

Falsche Perspektiven

Von

Jean Estin

Président, Estin & Co

Der Wunschtraum von Frankreich als Industrieland mit einer ebenbürtigen Wettbewerbsfähigkeit wie Deutschland sorgt regelmäßig für Diskussionsstoff. Aus makroökonomischer Sicht ist die Lage der französischen Industrie in der Tat besorgniserregend. In punkto Arbeitskosten ist Frankreich in Sektoren mit geringer Wertschöpfung gegenüber den Schwellenländern kaum wettbewerbsfähig. Geringe Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Branchen mit hoher Wertschöpfung. Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes am französischen BIP schrumpft unaufhaltsam. Frankreich zählt nicht mehr zu den großen Industrienationen (siehe Tabelle 1).

So weit, so gut. Aber diese Sichtweise gilt für die Exportwirtschaft und lässt die tatsächlichen Zusammenhänge außer Acht.

Ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit französischer Großkonzerne geringer als die ihrer deutschen Pendanten?

Die Top-Unternehmen beider Länder haben sich auf unterschiedliche Branchen spezialisiert, mit völlig unterschiedlichen Kostenstrukturen, Erfolgsfaktoren und internationalen Entwicklungsachsen (siehe Tabelle 2).

Deutsche Marktführer sind hauptsächlich im verarbeitenden Gewerbe tätig und zeichnen sich durch substanzielle internationale Skaleneffekte, niedrige Transportkosten/-schranken, große wettbewerbsfähige und exportorientierte Produktionszentren, begehrtes Know-how und hohe Qualitätsbarrieren im Ausland aus und sind in den Bereichen Ausrüstungsgüter, Elektromechanik usw. tätig.

Dies gilt umso mehr für die deutschen Mittelstandsunternehmen. Mit Marktanteilen von 30% bis 60% sind sie aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Werke, des Know-hows und der überwiegend deutschen Arbeitnehmer Weltmarktführer in industriellen Nischensegmenten und exportieren ihre Produkte und ihre Expertise in die ganze Welt. Sie profitieren von der Entwicklung der Infrastruktur und von Industrieanlagen in den Schwellenländern (Herrenknecht, Dürr usw.).

Französische Spitzenunternehmen sind dagegen stärker in Branchen mit vielstufiger und differenzierter Wertschöpfungskette (Produktionskosten, höhere Marketing- und Werbekosten, höhere Vertriebskosten aufgrund des stark fragmentierten Kundensegments usw.) und/oder Herstellungsprozessen mit eher lokalen Skaleneffekten vertreten. Es handelt sich dabei um Unternehmen, die eine größere Nähe und Anpassung an die Endkunden sowie vor Ort ansässige Arbeitnehmer erfordern: Luxusgüter, Konsumgüter des täglichen Bedarfs, IT-Dienstleistungen, Groß- und Gemeinschaftsgastronomie usw.

