsqu'il est question des rapports entre l'entreprise et les syndicats, que bon nombre de cadres allemands désireux de s'implanter en France ont vécus personnellement.

L'incompréhension vient aussi du fait que le mot allemand *Mittelstand* est intraduisible en français et l'expression PME porte à confusion, car ce qui est moyen en France est discrédité depuis que Charles de Gaulle a écrit que « *le salut n'est que dans la Grandeur* ». Klaus W. Herterich préfère parler d'entreprises du milieu, bien que ces entreprises ne souhaitent pas être au centre de l'intérêt public.

Réd.