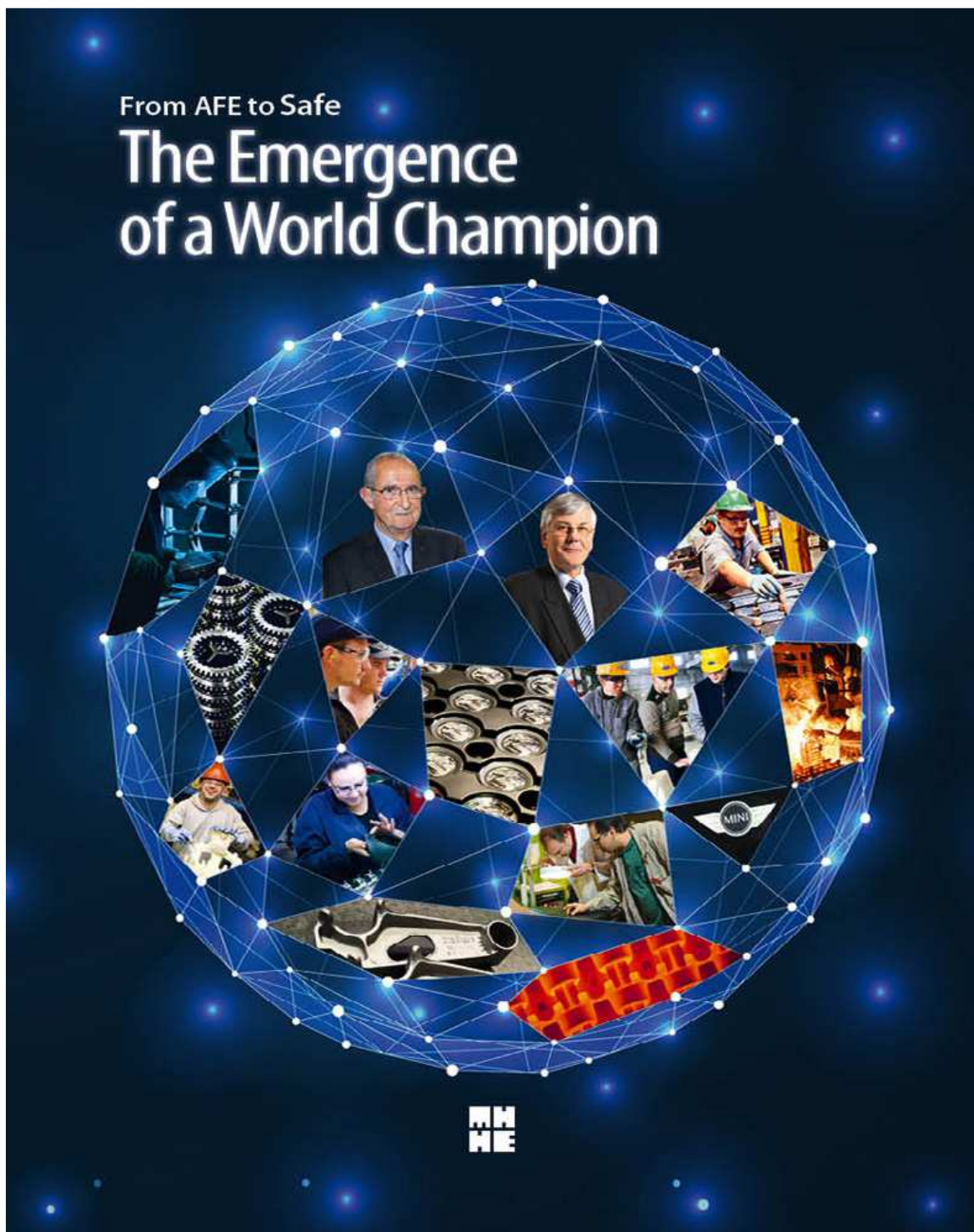


Aus AFE wird Safe

## Die Geburt eines Weltmeisters



Olivier Boudot

„Es gibt nichts Schöneres, als gemeinsam das Abenteuer Industrie im Dienste der Menschen zu erleben!“

Gérard Mura

Hinweis

Freie Übersetzung ins Deutsche des in französischer Sprache verfassten Textes, ohne die persönlichen Zitate und Bildtexte.

Ausgabe2015

# INHALT

## EINLEITUNG :

<b>I DIE ANFÄNGE .....</b>	<b>7</b>
<i>I.1 DIE ENTSTEHUNGSGESCHICHTE.....</i>	<i>7</i>
<i>InColombier-Fontaine .....</i>	<i>7</i>
<i>Ein paar Kilometer weiter in SainteSuzanne.....</i>	<i>9</i>
<i>Krieg und Nachkriegszeit .....</i>	<i>10</i>
<i>Richtungswechsel .....</i>	<i>11</i>
<i>Zutrauen gewinnen.....</i>	<i>13</i>
<i>I. 2 WACHSTUMSKEIME.....</i>	<i>13</i>
<i>Sicherheit, schon damals!.....</i>	<i>14</i>
<i>Die Spezialisierung der Fabriken.....</i>	<i>14</i>
<i>Die Märkte erobern.....</i>	<i>15</i>
<i>Auf dem Weg zum Wachstum .....</i>	<i>16</i>
<i>I. 3 DEN STAHLGUSS UMSTRUKTURIEREN.....</i>	<i>17</i>
<i>Decazeville in der Gruppe, ein ungewöhnliches Abenteuer.....</i>	<i>17</i>
<i>Für die Gruppe wird es stürmisch .....</i>	<i>19</i>
<i>Die Umstrukturierung von Stahlguss.....</i>	<i>20</i>
<i>Das Juwel des Forez .....</i>	<i>21</i>
<i>Sie wollten uns, weil wir so schön waren!.....</i>	<i>21</i>
<i>Rebellion!.....</i>	<i>22</i>
<i>Spezialisierung und Restrukturierung.....</i>	<i>23</i>
<i>Mancelle deFonderie .....</i>	<i>23</i>
<i>Die Übernahme.....</i>	<i>24</i>
<i>An die Börse!.....</i>	<i>26</i>
<i>I.4 VERÄNDERUNGEN .....</i>	<i>26</i>
<i>Strukturierung.....</i>	<i>26</i>
<i>Die Modernisierung beginnt .....</i>	<i>27</i>
<i>Sainte-Suzanne in Gefahr.....</i>	<i>28</i>
<i>Sainte-Suzannes Weg in die Zukunft.....</i>	<i>29</i>
<i>Eine Überraschung bei der Rückkehr.....</i>	<i>31</i>
<i>Eine Partnerschaft um 1 Million Dollar!.....</i>	<i>31</i>
<b>II DIE FUNDAMENTE .....</b>	<b>32</b>
<i>II.1 EINE HETEROGENE DIVERSIFIZIERUNG.....</i>	<i>32</i>
<i>Demo! .....</i>	<i>33</i>
<i>Die Anfänge des Airbags.....</i>	<i>35</i>
<i>Das Abenteuer Feurst .....</i>	<i>37</i>
<i>Anstellungen.....</i>	<i>39</i>
<i>II.2. JENSEITS DER GRENZEN!.....</i>	<i>40</i>

<i>Klefisch tritt in die Gruppe ein</i> .....	41
<i>Im deutschen Hürth</i> .....	41
<i>Von Klefisch zuCronite</i> .....	42
<i>Entwicklungen beiCronite</i> .....	42
<i>Design, eine unverzichtbare Qualität</i> .....	42
<i>Cronite erobert die Exportmärkte</i> .....	43
<i>Übernahme durch AFE</i> .....	44
<i>Fusionen</i> .....	46
<i>Mit Vollgas zur Qualität</i> .....	48
<i>Die Physionomie derGruppe</i> .....	50
<b>II.3 VON DER QUALITÄT ZUR INNOVATION</b> .....	51
<i>(Wieder)Geburt</i> .....	51
<i>Gérard Mura am Steuer</i> .....	51
<b>III IN DIE WELT HINAUS</b> .....	54
<i>III.1 EIN STRATEGISCHER WILLE</i> .....	54
<i>III.2 INSTRUMENTE FÜR DIE EROBERUNG Qualität hat Vorrang</i> .....	55
<i>Extrem straffe Verwaltung</i> .....	55
<i>III.3 METAL EBNET DEN WEG IN MEXIKO</i> .....	56
<i>Es ist keine Delokalisierung!</i> .....	58
<i>Der Start in Mexiko</i> .....	59
<i>Welche Strategien, und welches Ziel?</i> .....	61
<i>Eine Partnerschaft mit Nantong?</i> .....	65
<i>Neue Beziehungen knüpfen</i> .....	65
<i>Die dritte Produktionsstätte in China?</i> .....	66
<i>III.4 DEMO FOLGT DER SPUR DER KUNDEN Demo in der Türkei</i> .....	68
<i>In der Tschechischen Republik</i> .....	69
<i>Mexiko</i> .....	70
<i>III.5 CRONITE EROBERT DIE WELT Zufall und Zwang: Die Geschichte von BelogGuss</i> .....	71
<i>Abenteuer China: die Gießerei vonWuhan</i> .....	72
<i>Cronite in Mexiko!</i> .....	74
<i>Cromex entsteht</i> .....	74
<i>Wo die Realität der Märkte liegt</i> .....	75
<i>Ein Zentrum für Forschung und Entwicklung in Brünn</i> .....	75
<b>IV SAFE, DER INDUSTRIELLE GEIST</b> .....	77
<i>IV.1 SCHWERPUNKTE SETZEN</i> .....	77
<i>Umwege</i> .....	77
<i>Neue Organisation und Refokussierung auf drei Geschäftsbereiche</i> .....	78
<b>IV 2 FORTSCHREITENDE INNOVATION</b> .....	80
<i>Roll-out von Computer-Netzwerken</i> .....	80
<i>Im Dienste der Kunden innovieren</i> .....	81

<i>Qualität und Innovation: Demo macht Schule</i> .....	84
<b>IV.3 DURCHQUERUNG DES SCHWEREN FINANZIELLEN KRISENJAHR 2009</b> .....	86
<i>Die Rückkehr des Vertrauens</i> .....	87
<i>Auch Krisen verwalten können</i> .....	89
<b>IV.4 DIE IDENTITÄT VON SAFE Gemeinsam voran</b> .....	91
<i>Starke Identität und robuster Zusammenhalt</i> .....	92
<i>Aus AFE wird Safe!</i> .....	92
<b>IV.5 LANGFRISTIGE STABILITÄT GEWÄHRLEISTEN</b> .....	93
<i>Die Geschäftskontinuität gewährleisten</i> .....	94
<i>Die Aktionärskontinuität gewährleisten</i> .....	95
<i>Ein neuer operativer Sitz</i> .....	96
<i>Ein neues Governance</i> .....	96
<b>V. SAFE BESCHLEUNIGT INTERNATIONAL</b> .....	98
<b>V.1 SAFE DEMO HEBT MIT DEKORTEILEN AB</b> .....	98
<i>Krise in Brasilien</i> .....	98
<i>Die erste Plattform weltweit</i> .....	98
<i>...und zum Dritten inChina</i> .....	99
<b>V.2 SAFE METAL NIMMT (SEHR) GROSSE TEILE IN ANGRIF Safe Metal in Spanien!</b> .....	100
<i>Ergänzende Baureihen und neue Produkte</i> .....	101
<i>Doppeltreffer in Spanien</i> .....	102
<i>Der Markt für Offshore-Windkraftanlagen</i> .....	103
<b>V.3 SAFE CRONITE ZIELT DIE STAHLINDUSTRIE AN</b> .....	103
<i>Eine originelle Partnerschaft</i> .....	103
<b>SCHLUSSWORT</b> .....	105

## **EINLEITUNG**

Das Abenteuer Safe ist eine Erzählung darüber, wie zwei Männer - Marc Génot und Gérard Mura - in ihrer 50 Jahre dauernden Führung der Konzerngeschicke, zwei regionale Gießereien, die sich in der tiefsten französischen Region Burgund-Franche-Comté zusammengeschlossen hatten, zur Weltmarktführung brachten, und das in Industriebranchen, die regelmäßig von Krisen gebeutelt und umstrukturiert wurden.

# I DIE ANFÄNGE

## I.1 DIE ENTSTEHUNGSGESCHICHTE

Im Jahr 1967 treffen die Direktoren von zwei kleinen Stahlguss-Betrieben im Osten Frankreichs eine überraschende und zukunftssträchtige Entscheidung: Sie beschließen, ihre Betriebe zusammenzulegen. Es ist das erste Mal, dass zwei mittelgroße Gießereibetriebe zusammenfinden, denn in dieser Branche, die mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, wählt man eher den Untergang als die Fusion. Aber nicht dieses Mal, was umso erstaunlicher ist wenn man bedenkt, dass die beiden den Betrieben vorstehenden Familien seit jeher als Feinde gelten. So erzählt man sich, dass der eher kleine *Monsieur* Leroy, Inhaber der Gießerei in Saint-Suzanne, eines schönen Tages auf einen Hocker gestiegen sei, um *Monsieur* Maître, den Chef und Anteilseigner der Gießerei in Colombier-Fontaine, ohrfeigen zu können.

Wie und warum kam es dazu, dass die Kinder und Kindeskind dieser beiden Betriebsleiter schlussendlich das Kriegsbeil begraben haben? Um das zu verstehen, befassen wir uns zunächst kurz mit der Geschichte dieser beiden Gießereien.

### In Colombier-Fontaine

Ende des 19. Jahrhunderts gibt es im Doubs-Tal zahlreiche Spinnereien, an denen die hier ansässige mächtige Industriellen-Familie Peugeot beteiligt ist. 1904 gründet ein Mitglied der Peugeot-Familie eine Gießerei, um vor Ort Tempergussteile für die Webmaschinen anzufertigen, die bis dato in Deutschland gefertigt worden waren. Dies erklärt auch, warum neben Peugeot-Familienmitgliedern auch zwei deutsche Aktionäre beteiligt sind: die Herren Schwidessen und Krebs waren ursprünglich als technische Berater gekommen, auch der Produktionsleiter ist Deutscher.

1910 verkaufen die Peugeots ihren Anteil an Jean Maître. Er ist Diplomingenieur und stammt aus einer Familie von Meisterschmieden. Jean Maître war der erste einer Dynastie, die über ein halbes Jahrhundert lang über die Gießerei herrschen sollte. Der Erste Weltkrieg beendete die Zusammenarbeit zwischen diesen drei Männern, denn die beiden Deutschen werden nach Hause berufen und die Gießerei wird beschlagnahmt. Wie die meisten Industriebetriebe arbeitet sie fortan für den Krieg und die Rüstung.

1915 wird die Gießerei von dem international anerkannten Fachmann Toussaint Levoz mit einer Bessemerbirne mit seitlichem Gebläse ausgestattet, wovon der Betrieb sehr profitiert. Damit ist sie nun in der Lage, Maschinengewehrteile aus Stahl und Gusseisen anzufertigen. Diese Teile waren bislang geschmiedet oder gestanzt worden und die Konkurrenten, zum Beispiel in Arbel, die es mit Stahlguss versucht hatten, waren gescheitert. Innerhalb weniger Monate verlassen mehrere zehntausend Teile die Fabrik in Colombier Fontaine. Die französische Armee kann sich mit den dringend benötigten Maschinengewehren ausstatten. Auch Flak-Lafetten werden in Colombier Fontaine hergestellt. Das Unternehmen erlebt eine Blütezeit.

Zu dieser Zeit kommt André Leroy, ein Pariser Notar, als Zwangsverwalter der Gießerei nach Colombier-Fontaine. Was konnte ihn wohl dazu bewogen haben, sich in den Osten Frankreichs nach Franche-Comté zurückzuziehen? Was auch immer der Grund war, dem Pariser gefällt es in Colombier-Fontaine, und als die Anteile der deutschen Aktionäre im Rahmen der Versailler Verträge verstaatlicht werden, möchte er sie übernehmen. Allerdings ohne Erfolg: Jean Maître macht von seinem Vorkaufsrecht gebraucht und behält die absolute Mehrheit. Von nun an sollte Colombier-Fontaine unter dem Namen der Maître-Gießerei bekannt sein.

Im Jahr 1919 ist bereits die zweite Generation der Familie am Steuer: ein Neffe von Jean, der Fronrückkehrer Etienne, geht in seiner Uniform eines Artilleriekapitäns umher, neben ihm sein Bruder Pierre und zwei Cousins Alain und Jean de Boisfleury. Ab 1919 wird Stahlguss anstelle von Temperguss hergestellt. Im Handel treiben Pierre Maîtres Gattin, Georges Mossard und Ernest Bonnot das Wachstum der Gießerei voran, und werden in schwierigeren Zeiten von Etienne Maître unterstützt, der die Kunden besucht. Zu den Kunden zählen Pflughersteller wie Souchu Pinet und Beauvais Robin, aber auch die SNCF, de Dietrich, die Elsässer Kalibergwerke und viele andere. Manche der Kunden, wie Tourtellier und Grégoire & Besson, sind dem Konzern noch heute, an die 90 Jahre später, treu geblieben! 1929 erweitert die Familie das große, 1904 am Kanalufer errichtete Gebäude und die Fabrik. Aus dieser Zeit stammt das Dach in seiner heutigen Doppelgiebel-Form. Bewohnt wird dieses Gebäude, das allgemein als „das Schloss“ bezeichnet wird, von Etienne Maître und seiner Familie. Unweit davon löschen die Lastkähne die Rohstoffe für die Stahlfertigung. Der Eingang zur Gießerei erfolgt kanalseitig und wird erst nach dem 2. Weltkrieg Richtung Straße verlegt, wo er sich noch heute befindet. Die Kernherstellung befindet sich entlang der schlosseitig liegenden Mauer. Die Arbeitsplätze der Kernmacher, es sind rund ein Dutzend, sind an der Mauer abgestützte Tische, wo die Kerne händischgefertigt werden, viele im Grünsandverfahren<sup>1</sup>, bzw. bei im Ofen getrockneten Kernen mit dem sogenannten belgischen Sand<sup>2</sup>. Die lodernden Feuer hüten die geheimnisvolle Welt der Gießereiarbeiter, ihre Flammen beleuchten eine streng durchstrukturierte Gesellschaft, an deren Spitze die Formenbauer stehen.

In den 1930er-Jahren sind unter den ca. 100 Angestellten rund 10 Formenbauer. In der Welt der Arbeiter werden sie eher den Handwerkern und Gesellen zugerechnet und ihr Know-how wird über Zeit und Raum hinweg weitergegeben. Der von Generation zu Generation weitergegebene hohe Stellenwert, den sie ihrem Beruf beimessen, findet sich auch noch mehrere Jahrzehnte später in den Gießereien des Konzerns wieder, von Crewkerne bis Sainte-Suzanne, von Arnage bis Feurs.



## Ein paar Kilometer weiter in Sainte-Suzanne

Der Notar André Leroy war in Colombier-Fontaine zwar verdrängt worden, gibt aber dennoch nicht auf. Am 23. Dezember 1918 ist er Besitzer der Gießerei Debard, die kaum 15 Kilometer entfernt von Colombier-Fontaine im Dorf Sainte-Suzanne liegt. Debard ist auf Produkte für die gerade entstehende Automobilindustrie spezialisiert: Motorgehäuse, Getriebe bzw. Getriebekasten und andere Teile, die nach verschiedenen Technologien gefertigt werden. André Leroy tauft sein Unternehmen *Aciéries et Fonderies du Doubs*. Er nutzt seine in Colombier-Fontaines gesammelten Erfahrungen, lässt zwei Bessemerbirnen aufstellen und startet die Stahlgussfertigung. In der Zukunft werden alle Häfen der Welt mit Pollern aus Sainte-Suzanne unter der Handelsmarke Aciéroly ausgestattet sein. Die restliche Fertigung erfolgt in Sainte-Suzanne, wie bei den Rivalen in Colombier-Fontaine, für verschiedene Auftraggeber.