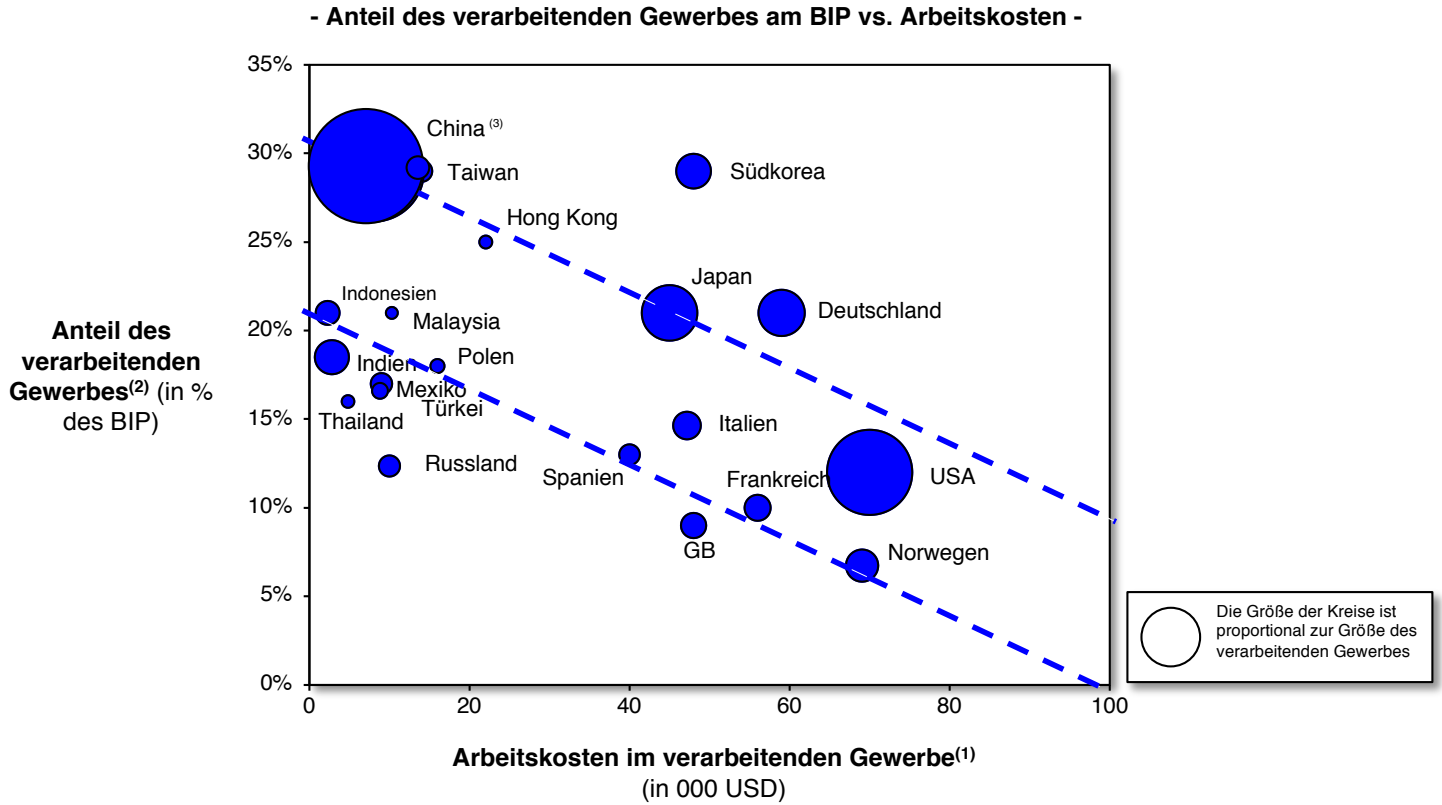
Die deutschen Schwergewichte sind in den „Exportbranchen“ vertreten. Ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre internationale Expansion beruhen auf dem Export der Produkte aus einigen wenigen großen Produktionszentren.

Die französischen Schwergewichte sind in den „Replikationsbranchen“ vertreten. Die Wettbewerbsfähigkeit und die internationale Expansion haben die Errichtung von Produktionszentren und die Entwicklung von Marken und Vertriebsteams auf zahlreichen Märkten in Kundennähe ermöglicht.

Die französischen Top-Unternehmen sind nicht weniger wettbewerbsfähig als die deutschen. Sie haben lediglich ein anderes Geschäftsmodell entwickelt mit weniger Beschäftigten, die in der Produktion in ihrem Heimatland tätig sind. Dies ist nicht nur auf das Streben nach

- Tabelle 1 -

**Fünf Länder (China, USA, Japan, Deutschland und Südkorea)
repräsentieren 55% der gesamten Industrieproduktion⁽²⁾ weltweit
(2016)**



(1) Durchschnittliche Arbeitskosten für alle Beschäftigte des verarbeitenden Gewerbes, die sich aus folgenden Elementen zusammensetzen: (a) direkte Vergütungen (Gehälter und Sachbezüge einschließlich Prämien) und (b) Sozialabgaben sowie sonstige arbeitsabhängige Abgaben (Ruhestands- und Invalidenrenten, Krankenversicherung, Krankheitsurlaub, Unfall-, Arbeitsunfall-, Arbeitslosenversicherung, Abgangsentschädigung, sonstige Sozialversicherungen, Steuern); (2) Industrieproduktion (Nahrungsmittel, Getränke, Textilien, chemische Produkte, Elektronik usw.) ohne Bergbau und Versorgung (Strom, Gas, Wasser usw.)
Quellen: OCDE, Eurostat, Destatis, Weltbank, The Conference Board, Analysen und Schätzungen von Estin & Co

wettbewerbsfähigeren Faktorkosten zurückzuführen, sondern auch auf die wirtschaftlichen und vertrieblischen Rahmenbedingungen, die von den Branchen, in denen sie aktiv sind, zwingend vorgegeben werden.

