

Das Unternehmengespräch: Kurt Schlotthauer, Präsident der Beratungsgesellschaft Coffra S.A., Paris

„Die Deutschen sind oft arrogant“

Coffra begleitet Mittelständler auf den französischen Markt. Dort lauern ungeahnte Fallstricke.

PARIS, 2. November
Szene aus dem Mittelstand im deutsch-französischen Wirtschaftsleben: Da kommt ein erfolgreicher Unternehmensgründer aus Baden-Württemberg im Privatjet nach Frankreich geflogen. Seine Gesellschaft mit vielleicht 5000 Mitarbeitern ist schon bis nach Asien expandiert, und so sollte die Eroberung des Nachbarlandes doch ein Kinderspiel sein, denkt der Firmenchef. In Frankreich trifft der Deutsche auf den Abgänger einer Grande Ecole, einer jener Eliteschulen, die Frankreichs moderne Aristokratie ausbildet. Bis zum Äußersten hat der Franzose das analytische Denken gelernt, ist mit Allgemeinbildung vollgestopft und zieht es gewöhnlich vor, mit seinesgleichen zu verkehren anstatt mit dem gewöhnlichen Volk. Der deutsche Unternehmer dagegen ist ein Autodidakt, im Selbstbewusstsein kaum zu übertreffen, er hat keine Komplexe, dass er womöglich die Unterschiede zwischen Beethoven und Wagner nur rudimentär kennt. Auch dass ein Rotwein von Rothschild etwas Besonderes ist, hat er allenfalls vage in Erinnerung. Wenn man Glück hat, akzeptiert der Deutsche ein richtiges Mittagessen, anstatt nur Sandwiches kommen zu lassen, doch schon gleich bei der Vorspeise schneidet er heikle Themen wie Personalfragen an. Das Urteil des Franzosen ist da schnell gefällt: „Welch ein Banause, Welch ein Barbar!“
Geographisch so nah, in der Wirtschaftskultur aber doch so fern – so erlebt der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Kurt Schlotthauer häufig das Zusammentreffen des deutschen und des französischen Mittelstandes. Zwischen diesen Welten zu vermitteln, hat sich der Gründer

und Chef der deutsch-französischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Coffra zur Lebensaufgabe gemacht. Coffra begleitet deutsche Mittelständler, wenn sie in Frankreich eine Niederlassung eröffnen oder eine französische Firma übernehmen. Die Fallstricke sind zahlreich und führen nach Schätzung von Schlotthauer dazu, dass in Frankreich rund 50 Prozent aller Aufkäufe durch deutsche Mittelständler nicht den gewünschten Erfolg bringen. Dabei sind sich die deutschen Unternehmen oft selbst ihre ärgsten Feinde. „Früher waren die Kenntnisse über Frankreich oft gleich null. Heute weiß man vieles immer noch nicht. Hinzu kommt nicht selten eine völlig unangebrachte Arroganz anstelle von Einfühlungsvermögen und Geduld“, sagt Schlotthauer. Wenige kennen das Wirtschaftsleben aus der Sicht des Mittelstandes im deutsch-französischen Grenzverkehr besser als er. Seit der heute 68 Jahre alte Schlotthauer in den sechziger Jahren während der Ausbildung zum Juristen seine Wahlstation in Lyon absolvierte, hat ihn Frankreich nicht mehr losgelassen. 1985 gründete er in Paris nach mehreren Jahren des Angestellendaseins seine eigene Gesellschaft und hat sie bis heute auf einen Mittelständler mit 140 Mitarbeitern ausgebaut, darunter 120 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Anwälte, Ingenieure und Informatiker.