1932 wird die Graugussproduktion eingestellt, damit spezialisiert sich der Standort endgültig auf den Stahlguss.

---

<sup>1</sup> Grünsand ist eine Mischung aus Silizium (Sand) und Lehm (Bentonit)

<sup>2</sup> Hochreiner Sand aus Belgien

## Krieg und Nachkriegszeit

Beide Fabriken überstehen den Zweiten Weltkrieg ohne große Schwierigkeiten. Man erzählt sich, dass Jules Pélier, Führungskraft in Sainte-Suzanne, den Anführer des örtlichen Widerstands beherbergte. Abbé Flory, der Dorfpfarrer hatte ihn darum gebeten. Regelmäßig fordern die Chefs des Widerstandskämpfers ihn dazu auf, die Fabrik in die Luft zu sprengen, und ebenso regelmäßig bringt ihn dessen Gastgeber davon ab. So geht es bis November 1943, als der Befehl unausweichlich ist. Es gibt kein Entrinnen mehr. Der Widerstandskämpfer wendet sich mit folgenden Worten an Jules Pélier: „Sie gewähren mir zwar Gastfreundschaft, aber das wird die *Résistance* nicht davon abhalten, Sie einen *Collabo* zu schimpfen.“ Allerdings gefolgt von einem: „Na kommen Sie, wir werden nichts Schlimmes anrichten. Es soll einfach allen recht gemacht werden.“ Noch am selben Abend hört man einen großen Knall. Der Mann hatte jedoch Wort gehalten, der Schaden ist begrenzt. Die Produktion kann rasch wieder aufgenommen werden.

Innerhalb weniger Monate erlebt Colombier-Fontaine Ähnliches. Zwei Tage nach der Landung der Alliierten, am 10. Juni 1944, sprengen die *Forces françaises de l'intérieur* (FFI: Französische Streitkräfte im Inneren) den Maschinenraum in die Luft. Die Unternehmen sollen lahmgelegt werden, ohne aber schwere Schäden anzurichten. Ziel des Widerstands ist es, die Männer zu „befreien“ und zu veranlassen, sich dem Maquis anzuschließen, dessen wichtigste Gruppe in Lomont ist.

Das Ende des Konflikts gestaltet sich für die Industrie langsam und schwierig. Man lebt im Takt der Rationierungen. Die Bedingungen sind nicht geeignet, um die Produktion harmonisch entwickeln zu können, weil Kohlebergwerke nicht genug Gießereikoks liefern und viele Firmen verschwinden. In diesem Kontext ist der Stahlguss paradoxerweise auch Nutznießer der Lage. Der Mangel an Stabstahl lähmt nämlich den Wettbewerb. Die Gießereien nutzen das aus, um ihren Kunden mehrmonatige Fristen aufzuerlegen. Letztlich lassen die Kunden sie das allerdings büßen, indem sie Grauguss und Maschinenschweißen den Vorzug geben, sobald sie dazu in der Lage sind. Der heftige Konkurrenzkampf der Technologien sollte für die zukünftige Entwicklung der Branche prägend sein.

In diesem gemeinsamen Umfeld gehen unsere beiden Fabriken ähnliche Wege. In Colombier-Fontaine wird in die Modernität investiert. Bereits in den 1950er Jahren wird eine Piper-Formanlage installiert, sowie neun halbautomatische Vibro-Druck-Formanlagen „Osborn“. Mit dem Einsatz von Förderbändern für die Beförderung von Formen verbessern sich die Arbeitsbedingungen in der Gießerei deutlich, bleiben aber beim Entgraten nach wie vor sehr hart. Eine „Durchlauf-Kugelstrahlanlage“ wird im Jahr 1952 aufgestellt. Es ist dasselbe Modell wie bei den Camions Berliet, ist sehr modern und sollte, wie man sagt, der Stolz der Gießerei werden. Sogar Peugeot kommt sie in Betrieb besichtigen.

Im selben Jahr übergibt Etienne Maître die Generaldirektion an Jean de Boisfleury. Gérard Maître, Etiennes Sohn, wird zum stellvertretenden Generaldirektor ernannt.

Ihm gegenüber steht als neuer Chef in Sainte-Suzanne Jacques Génot, André Leroy's Schwiegersohn, dem er das Zepter in den Kriegsjahren übergeben hatte. Der junge Mann investiert in die Produktivität.

1945 führt er proportionale Löhne ein, die der Gründer von L'Oréal, Eugène Schueller, in der Zwischenkriegszeit theoretisch untermauert hatte. Zusätzlich dazu schüttet die Aciéries et Fonderies du Doubs ihrem Personal dieselbe Geldsumme aus, die auch für die Dividenden vorgesehen ist. Das bedeutet in manchen Jahren, dass die Angestellten des Unternehmens besser bezahlt werden als die Arbeitnehmer bei Peugeot, die in der Gegend als Vorbild gelten! Diese Tatsache soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die allgemeinen Arbeitsbedingungen in jener Zeit schwer sind, und es noch lange bleiben sollten. Die Zeitzeugin Frau Flur, eine ehemalige Arbeiterin, vermittelt einen Eindruck davon: „Ein Jahr lang habe ich jeden Abend geweint. Wir waren vier Frauen beim Entgraten, zwei am Schleifstein, eine mit der Blechschere, und eine mit der Strahlpistole für den Schrott. Im Winter holten wir das Holz, das wir untertags versteckt hatten, und dann mit der Schubkarre die Kohle unter dem Schnee hervor, damit wir in der Werkstatt Feuer machen konnten. Am Fließband heizten sie mit einem Kupolofen. Überall war es schmutzig. Abends waren unsere Augen blau verblitzt – wegen der Gase - und wenn mir am Heimweg Lichter entgegenkamen lief ich direkt den Scheinwerfern der Autos entgegen.“

Jahrein, jahraus überstehen die beiden Gießereien als Nachbarn und Rivalen diese Zeit eher glimpflich. Die Auftragsbücher füllen sich, der Kundenkreis erweitert sich aufgrund der Qualitätsanstrengungen. Wobei man sagen muss, dass die Kunden gar keine Wahl gehabt hätten, erzählt ein ehemaliger Mitarbeiter von Colombier-Fontaine. Anfang der 1960er Jahre können die Lieferfristen an die sechs bis neun Monate betragen, und wenn die Kunden sich darüber beklagen, nun, man hält sie nicht zurück. Arbeit gibt es genug: für die Eisenbahn, den Tiefbau, sogar die Atomindustrie. Zu den schwierigeren Teilen, die es zu beherrschen galt, erinnert man sich in Colombier Fontaine an das Weichenstellwerk für Tourtellier.

Sainte-Suzanne seinerseits fertigt in dieser Zeit viele Schaufelräder für Wasserkraftwerke. Die Diversität der Produkte ist Schicksal und Chance der sogenannten „Jobbing Foundries“, die alle Arten von Teilen in kleinen, mittleren und manchmal großen Serien für zahlreiche Branchen herstellen können. Colombier-Fontaine als auch Sainte-Suzanne fertigen 350 bis 400 Tonnen pro Monat. Beide befinden sich ungefähr an siebenter Stelle in Frankreich, was an sich schon eine Leistung ist. Jedoch steht ihnen eine wahre Revolution bevor, die in Gestalt von Jacques' Sohn Marc Génot auftritt. Er sollte eine Schlüsselrolle in unserer Geschichte spielen.

## **Richtungswechsel**

1958 ist Marc Génot Forscher am Technischen Zentrum für die Gießereiindustrie(CTIF). Er tritt in Sainte-Suzanne ein, um seine Doktorarbeit über das Eisen-Kohlenstoff-System zu vervollständigen. Parallel dazu hat sich der junge Mann von sechsundzwanzig Jahren für Abendkurse am Nationalen Konservatorium für Kunst und Gewerbe eingeschrieben. Er bereitet Abschlüsse in Betriebswirtschaft und wissenschaftlicher Arbeitsorganisation vor, denn er strebt eine Management-Karriere an. Als ihm sein Vater 1963 anbietet, seine Nachfolge anzutreten, nimmt Marc an, stellt aber die Bedingung, „eine dynamische Politik führen zu können“. Der Wunsch entspricht den Ambitionen, die der junge Mann für sein Unternehmen hegt. Bald werden diese hohen Ansprüche auch in die Tat umgesetzt.

Marc Génot ist sich darüber im Klaren, dass große Veränderungen auf die Branche zukommen. Er ist sich der Überkapazitäten in der französischen Produktion bewusst. Von den neunzig in Frankreich tätigen Stahlgießereien sind viele dazu verdammt, Zusammenschlüsse zu bilden, so seine Meinung. Und was ihn betrifft, warum nicht mit Colombier-Fontaine?

Man muss sich den damaligen Kontext vor Augen führen, um sich darüber klar zu werden, wie innovativ diese Idee ist. Bis dahin hatte es noch keine einzige Annäherung von Stahlgießereien gegeben, umso mehr zwischen zwei Unternehmen, die sich als Gegenspieler gegenüber stehen. Und doch kommt im Jahr 1964 auch Jean de Boisfleury an der Spitze von Colombier-Fontaine zur selben Feststellung. Alleine ist Colombier-Fontaine verletzlich, eine Allianz mit Sainte-Suzanne wäre sinnvoll. Nachdem Marc Génot eine Tochter aus der großen Schmiedemeisterdynastie heiratet, wird die Sache durchaus denkbar, wie Jean de Boisfleury Marc Génot gegenüber großzügig feststellt, als er ihm sein Projekt 1964 eröffnet: „Nachdem man jetzt mit Ihnen verkehren kann, könnten wir fusionieren.“

Bleibt nur mehr die Bedingungen des Zusammenschlusses zu ermitteln. Die Akteure greifen auf das kombinierte Know-how der Herren Moinet, Leiter der Treuhand des französischen Gießereiverbands, und Chatelain, Treuhandexperte beim CTIF, zurück. Die beiden Männer machen sich an die Arbeit. Herr Chatelain notiert eine Menge Ziffern auf seinen kleinen Notizblock. Schließlich fällt das Urteil: 53 % für Sainte-Suzanne, 47 % für Colombier-Fontaine. Noch 50 Jahre später erheitert diese Aufteilung Marc Génot, der die Entstehung der AFE-Gruppe geleitet hat. Seiner Meinung nach hätte es genauso gut umgekehrt sein können. Wenn man es bedenkt, hat sicherlich die sprudelnde Persönlichkeit des jungen Mannes für ihn den Ausschlag gegeben. Nichts scheint ihn aufhalten zu können! Allerdings hat diese Entscheidung schwerwiegende Folgen. Die Akteure hatten beschlossen, dass nur die Mehrheitsaktionäre die Präsidentschaft innehaben. Wie soll die Macht verteilt werden? Gérard Maître in Colombier-Fontaine hat gleichwertige Diplome wie Marc Génot, und er ist der Ältere. Was soll ihm angeboten werden? Da kommt das 1966 beschlossene und 1967 umgesetzte Gesetz über die Aktiengesellschaften gerade richtig. Durch die Schaffung von zwei leitenden Organen wird es ermöglicht, eine elegante Lösung zu finden. Und so werden die *Acéries et Fonderies de l'Est* der allerersten französischen Unternehmen dieser Gesellschaftsform mit Vorstand und Aufsichtsrat. Marc Génot wird Vorstandsvorsitzender. Jean de Boisfleury, Vorsitzender des Aufsichtsrats, dessen Familie Minderheitenaktionär ist und daher niemals den Vorstand übernehmen wird, äußert den Wunsch, sich eines Tages aus dem Geschäft zurückziehen zu können. Er hält sogar eine Lösung parat: „Es ist einfach, wir brauchen nur an die Börse zu gehen“ Ein verrücktes Projekt, das vollkommen unrealistisch ist, wenn man die Umstände der betreffenden Branche betrachtet. Es ist eine Gruppe mit rund 700 Personen in einer alternden Industrie – mit allem, was das nach sich zieht. Marc Génot ist sich dessen bewusst. Aber die Herausforderung gefällt ihm, vielleicht umso mehr, als sie verrückt ist. Er nimmt an. Die Gesellschaft *Acéries et Fonderies de l'Est* wird offiziell bei der Hauptversammlung am 23. März 1968 aus der Taufe gehoben und auf die Umlaufbahn gebracht. Ziel ist der „Börsengang“. Allerdings braucht es dazu erst die Mittel! Diese aufzubringen wird der Kraftakt des jungen Vorsitzenden und seiner Teams.

## Zutrauen gewinnen

Natürlich, wer so lange Zeit Konkurrent und Rivale war, muss erst lernen, miteinander auszukommen. Die Leiter setzen eine Besprechung nach der anderen an, auf allen Ebenen: Führungskräfte, Mitarbeitervertreter, Betriebsräte, Meister usw. Es ist nicht alles einfach! Und es sollte viele Jahre dauern, bis sich ein echtes Verstehen herausbildet. Ehemalige erinnern sich, dass bei Gruppenreisen noch bis ins Jahr 1975 „die aus Colombier-Fontaine hinten in die Busse einstiegen, und die aus Sainte-Suzanne vorne“. Und dass man erst im Ruhestand angefangen habe, sich gut zu vertragen! Rückblickend kann man darüber schmunzeln, jedoch wurzelt das Wesen der Gesellschaft auch in dieser Fähigkeit, die notwendigen Werkzeuge zu entwickeln, um teilen zu lernen und eine gemeinsame Kultur ausbilden zu können. Im Dezember 1969 folgt die Zeitschrift AFE Informations auf das seit 1953 in Sainte-Suzanne existierende Blatt Aciéroy. Viel später sollte die Firmenzeitung „Le Lien“ diese Rolle übernehmen und dazu beitragen, dass alle einander kennen – und zwar heute in einem Umfang, der nicht mehr mit damals vergleichbar ist.

## I. 2 WACHSTUMSKEIME

Marc Génot organisiert seine Gesellschaft nach einem Modell, das dem zukünftigen Leader der Branche eine schrittweise Eingliederung neuer Einheiten im Rahmen der Umstrukturierungen im Stahlguss-Sektor ermöglicht. Automatisierung der Einheiten, Spezialisierung und eigenes Vertriebspersonal sind die Grundpfeiler, auf die *Aciéries et Fonderie de l'Est* ihr zukünftiges Wachstum stützen.

Einer der ersten Hebel für mehr Fortschritt ist mehr Autonomie. Um das zu erreichen, muss der Wissensstand der Führungskräfte angehoben werden. Marc Génot ist sich dessen bewusst: „Die Kenntnis der Gestehungskosten ist von größter Bedeutung, um die Wettbewerbsfähigkeit der Anlagen zu bewerten, ihre Rentabilität zu überwachen und über die Verteilung der Arbeit entscheiden zu können“. Er entwickelt übrigens selbst ein Fortbildungsprogramm und macht die Unternehmenskonten den Führungskräften und Personalvertretern zugänglich, die 40-Stunden-Schulungen durchlaufen.

Mai 1968 dient unfreiwilliger Weise als Generalprobe. In der Gießerei war dieser Mai eher ruhig verlaufen. Colombier-Fontaine hatte einen Forderungskatalog vorgelegt und rund zwei Wochen gestreikt, um diesen durchzusetzen. In Sainte-Suzanne war bis zum 11. Juni alles ruhig geblieben. An diesem tragischen Tag werden zwei Peugeot-Arbeiter auf den Barrikaden getötet. Bei dieser Nachricht kommt die Solidarität der Arbeiter zum Tragen. Gerade war eine Ladung Schrott geliefert worden, die Arbeiter stopfen sich die Taschen mit Alteisen und Bolzen voll und begeben sich voller Wut und Trauer nach Montbéliard. Der Streik hält einige Tage an. Jeden Morgen geht Marc Génot in die Fabrik und es kommt immer zum selben Austausch:

- Und, wird immer noch nicht gearbeitet? fragt der Chef.
- Nein, immer noch nicht, antworten ihm die Arbeiter.

- Um die Sicherheit der Schmelzvorrichtung kümmert ihr euch ordentlich?

- Ja, ja.

Nach diesem Gespräch treffen sich die Führungskräfte und Meister in einem Haus in der Nähe des Doubs. Dort unterweist sie Marc Génot in Wirtschaft und vermittelt ihnen Grundkenntnisse. Am Nachmittag werden legendäre Fußballspiele ausgetragen. Marc Génot gewährt den Sozialpartnern, Führungskräften und Meistern einen Einblick in den Betrieb des Unternehmens und seiner Probleme, und lässt das paternalistische Modell hinter sich. An seiner Stelle tritt ein gehaltvoller sozialer Dialog, der auf Gegenseitigkeit und Offenheit beruht. Die Verantwortlichen auf allen Ebenen besitzen Kompetenzen, die sie zuvor nicht hatten. Damit sind sie fortan auch in der Lage, an der Entscheidungsfindung mitzuwirken und in Kenntnis der Lage Anregungen zum Ausbau der Arbeitsmittel einzubringen.

### **Sicherheit, schon damals!**

Die Verbesserung der Arbeitsmittel macht auch einen Ausbau der Sicherheit erforderlich. Im Jahr 1972 verzeichnen die Gießereien Sainte-Suzanne und Colombier-Fontaine 155 Arbeitsunfälle, was ca. 4.000 verlorenen Arbeitstagen entspricht. Dabei hatte man vor zwei Jahren einen Sicherheitswettbewerb mit Preisen ins Leben gerufen. So hatte Emile Roux für eine Bremsbacke, die einen zu heftigen Rückstoß der beim Auspacken zum Einsatz kommenden Wagen verhindert, hundert Francs (15 Euro) gewonnen. Roland Ligliozzolo seinerseits hatte mit einem raffinierten Schwenk- und Drehtisch für die Bearbeitung der Ringe für Creusot-Loire zweihundert Francs (30 Euro) gewonnen. Diese Zeit ist vom endgültigen Aufkommen der persönlichen Schutzausrüstungen (PSA) geprägt. Wer keinen Schutz tragen wollte, wurde vom Vorarbeiter in die Krankenstation geschickt. Sodann kam der Personalleiter mit einem Formenbauer, der am Vorabend von Ostern einen schrecklichen Unfall erlitten hatte. Die Form war geplatzt und die Flüssigkeit hatte sich über die Kleidung des Arbeiters ergossen und Feuer gefangen. Mit dem Hubschrauber musste er nach Lyon in ein Krankenhaus mit Brandverletzungszentrum befördert werden. In der Krankenstation zeigte der Überlebende den Unwilligen seine Brandnarben. Diese Vorgehensweise mag zwar etwas brutal erscheinen, war aber garantiert wirksam!

### **Die Spezialisierung der Fabriken**

Der Vorsitzende der Aciéries et Fonderies de l'Est trifft eine weitere Entscheidung, um die Produktivität zu steigern: die Fabriken sollen sich spezialisieren. 1100 x 1100 mm und 1200 x 600 mm große Gestelle gehören Sainte Suzanne, 600 x 400 mm Maße kommen nach Colombier-Fontaine. Eine Reduzierung der Werkhallen ermöglicht gezieltere und effizientere Investitionen. Eine Folge dieser strategischen Entscheidung ist die Verlegung des Handformgusses von Colombier-Fontaine nach Sainte-Suzanne. Davon betroffen sind unter anderem die Fruehauf-Kupplungsplatten, die seit 1959 in der Piper-Werkhalle in Colombier-Fontaine gegossen worden waren und jetzt nach Sainte-Suzanne verlegt werden. Damit beginnt die große Geschichte der Kupplungsplattenfertigung an diesem Standort, der einige schöne Kapitel zu verdanken ist.