Welches Modell ist werthaltiger?

Bei den Unternehmen gibt es keine Unterschiede. Die Unternehmen beider Länder sind gleichermaßen rentabel und ihre Rentabilität gründet auf ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Französische Unternehmen sind möglicherweise flexibler und zeichnen sich auf Dauer wohl durch eine geringere Abhängigkeit von der Wettbewerbsfähigkeit ihres Heimatlandes und dessen Konjunkturphasen aus. Außerdem ist es schwierig, den dauerhaften Erfolg eines ausschließlich auf den Export ausgerichteten Modells zu sichern. In Wachstumsmärkten sind angesichts der Tatsache, dass die Größe optimal ausgelegter Werke häufig nicht mit dem Wachstum des Weltmarktes Schritt hält, jene Spitzenunternehmen erfolgreich, die früher oder später auf ein „Replikationsmodell“ umstellen.

Aus makroökonomischer und kurzfristiger Sicht schon. Deutsche Unternehmen schaffen Arbeitsplätze und leisten einen Beitrag zu den Steuereinnahmen des Staates und zur Handelsbilanz ihres Heimatlandes. In Deutschland ist ein größerer Teil der Bevölkerung in Industrien mit mittlerer Wertschöpfung aktiv. Diesem Modell droht auf mittlere Sicht jedoch Gefahr durch den unaufhaltsamen Vormarsch der chinesischen Industrie.

Französische Unternehmen schaffen zwar weniger Arbeitsplätze, diese zeichnen sich aber durch eine hohe Wertschöpfung aus (d. h. Führungsstrukturen, Jobs mit hohem Spezialisierungsgrad, F&E-Zentren). Theoretisch sollten sie dank Managementgebühren und Dividenden, die sie mit ihren Aktivitäten erwirtschaften, einen Beitrag zur Einkommens- und Dienstleistungsbilanz ihres Heimatlandes leisten und Shareholder Value für ihre Aktionäre generieren. Allerdings setzt sich die Aktionärsstruktur französischer Großkonzerne zu 45% aus internationalen Investoren zusammen. Dieser Einkommensbeitrag ist jedoch nicht ausreichend.

Für französische Spitzenunternehmen ist die Welt in Ordnung. Sehr viele sind in Branchen tätig, die den deutschen Industriegiganten im Hinblick auf die Wirtschaftszyklen einen Schritt voraus sind.

Dennoch steckt Frankreich in einem Dilemma: zu wenig lokale Beschäftigung mit wettbewerbsfähiger Wertschöpfung und negative Handelsbilanz in Verbindung mit einem schwachen Anstieg der Einkommen und einer Präferenz für hohe öffentliche Ausgaben, so dass eine kurzfristige Lösung dieser Aufgabe erheblich erschwert wird.

Die Gründe dieser Spezialisierung

Die Top-Unternehmen eines jeden Landes haben jeweils eine unterschiedliche Entwicklung durchlaufen, die sich teilweise aus den Sachzwängen und Besonderheiten ihres nationalen Umfelds ergibt.

Deutsche Konzerne profitieren seit 40 Jahren von der durch das föderale System bedingten Umverteilung von Sozialabgaben zwischen Bund, Ländern und Kommunen, der direkten Besteuerung, dem dualen Ausbildungssystem und der stetigen Aufwertung ihrer Währung (Deutsche Mark, dann Euro). Alle diese Faktoren fördern die Entwicklung einer industriellen Basis mit hoher Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich, die Umverteilung von Ressourcen auf widerstandsfähige Sektoren und die Aufgabe nicht wettbewerbsfähiger Branchen.

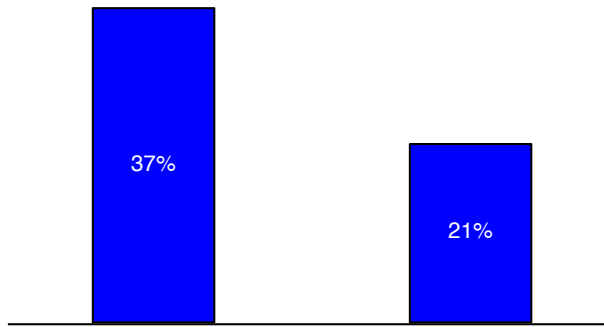
Französische Konzerne haben ihre internationale Expansion trotz oder gerade wegen der Interventionen ihrer Kommunen und der Politik im Hinblick auf die Arbeitskosten, den Anteil öffentlicher Ausgaben und des Sozialtransfers, die Mängel in der Berufsausbildung und die Unterstützung angeschlagener Sektoren vorangetrieben. Sie haben sich „anderweitig umgeschaut“ – und zwar mit Erfolg. Wohl oder übel haben sich die Unternehmen, die sich durchgesetzt haben, eine breite internationale Dimension in anders strukturierten Branchen als deutsche Großkonzerne aufgebaut. Zudem ist ihre Abhängigkeit von ihrer ursprünglichen Basis inzwischen deutlich geringer.