Wer so wie er täglich die Wirtschaft an der Graswurzel erlebt, der kann schnell mit einigen Vorurteilen aufräumen. Frankreich sei bürokratisch? „Heute kann eine Gesellschaft in einer Woche gegründet werden, einschließlich der Hinterlegung des Gesellschaftsvertrages, der Eintragung im Handelsregister und der Anmeldung bei der Steuerverwaltung.“ Frankreich sei umständlich? „Das Land hat beispielsweise die Notarpflicht stark abgebaut. Privatwirtschaftliche Verträge reichen für Gesellschaftsverträge, für die Übertragung von Anteilen oder für Hauptvereinbarungen aus.“ Frankreich sei unternehmerfeindlich? „Die Einführung der Rechtsform der kleinen Aktiengesellschaft SAS hat die Dinge sehr erleichtert. Die Einführung der Ein-Mann-Gesellschaft erfolgte zudem schon vor langer Zeit. Bei solchen Themen braucht Deutschland oft viel länger.“ Auch die Bilanzrichtlinien seien früher als beim deutschen Nachbarn internationalen Standards angepasst worden.



Foto Helmut Fricke

Das Unternehmen

Coffra setzt mit seinen 15 Partnern im Jahr 16 Millionen Euro um und erwirtschaftet eine „zufriedenstellende Rendite“, so Schlotthauer. Die Gesellschaft wächst seit 2005 wieder mit etwa zehn Prozent jährlich, nachdem die IT-Umsätze zur Jahrtausendwende und Euro-Einführung zuerst stark angestiegen, dann aber wieder zurückgefallen waren. Coffra profitiert von Restrukturierungen und Absparungen, die Beratungsbedarf entstehen lassen. Wachstum durch eine Fusion schließt Schlotthauer nicht aus, will dabei aber die Mehrheit behalten.

Der Unternehmer

Kurt Schlotthauer ist mit seinen 68 Jahren heute noch voll eingebunden an der Spitze von Coffra. Doch er hat vorgesorgt: Sein Lebenswerk will er „in vielleicht zwei bis vier Jahren“ an seinen Sohn Christoph übergeben, der heute schon als Partner und engster Vertrauter in Paris mitarbeitet. Schlotthauer ist in mehreren deutsch-französischen Gremien aktiv, weil ihm die Vermittlung zwischen den Ländern Herzenssache ist. Seine Partner sind zum Großteil Franzosen, weil vor allem sie den Kunden ein authentisches Bild von Frankreich vermitteln können.

Und dennoch geht vieles in Frankreich nicht von alleine. Mancher Deutsche glaube, mit „Hauruck-Englisch“ sei es getan – eine Fehleinschätzung, wie Schlotthauer berichtet, denn nur in Großunternehmen sei Englisch heute verbreitet. Auch sei die

Einhaltung der Form oft wichtiger als der Inhalt, was etwa bei Fristen für Kündigungen missachtet werde. Der Ausgang von Steuerprüfungen sei meistens schwer vorherzusagen. Es gebe zwar mehr Anweisungen der Finanzbehörden als in Deutschland, „doch viele werden nicht eingehalten“, sagt Schlotthauer. Zu 40 Prozent der Gesetze gebe es keine Durchführungsverordnungen. „Vieles wird gar nicht umgesetzt.“ Andererseits zu meinen, dass „in Frankreich alles geduldet“ werde, sei falsch, weil die Verwaltung „kolossal stark“ sei, „ob in der Justizverwaltung, die

manchmal sehr hart mit den Bürgern umspringt, oder in der Finanzverwaltung, die über weit mehr Mittel verfügt als in Deutschland“.

2,9 Millionen Unternehmen gibt es in Frankreich. Das klingt beeindruckend, ist jedoch irreführend, weil fast 92 Prozent aller Unternehmen weniger als 10 Mitarbeiter haben. Was ungefähr dem deutschen Mittelstand entspricht, ist westlich des Rheins dünn gesät: Nach Ermittlung des Statistikkamtes Insee haben nur rund 7600 Unternehmen mehr als 200 Mitarbeiter; in Deutschland dagegen haben nach Anga-

ben des Statistischen Bundesamtes fast 11 000 Unternehmen mehr als 250 Beschäftigte. Daher arbeitet Coffra meist für deutsche Mittelständler, die in Frankreich expandieren wollen. Umgekehrt findet die Gesellschaft nur selten französische Kunden, die nach Deutschland streben, weil sie oft zu finanzschwach und kulturell zu wenig ins Ausland orientiert seien.