## Die Märkte erobern

Marc Génot: „Wir zielten auf eine Politik im Dienste und in Partnerschaft mit den Kunden ab. Wir haben den Vertrieb zu einem Mittel der Kundengewinnung gemacht, mit dem wir in den Kampf ziehen konnten. Ich bin davon überzeugt, dass dies die eigentliche Grundlage für unsere heutige Marktführerschaft ist.“

Der letzte, aber bei weitem nicht geringste Grundstein für die junge Gruppe sind Vertriebsmitarbeiter, die an das Unternehmen gebunden und an dessen Politik und Erfolg interessiert sind. Im Gegensatz zu Sainte-Suzanne, deren Vertreter für mehrere Firmen arbeiten, sind die Vertriebsmitarbeiter in Colombier-Fontaine Angestellte, die nur für das Unternehmen arbeiten. Die Gesellschaftsführung nimmt sich dieses System zum Vorbild und baut einen eigenen, leistungsstarken Außendienst auf. Gemeinsam mit der Handelsakademie Lyon wird ein auf die firmenspezifischen Anliegen abgestimmtes Seminar entworfen. Für die damalige Zeit innovative und hochqualifizierte Tools werden entwickelt. Zum Beispiel erarbeiten AFE und die Handelsakademie Lyon eine Methode, ein Handbuch, eine Priorisierung der Kundenanfragen mit methodischen Bearbeitungstools und einer strukturspezifischen Arbeitsmatrix. Der Einsatz lohnt sich! Mit seinen schon bald nach Regionen verteilten Außendienstmitarbeitern ist die Gesellschaft für den Kampf aufgestellt. In Frankreich, in Deutschland, und darüber hinaus...

In diesen Jahren herrscht Überproduktion und Frankreich ist ein zu kleines Terrain, um Erfolg zu erzielen. Wenn man jedoch Marktanteile im Ausland erobern will, ist es besser, im Rudel zu jagen! Darum gewinnt der Unternehmer bereits 1970 andere Gießereibetriebe für dieses Abenteuer. Die Zusammenlegung der Mittel reduziert einerseits die Kosten und erweitert andererseits das Produktsortiment. Die Ernte wird dann gemeinsam eingefahren.

Daraus entwickelt sich die wirtschaftliche Interessenvereinigung Framex. In diesem Zusammenhang wird der deutschsprachige Elsässer Jean-Luc Weber von Marc Génot rekrutiert. „Was haben sie gemacht?“, fragt er den noch jungen Mann, der seinen Wehrdienst noch nicht beendet hat. Als er im Laufe des Gesprächs erfährt, dass Weber in der Marine gedient hatte, zeigt sich Marc Génot zufrieden: „Seeleute haben Werte.“ Einer dieser Werte ist zweifelsohne Beständigkeit, denn der 1974 angestellte Jean-Luc Weber ist neben Marc Génot der Dienstälteste der Gesellschaft!

Die anderen an Framex beteiligten Gießereien sind weniger ausdauernd, es mangelt ihnen an kommerzieller Durchschlagskraft. Darum lagert Marc Génot die Exportstruktur in seinen Betrieb ein. 1980 schließt Sainte-Suzanne einen wichtigen Vertrag mit Thyssen Henschel in Kassel (Deutschland) ab. Der Auftrag für Lokomotiven-Achslager beläuft sich auf eine Million Francs (150.000 Euro).

Es ist Jean-Luc Webers erstes bedeutendes Geschäft, und vor allem bestätigt sich mit diesem Vertrag, dass es lohnend ist, auch im Ausland zu kämpfen.

## Auf dem Weg zum Wachstum

Marc Génot erinnert daran, dass es unser Ziel ist, eine in Frankreich und Europa unseren Hauptwettbewerbern gegenüber ausreichend starke Gesellschaft aufzustellen. Und in der Tat haben wir bei gleichbleibender Produktion standgehalten, während die Branche einen 16-prozentigen Niedergang verzeichnete.

Der Wachstumsplan der Gruppe ist fertig ausgearbeitet und einsatzbereit. Der Grundsatz ist einfach: AFE übernimmt neue Einheiten, die zunächst ergänzende Produkte zum bestehenden Portfolio bieten. Einige Formen werden hin und her verlegt, und die gesamte Struktur arbeitet wesentlich produktiver! Außerdem lassen sich über mehrere Einheiten die Strukturkosten optimal amortisieren. AFE arbeitet damit rentabler als die Konkurrenz, erhöht seine Marktanteile und erlangt dadurch eine positive Wachstumsdynamik. Die Wirklichkeit verläuft natürlich selten so geradlinig wie im Modell vorgesehen, sicherlich kommt es zu einigen Ausreißern, zu guten und weniger guten Überraschungen... Wie dem auch sei, die junge Gruppe vergrößert sich rasch durch externes Wachstum.

1972 macht die Annäherung mit *Legenisel et Blanchard* den Anfang dieser Operationen. Die 1857 gegründete Gießerei ist für Innovationsgeist und Präzisionstechnologie bekannt. Als kleine Anekdote ist erwähnenswert, dass *Legenisel et Blanchard* die Skulpturen des international berühmten Bildhauers César gießen. Die Annäherung an AFE liegt im guten Einvernehmen der beiden Vorstände begründet, die dieselben Ansichten darüber teilen, dass Zusammenschlüsse notwendig sind.

Auf *Legenisel et Blanchard* werden nacheinander die Gießereibetriebe Scy-sur-Saône mit den beiden Fabriken in Scy und in Chassey in AFE eingegliedert. Erstere hat unter der Leitung von Herrn Poinssotte einen schönen Vertrag mit Algerien im Portfolio, die Zweite wurde 1969 am Saône-Kanal eröffnet und produziert Bremstrommeln für LKWs. Sie ist auf mittlere und große mechanisierte Serien spezialisiert. Nach der Übernahme der *Armoricaïne de fonderie* im Jahr 1976 erwirtschaftet AFE an die 100 Millionen Francs Umsatz (15 Mio. Euro). Vier Jahre zuvor waren es 55 Millionen Francs. Die Mitarbeiteranzahl ist auf 1.420 gestiegen.

Vor allem die Übernahme von Redon zeugt davon, dass AFE nunmehr eine starke und von den Marktbeteiligten anerkannte Identität besitzt. Marc Génot ist sich dessen durchaus bewusst: „Der bretonische Landmaschinenbauer Garnier war pleite. Man wendete sich an uns, um eine Lösung für die Gießerei zu finden. Wir waren die Gießerei, die andere Gießereibetriebe übernimmt!“

Auf der Rückfahrt im Zug von Redon mit Herrn Cabane, dem Generaldirektor, und Herrn Lévy, dem Finanzdirektor, studiert der junge Chef die riesigen Fahnen, auf denen alle Resultate der Produktionsabteilungen von Redon verzeichnet sind. Die beiden Herren hatten sie mitgenommen, um alle Entwicklungen abschätzen zu können. Die Zukunft ist vielversprechend!



### I. 3 DEN STAHLGUSS UMSTRUKTURIEREN

Nach einer kurzen Atempause trägt die erste Ölpreiskrise 1973-1974 weiter zum Abschwung des geschwächten Sektors bei. Der Niedergang beschleunigt sich noch durch den Erfolg von Sphäroguss. Dieser ist einfacher zu gießen und fertig zu stellen, und daher billiger in der Fertigung. Die Krise ist heftig und wirkt sich auf alle Industrieländer aus. Überall schrumpft der Verbrauch.

1978 fallen die Stahlaufträge in England und Deutschland um ein Viertel. In Frankreich reduzieren sich die Aufträge für Eisenbahnwagen für die SNCF um ein Drittel. Der Wettbewerb ist hart und international. Besonders hart ist er jedoch am gemeinsamen Markt, wo die französischen Gießereibetriebe auf Belgier, Italiener und Spanier treffen. Außerhalb der Grenzen finden sie in den Engländern und Deutschen formidable Gegner am Exportmarkt. Innerhalb kürzester Zeit verschwinden die größte holländische Gießerei, und zwischen 1976 und 1978 sieben französische Gießereibetriebe. Diesen ist gemeinsam, dass sie mit 300 bis 600 Personen mittelständische Betriebe sind. Die Abwärtsspirale der Preise hat ihnen die Luft abgeschnürt, oder sie waren nicht mehr in der Lage, ihren erheblichen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Und wenn sie nicht untergehen, dann schwanken sie, wie die *Fonderies et Aciéries électriques* in Feurs, die gegen das unvermeidliche Schwinden ihres Umsatzes ankämpft. In dieser Notlage verstaatlicht Frankreich mit dem Stahlplan „Barre“ einen Teil der Stahlindustrie.

Der unternehmungslustige Visionär Marc Génot hat sich sehr früh als „Umstrukturierer“ für den französischen Stahlguss in Position gebracht. Übrigens steht er bereits seit 1973 an der Spitze der Stahlgussabteilung der Industriellenvereinigung, deren Erneuerung er in Angriff genommen hat. So wenden sich die Behörden natürlich an ihn, um die gebeutelten Unternehmen zu übernehmen...

#### **Decazeville in der Gruppe, ein ungewöhnliches Abenteuer**

Decazeville ist ein Name, der in Frankreichs Industriegeschichte und in jedermanns Erinnerungen immer noch nachhallt. Es ist der Name einer Stadt, die vollständig um die Holzkohle herum aufgebaut wurde, und dann 1966 auf die Eisen- und Stahlindustrie umgesattelt hat. Allerdings stehen die 1968 gegründeten *Aciéries et Usines Métallurgiques de Decazeville* (AUMD) auf tönernen Füßen. 1976 werden sie von der Krise weggefegt. Die Regierung ruft *Aciéries et Fonderies del'Est* an das Krankenlager dieses darnieder\_liegenden Unternehmens.

„Erstellen Sie uns einen Rettungsplan“, fordert der Industrieminister. Marc Génot nimmt unter der Bedingung an, es nicht alleine anzugehen. 1977 findet sich AFE also an der Spitze einer neuen Struktur, den *Aciéries et Fonderies de Decazeville (AFD)*<sup>3</sup>. Diese Übernahme festigt die Rolle der Gesellschaft aus Franche-Comté als Hauptstütze für die Umstrukturierung von Unternehmen, die Schwierigkeiten haben. Decazeville sollte über vier Tonnen schwere Teile fertigen, die AFE nicht produzieren kann, und Schlumberger mit Gehäusen und Ventilen für Armaturen beliefern. Aber das Problem von Decazeville ist unlösbar. Man hatte es zu einer

kleinen Gießerei in der heimischen Stahlindustrie umstellen wollen, Kohlebergarbeiter in Stahlgießer verwandeln wollen – das konnte einfach nicht funktionieren. Sie fühlen sich gedemütigt und lassen es ihren neuen Chef Marc Génot wissen, indem sie ihn im Büro seines Großvaters in Sainte-Suzanne festhalten.

---

<sup>3</sup> 51% werden von AFE gehalten, und 49% von Sereg (Schlumberger-Gruppe), einem der größten französischen Abnehmer von Stahlguss und Hauptkunde von Decazeville.

AFD verkauft seine Produkte zu Schleuderpreisen und verliert sehr viel Geld. Zwar gelang es, die Verluste zu reduzieren, aber Anfang der 1980er Jahre machen sie immer noch 60 % des Umsatzes aus! Und alles auf Kosten der Steuerzahler! AFE als Zwangsverwalter stellt die Verluste monatlich dem Staat in Rechnung und ist somit finanziell nicht in Gefahr. Jedoch kann AFE unter Hinweis auf diese Misswirtschaft nur eine endgültige Schließung befürworten. Die Behörden befürchten allerdings die Folgen an den Urnen. Paul-Marie Chavanne, Stellvertretender Direktor des interministeriellen Ausschusses für industrielle Umstrukturierung (CIRI) erinnert sich: „Aus politischen Gründen war Decazeville vom Staat, der das Unternehmen allmonatlich subventionierte, künstlich am Leben gehalten worden. Dies ist der einzige Betrieb, bei dem das je gemacht wurde! AFE hatte die Verwaltung übernommen. Industriell gesehen war das mutig. Marc Génot wollte die Branche schützen und verhindern, dass der ganze Sektor durch den unlauteren Wettbewerb von Decazeville, das zu fassungslosen Preisen verkaufte, Schaden erlitt.“

Eine der berühmtesten Episoden in diesem Zusammenhang ist, als Pierre Mauroy, beraten von Pascal Lamy, gekommen war, um die Schließung des Unternehmens bekannt zu geben. Mit Blick auf die Menschenmenge bekommt er es mit der Angst zu tun und... kündigte schließlich vor einem staunenden Areopag mit den hohen Beamten und AFD-Führungskräften die Fortsetzung der Tätigkeit an! Damit ist klar, dass Decazevilles Ende nur im Rahmen einer umfassenden Umstrukturierung möglich ist.

### **Für die Gruppe wird es stürmisch**

1982 greift AFE auf Kurzarbeit zurück. Das ist ein Mechanismus zur 60-prozentigen Finanzierung der Löhne und Gehälter der Angestellten und Arbeiter, die zu Hause bleiben, ohne gekündigt zu werden. In Colombier-Fontaine sind über dreißig Personen betroffen, über hundert in Sainte-Suzanne. Aus Solidarität mit den Arbeitern meldet sich der Gewerkschaftsvertreter in Colombier-Fontaine, Yves Chrisment, freiwillig. Daraufhin tut es ihm sein Kollege in Sainte-Suzanne, ein ehemaliger Soldat, gleich.

1984 sehen die Vertriebsmitarbeiter fast täglich Bankleute an ihrem Büro vorbei zum Büro von Herrn Lévy, dem Verwaltungs- und Finanzdirektor, ziehen. Das macht nichts! Sainte-Suzanne hat etwas zu bieten, um die Banken zu vertrösten... denn vor kurzem hat ein neuer Kunde einen mehrjährigen Auftrag erteilt. Man kann es also auf sich zukommen lassen. Der Kunde ist die amerikanische Gesellschaft Holland Hitch, die ihre Zuliefererquellen für LKW-Kupplungsplatten diversifizieren möchte. Sainte-Suzanne hatte die Amerikaner akquiriert. Sie unterzeichneten einen Vierjahresvertrag, für den die französische Exportgarantieagentur (COFACE) bürgt und damit vor Währungsschwankungen schützt. Die Umsetzung eines umfassenden Umstrukturierungsplans, bei dem die Gießereibetriebe gut aussehen, überzeugt die Banken endgültig.

## Die Umstrukturierung von Stahlguss

Diesen Plan hatten sich die Franzosen bei ihren englischen Nachbarn abgeschaut. Mit sechs Gießereien gründeten Marc Génot und seine Kollegen den Aciclub, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln. Es ist eine weitsichtige Solidarität, die auf intensivem Benchmarking beruht. Gemeinsam reisen die Gründer ins Ausland, um die effizientesten Gießereibetriebe zu besuchen. Obwohl Freunde als auch Konkurrenten, sind sie bereit, die Opfer zu teilen, die ihnen die große strukturelle Krise abverlangt, mit der sie konfrontiert sind. In einer ähnlichen Situation führten die englischen Gießereien ein neues Experiment durch. Unter der Schirmherrschaft der Bank Lazard, schufen sie die Bedingungen für ihren Neustart. Während ihrer Reisen setzen sich die Mitglieder des Aciclub über diese Erfahrung ins Bild. Sie beschließen, das Modell auf Frankreich zu übertragen, wo im Jahr 1980 die Produktionskapazität für Stahlguss 300.000 Tonnen erreicht, während die Nachfrage bei 150.000 Tonnen liegt! Es muss rasch gehen und soll effizient sein. Die allgemeine französische Gießereivereinigung, der Stahlguss-Fachverband unter Vorsitz von Marc Génot, stellt ein Aktionskomitee auf. Philippe Boulin, der gerade vom Vorsitz von Creusot-Loire zurückgetreten war, wird rekrutiert. Ihm wird es auferlegt, die Umstrukturierung des Stahlgusses in Frankreich zu führen. Das Muster dafür ist sehr originell: Jene Unternehmen, die ihre Tätigkeit fortsetzen, entschädigen jene, die schließen müssen, mit 40% ihres letzten Umsatzes. Dank dieser Summe sollen Schließungen unter „sozial annehmbaren“ Bedingungen erfolgen. Die genauen Modalitäten des Plans sind zwar etwas komplexer, aber das macht nichts. Die starke Beteiligung der Industrie und Regierungsbeamten steigert die Erfolgchancen. Ihnen ist eine staatliche Unterstützung über den CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle = Interministerieller Ausschuss für die industrielle Umstrukturierung) und einen Bankenfonds als finanzieller Absicherung zu verdanken, was neu ist. In der Tat prädisponiert nichts diese Struktur, die Rettungseinsätze bei Unternehmen in großen Schwierigkeiten gewöhnt ist, so zu intervenieren, wie sie es zu diesem Zeitpunkt für den Stahlguss tut. Nur das Zusammentreffen von mehreren Überzeugten, die denken, dass es sich lohnt, etwas anderes auszuprobieren, und dass man eher vorbauen als helfen sollte, trägt zur Umsetzung von originellen Lösungen bei. Der Erfolg des Plans hebt auch die Fähigkeit der Stahlgussproduzenten hervor, sich in einem besonders heiklen Moment in ihrer Geschichte zu verständigen. Wie Philippe Boulin feststellt: „...In einem Sektor mit einer überschaubaren Anzahl Marktakteuren haben einige international ausgerichtete Stahlgießereien verstanden, dass es notwendig ist, sich an ein immer heftigeres Konkurrenzumfeld anzupassen... Schließlich gab es keinerlei Richtlinie, die es den bestehen bleibenden Unternehmen vorgeschrieben hätte, für die anderen zu zahlen. Aber fast alle leisteten ihren Beitrag. Schlussendlich galt diese Umstrukturierung als vorbildlich.“

Das kollektives Bewusstwerden für eine kleine Gruppe Weitblickender rund um Marc Génot und einige andere der Antrieb waren, stellt eine bedeutende Etappe in der Entwicklung von AFE dar. Am Ende der in den Jahren 1984 und 1986 durchgeführten Umstrukturierung, haben die Direktoren zwei KMUs, die im Jahr 1967 zusammengeschlossen wurden, zu einer der ersten beiden französischen Stahlguss-Konzerne gemacht, und das vor allem dank dem Eintritt der Gießerei in Feurs...

## **Das Juwel des Forez**

Die Gießerei in Feurs liegt im Zentrum von Frankreich in der Forez-Ebene, der die Stadt ihren Namen gegeben hat. Der Betrieb ist AFE bereits bekannt. Reicht seine Geschichte nicht fast so weit zurück wie in Sainte-Suzanne und Colombier-Fontaine? Feurs entstand mit und für den Ersten Weltkrieg.

1915 schließen sich der Bürgermeister Antoine Drivet und François Blanc, Bergbauingenieur und anderweitig Gründer der *Forges stéphanoises* im Jahr 1906, zusammen. Die beiden Männer gründeten die *Aciéries électriques de Feurs*. Die Wahl des Standortes der 4.000 Quadratmeter großen Industrieanlage wurde durch die Nähe der Eisenbahn bestimmt. Von Anfang an war das Unternehmen mit einem Elektroofen ausgestattet. Es war einer der Ersten in Frankreich. Die ersten Produktionen sind Granaten für den Krieg, damals spezialisiert sich der Betrieb auf Gussteile.