- Tabelle 2 -

Die deutschen und französischen Unternehmensikonen setzen völlig verschiedene Expansionsmodelle um

- Anteil der Beschäftigten im Heimatland des Unternehmens in % des Gesamtwerts - (Durchschnittswert 2017 - Unvollständig -)

Deutschland **Frankreich**



Industrie-Ikonen

- | | | | | |
|---|--|---|---|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen • Daimler • Allianz • BMW • Bosch • BASF • Continental | <ul style="list-style-type: none"> • Fresenius • SAP • Henkel • Adidas • TUI • Linde | <ul style="list-style-type: none"> • AXA • LVMH • Saint Gobain • Vinci • L'Oréal • Veolia • Danone | <ul style="list-style-type: none"> • Schneider Electric • Michelin • Sodexo • Air Liquide • Lactalis | <i>Umsatz > 15 Mrd. EUR</i> |
|---|--|---|---|--------------------------------|

Marktführer in Nischensegmenten oder kleinen Branchen

- | | | | | |
|---|--|---|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Heidelberg-Cement • Würth • Liebherr • Freudenberg | <ul style="list-style-type: none"> • Dürr • Mannesmann • Herrenknecht | <ul style="list-style-type: none"> • Technip • Pernod Ricard • Essilor • Plastic Omnium | <ul style="list-style-type: none"> • Groupe SEB • Legrand • Hermès • Vallourec | <i>Umsatz ≤ 15 Mrd. EUR</i> |
|---|--|---|--|-----------------------------|

Anm.: Unternehmen mit marktführender Position oder Nummer zwei weltweit
 Quellen: Bloomberg, Jahresberichte, Präsentationen für Analysten, Factsheets, Analysen und Schätzungen von Estin & Co

Wie sieht die Zukunft aus? Sollte man in Frankreich ein Industriemodell mit hohem Mehrwert fördern?

Das Bestreben Frankreichs, weiter in „Spitzenindustrien“ mit hohem Mehrwert vorzustoßen (Branchen, die jedoch der Vergangenheit angehören), um zu dem Deutschland von gestern und heute aufzuschließen, ist jedoch ein Kampf an der falschen Front. Gefahr droht auf längere Sicht nicht mehr den Arbeitsplätzen ungelerner Arbeiter, sondern vielmehr Bereichen wie Engineering, Technologie und Spitzenforschung.

Die chinesische Industrie ist auf dem Vormarsch – sowohl quantitativ als auch qualitativ. Sie ist potenziell 15 bis 20 Mal so groß wie die Summe der europäischen Länder – was sich auch auf die Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen und mögliche Größenvorteile in der Produktion auswirkt. Zudem schrumpft der technologische Rückstand Chinas zum Ausland zusehends.

Dem deutschen Modell droht durch diesen Vormarsch der chinesischen Industrie auf mittlere Sicht große Gefahr. Vor 20 Jahren hätte man das chinesische Modell kopieren sollen.

Aber aufgrund des erforderlichen Vorlaufs für den Ramp-up der französischen Industrie würden zahlreiche Unternehmen in direkten Wettbewerb mit den chinesischen Giganten treten, die sie im Übrigen bereits überholt hatten.

Wo liegt die eigentliche Herausforderung? Frankreich und Deutschland müssen solide Spitzenunternehmen mit eigenen Ökosystemen entwickeln, welche die Schlüsselindustrien *der kommenden 20 Jahre* anführen. Diese Industrien gibt es heute noch nicht oder sie stecken noch in den Kinderschuhen. Es ist schwer vorherzusagen, wie sie aussehen werden. Und die Unternehmen, die diese Entwicklung vorantreiben, werden sicherlich nicht von der Politik erfunden.

Eine historische Fehlentwicklung

Die Wirtschaftsgeschichte der letzten 20 Jahre war ein Trauma für die Staaten Europas.