Coffra bietet neben der Wirtschaftsprüfung und der Steuerberatung auch die IT-Beratung bei der SAP-Integration, das Outsourcing von Verwaltungsarbeiten,

Geographisch so nah, in der Wirtschaftskultur aber doch so fern – deutsche und französische Mittelständler trennt nicht nur die Sprache.

das Interimsmanagement und die Rechtsberatung an. Aufgrund dieser breiten Aufstellung sieht sich das Unternehmen in seinem Kundenbereich der Mittelständler, die oft noch in Familienbesitz sind, als Marktführer.

Wenn Deutsche in Frankreich scheitern, dann meistens, weil sie den Markt unterschätzen. Einem französischen Verkäufer eines Unternehmens nur viel Geld zu bieten, reiche nicht. Man müsse ihm das Gefühl geben, ihn zu verstehen, sein Lebenswerk zu schätzen, und man solle die führenden Mitarbeiter in die Konzernstrukturen bis nach Deutschland einbinden. Selbst bei der IT-Integration sei es wichtig, den Franzosen nicht nur den Eindruck zu vermitteln, dass der Finanzchef nun per Knopfdruck alle Informationen abrufe und sie jede Eigenständigkeit verloren hätten. Es müsse gründlich erklärt werden, warum ein gemeinsames IT-System alle Unternehmensbereiche voranbringe. Die Überheblichkeit mancher Deutscher, die ihre Volkswirtschaft als Export- und als Reformweltmeister sehen, führe dagegen häufig zum Scheitern, berichtet Schlotthauer. „Die Deutschen lieben an Frankreich all das, was sie nicht haben, etwa ein gewisses Savoir-vivre und eine höhere Lebensqualität. Doch die Franzosen wollen vor allem als erfolgreiche Unternehmer anerkannt werden. Damit aber haben die Deutschen gewisse Schwierigkeiten. Unsere Aufgabe ist es, über diese Gräben hinweg zu vermitteln.“
CHRISTIAN SCHUBERT

Familienbetriebe wachsen schneller

Weniger vom Kapitalmarkt abhängig

lib. FRANKFURT, 2. November. Große Unternehmen, die sich hauptsächlich im Familienbesitz befinden, entwickeln sich stabiler als Publikumsgesellschaften, die vielen gehören. Auch sind sie in den vergangenen Jahren rascher gewachsen – im Gegensatz zu den Publikumsgesellschaften aber weniger durch Zukäufe als vielmehr aus sich heraus. Dabei haben sie vor allem ihr internationales Geschäft erweitert. Das sind Ergebnisse einer Untersuchung der auf den Mittelstand spezialisierten Nürnberger Unternehmensberatung Weissmann & Cie.

In den kommenden Jahren dürften die Familienunternehmen weiter aufholen, erwartet Weissmann. Das liege auch daran, dass die großen Familienunternehmen nach einigen sehr guten Jahren über eine hohe Eigenkapitalquote und hohe Finanzmittel für eventuelle Übernahmen verfügten. Auch sei zu erwarten, dass die Verwerfungen auf den Kapitalmärkten vor allem dem Wachstum der Publikumsgesellschaften Grenzen setzten.