In der Nachkriegszeit geben öffentliche Aufträge der Gesellschaft, die einen neuen Aufwind sucht, Luft. So gießt Feurs die Brüstung der neuen Loire-Brücke, die 1927 eröffnet wird!

Der Höhenflug beginnt mit der Familie Richier, die 1942 in das Kapital einsteigt. Damals beginnen die *Fonderies électriques de Feurs* mit der Herstellung von Stahlguss. Ausgehend von seiner Industriehochburg in den Ardennen verbreitet sich die Firma in ganz Frankreich und Paulin Richier errichtet mehrere Baumaschinenfabriken. Feurs gießt Teile für die Maschinen, andere Großkunden sind Caterpillar, Poclain, und andere Baumaschinen-Großhersteller.

1958 überlässt die Electric Steel Foundry Company (Esco), amerikanischer Hersteller von Baggerzähnen für Baumaschinen, den *Fonderies électriques de Feurs* die Lizenz für die Fertigung der Baggerzähne, deren Vertrieb er inne hat.

Das zeigt, wie schwer die Bauarbeiten der öffentlichen Hand im Kundenkreis des Unternehmens wiegen. „Unsere fünf größten Kunden stammen aus dem Tiefbausektor. Sie machen uns verletzlich“, sind die Leiter im Jahr 1972 beunruhigt.

### **Sie wollten uns, weil wir so schön waren!**

Wie Marc Génot festgestellt hat, besitzt Feurs eine schöne Anlage. Ab Mitte der 1950er bis in die 1970er Jahre hatte das Unternehmen viel investiert. Die Rezeption befindet sich immer noch in den Großbüros, deren Bau im Jahr 1973 begann. Hier sitzen die\_Direktion und das Management der Gießerei. Rückblickend kann man erkennen, dass die Richier-Gruppe hoch hinauswollte. In Zeiten des Wohlstands war im Jahr 1965 ein Grundstück in den Ardennen für die Gesellschaft gepachtet worden. Der Plan war, dort eine Zwillingfabrik zu errichten. Drei Jahre später verfügt Feurs nach einer Fusion<sup>4</sup> über die Ressourcen, die in die Finanzierung weiterer Entwicklungen fließen könnten. Die Krise hat zwar das Ardennen-Projekt vom Tisch gewischt, aber dennoch macht sich die große Gießerei in Feurs mit den verschiedenartigen Werkhallen, dem riesigen Gelände und den modernen Gebäuden der südlichen Fabrik sehr gut. Den Angestellten ist das auch bewusst und sie sind stolz auf ihre Gießerei. Halb im Scherz

betont Noël Deux, der 1977 in Feurs eintrat: „Deshalb wollten sie uns, weil die Firma schön war, mit ihrem Rasen und von Gärtnern gehegten Hecken. Und bekommen haben sie uns wohl, weil wir zu großbürgerlich waren, ein bisschen zu verschwenderisch.“

### **Rebellion!**

Unter diesen Gegebenheiten sind bei der Übernahme von Feurs durch AFE<sup>5</sup> die Leute nicht dazu geneigt, die Änderung zu akzeptieren. Einige mucken auf. An beiden Enden der Fabrik wachen in den beiden von ihnen besetzten Häusern die Wächter und schützen die Gießerei vor dem, was sie als Unrecht ansehen. Der Abgesandte und zugleich rechte Hand von Marc Génot, Roland Fraysse, wird sogleich darüber aufgeklärt. Er ist Ingenieur und Ökonom und zur Zeit des Abenteuers Decazeville in die Gesellschaft eingetreten. Als AFE die Verwaltung von Decazeville inne hatte, hatte Marc Génot nämlich diesen unermüdlichen Arbeiter dort zum Direktor berufen. Beiden war schnell klar geworden, dass sie dieselbe Begeisterung für den Vertriebsaspekt teilten, der als Speerspitze der Markteroberung das Herzstück ihrer Strategie war. Im Laufe der Umstrukturierung des Sektors hatten sie die Gelegenheit, die Folgen für die Gruppe abzusehen und ihren künftigen Aufbau ins Auge zu fassen. Diesen Aufbau soll Roland Fraysse vor Ort in Feurs nun umsetzen. Welche Überraschung! „Mein Herr, hier kann man nicht einfach so reinspazieren. Füllen Sie einen Passierschein aus“, muss er sich bei seiner Ankunft sagen lassen. Gleichmütig geht Roland Fraysse zum Übernachten ins Hotel, und dann an die Arbeit. Sein Ziel sind Einsparungen. Was er nicht weiß: auch der Direktor hat starke Ansichten darüber. „Ich werde Ihnen schon welche (Einsparungen) finden! Werden wir die Außendienstmitarbeiter los. Kunden kommen so und so, und die Produktion zieht mit!“ Roland Fraysse lässt sich nicht beeindrucken: „Mein Herr, Ihre Fabrik ist leer“, antwortet er. „Als erstes muss sie mit Produkten angefüllt werden.“ Er erinnert sich: „Ich habe die Außendienstleute noch am selben Abend kommen lassen und wir haben bis Mitternacht gearbeitet, nur mit einer kurzen Snack-Pause. Da tauchte plötzlich ein Arbeiterteam aus der Fabrik mit Hündchen auf, an die sie unsere Brote verfütterten.“ Man kann also wirklich sagen, dass der Anfang ziemlich angespannt war!

---

<sup>4</sup> Mecaest, die Fonderies et aciéries de Feurs und die Finanzholding Noralpe – mit 2 Mio. F Anteilshaberin an Richier. Aus diesem Anlass wird der alte Name durch FAFE (Fonderies et aciéries électriques de Feurs) ersetzt.

<sup>5</sup> Für die Übernahme von Feurs hat AFE die Holding FACIFER gegründet, an der AFE zu 51 % beteiligt ist, und FAEF mit ihrem Mehrheitsaktionär zu 49 %. Roland Fraysse ist der Generaldirektor.

Einige Allianzen des Konzerns, auch wenn sie zukunftssträftig waren, erschienen zu dem Zeitpunkt schmerzhaft. Denn die Mitarbeiter hatten keinen Überblick über die allgemeine strategische Lage des Sektors. So fasst es Yves Maret, der im Jahr 1975 eingetretene Qualitätsleiter, zusammen: „Dass wir so übernommen worden sind, da haben wir gekocht! Vor allem als ich nach Sainte-Suzanne fuhr, um zu sehen, was verlegt werden konnte. Dort stand in der Mitte der Fabrik ein 3D-Steuerplatz, rundherum Sand. Es war ganz alt, ganz schwarz. Warum waren wir von zwei alternden Gesellschaften übernommen worden, wir, die wir anerkanntes Personal hatten und moderner waren? Weil wir in Feurs keine industrielle Strategie hatten, und keine Vertriebsstrategie. AFEs Außendienst war seine Stärke, er war viel weiter entwickelt.“

### **Spezialisierung und Restrukturierung**

Während dieser bitteren Gründerzeit gewann der Konzern erhebliche Bedeutung. Im Jahr 1980 zählte er mit Decazeville bis zu 2.500 Mitarbeiter und fiel im Jahr 1984 auf 1.300. Vom Weiß- und Grauguss zum Sphäroguss, von niedrig legierten Stählen zu Präzisionsstahl, von Wachsauerschmelzverfahren, wie man es zum Beispiel bei Legenisel et Blanchard findet, über Grünsand, bis hin zur Keramikfeingießform... das Produktsortiment und Verfahrensangebot ist beträchtlich.

Sainte-Suzanne gehört zu der Holding Facifer, die für die Übernahme von Feurs gegründet worden war, und fertigt mittelgroße Einzelstücke an, und hat die internationale mechanisierte Tätigkeit mit den LKW-Anhängerplatten über. Colombier-Fontaine hingegen spezialisiert sich auf mechanisierte Werkhallen für kleine Teile, und Feurs wird rund um mechanisierte Werkhallen für mittelgroße Teile und Baggerzähne strukturiert. Als noch Hoffnung bestand, einen Teil von Decazeville zu retten, überlegte die Gesellschaft einige Monate lang, dort eine Formgießanlage für große Einzelstücke aus Feurs aufzustellen. Aber Decazeville musste die Tore schließen, wie übrigens andere Gesellschaften auch. Einige davon verblieben nur für kurze Zeit in der Umlaufbahn von AFE. Das war bei der *Société des Aciéries et Forges de Randonnai* (SFAR) der Fall, oder bei der alten Fabrik in Scey-sur-Saône, deren Untergang durch den Konkurs eines ihrer Hauptkunden, dem Hersteller von Fräsmaschinen Gambin, beschleunigt wurde. Mit Scey endet das Kapitel einer langen Industrietradition, die 1790 begonnen hatte. Alle Dörfer der Umgebung sammelten damals Eisenerz und Holz in den Wäldern und versorgten damit die dreiflammige Schmiede und den Hochofen des Marquis de Bauffremont.

### **Mancelle de Fonderie**

So dramatisch die wenigen Misserfolge für jene, die sie erleiden auch sein mögen, den Vormarsch des weitreichenden Unterfangens, das AFE angepackt hat, behindern sie nicht. In der Gegend um Le Mans kontaktierte Ende 1982 ein Mann AFE: Paul Pouliguen, Vorsitzender der *Société de la Mancelle de Fonderie* (SMF) und Schwiegersohn von Marcel Bollée, einem Nachfahren der berühmten Gründerfamilie. Es ist nicht zu bestreiten, dass die Bollée-Familie berühmt ist. Amédée Bollée stammt von einer wandernden Glockenschmiede-Familie ab und

hat bemerkenswerte Automobile entworfen. Im städtischen Museum ist noch heute die „Obéissante“ zu bewundern, die übrigens immer noch der Safe-Gruppe gehört. Andere Bollée-Familienmitglieder wie sein Cousin Léon haben Kleinwagen gebaut. Amédée Fils seinerseits hat sich vom Automobil abgewendet und auf die Fertigung eines bestimmten Teils spezialisiert: Kolbensegmente.

Nachdem es seitens des Zulieferers Qualitätsmängel gegeben hatte, gründete er im Jahr 1935 *Mancelle de Fonderie*, die AB-Segmente liefern sollte. In den 1960er Jahren ist dieses Unternehmen eine der ersten europäischen Gesellschaften, die „Härtekörbe“ für die thermische Härtung von Teilen für die Automobilindustrie gießt. Bis dahin waren diese Teile hauptsächlich geschweißt worden. Der Stahlguss setzt sich rasch durch, weil er eine festere Auflage und längere Lebensdauer bietet. Bei Mancelle de Fonderie gab man sich aber nicht damit zufrieden, einfach die Bestellungen der Auftraggeber auszuführen, die intensive Arbeit an den Berechnungen und der Definition der Formen in Zusammenarbeit mit den Ingenieurbüros der Automobilbauer zeugen davon. Die Firma übernimmt die Verantwortung für die von ihr gefertigten Teile von A bis Z, von der Entwicklung bis zur Lieferung. Zwischen Gießerei-Zulieferern und Auftraggebern ist ein solcher kooperativer Ansatz selten! Die Stärke des Ingenieurbüros kann auch als logische Folge des Gründungsgedankens von Mancelle de Fonderie verstanden werden. Als das Unternehmen stark gefährdet ist, erweckt dieses Büro Begehrlichkeiten... wie ein Fuchs schleicht sich AFE an.

## **Die Übernahme**

In den 1980er Jahren liegt Mancelle de Fonderie tatsächlich am Boden. Die beiden „hauseigenen“ Georges-Öfen, die bei der ursprünglichen Installation innovativ gewesen waren, sind erschöpft. Der technische Direktor François Bollée bessert ständig daran herum. Hätte man sie vielleicht durch Induktionsöfen ersetzen sollen? Wir werden es nie wissen. In der weitläufigen Arnage-Ebene, wo das Unternehmen seit 1961 niedergelassen ist, sind hier Tüftler- und Erfindergeist mit Traditionsbewusstsein vereint. Gegossen wird mechanisch, die Handhabung erfolgt jedoch händisch. Die Arbeiter entwickeln eine Choreographie, tragen die Formnester auf Längsträgern und wirbeln zwischen den Formen herum<sup>6</sup>. Die Schmelze wird von den Männern zu zweit, zu dritt und zu viert getragen. Unterdessen verschärft sich die Konjunktur mit beispielloser Härte. Nach der ersten Ölpreiskrise 1979 zögern die Automobilhersteller-Kunden von Mancelle de Fonderie die Zahlungen bis ins Unerträgliche hinaus. Eines Tages muss die Gesellschaft sogar einen LKW von Citroën festhalten, der Teile abholen kommt. Das hatte es noch nie gegeben! Aber der Schaden ist bereits angerichtet. Trotz ihrer außergewöhnlichen Qualitäten sind Mancelle de Fonderie die Hände gebunden. Finanziell wird ihr die Luft abgeschnürt und sie gerät in eine Abwärtsspirale. In diesem Kontext ruft Paul Pouliguen Marc Génot an, und von da an geht alles schnell.

Am 4. Januar 1983 wird für Mancelle de Fonderie ein Vergleichsverfahren nach dem frz. Gesetz 1967 eröffnet. Die letzte Handlung des Vorsitzenden war es gewesen, dem Zwangsverwalter alle Firmen zu nennen, mit denen er versucht hatte, eine Lösung zu finden. Neben AFE zählt



auch *Aciéries Thomé* dazu, das Handelsgericht zieht aber AFE vor. Solange ein Zahlungsplan mit den Gläubigern ausgehandelt wird, wird ein Zwangsvergleich eingerichtet. 1985 strömen die Bestellungen ein, Ende 1986 hat die Firma nahezu Dreiviertel des Vergleichs zurückgezahlt. Kein Zweifel, AFE hat ein gutes Geschäft gemacht! Der Sachwalter Maître Maes betont dies übrigens: „Das Gericht hat die AFE-Gruppe gewählt, weil sie ein Industrieprojekt hat und auch, weil sie sehr an Mancelle de Fonderie interessiert war.“ Marc Génot und seine Mitarbeiter treten damit in den viel versprechenden und verkannten Markt Wärmebehandlungsgestelle ein. AFE wächst wie ein Puzzle, wie ein Mosaik weiter.

---

<sup>6</sup> Laut Francis Gaspar, der 1983 die Direktion übernimmt

## **An die Börse!**

Im Gegensatz zur Feurs - Übernahme löst die Übernahme durch eine andere Gesellschaft hier eher Erstaunen als Wut aus. Bestürzt war man vorher gewesen, beim Entlassungsplan und dem Insolvenzantrag. Niemand hatte damit gerechnet und alle dachten, auf der Entlassungsliste zu stehen. Nach dem ersten Schock nahmen alle, die nicht entlassen werden sollten, die Ankunft von AFE eher positiv auf, vor allem darum, weil die Gruppe die Übernahme von Mancelle de Fonderie human durchführt und rasch zeigt, dass ihr Vorgehen langfristig angelegt ist. Dazu gehört zum Beispiel die Aufstellung einer Goetze-Formmaschine im Jahr 1989, mit der Stapelgussverfahren möglich sind. Sie symbolisiert die Mechanisierung und Automatisierung, die im Übernahmeplan vorgesehen war und nun bei Mancelle de Fonderie umgesetzt wird. Die Goetze allein erledigt die Arbeit, für die früher zwölf Formmaschinen nötig gewesen waren!

AFE seinerseits stellt sich auf den neuen Konsolidierungskreis und die Ankunft von Industriepartnern ein, indem zwischengeschaltete Strukturen und eine übergeordnete Holding eingerichtet werden.

Mai 1987 naht, und damit der 20. Jahrestag der Gruppe. Marc Génot hat ein Geschenk für Jean de Boisfleury von der ehemaligen Gießerei Maître. Wie dieser es damals angesprochen hatte wird die Gruppe an der Börse eingeführt! Als er davon erfährt, stattet Jean Marc Génot einen Besuch ab: „Sehen Sie Marc, ich habe es Ihnen doch gesagt!“, sagt er selbstsicher. Der Gruppenvorsitzende lächelt in sich hinein, sagt jedoch nichts. Er ist sich der vielen Fallstricke und Kämpfe bewusst, die es zu überwinden galt. So stimmt er seinem Partner nur zu und teilt dessen Freude.

## **I.4 VERÄNDERUNGEN**

### **Strukturierung**

Eingangsseitig finden sich Sainte-Suzanne, Colombier-Fontaine, Feurs, dann Mancelle de Fonderie, Redon für die Gießerei, SMC in Châteauroux; zu nennen wäre auch die marokkanische Gießerei Skirat, die zu Legenisel et Blanchard gehörten.

Zu den „Abgängen“ zählen die Fabrik in Gonesse von Legenisel et Blanchard, Scy-sur-Saône, Decazeville, die Fonderies de Randonnai; diese einfache und nicht vollständige Liste zeugt einerseits vom Ehrgeiz der Gruppe und andererseits von der Heftigkeit der Umstrukturierungen, der wohl die Rettung dieses mitgenommenen Sektors zu verdanken ist.

Keine Gießerei kam ungeschoren davon, denn alle haben Entlassungspläne erlebt: Mancelle de Fonderie vor dem Insolvenzantrag, Feurs mit 270 Abgängen, Colombier-Fontaine und Sainte-Suzanne mit 181 Personen von einem Mitarbeiterstamm von 514. Fast ein Drittel Personalschrumpfung bei den Gesellschaften, die überlebt haben!

Im Jahr 1985 belief sich der Verlust bei Feurs auf 18 Millionen Francs (2,5 Mio. Euro). AFE stellt über zwei Jahre 48 Millionen Francs (über sieben Millionen Euro) für die Sanierung der

Ergebnisse des Standorts und Finanzierung von Investitionen auf. Dazu bringt man alle im Plan vorgesehenen Mechanismen in Gang, und erhält darüber hinaus Subventionen des FRAM, einem regionalen Fonds der Generaldirektion für Industrie, Darlehen des Crédit National und des „Fonds industriel de modernisation“ (FIM). Eine Modernisierung der Fabriken ist unbedingt notwendig, um wettbewerbsfähiger zu werden. Die Gruppe bemüht sich darum, indem sie immer wieder auf Spezialisierung setzt, weil man sich davon einen Multiplikator für die Produktivität erhofft. Zu dieser Zeit kommt es nicht in Frage, dass die Gießereien der Gruppe miteinander konkurrieren. Die Fertigungssortimente müssen einander daher immer ergänzen. In diesem Rahmen wird angedacht, die mechanisierte Formanlage von Sainte-Suzanne nach Feurs zu verlegen. Diese Umsiedelung sollte unerwartete Folgen für die Zukunft der alten Gießerei in Franche-Comté haben. Nach dieser Übergangsphase sollte Sainte-Suzanne nicht wieder zu erkennen sein! Alle Gießereien haben schlussendlich umwälzende Änderungen erlebt und AFE kann zu Beginn der 1990er Jahre stolz darauf sein, einen weltweit einzigartigen automatischen Abguss entwickelt zu haben.