In den 50er und 60er Jahren bis in die 90er Jahre hinein haben europäische Spitzenunternehmen wichtige Entwicklungsschübe in neuen Industrien angestoßen oder waren aktiv an ihrer Entwicklung beteiligt, um der US-amerikanischen oder japanischen Konkurrenz zu trotzen: In den 50er und 60er Jahren bei Industrie und Infrastrukturen, in den 60er und 70er Jahren bei Massenkonsum, Haushaltsausrüstungen und neue Vertriebswege, in den 70er und 80er Jahren bei Dienstleistungen, in den 80er und 90er Jahren bei IT-Dienstleistungen, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Luxusgüter usw.

Doch in den Schlüsselindustrien der letzten 20 Jahre (intelligente Endgeräte wie Computer und Smartphones, Software, Suchmaschinen und Social Media, E-Commerce usw.) konnte sich kein europäischer Akteur auf der internationalen Bühne gegen die US-amerikanische oder chinesische Konkurrenz behaupten.

Die Digitalwirtschaft wächst über 10% pro Jahr und wird in fünf Jahren rund 10% der Weltwirtschaft repräsentieren. Die schnelle Konzentrationsdynamik wird dazu führen, dass 40% des Marktes von 10 amerikanischen und chinesischen Playern kontrolliert werden (siehe Tabelle 3)¹.

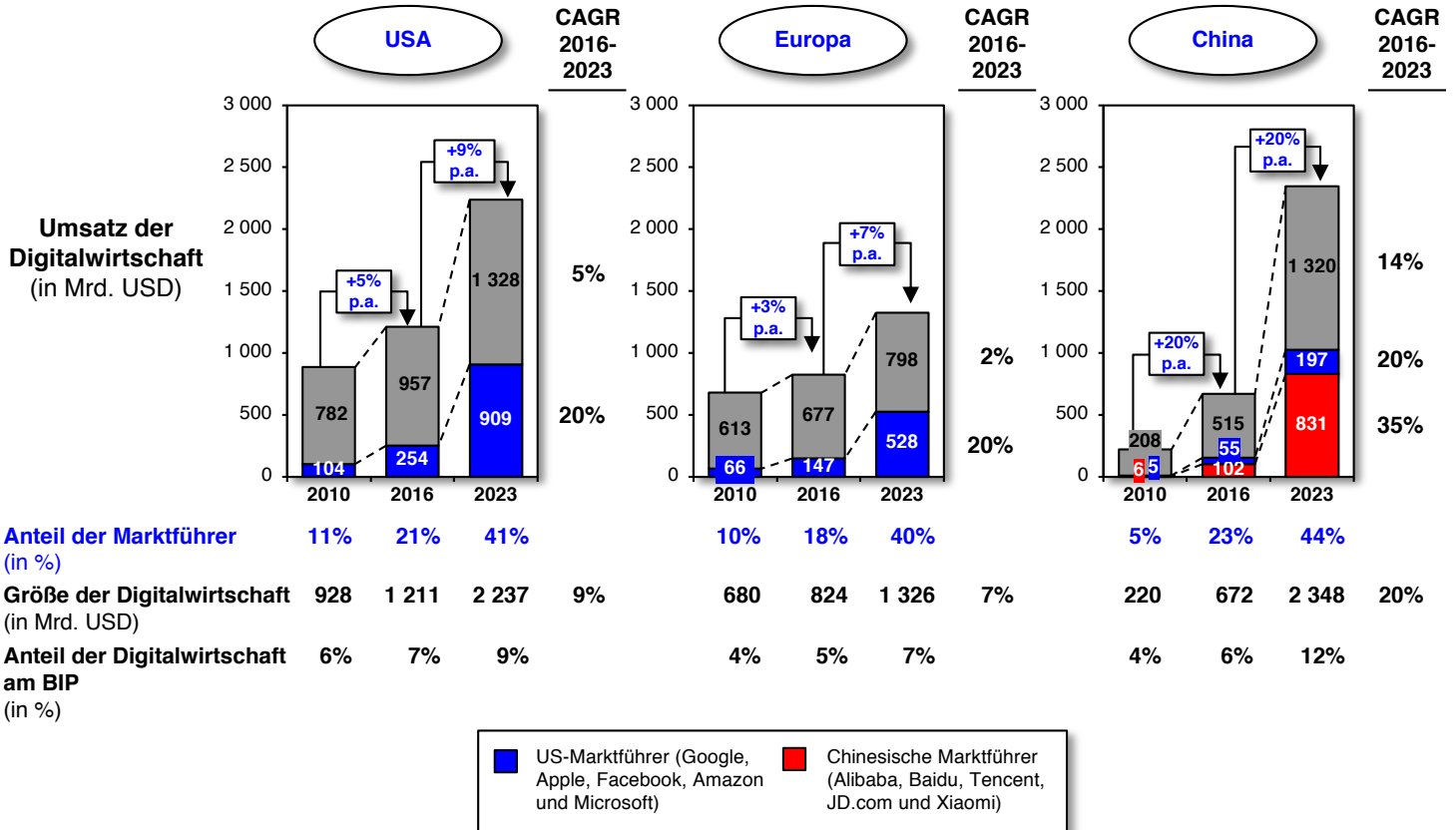
Das im Vergleich zu den Schwellenländern und auch Nordamerika schwache Wirtschaftswachstum in Europa seit dem Jahr 2000 hat de facto eine sehr einfache Erklärung: *Europa hat weder eine der neuen Schlüsselindustrien initiiert, auf denen das internationale Wirtschaftswachstum der letzten 20 Jahre beruhte, noch einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet.*