Wie die Beratungsgesellschaft vorrechnet, ist der Umsatz der 40 größten Familienunternehmen von 2002 bis 2007 um 35

Prozent auf 545 Milliarden Euro gewachsen. Im gleichen Zeitraum ist der Erlös der Publikumsgesellschaften um 24 Prozent auf 891 Milliarden Euro gestiegen. Die 40 größten Familienunternehmen haben auch die Zahl der Arbeitsplätze stärker ausweiten können als die Publikumsgesellschaften, und zwar um 18 Prozent auf 2,17 Millionen Personen. Die 40 größten Publikumsgesellschaften beschäftigten im vergangenen Jahr 3,2 Millionen Menschen; das waren 11 Prozent mehr als 2002. Aussagen zum Wachstum des Jahresüberschusses sind schwierig, weil einige Familienunternehmen keine Angaben machen. Doch deutet einiges darauf hin, dass der Gewinnzuwachs der Publikumsgesellschaften größer war.

Bis Rang 24 war der Umsatz der größten Publikumsgesellschaften 2007 zwar höher als der Umsatz der größten Familienunternehmen. Doch gibt es, wie es in der Untersuchung heißt, wesentlich mehr große Familienunternehmen als große Publikumsgesellschaften. Um im vergangenen Jahr zu den 40 größten Publikumsgesellschaften zu gehören, reichte der Umsatz der Pflleiderer AG von 1,8

Milliarden Euro. In der Gruppe der Familienbetriebe musste man – wie Knorr Bremse – schon 3,2 Milliarden Euro Erlösen. Die größten Familienunternehmen sind vor allem im Handel und in der Automobilindustrie tätig; einige sind auch Mischkonzerne.

Die Nürnberger Unternehmensberatung hat außerdem festgestellt, dass sich die Familienunternehmen relativ stabil entwickelt haben. So sei bisher keines der größten vierzig Unternehmen des Jahres 2002 an einen börsennotierten Konzern oder eine Beteiligungsgesellschaft verkauft worden; insgesamt sei ihre Eigentümerstruktur kaum verändert worden. Auch gab es wenig Bewegung in der Gruppe der größten vierzig. So waren 34 der 40 größten Familienunternehmen des Jahres 2002 auch 2007 in dieser Gruppe vertreten. Abgestiegen aus der Rangliste der größten vierzig Familienbetriebe sind wegen Insolvenz Walterbau, wegen Aufspaltung Altana und außerdem Röchling, Wella, Axel Springer und Miele. Im oberen Bereich der Rangliste ist vor allem der Aufstieg der Schwarz-Gruppe, der unter anderem Lidl gehört, auffallend und der Abstieg von Otto. Der Versandhändler bekam die allgemeine Krise in seiner Branche zu spüren und musste als eines der wenigen großen Familienunternehmen einen Umsatzverlust hinnehmen. Auch der Umsatz des Handelskonzerns Arcandor fiel von 2002 bis 2007 stark, und zwar um eine Milliarde Euro.

In der Gruppe der Publikumsgesellschaften hat mehr Bewegung stattgefunden, vor allem in der zweiten Hälfte der Rangliste. Insgesamt sind 13 Unternehmen 2007 nicht mehr unter den größten vierzig, die es 2002 noch waren. Die Gründe dafür sind ganz unterschiedlich. Schering wurde verkauft, und für Kuka (früher IWKA), Epcos, Deutz und MLP blieb der wirtschaftliche Erfolg aus.

Ostdeutsche Photovoltaik erleidet Rückschlag

itz. LEIPZIG, 31. Oktober. Während Q-Cells aus Thalheim, der größte Solarzellenhersteller der Welt, sein Wachstum halten kann, ist eine weitere große Ansiedlung eines Photovoltaik-Unternehmens in Sachsen-Anhalt vorerst geplatzt. Der norwegische Konzern Vetro Solar werde sein Werk in der Nähe von Thalheim wegen der schwierigen Kreditsituation zunächst nicht errichten, teilte das Wirtschaftsministerium mit. Eigentlich hatte Vetro Solar mit dem Bau der nach eigenen Angaben größten Solarglas-Fabrik der Welt im kommenden Jahr beginnen wollen. Geplant war, 400 Millionen Euro zu investieren und damit 500 Arbeitsplätze zu schaffen. Die Pläne lägen nur auf Eis, seien aber nicht aufgehoben, hieß es in Magdeburg.