### **Die Modernisierung geht weiter**

Der doppelte Prozess der Modernisierung und Spezialisierung betrifft alle Gießereien des Konzerns. Neue Öfen und die Goetze-Formmaschine in Mancelle, die Großserien ermöglichen sollen. Sandaufbereitungsanlage, Verfahren und Werkzeuge, alles muss den Spezifitäten der in Mancelle de Fonderie produzierten Teile angepasst werden. Aus Italien kommt ein Ingenieur zur Unterstützung für das Testen und die Entwicklung vieler neuer technischer Produkte, wie Diesel-Kolbeneinsatzringe, die für Segments Amédée Bollée und den englischen Markt bestimmt sind. Auch die Goetze ist automatisch. Die in den 1970er Jahre gestartete Automatisierung und Computerisierung zeugen von der Umstellung vieler Industrie - unternehmen. AFE bildet in dieser Hinsicht keine Ausnahme, was mehrere mit großen Mitteln dotierte Großprojekte aus dieser Zeit belegen<sup>7</sup>.

In Feurs wirft die nördliche Fabrik ihr letztes Licht. In den alten und weitläufigen Gebäuden sind keine guten Arbeitsbedingungen mehr möglich. Die Brücken sind zu schwach und die Formen müssen mit Luftkissen angehoben werden. Die Entkernungsmaschine Marke Eigenbau hat Risse. Man organisiert also die Verlegung der Werkhallen in die südliche Fabrik. Die Gießpfannen mit geschmolzenem Metall müssen über die Straße befördert werden. Es ist Winter. Die Ebene ist schneebedeckt und die Metallspritzer bilden Feuerkugeln. Alle damals daran Beteiligten erinnern sich, wie schön das aussah. Übrigens war der Vorgang nicht gefahrlos. Während die Gießpfanne die Straße überquert, halten die Schmelzer den Verkehr mit einer Fahne auf. Nach der Verlegung wird die Struktur der neuen Werkhallen in Feurs langfristig angelegt. In Werkhalle VI werden die ehemals in der nördlichen Fabrik gefertigten Teile mit Hilfe von mechanischer Ausstattung aus der Fabrik Sainte-Suzanne hergestellt. Die benachbarte Werkhalle VII hingegen wird großen Teilen gewidmet, darunter jenen aus Franche-Comté wie Unterbauten für Brecher von Bergeaud. Feurs setzt auf die kleinen Baggerzähne für den langjährigen amerikanischen Kunden Esco, mit dem die Gießerei kurz vor einer Erneuerung des Lizenzvertrags steht. Um den Vertrag unter optimalen Bedingungen

erfüllen zu können, demontiert Feurs die alte Pram -Machine und ersetzt sie durch eine sehr innovative NML-Maschine. Niemand ahnt es, aber die Wahl, die Anhängerplatten nicht in Feurs zu produzieren, sollte sich für Sainte-Suzanne als entscheidend erweisen. Denn in der historischen Hochburg der Gruppe ist die Lage sehr schwierig geworden.

### **Sainte-Suzanne in Gefahr**

Im Jahr 1988 sieht man in Sainte-Suzanne betretene Mienen. Der vom Fram vorgegebene Handlungsrahmen hat die Spezialisierung der Fabrik auf mittelgroße Einzelstücke und Handformguss festgelegt. Nachdem Feurs das mechanisierte Formen der Platten abgelehnt hatte, sollte Sainte-Suzanne auch diese weiterführen<sup>8</sup>. Nun aber belastet sehr bald die Konkurrenz durch Maschinenschweißen das Wachstum des Handformgusses. Die Mengen ziehen nicht mit, die Rentabilität sinkt und die Verluste werden immer größer.

---

<sup>7</sup> Von den 11,5 Millionen Francs Investitionssumme wird ein Teil (1,8 Millionen) der Gießerei-Automatisierung gewidmet, ein anderer Teil (150.000 Euro) der Informatik.

<sup>8</sup> Und nebenbei auch anderer Teile, solange sie flach sind.

Anfang 1988 erfolgt der Donnerschlag: Die Leitung beschließt, die Fabrik zu schließen! Der Rückzug soll in mehreren Phasen erfolgen. Zuerst wird im April 1988 der Handformguss beendet. 90 Arbeitsplätze verschwinden und in den Straßen der Stadt werden die Trauer, Bitterkeit und das Unverständnis laut. Es hilft nichts. Das endgültige Aus zeichnet sich innerhalb kürzester Zeit ab: Ende 1988 läuft der vor vier Jahren mit Holland Hitch<sup>9</sup> geschlossene Vertrag ab und Sainte-Suzanne wird geschlossen. Das Schicksal der alten Gießerei scheint endgültig besiegelt zu sein. Bald wird man in Erinnerungen schwelgen... Darunter auch erstaunliche, ja befremdliche Geschichten wie diese: Im Zweiten Weltkrieg mangelte es an Traktoren, man zog daher die Stahlwägen mit Ochsen zum Gießen. Diese Ochsen waren ziemlich „praktisch“. Aus Streu und Kuhmist machte man Kerne für die großen Presstöpfe, die 250 Kilo Druck standhielten. Nachdem diese Kerne weich waren, zerbrach das Teil nicht. Es wurde schabloniert, das heißt anstelle eines vollständigen Modells nahm man eine Achse und ein Profil, das um diese Achse gedreht wurde. Die Ochsen wurden stark strapaziert und alle zwei Monate geschlachtet. Das Fleisch wurde unter allen Fabrikarbeitern verteilt. Als Kind hat Marc Génot die Ochsen noch gesehen und es hat ihn tief beeindruckt. Unter seinem Personal hatte er auch auf das Schablonieren spezialisierte Arbeiter, die den Sand mit einem Brett schablonierten. Dieser Beruf ist verschwunden, so wie Sainte-Suzanne bald verschwinden sollte. Ob er an alle diese Dinge denkt, als er grünes Licht für die Schließung gibt? Wahrscheinlich nicht. Die wirtschaftliche Realität ist unumgänglich. Er hat entschieden. Marc Génot ist ein Mann, der nach vorne sieht. Immer, ohne an Vergangenen fest zu halten. Als er Jacques Vincent<sup>10</sup> in die USA schickt, um dort nach alternativen Versorgungsquellen zu Sainte-Suzanne zu suchen und Holland Hitch gegenüber nach der Schließung nicht auszufallen, ist seine Entscheidung dennoch nicht unwiderruflich. Schließlich lehnt er das Ansuchen zweier seiner Führungskräfte in Sainte-Suzanne nicht ab. Das Anliegen des Ingenieurs Jean-Paul Daval und des Verkäufers Jean-Luc Weber ist tatsächlich bescheiden: Die beiden Männer bitten um zwei Flugtickets in die USA.

### **Sainte-Suzannes Weg in die Zukunft**

Als Jean-Paul von Jacques Vincents USA-Reise hörte, roch er sofort die Gefahr, in der Sainte-Suzanne schwebte. Er beschließt sofort, etwas zu unternehmen. Im Mai 1988 ist er bereit. Er geht zu Marc Génot und Roland Fraysse und informiert sie von seinem Projekt, „Holland Hitch davon zu überzeugen, dass es sich auszahlt, weiter mit Sainte-Suzanne zu arbeiten“. Die beiden Direktoren verschließen diese Türe nicht ganz. „Kommen Sie mit einem Zwei- oder Dreijahresvertrag wieder“, antworten sie. Schließlich ist nie alles vollkommen absehbar. Zwei Jahre würden das Weiterbestehen des Standorts nicht gewährleisten, denkt Jean-Paul Daval beim Hinausgehen. Man müsste mehr erreichen. Bei ihrer Ankunft beim Kunden werden Jean-Luc und er von der ganzen amerikanischen Belegschaft begrüßt, darunter dem Präsidenten Richard Muzzy Jr., genannt Dick Muzzy. Der Dollar stand beim Vertragsabschluss im Jahr 1983 auf 10,66 Francs, er war auf 6 Francs gefallen, was eine Produktion in Frankreich stark benachteiligte. Und dennoch, mit ausreichend großen Mengen könnte der von Jean-Paul Daval entwickelte Plan funktionieren. Das Geheimnis liegt in einer stärkeren Spezialisierung des Standorts. Alle würden dabei gewinnen. In Frankreich hätte man Arbeit, die Amerikaner

bekämen hochwertige Produkte. In dieser Hinsicht sind die Amerikaner zuversichtlich. Sainte-Suzanne verfügt mit Alain Jean-Pierre über einen bemerkenswerten Techniker, dessen Fähigkeiten sie bereits bei den ersten Aufträgen feststellen konnten. Sie lieben ihn und möchten ihn am liebsten einstellen! Es kommt zu einer ersten Gesprächsrunde. Dick Muzzy sitzt in seinem Stuhl, die Augen halb geschlossen, und sagt nichts. Gegen Abend zeichnet sich ein Vertragsentwurf ab. „Wir brauchen

---

<sup>9</sup> Zur Erinnerung, es handelt sich um einen Vertrag über die Fertigung von Anhängerplatten für den Haupthersteller dieser Teile in den USA.

<sup>10</sup> Jacques ist ein ehemaliger Direktor von Decazeville, den die Gruppe übernommen hatte.

einen Vertrag“, sagen aber die Franzosen, die sogleich den Einsatz erhöhen, „einen Fünf-Jahres-Vertrag!“ Dick Muzzy ergreift nun zum ersten Mal das Wort. Er weiß, wie unsicher die Zukunft von Sainte-Suzanne ist. „Das ist ja alles schön und gut“, antwortet er. „Sie hängen sich rein, sind couragiert... aber unterstützen Ihre Chefs, und besonders Marc Génot, ihr Vorgehen?“ Sofort rufen die Franzosen Roland Fraysse an. „Sie sind mit fünf Jahren einverstanden!“, schreien sie in den Hörer. „Nichts wie los!“ fordert ihr Chef sie auf, dessen Flair und Geschäftsinstinkt, wie man nicht vergessen darf, eine seiner großen Stärken sind. Am nächsten Tag wird weiter verhandelt, die Vertragsbedingungen festgelegt. Wie am Vortag wartet Dick Muzzy den Abend ab, bevor er eingreift. „Mit wem soll der Vertrag abgeschlossen werden? Doch wohl mit Marc Génot?“, fragt er. Später auf sein Stillschweigen angesprochen antwortet er gutmütig: „Jean-Paul und Jean-Luc sprachen nicht sehr gut Englisch. Die Gespräche waren langwierig und mühsam, ich wartete das Ergebnis ab.“

### **Eine Überraschung bei der Rückkehr**

Bei ihrer Rückkehr werden Jean-Paul Daval und Jean-Luc Weber von Marc Génot empfangen, die den in der Zwischenzeit von den Amerikanern gefaxten Vertragsentwurf in der Hand halten. Eine Überraschung erwartet sie. „Das ist sehr gut, Sie haben die Zusagen bekommen, die Sie wollten. Aber lesen Sie das Dokument, das ich auf dem Schreibtisch liegen habe“, legt Marc Génot los. Bauz! Die letzte Seite enthält eine Exklusivitätsklausel, von der nie die Rede gewesen war. Von AFEs Standpunkt aus gesehen schließt eine solche Klausel Sainte-Suzanne in gefährlichen Auflagen und Abhängigkeiten ein. Was ist zu tun? In diesem Moment keimt die Idee einer echten Partnerschaft auf. Wenn Holland Hitch einem Joint-Venture zustimmt, den Investitionsaufwand, die Risiken und Gewinne mitträgt, ist die Exklusivität keine Bedrohung mehr, sondern eine Chance. Ohne lange zu fackeln reist Marc Génot in die USA, um Holland Hitch das Joint-Venture zu verkaufen. Ein paar Monate später treffen die beiden Parteien einander in Paris, bei der Rechtsberatung von Holland Hitch. In Marc Génots Wohnung gehen die Gespräche bis spät in die Nacht weiter. Dick Muzzy und Marc Génot gehen Punkt für Punkt jedes Detail durch. „Die Erschöpfung hat uns schließlich gestoppt“, vertraut der Franzose an. Dick Muzzy bestätigt das: „Diese Verhandlungen waren wichtig. Wir mussten absolut alles bedenken... An diesem Tag haben wir gemeinsam hart gearbeitet, wir haben geschwitzt wie Fußballspieler. Wir hatten bereits davor Respekt füreinander, aber als wir in den frühen Morgenstunden auseinandergingen, war eine neue Beziehung entstanden. Wir waren einander nahe gekommen.“

### **Eine Partnerschaft um 1 Million Dollar!**

Nach diesen Verhandlungen ist die Grundlage für die FWF (Fifth Wheel Foundry), die Fünftes-Rad-Gießerei, geschaffen. Offizielles Gründungsdatum ist der 28. Juli 1989. AFE Doubs hält zwei Drittel des Kapitals, Holland Hitch ein Drittel, mit einer Geldeinlage von einer Million Dollar! Diese Goldgrube ermöglicht es nun, den Plan umzusetzen, den Sainte-Suzannes Führungskräfte entwickelt haben. Dreißig Millionen Francs (4,5 Millionen Euro) werden in das Herzstück der Fabrik investiert. Das ist eine beachtliche Summe, die dem halben Umsatz der Gießerei entspricht. Sie wird mit einer BMD-Formanlage ausgestattet, mit der ein 5-Mann-Team in einer

Schicht 200 Formen fertigen kann. Das ist doppelt so viel wie die alte Anlage in derselben Zeit und mit einem 6-Mann-Team schaffte. Die automatische Dosierung der Hilfsstoffe sorgt für gleichbleibende Sandeigenschaften, die Verdichtungsqualität der Form macht den Vorgang besser wiederholbar, ohne dass die Plattenabmessungen jemals abweichen. Die Beherrschung der Abmessungen ist das Ziel einer erfolgreichen Spezialisierung. Die Konformität der Platten ist so gut, dass ein weiterer Schritt in Richtung Hyperspezialisierung gegangen wird.

1996 wird unter der Führung von Christophe Vejux und Frédéric Grand eine vollautomatisierte Prototyp-Zelle installiert. Nach der Entkernung kommen die Platten in die Warteschlange vor dem Kühltunnel, wo sie ein automatisches Förderband Richtung Roboterzelle zur Fertigstellung bringt. Dort entfernen die Roboterarme den Anschnitt und schicken die Platte weiter zum Abfräsen der Grate. Die Roboter übernehmen gewisse Aufgaben wie das Entgraten, das für den Menschen besonders anstrengend ist. Die Schleifer verschwinden nicht ganz aus der Gießerei, aber für Großserien und wiederholte Bewegungsabläufe besteht nunmehr die Möglichkeit, den Roboter zu verwenden. Schluss ist mit dem Befördern der Körbe über den Hof zum Abgraten! Sainte-Suzanne nimmt eine Sonderstellung zwischen der alten Welt und der Welt der Automobilhersteller ein. Schrittweise bildet sich das neue Aussehen des Standorts heraus, und dieser wird schließlich zum weltweit produktivsten Fertigungsort für Kupplungsplatten aus Stahlguss. Nach den bewegten 1980er Jahren geht ein erstes Kapitel der Geschichte zu Ende...

## II DIE FUNDAMENTE

### II.1 EINE HETEROGENE DIVERSIFIZIERUNG

Getreu ihrem Eroberungsgeist setzt die Gruppe ihren Vormarsch bereits fort, als die im Rahmen von Fram übernommenen Gießereien noch integriert und modernisiert werden, und gliedert neue Gesellschaften ein. Die Kriterien, die diese Übernahmen begründen, sind vielfältig, und der Appetit von Aciéries et Fonderies de l'Est scheint grenzenlos zu sein. Wenn man Marc Génot kennt, überrascht es einen nicht, dass er in zahlreiche Unternehmen investiert. Sieht man sich die Sache genauer an, gibt es durchaus Gründe, ein wenig überrascht zu sein.

Was macht Demo, Marktführer im Kunststoff-Doppelspritzguss, der 1987 übernommen wurde, in der Gruppe? Und was ist mit Sofaco, dem Spezialisten für Karosseriebauteile für Nutzfahrzeuge, und mit Sefac, dessen zwei Geschäftsbereiche Gesenkschmieden und Hebewerke rasch als Filialen integriert werden<sup>11</sup>? Sicherlich sind es zwei gute Geschäfte, Sofaco ist französischer Marktführer für LKW-Karosseriebauteile, und Sefac Equipement Marktführer bei mobilen Hubsäulen für LKWs, den Eisenbahn- und Automobilsektor – aber was haben sie mit Sainte-Suzanne, Feurs, La Mancelle de Fonderie und Colombier-Fontaine zu tun? Kurz gesagt, was ist in AFEs Management gefahren, in alle Richtungen auszuschweifen? Die Erklärung ist einfacher als man glaubt: Mit dem Börsengang hat sich die Gruppe zur Finanzierung ihres Wachstums mit neuen Finanzinvestoren eingelassen. Unter deren Einfluss



beschließt AFE, neue Gebiete zu erobern und eine heterogene Diversifizierung vorzunehmen<sup>12</sup>. Freunde und Vertraute empfehlen, einen umfangreichen Pol für Automobil-Erzeugnisse aufzubauen. Angelpunkt dafür ist die Gießerei Châtelet, die bekanntermaßen Grauguss-Bremsen für die Automobilindustrie produziert. In zwei Jahren, zwischen 1990 und 1992, steigt der Gruppenumsatz um 40 %. Unter diesen Gesellschaften, die rund um den Automobilsektor kreisen, übernimmt die Gruppe also das kunststoffverarbeitende Unternehmen Demo (Schneiden, Stanzen, Formen und Werkzeug).

## **Demo!**

Auslöser für die Übernahme von Demo im Jahr 1987 war demnach die Idee, ein gezieltes Multiprodukt-Angebot für diesen Sektor zu entwickeln. Der ehemalige Formen- und Werkzeugbauer war auf Kunststofftechnik umgestiegen. Demo bewegt sich in sehr anderen Berufen als die traditionelle Gießerei AFE. Hier findet man weder Stahl noch Gusseisen, sondern Kunststoff. Kein Feuer und kein Vergießen, obwohl das Endprodukt ein Gussteil, d. h. ein Spritzgussteil, ist. Um kurz etwas darüber zu sagen, das Abenteuer hatte 1964 mit drei Freunden begonnen, die in einer Werkstatt 60 Kilometer nordwestlich von Paris Formen bauten. Nachdem sie sich getrennt hatten entwickelte einer von ihnen, Guy Macrez, Demo. So führte das eine zum anderen, bis im Jahr 1989 schließlich die Lage so ist: rund 150 Personen sind zur Hälfte auf Demo SA (Andilly) und Demo Technologie (Marines) aufgeteilt, beide im Val d'Oise. In Andilly arbeitet man für eine breitgefächerte Kundenpalette. In erster Linie für die Automobilindustrie, mit den Schweden Autoliv als Kunden für Sicherheitsgurteile. Die Fabrik beliefert auch große Parfümhäuser wie Lancôme mit Deckeln, und Yves Saint-Laurent mit Flakons für Jazz. Das Geheimnis von Demo für die Eroberung von renommierten Kunden?

---

<sup>11</sup> Aktivitäten jeweils in den Industriestandorten Monthermé und Chambon-Feugerolles

<sup>12</sup> Seit Mitte der 1970er Jahre empfiehlt die Finanz, das Risiko von industriellen Aktivitäten zu diversifizieren. In den 2000er Jahren wird die Empfehlung rückgängig gemacht und man spricht von der Rückkehr zum Kerngeschäft.