Worauf aber lässt sich diese Disruption in einer bis dahin langen und relativ erfolgreichen Wirtschaftsgeschichte zurückführen? Und was wird sich in den kommenden 20 Jahren ändern?

¹ Zur Digitalwirtschaft zählen auch die Telekommunikationsunternehmen (AT&T, Verizon, China Mobile, Deutsche Telekom, Vodafone, Orange usw.). Lässt man diese Akteure unberücksichtigt, würde sich der Anteil der US-amerikanischen und chinesischen Unternehmen sogar auf über 60% belaufen.

- Tabelle 3 -

Die Digitalwirtschaft wächst 10% pro Jahr und wird bis 2023 ~ 10% des internationalen BIP repräsentieren. Sie konzentriert sich zusehends auf 10 US-amerikanische und chinesische Marktführer



Anmerkungen: (1) BIP mit Inflation; (2) Definition der Digitalwirtschaft des BEA und der OECD: Digitale Infrastrukturen (Hardware, Software, IoT usw.), E-Commerce, digitale Medien und soziale Netzwerke. Dieser Definition zufolge umfasst die Digitalwirtschaft auch die Telekommunikationsunternehmen (2016 34% des US-Marktes, 46% in Europa und 35% in China). Lässt man diese Akteure außer Acht, wäre die Konzentration des Marktes sogar noch stärker (über 60% des Marktes dürften 2023 auf die US-amerikanischen und chinesischen Marktführer entfallen).

Quellen: Jahresberichte, BEA (Bureau of Economic Analysis), BLS (Bureau of Labor Statistics), OECD, Bloomberg, IWF, Analystenschätzungen, Analysen und Schätzungen von Estin & Co

Die Optionen

Die makroökonomischen Entscheidungen zur Förderung des Wachstums und nicht nur der Wettbewerbsfähigkeit verlaufen grundsätzlich auf zwei Achsen:

- Interventionistische Wirtschafts- und Industriepolitik vs. unternehmens- und unternehmerfreundliche (!) Umweltpolitik;
- Förderung der Industrien und Arbeitsplätze von gestern und heute vs. Förderung der „kreativen Zerstörung“ und der Arbeitsplätze von morgen.

Die Politik kann den Ist-Zustand mithilfe von Normen, Vorschriften, Verfahren sowie Reallokations- und Transfermechanismen schützen, verwalten und optimieren. Hingegen kann sie keine zukunftsgerichteten wirtschaftlichen Initiativen anstoßen. Noch nie konnte planmäßiges Kalkül Unternehmergeist ersetzen.

Mangels klarer kollektiver Optionen zur Förderung des Wachstums und der flexiblen Umverteilung der Ressourcen, werden wir eben die Industrien von gestern erfolgreich weiterentwickeln.

April 2018

Estin & Co ist eine international tätige strategische Unternehmensberatung mit Niederlassungen in Paris, London, Zürich, New York und Shanghai. Das Unternehmen berät die Geschäftsleitung großer europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne im Bereich Wachstumsstrategie und Private Equity-Fonds bei der Analyse und Bewertung von Investitionen.