Die größten Unternehmen im Vergleich (2007)

FAMILIENUNTERNEHMEN			PUBLIKUMSGESELLSCHAFTEN		
Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro	Mitarbeiter	Unternehmen	Umsatz in Mrd. Euro	Mitarbeiter
Metro	64	281 000	Volkswagen	108	329 000
BMW	56	108 000	Daimler	99	272 000
Schwarz (Lidl)	50	260 000	Siemens	72	398 000
Robert Bosch	46	268 000	Eon	69	88 000
Franz Haniel	29	56 000	Deutsche Post	64	470 000
Tengelmann	25	151 000	Deutsche Telekom	63	241 000
Aldi	22	k. A.	BASF	58	95 000
Phoenix (Pharma)	22	22 000	Thyssen Krupp	51	191 000
Bertelsmann	19	102 000	RWE	43	63 000
Arcandor	15	71 000	Bayer	32	106 000

Quelle: Weissmann & Cie.

Übernahme von IDS denkbar

Gründer August-Wilhelm Scheer zeigt sich erstmals offen

FRANKFURT, 2. November (Reuters). Der Unternehmensgründer August-Wilhelm Scheer schließt eine Übernahme des von ihm gegründeten IT-Unternehmens IDS Scheer erstmals nicht mehr aus. „Das wäre keine unrealistische Entwicklung, aber es ist nicht mein Ziel“, sagte der 67-jährige Professor für Wirtschaftsinformatik der „WirtschaftsWoche“ in einem am Samstag veröffentlichten Bericht. Das Saarbrücker Softwarehaus werde sein Ziel, den Umsatz bis zum Jahr 2010 auf 600 Millionen Euro zu steigern, wohl nicht erreichen: „Wir müssen sehen, ob Unternehmen unserer Größe vom Markt noch akzeptiert werden“, sagte Scheer. Der IDS-Gründer und -Großaktionär (41 Prozent) hatte Über-

nahmeangebote stets abgelehnt. Noch im September betonte er, er wolle IDS als unabhängiges Unternehmen erhalten. Damals gab es Spekulationen, SAP sei an dem kleineren Rivalen interessiert.

Vor drei Wochen hatte IDS Scheer zum zweiten Mal in diesem Jahr seine Ziele zurücknehmen müssen. Bei einem stagnierenden Umsatz (2007: 393,5 Millionen Euro) werde die Umsatzrendite vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen in diesem Jahr nur bei 3 bis 4 statt der bis dahin veranschlagten 8 bis 9 Prozent liegen. Nun sollen 200 der mehr als 3000 Arbeitsplätze abgebaut werden, Kündigungen sind nicht ausgeschlossen. Eine von Betriebsräten befürchtete zweite Kündigungswelle schloss Scheer jedoch aus.

0 800 / 46 22 22 6

www.bbbank.de

Philipp Lahm
Nationalspieler

0,

EUR*

Girokonto und Depot.

Das nenn' ich Fair Play!

Die BBBank überzeugt immer mehr Kunden mit ihren Leistungen. Führen Sie Ihr Bankdepot und Ihr Gehaltskonto kostenfrei – ohne monatlichen Mindesteingang auf Ihrem Girokonto. Und genießen Sie den Service einer kompetenten Beraterbank. Gerne überzeugen wir auch Sie von unseren Vorteilen. Informieren Sie sich: Tel. 0 800/46 22 22 6 oder www.bbbank.de.

0

Stiftung Warentest
Finanztest

Kostenlos mit sicherem Onlinebanking-Verfahren

Klassik-Direktkonto der BBBank

Im Test: 154 Girokonten von 73 Banken

Ausgabe 8/2008

So muss meine Bank sein.