Demo beherrscht das 2-Komponenten-Spritzgießen! Die Firma hat mehrere Standorte. In Marines werden die großen Teile gefertigt, Spritzgießen, und etwas Montagearbeiten für Automobil. Ermop in Soisy-Sous-Montmorency zählt rund zwanzig Angestellte – Dreher, Fräser, Erodierer, Justierer – sowie drei Personen im Ingenieurbüro. Mit dem Kunden Valeo kommt es zu Neuentwicklungen, insbesondere im Bereich Bedientafeln, wo Demo die Rolle des Unterauftragnehmers spielen könnte. Das ist das Gesamtbild. Demo hatte längst einen jungen Mann rekrutiert, der von einem Werkzeugmacher der Neiman-Gruppe kam. Es handelt sich um Albert Lopes, der seither die Leitung von Ermop übernommen hat. Albert ist derjenige mit dem Kontakt zu Demos Hauptkunden, Autoliv. Er hat eine rechte Hand, Michel Levasseur. Auf ihn stützt er sich für das Betriebsgeschäft und kann sich auf den Verkauf konzentrieren. Das Wachstum ist anhaltend, die Atmosphäre freundlich, und die Zukunft vielversprechend. Da verkauft der Präsident Guy Macrez plötzlich sein Unternehmen an AFE und übernimmt danach eine kleine Firma in Vendée. Diese mühelose Zession schlägt ein wie der Blitz. Der Gründer von Demo hatte niemanden ins Vertrauen gezogen. Albert Lopes erinnert sich: „Wir sahen Marc Génot kommen, einen Gießer. Er kannte weder die Welt der Automobilzulieferer, noch Kunststoffkomponenten. Die Zeichen standen nicht gut. Wir fühlten uns außen vor gelassen und verstanden nicht, was vorging. Sie waren uns holen gekommen, aber wir fühlten uns wie schlimme kleine schwarze Katzen.“

Für die Mitarbeiter beginnt die Geschichte mit der AFE-Gruppe zudem Zeitpunkt also unverständlich. Was konnte Guy Macrez diesen Männern aus der Stahlwelt wohl als Traum verkauft haben? Dass AFE zum „ersten Automobilzulieferer“ werden würde? Dass die Tätigkeit für Bedientafeln aufgrund des Bedarfs von Valeo explodieren würde? Wenn es das war, sagt sich Albert Lopes, als er den neuen Direktor Michel Bœuf auf seiner Suche nach einer neuen Fabrik für Bedientafeln begleitet, haben sie sich geirrt. Für ihn besteht kein Zweifel, dass die Zukunft in Andilly liegt, wo an den Sicherheitsteilen für Autoliv gearbeitet wird. Darum gehen weder er noch sein Team in das Gebäude, das an der Bundesstraße 23 gefunden wurde. Als kleine Anekdote: Es handelte sich um eine ehemalige Brutfabrik für Eintagsküken, die Eier waren übrigens noch da. Man ließ sie in Ruhe schlüpfen und blieb in Andilly. So waren alle zufrieden. AFE versteht nicht ganz, was die Angestellten machen und wofür man Kunststoffteile fertigen sollte, aber das macht nichts. Sie fördern Demo, finden neue Kunden<sup>13</sup>.

Danach beginnt 1992 die Krise und weitet sich 1993 aus. Der Umsatz geht um 20 % zurück. Albert Lopes ist manchmal gezwungen, Schecks direkt auf der LKW-Ladefläche auszustellen. Gleichzeitig zeichnet sich eine wunderbare industrielle Gelegenheit ab. Wie alle Abenteuer, die die große Geschichte der Gruppe geprägt haben, beginnt sie mit Menschen, einer Beziehung, Vertrauen und unablässigem Engagement. Dieses Vertrauen und dieses Engagement sind wie immer die echten Grundfesten des Epos der Safe-Gruppe, wie sie heute ist.

## **Die Anfänge des Airbags**

Alles beginnt an einem Abend im berühmten Jahr 1993, das für die Geschäfte so schwierig war. Kurz nach 19.45 Uhr, als Albert nach einem ausgefüllten Arbeitstag das Büro verlassen will, erhält er einen Anruf. Es ist der technische Direktor von Autoliv: „Herr Lopes, ich komme gerade aus Schweden. Ich bin am Flughafen Roissy. Ich habe hier ein Teil. Ich habe das Gefühl, dass wir etwas Interessantes damit machen könnten. Ich komme vorbei.“ Fasziniert und interessiert beschließt der Direktor von Andilly, zu warten.

---

<sup>13</sup> Wie Harrison, spätere Delphi-Automotive

Der Mann stürmt gegen 21 Uhr in die Büros bei Demo. Er hält einen Airbag-Deckel erster Generation in Händen, wie sie in Luxuswagen eingebaut wurden, sehr dick, und in kleiner Serien-Technologie gefertigt. Ganz aufgeregt fragt er Albert Lopes: „Könnten Sie das machen?“, sagt er und zeigt den Deckel her. Dieser zögert nicht eine Sekunde: „Wir können nicht denselben machen, aber mit unserer Technologie können wir Ihnen eine Lösung anbieten.“ Sein Gesprächspartner spricht weiter: „Hören Sie, denken Sie nach und überlegen Sie, was geht. Wir bei Autoliv sind überzeugt, dass Airbags allgemeine Verbreitung finden werden. Wir bräuchten Machbarkeitskonditionen und einen Preis bis Montagabend.“ So trifft eine Intuition über die Marktentwicklung seitens Autoliv auf die Beherrschung der 2-Komponenten-Technologie bei Demo, wie das Fabrikzeichen damals heißt. In weniger als zwei Wochen schickt die Fabrik einen Prototyp an Autoliv. Drei Monate später laufen die ersten Teile an, sechs Stück starten die erste Serienproduktion von Airbag-Deckeln in Europa. Es sind die Deckel für Peugeot den 306, der 1993 von der Plattform N3 in Australien aus eingeführt wurde. Autoliv, dem Vorreiter bei Airbags, gelang mit der Voraussage der allgemeinen Verbreitung von Airbags ein Geniestreich, wie schon bei den Sicherheitsteilen. Es war notwendig, einen Weg zu finden, sie in Serie zu produzieren, um die Kosten deutlich zu senken. Die 2-Komponenten-Technologie erfüllt diese Anforderung optimal. Mit 1994 beginnt der Airbag-Markt seinen kometenhaften Aufstieg. Mit dem Ford Mondeo und Scorpio erobert Demo einen großen Anteil des deutschen Markts. Ab da verändert sich die Beziehung mit der AFE-Gruppe. Beim Kauf wollte man auf die Bedientafeln setzen, aber jetzt vollzieht die Direktion der AFE-Gruppe, die vor kurzem durch den Eintritt von Gérard Mura, der aus der Automobilindustrie kommt, verstärkt worden war, eine Kehrtwende. Trotz der großen finanziellen Schwierigkeiten, mit denen sie zu kämpfen haben, beschließt man, in eine Lackieranlage zu investieren. Diese war notwendig geworden, um Qualitätsprobleme mit Zulieferern zu lösen. Diese Akzeptanz stellt einen echten Gründungsakt dar. AFE implementiert Demo SA definitiv und ermöglicht es Demo 1999 von Andilly nach Chambly (Oise) in eine brandneue moderne Fabrik zu übersiedeln, und beweist damit ihr Vertrauen in diese Tätigkeit, mit denen sie ursprünglich so schwer umgehen konnte. Demo wiederum erkennt in der Solidarität einer Gruppe ihm gegenüber echte Werte und eine Philosophie. Dieser Moment markiert einen Wendepunkt und eine Zukunft. Ursprünglich war Demo SA in der Vorstellung der Käufer praktisch zum Verschwinden bestimmt gewesen, letztendlich sollte es zu einer der Säulen von AFE werden. „Unter allen diesen Geschäften im Automobilbereich war ein Juwel, und das war Demo“, sagte später Marc Génot.

## Das Abenteuer Feurst

Während Demo abhebt, kämpft Feursmétal in Feurs mit dem „Verrat“ durch seinen historischen Kunden, Esco. 1991 hatte die Gießerei gerade seine NML-Werkhalle eröffnet, um die Zähne-Baureihe für die Amerikaner zu fertigen, als der Kunde urplötzlich beschließt, die historische Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen zu beenden. Aus welchem Grund? Die Produktion sollte in die amerikanischen Fabriken, die in Schwierigkeiten sind, zurückgeholt werden und zugleich vom niedrigen Dollarstand profitieren<sup>14</sup>. Für Feursmétal ist der Schlag umso härter, als die Gießerei in ihren anderen Märkten 20 bis 25 % Verluste zu erleiden hat. Von den früher durchschnittlichen 1.200 Tonnen produziert die Fabrik nur mehr 950 Tonnen monatlich. Seit 1958 hatte Esco zu den drei Hauptkunden von Feursmetal gezählt<sup>15</sup>. Was tun? AFE hält den letzten Vertrag in Händen, bei dessen Unterzeichnung vor einigen Monaten noch in Anwesenheit des Kunden in der Gießerei Feierlichkeiten stattgefunden hatten.

---

<sup>14</sup> Auch andere Faktoren spielen mit. Esco hatte kurz zuvor neue Lizenznehmer für den Produktvertrieb gezeichnet.

<sup>15</sup> In den Jahren 1990 / 1991 produziert Feurs für Esco 130 Tonnen pro Monat, und normalerweise 300 Tonnen pro Monat.

„Ohne böse Hintergedanken“, wie er es ausdrückt, hatte Roland Fraysse dem traditionellen Lizenzerneuerungsvertrag eine Partnerschaftsklausel beigefügt, die beide Parteien vertrauensvoll unterzeichnet hatten. Jetzt hält er ihn Esco unter die Nase und verlangt 25 Millionen Francs (an die 4 Millionen Euro) Schadensersatz, weit über dem Umsatz von rund 15 Millionen Francs (2,3 Millionen Euro). Der Vorsitzende von AFE Metal sagt dazu: „Wir werden unsere eigene Baureihe mit Konkurrenzprodukten einführen.“ Roland Fraysse erzählt: „Sie lachten über mich, weil sie dachten, wir würden nur aufschneiden.“

Was Esco nicht weiß, ist, dass innerhalb des Unternehmens Charles Pasqualini den Bruch nur schwer verwunden hat. Die kleine NML-Werkhalle war eigens für das Gießen der Baggerzähne ausgelegt worden<sup>16</sup>. Um sie gewinnbringend zu nutzen hat Charles nun die Idee, Teile ohne die Kundenpläne zu konzipieren. Roland ist einverstanden. Es ist eine Premiere in der Gruppengeschichte und ein einzigartiges Abenteuer, aus dem Feurst entsteht. Um in den Markt eindringen zu können, braucht die junge Pflanze unbedingt Struktur und ein Vertriebsnetz. Solange sie noch keine eigene Baureihe hat, bietet sie potenziellen Vertreibern anpassbare Zähne von Caterpillar an, die dafür blau lackiert werden. Diese Zähne waren patentfrei geworden und dienen als Einstiegsmodell. Der erste Schritt ist getan. Jahr für Jahr übernehmen erste Vertreter – Blanchard in der Bretagne, und Payen in der Pariser Region - die Zähne. Sie sollten zu Stammkunden von Feurst werden. Gleichzeitig erobert Feurst nur anhand der Pläne einen neuen, vielversprechenden Kunden: Fiat Hitachi. Die Firma bestellt 40 Tonnen der zukünftigen Zähne für ihr gesamtes Baggerlader-Sortiment unter der Bedingung, dass sie für die deutsche Messe „Bauma“ im Februar 1993 fertig sind. Alle Teams sind Feuer und Flamme, und arbeiten besonders hart. September 1992 ist die Orca-Baureihe fertig. Fiat Hitachi ist überzeugt und Feurst entwickelt 36 Modelle für sechs Größen und rund 40 Adapter für Fiat Hitachi. Leider schauten die Leiter weder rechts noch links und hatten vergessen, die Patente anzumelden. Eine Jugendsünde, die sie teuer zu stehen hätte kommen können. Der Marketingdirektor von Fiat Hitachi, Herr Gramaglia, verkündet entsetzt, dass Nachahmer bereits ähnliche Zähne für ihre Baggerlader anbieten. Die Italiener stellen ein Ultimatum: In einem Jahr soll eine neue Baureihe angeboten werden. So entsteht die Stickey-Baureihe. Die Gesellschaft hat ihr Ziel erreicht, Kunden gefunden, neue Sortimente konzipiert, und die Märkte hoch gezogen. Die Zukunft lässt sich vielversprechend an. Die Beleidigung durch den Verrat von Esco ist mehr als gerächt. Vor allem als AFE im Jahr 1995 den Prozess gegen Esco gewinnt, und damit 15 Millionen Francs, die gerade recht kommen...

## Anstellungen

Um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können, musste das Unternehmen von Anfang an eine umfassende Anstellungspolitik führen. Wie könnte man junge Leute dazu gewinnen, in einen in der kollektiven Vorstellungswelt als schmutzig und laut verschrienen Sektor einzutreten? „Du riechst nach Gießerei...“, musste sich ein junger Mann nach seinem ersten Arbeitstag von seiner Verlobten anhören.

Früher war jedes Mittel recht, um Arbeiter zu finden. Sainte-Suzanne, wo man die Lohnkonkurrenz durch Peugeot zu fürchten hatte, erwartete die aus Nordafrika anreisenden Arbeiter direkt am Bahnsteig. Aber ein großer Bus von Peugeot nahm sie alle mit und der Personalleiter saß allein im Kleinlaster der Fabrik. Improvisation war also gefragt, etwas anderes musste gefunden werden. Jean Schlumberger erinnert sich an diese Zeit: „Wir schalteten Anzeigen in den Zeitungen, bis hinauf zur Voix-du-Nord: Bei Interesse kommen Sie in diese Kneipe um jene Uhrzeit, und ich ging in die Kneipen von Roubaix, um die Leute zu treffen.“

---

<sup>16</sup> Darum verläuft die Dichtung vertikal: ein vertikal vergossener Zahn hält im Betrieb länger als ein Horizontalguss.

In Feurs suchte man neue Arbeiter unter anderem auf den Fußballplätzen der Gegend. Roland Nalin erinnert sich an diese Zeit: „Und laufend wurde angestellt, montags bis zu 30 Personen, die teilweise am Vortag von den Führungskräften auf Fußballplätzen und sonst wo angesprochen worden waren. Dienstags waren dann manchmal nur noch drei da. Man muss sagen, es ist ziemlich beeindruckend wenn man das hier nicht kennt und dem näher kommt.“ Auf gewisse Weise hat diese Suche niemals aufgehört und sich in manchen Fällen verschärft: Während bis in die 1980er Jahre noch viele in Colombier-Fontaine, Mancelle de Fonderie und anderswo eine kleine Landwirtschaft führten und zugleich in der Gießerei arbeiteten, ist diese Quelle heute versiegt. Parallel dazu sind mit einem Diplom abschließende Ausbildungen seltener geworden.

Alle diese Schwierigkeiten zusammengenommen, die in manchen Berufen - wie zum Beispiel der Fertigstellung – besonders deutlich waren, führten schließlich im Jahr 2000 zum Projekt einer Gießerei-Schule. Roland Poillet, HR-Leiter in den Fabriken in Doubs, definiert sie mit folgenden Worten: „Aufgabe der Schule ist es, junge Fachkräfte in unsere Fabriken zu holen, entweder von außen im Rahmen einer dualen Ausbildung oder betriebsintern als Fortkommen in einer Laufbahn.“ In der Zwischenzeit ist die Personalfrage im In- und Ausland nach wie vor offen, vor allem im Bereich der Fertigstellungsarbeiten, die noch nicht automatisiert werden konnten...

## **II.2. JENSEITS DER GRENZEN!**

Mit der Übernahme zahlreicher Gesellschaften war die internationale Entwicklung immer eine vorrangige Wachstumsschiene. Sehr früh hatten die Leiter erkannt, dass der französische Markt nicht ausreichen würde und dass man darüber hinausgehen würde müssen. Zum Zeitpunkt der Fram haben sie es mit Überzeugung wiederholt. Dennoch überstieg der Auslandsanteil am Gesamtumsatz bei Feurs und Colombier-Fontaine trotz einiger vereinzelter Erfolge in den Gruppenstandorten, nur selten 20 %. Mit den Kupplungsplatten ist dieser Anteil bei Sainte-Suzanne etwas angestiegen, blieb aber immer unterhalb der als Ziel vorgegebenen 50 % Marke. Jenseits der Grenzen zu wachsen erweist sich also als schwierig. Dennoch ist es lebensnotwendig, vor allem bei den Wärmebehandlungsgestellen. Mancelle de Fonderie allein besetzt 95 % des französischen Marktes. Dieser wächst zwar weiter, aber die wirklichen Wachstumschancen liegen jenseits der Grenzen! Nun sehen die Exportchancen für Mancelle de Fonderie aber düster aus. Ihr gegenüber stehen zwei erbarmungslose Gegner, die in ihrer Heimat Marktführer sind: Die deutsche Firma Klefisch, und die Engländer von Cronite Castings. Beide blicken auf eine ruhmreiche Vergangenheit zurück und haben besondere Vorzüge. Insbesondere Cronite Castings hat den großen Teich schon seit langem überwunden und verkauft in die USA! Doch so schnell lässt sich das AFE-Management nicht unterkriegen. In langen Debatten über diese Frage gelangen sie schließlich zu einer Lösung, die so einfach erscheint, dass man gar nicht mehr weiß, warum man nicht früher daran gedacht hatte: die Konkurrenz muss gekauft werden, und Klefisch allen voran. Das ist eine große Herausforderung, eine echte Kampfansage! Marc Génot erläutert: „Auf ihren jeweiligen Märkten in Deutschland und Großbritannien waren Klefisch und Cronite unangreifbar. So entwickelten wir das verrückte Projekt, sie beide zu übernehmen!“ Und für „verrückte



Projekte“ ist er, wie wir wissen, gerne zu haben.

### **Klefisch tritt in die Gruppe ein**

Die Klefisch GmbH stößt als erstes zu AFE. Die in einem Kölner Vorort gelegene Firma ist eine dieser würdigen alten Damen, deren Geschichte wie bei Feurs im Laufe des Ersten Weltkriegs begonnen hat. Sie soll 1916 oder 1917 in Wuppertal entstanden sein, einer Gegend mit einer weit zurückreichenden Handwerkstradition.

Damals war es eine kleine Werkstatt, in der Lehren für Zahnräder und Gewindewerkzeuge hergestellt wurden. Bald richtet sich die Fertigung auf die Emaillier-Branche aus. Klefisch beliefert die spezialisierten Standorte von Schwelm mit hitzebeständigem Stahl: Beschickungsgeräte für die Wärmebehandlung, Roste und Montagen. Gleichzeitig fertigt Klefisch auch Blechkörbe und andere Teile für die Aushärtung. 1933 lässt sich das Unternehmen im Kölner Vorort nieder. Zwar ist es noch eine kleine Gesellschaft und eher ein Ansammlung von Werkhallen mit einer neuen Metallurgie-Werkhalle und kleinen Büroräumen, wo die Witwe des Gründers mit einigen Angestellten die Leitung innehat, aber alle Zutaten für den Zukunftserfolg sind bereits vorhanden: von der Metallurgie hitzebeständiger Legierung bis hin zur Entwicklung von Härtekörben. Die drei noch ziemlich jungen Söhne von Frau Klefisch kreisen um den Familienbetrieb herum. Der jüngste Sohn Rudolf bricht sein Studium ab, um die Nachfolge seiner Mutter anzutreten. Rudolf ist ein Erfinder, ein außergewöhnlicher Mann. Er sollte aus Klefisch nicht nur das deutsche Gegenstück zu Cronite Castings in England und Mancelle de Fonderie in Frankreich machen, sondern auch den weltweiten Vorreiter in Sachen Ausrüstungen für die Wärmebehandlung.

### **Im deutschen Hürth**

1960 wird in Hürth, einer ehemals ländlichen Gemeinde, die langsam von Köln verschluckt wird, ein Grundstück angekauft. Die Gesellschaft stürzt sich in den Bau einer 3.600 m<sup>2</sup> großen Gießerei, die bald 150 Personen beschäftigt. Sie wächst laufend weiter und umfasst im Jahr 1990 34.000 m<sup>2</sup>. Die Arbeitsbeziehungen sind streng hierarchisch, hart, manchmal auch rau. Wie in Colombier-Fontaine und den meisten Industrien dieser Art ist die Lehre hier keine Worthülse, die jungen Leute sind der Härte der Älteren ausgesetzt. Der als Lehrling eingetretene William Schürek erinnert sich, dass er fegen, putzen, und den Älteren Bier holen musste. Alles ist groß, sogar enorm groß, und die Arbeit körperlich anstrengend. Die Hallen liegen weit voneinander entfernt und die Männer befördern die großen Teile, riesige Schmelzbehälter, händisch. Sie arbeiten 60 Stunden pro Woche und wer keine Überstunden machen will, wird schief angesehen.

Gegen Ende der 1970er Jahre erreicht die Firma ihren Höhepunkt. Sie beschäftigt an die 300 Personen. Rudolf Klefisch ist überall, er kennt jeden, schaut hier und da vorbei, und ist eher schweigsam – außer beim Befehle erteilen. Er hat die Idee, ein Schleudergussverfahren für kleine Rohre zu installieren. Aus finanziellen Gründen kann dieses Projekt nicht durchgeführt werden. Als AFE 1989 das deutsche Unternehmen kontaktiert, hält der Patriarch das Steuer noch immer in der Hand. Er hat keine Nachkommen, die das Geschäft übernehmen könnten

und möchte die Übergabe ordentlich abwickeln. Das Angebot der Franzosen kommt gerade recht.

### **Von Klefisch zu Cronite**

Neben den Deutschen peilt AFE auch den englischen Konkurrenten Cronite Castings an. Das Geschäft ist noch lange nicht in der Tasche. Die Aktionärsgruppe von Cronite ist ein kleines Konglomerat, das am Londoner Stock Exchange notiert ist, und um das zahlreiche Gesellschaften kreisen. Diese typisch britische Struktur, auf die sich AFE, wie wir es kurz dargelegt haben, selbst hinzubewegen scheint, ist einige Jahrzehnte alt. Im Zentrum steht die Wärmebehandlung der historischen Firma, der Cronite Foundry Co. Vom Gründungsjahr 1919 bis zum Ende der 1950er Jahre hatte die Firma hauptsächlich für die Dampfschiffahrt gearbeitet. 1960 beschließt die Leitung, in der Kleinstadt Crewkerne im Südwesten Englands (Somerset) eine zweite Gießerei zu bauen. Das Unternehmen war der Einladung der örtlichen Behörden gefolgt, die mit Prämien in diese Wohngegend gelockt hatten.

Darüber hinaus gelangt die Generation der Babyboomer ins arbeitsfähige Alter und es ist einfacher geworden, vor Ort Leute anzustellen. Nach dem ersten Geschäftsjahr Ende 1960 ist der Geschäftsführer der Gießerei, Mr. Hague, zufrieden: „Wir haben unsere Flexibilität gesteigert, das war unser Ziel.“

### **Entwicklungen bei Cronite**

Das mit Induktionsöfen – unter den ersten in England - ausgestattete Unternehmen steigert in allen Bereichen sein Kompetenzniveau. Rasch beginnt für die Gruppe eine Phase intensiven Wachstums. Ken Ward, der Vorsitzende und Anteilseigner, errichtet auf einem freien Grundstück hinter Cronite Castings eine Wachsauenschmelz-Gießerei. Mit diesem Verfahren erweitert er das Produktangebot für seine Kunden. 1973 kommen die ersten Produkte (Distanzringe für Dampfkessel) aus den Formen von Cronite Precision Castings. 1975 wird anstelle des alten Kokillengussverfahrens bei Cronite das Wachsauenschmelzverfahren eingerichtet, und dann wird 1978 eine neue Einheit in Birmingham eröffnet, die für den Export und Ersatzteilhandel produziert.

Schließlich fallen die Gesellschaften Atkinson und Alkast in den Besitz von Cronite. Erstere fertigt geschweißte Rohre aus Sonderlegierung für die Wärmebehandlung, die zweite ist eine Aluminium-Gießerei, die viel für die Rüstung arbeitet.

Die kleine englische Gruppe herrscht damit über die Transportmittel: Land, See und Luft. Ihre hochwertigen Produkte beliefern sehr spezifische Märkte. Bei Crewkerne beherrscht man zahlreiche Verfahren<sup>17</sup> und ist damit flexibel und reaktiv. Die Stimmung ist herzlich.

### **Design, eine unverzichtbare Qualität**

Ende der 1970er Jahre schrauben die Kunden ihre Qualitätsansprüche hinauf. Bis dahin wurden Körbe nachgefragt, in die sie ihre Teile lose legten. Nach dem Ofen wurden diese dann bearbeitet. Nun verlangen sie, dass die Wellen und Zahnräder der Getriebe nicht mehr

aneinander stoßen, um qualitätsmindernde Berührungspunkte zu vermeiden. Außerdem wollen sie die Ofen-Bestückung maximieren und automatisieren, um Lohnkosten und Energie zu sparen. Darum rekrutiert Cronite zwei sehr begabte Männer, die in der Lage sind, Produkte auf der Höhe der neuen Anforderungen zu entwickeln und auch zu verkaufen. Es sind Hans Johnson und John Smith. Hans arbeitet in Skandinavien und dringt in den Automobilsektor mit Saab und Volvo ein. Intern erfüllt John dieselbe Rolle. Der Automobilmarkt wächst rasch, also stellt John Smith 1988 Darren Frost ein, der ihn unterstützen soll.

### **Cronite erobert die Exportmärkte**

Liegt es an der Inselmentalität oder am industriellen Spürsinn? Cronite setzt schon sehr früh auf den Export. Das war der Antrieb für die Entwicklung leichterer Produkte zu Beginn der 1960er Jahre für die Auslandsmärkte gewesen, und bereits 1964 wird ein europäischer Exportleiter in Holland angesiedelt. 1978 ist Cronite also eine Gesellschaft mit starker internationaler Präsenz. Der italienische Vertreter der Firma, Vincenzo de Gaspari, erzielt

Aufträge mit Fiat. Dann installiert der Vorsitzende Ken Ward mit Hans Johnson Cronite Nordic in Schweden, und geht schließlich den amerikanischen Markt an. Zu diesem Zweck wirbt er 1976 den jungen Ingenieur Tony Parsons aus der Automobilindustrie ab und schickt ihn nach Cleveland. Damit entsteht North American Cronite (NAC). Die Kunden wählen Cronite wegen der Qualität des Designs und der Produkte. 1983 wird Tony Parsons nach England zurückgerufen. Man vertraut ihm die Herausforderung an, den europäischen Markt zu entwickeln, deren Leistung man als ungenügend erachtet. Besonders zielt man auf Spanien ab, und auch andere Märkte gilt es zu erobern, zuallererst den wichtigsten von allen: Deutschland. Diesen Markt teilen sich mehrere Gesellschaften, Pose Marre, Courth, Lohmann und natürlich Klefisch. Ein Firmenvertreter wird hier angesiedelt, insgesamt zählt Cronite damit ein Vertriebsnetz mit 15 Vertretern im Ausland. NAC bleibt unabhängig.

### **Übernahme durch AFE**

Im Jahr 1988 erfolgt die erste Kontaktaufnahme mit Mancelle de Fonderie. Noch sind die Kontakte informell und keine richtigen Verhandlungen. Die Gießereien sind stolz auf ihre Werkzeuge und lernen einander mit Interesse kennen, stellen sich vor, was und wie im eigenen Betrieb umgesetzt werden könnte, man denkt manchmal an Partnerschaften. Den ersten Schritt macht Tony Parsons, dessen Tätigkeit am französischen Markt ihn recht bald zu Mancelle de Fonderie geführt hatte. Dort traf er Wilfrid Le Naour, der für Wärmebehandlung zuständig ist. Zwei Monate später reist eine kleine Abordnung mit Robert Kemp und Graham Price von Cronite Alloys<sup>18</sup> sowie Norman Manley nach Arnage. Sie stellen fest, dass die Verfahren ähnlich sind, insbesondere mit Grünsand und den brandneuen Induktionsöfen bei Mancelle de Fonderie. Sie entdecken die Fertigung von Roststäben für Verbrennungsöfen. Auch wissen sie die legendären Abendessen bei Madame Rebache zu schätzen, die mit fast 80 Jahren immer noch in ihrem Restaurant in Arnage den Kochlöffel schwingt. Schon damals zieht AFE die Übernahme von Cronite Castings Betracht, wartet aber einen günstigen Zeitpunkt ab, wie der spätere Manager Norman Manley annimmt. Dieser Zeitpunkt lässt nicht lange auf sich warten. 1989 begegnen sich die Geschicke der beiden Gruppen. Die AFE-Gruppe wächst stark, während Cronite einen Rückschlag erleidet. Der Schrottpreisverfall zieht für die Filiale Cronite Alloys einen Preisverfall nach sich, deren riesige Vorräte zum Höchstpreis gekauft worden waren. Die ganze Gruppe bekommt dies zu spüren, umso mehr, als für die Finanzierung des Wachstums Geldmittel aufgenommen worden waren. 1990 macht sich in England frühzeitig die schlechte Konjunkturlage bemerkbar und schwächt die Gruppe weiter. „Wie werden Sie zurückzahlen?“, sorgen sich die Banken. Jetzt beschließt Mancelle de Fonderie auf den Plan zu treten. Norman Manley erinnert sich: „Bis dahin hatten sie noch keine Übernahme versucht, weil die Gruppe sie nicht interessierte. Sie wollten nur das Kronjuwel: Cronite Castings.“ Sie legten ein sogenanntes einvernehmliches Übernahmeangebot vor. Zur Finanzierung dieser Übernahme holt sich die französische Gruppe eine hohe Subvention vom Finanzministerium. Marc Génot erinnert sich an die Gespräche mit dem Ministerium: „Wir sind zum Kabinett des damaligen Industrieministers Pierre Bérégovoy gegangen und haben folgende Ansprache gehalten: „Wir wollen eine internationale Gruppe aufbauen, die auf ihrem Markt führend ist. Sie müssen uns subventionieren.“ Nach vielen Besprechungen wurden wir von einem hohen Beamten empfangen, der sagte: „Ich gebe Ihnen die Subvention, aber Sie müssen mir erklären, was Sie

machen wollen. Für uns ist das nicht so klar.“ Aber das Ziel ist erreicht: „Nach einigen Abenteuern machten wir das Rennen und konnten zwei Gruppen übernehmen, die renommierter waren als wir“, sagt AFEs Manager.

---

<sup>18</sup> Cronite Alloys handelt mit Schrott für die Stahlindustrie

Der Eroberungsgeist der Gruppe und ein bemerkenswerter Opportunismus haben es wieder einmal ermöglicht, eine schwierige Partie zu gewinnen. Damit hat AFE die Voraussetzungen für die Marktführung in Europa geschaffen und den Weg zu weltweiter Marktführerschaft geebnet, weil kein Wettbewerber den drei europäischen Marktführern gemeinsam gewachsen ist.

## **Fusionen**

Wieder müssen Menschen und Kulturen zusammengeführt werden, und wieder ist es nicht einfach. Vor allem deshalb, weil nach Geschäftsabschluss die Entscheidung zur Schließung der großen Klefisch-Gießerei getroffen wird. Am 31. Dezember 1993 vor Mitternacht wird der Verkauf des Gebäudes unterzeichnet, nur die Maschinenschweiß-Werkhalle wird beibehalten. Die Deutschen leiden sehr darunter, umso mehr als sie die Franzosen für weniger gut halten. Nach einiger Zeit ist der künftige Generaldirektor Josef Nieuwenhuysen der einzige Verwaltungsangestellte der alten Garde innerhalb der neuen Struktur. Kein anderer hatte bleiben wollen. Er, der vom großen Rudolf Klefisch alles gelernt hatte, wird sein „Barde“ und hält die Legende und Flamme der weitläufigen Gebäude am Leben. Bald werden sie in Künstlerateliers umgewandelt, und nur mehr ein Bistro namens Klefisch und eine riesige Pressblech-Skulptur erinnern an die gewaltige Gießerei...

Bei Cronite ist die Lage nicht viel einfacher. Zum natürlichen Stolz der Engländer kommt das Gefühl, auf gewisse Weise „hereingelegt“ worden zu sein. Cronite Castings hätte sich ebenso gut als Eigentümer von Mancelle de Fonderie wiederfinden können, aber das Gegenteil ist geschehen. Einige Dienstältere geizen nicht mit Erklärungen, die faszinierende alternative Szenarien aufzeigen. Die Frage der internationalen Märkte ist besonders heikel. In Spanien, Deutschland und anderswo waren die Gießereien aneinandergeraten. In allen europäischen Ländern und sogar darüber hinaus waren heftige Kämpfe um Marktanteile gefochten worden. Nach der Fusion sind gewisse Posten nun doppelt vorhanden. Die Gebiete werden neu verteilt, und diese Neuverteilung ruft einige Verbitterung hervor. In den Ingenieurbüros haben die Designer ihre eigene Arbeitsweise, ihre Überzeugungen und ihren Stolz. Man muss lernen, zusammenzuleben und zusammenzuarbeiten. Ein solcher Übergang kann nur von statten gehen, wenn die Menschen es wollen, durch informelle Kontakte und dem schrittweisen Aufbau gegenseitigen Respekts.

Gegen 1993-1994 zeigt es sich, dass transversale Gruppen – von der Fertigstellung bis zu den Ingenieurbüros – ein ausgezeichnetes Mittel dazu sind, Kompetenzen und die Sichtweise der jeweils anderen zu teilen. Vertriebsgespräche werden eingeleitet. Die Managertreffen einander in beiden Fabriken... Schließlich kann auch die Sprache ein Hindernis sein. Jeder weiß, dass die Franzosen sich mit der englischen Sprache schwertun, und am anderen Ufer des Ärmelkanals ist es selten eine Priorität, französisch zu sprechen. Dave Bond, der damals CPC leitete, erinnert sich an Kommunikationsprobleme als eine der beiden Hauptschwierigkeiten am Anfang<sup>19</sup>. Die Eingliederung von Peter White in die französischen Teams löst das Problem teilweise. Der junge Mann wollte ursprünglich zur Marine gehen und ist immer gereist. Er hat in Frankreich gelebt und studiert. Er verbessert die Beziehungen zwischen den Unternehmen sehr. Außerdem

nehmen die Manager Unterricht, die Franzosen lernen Englisch, die Engländer Französisch. Dabei kommt es zu einigen komischen Zwischenfällen, wie der Tag, an dem Roland Fraysse Dave Bond und Marcel Pache – einem französischen Außendienstmitarbeiter, der viel Erfahrung mit dem Wachsauerschmelzverfahren hat – eine Gießerei im Norden Frankreichs besuchen lässt.

---

<sup>19</sup> Eine weitere Schwierigkeit war, dass die deutschen und französischen Vertriebsteams sich erst mit den Spezifitäten des Wachsauerschmelzverfahrens vertraut machen mussten – Design, enge Toleranz, Oberflächenqualität und große Vielfalt der Legierungen.

Dave soll das Verfahren zertifizieren und Marcel die Handelsaspekte prüfen. Dave Bond kann nur ein paar Brocken Französisch, und Marcel spricht kein Wort Englisch. Mit dem Wörterbuch bemühen sich die beiden darum, den anderen zu verstehen. Der wahrscheinlich etwas phantasievoll geratene Bericht, den sie nach dem Besuch abschicken, scheint ihre Vorgesetzten nicht weiter zu beunruhigen. Langsam beginnt es zu greifen und die Meetings an den verschiedenen Standorten erfüllen ihre Zwecke.

### **Mit Vollgas zur Qualität**

Aber es reicht nicht, einander besser kennenzulernen, man muss auch gemeinsame Regeln und die gleichen Reflexe in der Arbeit schmieden. Eine gemeinsame Kultur aufbauen, um gemeinsam Fortschritte zu erzielen. Diese Rolle soll nun die Qualität spielen, für die in dieser Zeit ernsthaft die Grundlagen geschaffen werden.

In der Industrie ist die Qualität das Leitmotiv, sie ist zeit- und raumübergreifend. „Dem Kunden dienen, die beste Qualität in kürzester Zeit und zum besten Preis“, konnte man schon im Jahr 1953 in der Betriebszeitschrift „Trait d’Union“ von Sainte-Suzanne lesen. Es stimmt, dass man damals weniger auf die Lebensdauer der Teile achtete. Im Laufe der Zeit wurden die Kunden immer anspruchsvoller. Feurs, wo man für die Atomindustrie arbeitet, legte in den 1970er Jahren den Grundstein für ein Qualitätssystem, das seither auf die Standorte in Colombier-Fontaine, Sainte-Suzanne, Redon usw. übergegriffen hat. Bei Demo fertigt man Sicherheitsteile und ist damit selbstverständlich der Qualität verpflichtet. Die dem Automobilsektor nahe stehende Filiale ist ein ausgezeichnetes Vorbild dafür, wie die überall in der Spitzenindustrie verbreiteten Verfahren assimiliert und eingegliedert werden. Gleichzeitig lässt sich Mancelle de Fonderie, wo man ebenfalls für den Automobilsektor arbeitet, davon inspirieren, was sie bei den Großkunden vorfinden, um diese zufriedenzustellen. Im Laufe der Jahre steigt AFE in höhere Marktsegmente auf, ist in härter umkämpften Märkten tätig, und damit steigert sich die Qualität. Sie fördert den Zusammenhalt erheblich, die Verfahren werden harmonisiert, Verhaltensweisen angeglichen und gemeinsame Ziele gesetzt. Marc Génot und seine Mitarbeiter wussten es.

1988 startet Mancelle de Fonderie ein Total-Quality-Management-Programm. Drei Jahre lang implementiert eine spezialisierte Beraterin diese Methode, die vom Management bis hinunter zu den Arbeitern reicht. Die anderen Gießereien folgen.

Langsam dringt die Qualität in die alten Fabriken ein und wirft alte Gewohnheiten über den Haufen. Hier kam es damals „auf eine Tonne mehr oder weniger nicht an“, wie es der Personalleiter in Doubs ausdrückt. „Als ich Student in Besançon und mit der Bahn unterwegs war, fuhr ich an den Teilehaufen in Colombier-Fontaine vorbei. Ich fand das dreckig und sagte mir, dass ich niemals dort arbeiten würde. Als ich hinkam, implementierte die Gruppe das Total-Quality-Management und die 5A-Methode<sup>20</sup>, das hat viel verbessert. In der Verwaltung hatten wir Fotos, die zeigten, wie unsere Schreibtische angeordnet sein sollten“, erzählt Rodolphe Baudoin, der für die Buchhaltung von Sainte- Suzanne und Colombier-Fontaine angestellt wurde.

Total-Quality-Management ist darauf ausgelegt, sich weiterzuentwickeln, angepasst und



verfeinert, manchmal auch überarbeitet und später unter dem Vorsitz von Gérard Mura vertieft zu werden. Es bestätigt sich als erster Baustein für die Gruppenidentität, ein kultureller Vektor, der ein besseres gegenseitiges, auch kulturübergreifendes Kennenlernen ermöglicht. Ab 1993 werden Qualitätsauszeichnungstage ins Leben gerufen, die im Umfeld mal der einen, mal der anderen Gesellschaft abgehalten werden. Ausgezeichnet werden jene, die sich am meisten engagiert haben.

---

<sup>20</sup> Die 5S-Arbeitsgestaltung, im deutschen Sprachraum auch 5A genannt, ist ein japanisches Produktionskonzept dessen Grundvoraussetzungen die Verbesserung der Arbeitsprozesse sind.

Demo steht in dieser Hinsicht an der Spitze und erlebt eine Sternstunde im Jahr 1997, als die Fabrik sich als eine von fünf Finalisten landesweit für den „Preis der Besten Fabrik“ der französischen Zeitschrift „L'Usine Nouvelle“ qualifiziert.

### **Die Physionomie der Gruppe**

Ende 1992 befindet sich AFE auf halbem Weg zwischen der Position eines großen Players im Stahlguss – mit einer Vorrangstellung in Europa, und sogar weltweit bei den Kupplungsplatten aus Stahlguss – und einem kleinen Konglomerat mit einer Konstellation aus verschiedenen Aktivitäten. Durch internes und externes Wachstum ist der Umsatz innerhalb von zwei Jahren um nahezu 40 % gestiegen, von 1,1 Milliarde Francs (170 Mio. Euro) im Jahr 1990, auf über 1,5 Milliarden Francs (230 Mio. Euro) 1992. Fast ein Viertel des Umsatzes wird im Automobilssektor erwirtschaftet. Danach kommen Tiefbau (17 %), Wärmebehandlung (15 %), Verkehr und Handhabung (12 %), Nutzfahrzeuge (10 %) und Pumpen und Armaturen (8 %). Die Beschäftigtenanzahl beläuft sich auf 2.500. Der größte Standort ist die Fabrik in Feurs mit 520 Beschäftigten, die in einer auf Feursmétal umgetauften Einheit untergebracht sind. 1989 hatte das Management befunden, dass der alte Firmennamen FAFE altmodisch und zu lang war, und sich für einen neuen Namen entschieden. Ein Drittel des Umsatzes wird exportiert, die Hälfte des Auslandsumsatzes geht nach Deutschland. Dies ist ein signifikanter Anstieg, vor zehn Jahren betrug der Auslandsanteil nur die Hälfte (15-18 %).

Die verschiedenen Gesellschaften innerhalb der Gruppe sind in eigenständige, nach Aktivitäten angeordnete Geschäftsbereiche aufgegliedert, die jeweils Tochterfirmen sind. Neben AFE Partenaires und AFE Automobile, die 1990 gegründet wurden, umfasst die Organisation AFE Metal und AFE Technologies, die 1991 eingerichtet wurden. Sainte-Suzanne, Colombier- Fontaine und Feursmétal sind unter AFE Metal zusammengefasst, sie haben eine starke Marktführerschaft inne, sowohl bei den Anhängerplatten, also auch bei Straßenbaumaschinen und Baukomponenten, wo die Filiale europaweit erstgereiht ist. AFE Technologies kontrolliert Mancelle de Fonderie, Klefisch, Cronite Castings und SegmentsAB.

Diese dezentrale Organisationsform nimmt das Management der jeweiligen Geschäftsbereiche stark in die Verantwortung. Sie verfügen über ihre eigenen Ressourcen, um die Zielvorgaben der Gruppe zu erfüllen.

Doch im Jahr 1993, als das neue Buchhaltungs-Software-Paket die endlosen Excel-Tabellen ersetzt, verkündet es keine gute Nachricht: AFE steht am Rande des Bankrotts und es mangelt an Liquiditäten.

## II.3 VON DER QUALITÄT ZUR INNOVATION

### (Wieder)Geburt

1992 und 1993 erlebt die Wirtschaft in Kontinentaleuropa die schwerste Rezession seit 1950. Die Investitionsquote fällt um drei Prozentpunkte gegenüber dem Zeitraum 1988-1991, und die Wirtschaft schrumpft stark. Wie bereits Cronite im Vorjahr, hat AFE seinerseits nun mit der Schere zwischen einer von der Krise erodierten Rentabilität und einer schweren Verschuldung durch die vielen Wachstumsgeschäfte zu kämpfen.

Unter dem Schutz eines ad-hoc-Vertreters müssen die Zahlungsbedingungen mit den Gläubigern verhandelt werden. Wie die Schulden abbauen, sich wieder aufrichten, aus dieser gefährlichen Lage entrinnen?

Total-Quality-Management ist ein Teil der Antwort. Zwar ist sie kein wirklicher Schutzwall, ermöglicht es aber, sich seiner Stärken bewusst zu werden, strategische Aktionspläne zu entwickeln und die Leistungen zu verbessern.

Unablässige Modernisierungsanstrengungen – automatischer Verguss in Colombier-Fontaine, und die bereits erwähnte beginnende Automatisierung der Fertigstellung in Sainte-Suzanne – gehören ebenfalls zu diesem zweifachen Anspruch an Qualität und Produktivität. Innovation, Gespür für die richtige Gelegenheit, Reaktivität und Handel sind die anderen Lösungsansätze. Nachdem die Gruppe über beschränkte Mittel verfügt, muss sie ihre eigenen Ressourcen mobilisieren und kann nur durch Innovation vorankommen. Die Eingliederung der Airbag-Lackierung bei Demo und Teile aus Verbundstoffen bei Mancelle de Fonderie wurden übrigens in diesem Zeitraum entwickelt. Die Einführung der „Sprockets<sup>21</sup>“ wiederum beginnt im Jahr 1996. Dies sind nur einige wenige Beispiele für den Einfallsreichtum, der sich auf die Menschen stützt, den Wagemut und die erprobten Verfahren in der Tradition von AFE. Die Geschichte von Feurs ruft eine besondere Fähigkeit hervor, nämlich neue Gesellschaften innerhalb der Gruppe aufblühen zu lassen, anstatt sie zu übernehmen. Das ist bei der Gesellschaft Valdi der Falle, die gegründet wurde, um die neuen Umweltnormen erfüllen zu können.

In der Zwischenzeit hat Marc Génot beschlossen, Abstand zu nehmen. In Gérard Mura findet er einen traumhaften Nachfolger: Als Industrieller aus der Welt der Automobilzulieferer wird es der Neue schaffen, die aus der heterogenen Diversifizierung entstandenen Widersprüche zu überwinden. Schrittweise implementiert er Bedingungen, unter denen harmonischer gearbeitet werden kann. Aus einer verstreuten Gruppe stellt er den Konzern rund um eine Perspektive neu auf: Ziel ist die weltweite Marktführerschaft!

### Gérard Mura am Steuer

Seit fast dreißig Jahren wacht Marc Génot über das Schicksal von AFE, und die Nachfolge der altgedienten Teams beginnt. Um die Finanzkrise zu bewältigen wird 1993 Pierre Prudhon für die Finanzen eingestellt. Später startet Marc Génot den Anstellungsprozess für einen Nachfolger, den er in Gérard Mura findet.

Der Ingenieur und Art-et-Métiers-Absolvent steht Bendix Europe vor, einer 1-Milliarde-Dollar schweren Sparte von Allied Signal, und befindet sich „im richtigen Augenblick“ in heftigem Widerspruch zum neuen amerikanischen Direktionsteam von Allied Signal. Die Nachfolgersuche von AFE, die eine Headhunter-Firma ihm vorlegt, kommt da gerade recht. Damit könnte er sich den lange gehegten Wunsch erfüllen, ein KMU zu übernehmen. Die Begegnung mit Marc Génot könnte nicht besser verlaufen. Der Neue setzt auch ein starkes Zeichen, indem er seine gesamte Abfindung von Allied Signal an der Börse in AFE-Aktien investiert. Die Übergabe des Vorsitzes erfolgt wie vereinbart nach einer Übergangszeit zwei Jahre später. Der neue Aktionär und Generaldirektor hat keine Zeit zum Ausruhen. Rückblickend kann Gérard Mura darüber lachen: „Ich musste entdecken, dass die Gruppe in großen finanziellen Schwierigkeiten steckt, weil sie die Verschuldung nicht abgesichert hatte und es die Krise von 1993 unter eine Ad-hoc-Vertretung gebracht hatte. Der neue Finanzdirektor Pierre Prudhon verhandelte bereits mit dem Bankenpool. Ihm standen 60 Banken gegenüber. Als ich in den Mittelpunkt des Geschehens gelangte, fand ich nicht ganz das vor, was ich erwartet hatte. Aber das schreckte mich nicht: Eine Gruppe sanieren, das hatte ich bereits gemacht und wusste, wie ich es angehen musste.“

Dem Gießler folgt also ein Mann aus dem Automobilsektor nach, und diese Kombination stellt sich als perfekt heraus. Dabei haben die beiden Männer weder dieselben Wurzeln, noch dieselbe Vergangenheit.

Marc Génot ist seit seiner Kindheit in der Welt der Gießerei groß geworden, der Beruf ist in seinen Genen verankert. Er hat die Traditionen und Gepflogenheiten geerbt. Seine Gewandtheit bringt ihn in den Mittelpunkt eines Schachbretts, auf dem sich Politiker und Industrielle gegenüber stehen. Er zögert nicht, alte Modelle umzustoßen, mit Paternalismus und Korporatismus Schluss zu machen. Er verkörpert das Umschwenken, den Übergang von der alten Zeit in die Moderne, errichtet eine Welt, die auf Dialog und Teamgeist gründet. Damit ist er einem Teil seiner Kollegen voraus, das macht ihn zum selbstverständlichen Anführer in seinem Sektor.

---

<sup>21</sup> Zahnräder für Kettenfahrzeuge.

Gérard Mura stammt aus bescheidenen Verhältnissen. Er weiß, was es heißt, arm zu sein. Sein Studium konnte er nur dank Stipendien fortsetzen, die es ihm ermöglichten, in die USA zu gehen und dort einen Master an der renommierten Carnegie-Mellon-Universität in Pittsburgh abzuschließen. Er hat 20 Jahre bei Valeo gearbeitet, wo er sich einen soliden Ruf als „Trouble Shooter“ erworben hat: mit der Sanierung von KMUs in der Baukomponenten-Herstellung, mit der völligen Neugründung einer Fabrik nach japanischem Vorbild in Amiens für die Fertigung von LKW-Getrieben, und schließlich mit der Sanierung der historischen Geschäftstätigkeit Bremsbeläge, die an Allied Signal verkauft wurde. Er ist ein Organisator, der bereits 1976, als er die BCG bei der Überprüfung der Valeo-Gruppe begleitete, die Bedeutung eines guten strategischen Ansatzes gelernt hat. Er hat sich „international“ aufgebaut, kennt die Vor- und Nachteile von KMUs und Konzernen – dieses Detail sollte später wichtig werden. Dem Ungestüm von Marc, dessen Ungeduld und Umtriebigkeit, hat er die Sicherheit und Ruhe eines Schachspielers gegenzuhalten, der die Bedingungen schafft, unter denen seine Teams erfolgreich sein können. Er spielt ein Spiel, das von Zyklen, Krisen und Ungewissheit geprägt ist, und weiß die gewinnbringenden Strategien zu erkennen, die dem Zufall möglichst wenig Platz lassen. Lieber baut er geduldig robuste Wettbewerbsvorteile aus, die langfristig das beste Angebot für die Kunden sicherstellen. Gerne untersucht, analysiert und überlistet er die großen Wirtschaftszyklen, die von Kondratieff und anderen Wirtschaftstheoretikern wie Juglar und Kitchin beschrieben worden waren. Von der Gruppe, die Marc Génot aufgebaut hatte und die wie eines jener Schlösser aussah, an die man etwas wunderliche Flügel angebaut hatte, behält er nur die Festungen, die unbesiegbar gemacht werden können und die nicht zu fallen drohen, wenn die Spielfiguren in entfernte Länder verschoben werden. Die Schärfe seiner Analyse ist ein mächtiger Antrieb für gegenseitiges Vertrauen. Wenn er spricht, gibt er für mehrere Jahre eine Richtung vor und seine Truppen wissen, dass das Ziel erreicht werden wird. Schließlich sind die beiden Männer durch starke Werte verbunden, einem tiefen Respekt für die Menschen und die Arbeit und die ungeteilte Leidenschaft für die industrielle Welt.

## III IN DIE WELT HINAUS

### III.1 EINE STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNG

#### Nr. 1 in einer Weltmarktnische

Gérard Mura schlägt von Anfang an ein paar Bereinigungen vor. 1996 wird Demo in zwei eigenständige Gesellschaften aufgeteilt: Demo Tableaux de Commandes (Demo TC) und Demo Injection. Damit ist es nun möglich, den jeweiligen Beitrag der beiden Kunststoffaktivitäten zu bewerten. Auch AFE Partenaires wird gespalten: AFE Levage mit Sefac einerseits, AFE Carrosserie andererseits mit Polyfont und Sofaco, zu denen bald zwei neue Unternehmen stoßen, FIT und vor allem der europäische Marktführer bei Aluminiumbausätzen für Nutzfahrzeuge mit Niederlassungen in Frankreich, Deutschland und der Republik Tschechien, Cargo Van. Die Übernahme von Cargo Van im Geschäftsbereich AFE Carrosserie zeigt die Grenzen einer Diversifizierung auf und führt dazu, dass die Ausrichtungen endgültig festgelegt werden. Die Marktführerschaft ist eine notwendige Bedingung, ist aber nicht ausreichend. Man ist auf den LKW-Karosseriemarkt beschränkt, der aufgrund der unterschiedlichen staatlichen Vorschriften nicht einmal wirklich europäisch ist! Der Gruppe ist es nicht möglich, die von Gérard Mura Anfang 2001 bei der Management-Tagung dargelegte Strategie durchzusetzen: „Nummer Eins in jeder unserer Tätigkeiten in einer Weltmarktnische werden“. „Übrigens haben sie mir damals nicht geglaubt“, erinnert sich der Vorsitzende später. Seither konzentriert sich die Gruppe schrittweise nur mehr auf jene Geschäftsbereiche, die den Zielvorgaben des neuen Vorsitzenden entsprechen. Die restlichen Bereiche werden saniert, um dann unter für alle Beteiligten annehmbaren Konditionen abgestoßen zu werden. Europaweit ist die Gruppierung Mancelle de Fonderie, Cronite Castings und Klefisch – alle drei Firmen sind in ihren Ländern Marktführer bei Wärmebehandlungsgestellen - ein Vorbild für dieses Modell. Ziel ist es, zuerst einen echten europäischen Marktführer aufzubauen, und dann die weltweite Marktführerschaft anzustreben. FWF seinerseits ist weltweiter Marktführer bei Stahlguss-Kupplungsplatten.

Sollten anfänglich Zweifel bestanden haben, hat die Zeit sie zerstreut. Darin liegt die Kraft des neuen Vorsitzenden, er überzeugt die Manager von seiner Vorstellung, sie tragen die Ziele mit und bleiben der angesagten Strategie treu.

Er selbst hat nicht gezögert: Als AFE 1999 aus der Börse aussteigt, investiert Gérard Mura seine Aktien und Stock-Options in die Gruppe und beweist damit sein unumstößliches Vertrauen in deren Zukunft.

## III.2 INSTRUMENTE FÜR DIE EROBERUNG

### Qualität hat Vorrang

Der Kurs ist vorgegeben, nun müssen die Mittel bereitgestellt werden, ans Ziel zu gelangen. Bei seinem Amtsantritt entwickelt Gérard Mura verschiedene Ansätze, Methoden und Instrumente, von denen einige auf bereits Vorhandenem aufbauen, andere sind neu und müssen erst gezähmt werden. Am Bestand interessiert er sich für Total-Quality-Management, das bewährte Erfahrungen wie etwa Qualitätszirkel in der Automobilindustrie widerspiegelt. Aufbauend auf dem Vorhandenen setzt er den Weg fort und führt eine Reihe Kennzahlen ein, die im QT100 Raster erfasst sind. Hinter dieser Zahl verbirgt sich eine simple Philosophie: „100 % der Beschäftigten zu 100 % in Total-Quality“. Allen bleibt es überlassen, sich die Kennzahlen anzueignen und voranzutreiben. Individuelle und kollektive Vorschläge werden belohnt. Die besten Problemlösungsgruppen aus Arbeitern, Meistern und Angestellten tragen einmal im Jahr bei der Manager-Tagung ihr Thema vor. Für die „Auserwählten“ und ihre Firmen ist das ein stolzer Moment!

Jeder Gießerei ist es selbst überlassen, wie die Leistungsverbesserungen umgesetzt werden und welche der angebotenen Tools<sup>22</sup> sie dazu verwendet. Anhand des QT100 Rasters wird die Leistung quantifiziert, und so werden Fortschritte messbar und vergleichbar. Alljährlich evaluieren die Standorte sich selbst. Die Note wird im Geschäftsbereich und auf Gruppenebene konsolidiert. Damit ist das Fundament für betriebsinternes Benchmarking errichtet. Von nun an können die Gießereien ihre Ergebnisse sowohl absolut, als auch relativ gesehen einschätzen. Die verschiedenen Standorte eines Geschäftsbereichs wetteifern ebenso miteinander, wie die Geschäftsbereiche untereinander. Es ist für alle eine ständige Herausforderung.

### Extrem straffe Verwaltung

Gérard Mura überträgt die sogenannten „Implementierungsrichtlinien“ auf AFE, die er 1985 bei Akebono in Japan<sup>23</sup> kennengelernt hatte. Bei seinem Eintritt bei AFE stellte der künftige Vorsitzende die Fragen: „Was sind die Stärken und Schwächen der Gruppe? Wie differenziert sich AFE von den Mitbewerbern? Wie werden wir der Beste in Kundenzufriedenheit, im Antizipieren und Begleiten der Kundenbedürfnisse?“ Strategische Achsen schälen sich heraus, wobei aufgrund der Spezifität dieser Methode und der Gruppenkultur die Leiter der Geschäftsbereiche vollwertig eingebunden werden. Bei AFE ist Eigenständigkeit keine Worthülse, sie geht auf Marc Génot in den 1970er Jahren zurück, der seine Führungskräfte weiterbildete, um ihnen die Mittel für mehr Selbständigkeit zu geben. 25 Jahre später haben sich die Bezugsrahmen und die Maßstäbe geändert. Jeder Fabrik und jedem Geschäftsbereich obliegt es, eigene Strategien im von der Gruppe vorgegebenen globalen Rahmen vorzuschlagen. Dies ist ein klarer Auftrag an die Manager, der auf Vertrauen aufbaut, und ein starker Motivationsfaktor. Der Konzern stellt die Werkzeuge zur Verfügung, um den Auftrag zu erfüllen: Die Präzision der Ziele und deren Validierung werden mit extremer, fast mathematischer Strenge durchgeführt. Es gibt kein Schlupfloch in den Maschen des

Budgetrahmens. Für eine Gruppe dieser Größe hat sich übrigens im Laufe der Jahre ein außerordentliches Berichtswesen entwickelt. Man verfügt über ein maßgeschneidertes Tool zum Ablesen und Projektieren, und die Gruppe stützt sich auf die Finanzteams, um damit sowohl die Umsetzung der Strategieprojekte nachzuverfolgen als auch laufend die Erfolge der bestehenden Aktivitäten zu überprüfen. Die Quantifizierung der Ziele ermöglicht 1999 die Einführung einer individuellen Leistungsprämie, die sicherstellt, dass alle Kräfte im Unternehmen ausschließlich im Sinne der gewählten Strategien arbeiten. Gérard Mura scherzt im Nachhinein darüber: „Manche Manager glaubten, dass ich sie kaufen wollte, indem ich ihnen mehr als ihr Gehalt anbot.“

### III.3 METAL EBNET DEN WEG IN MEXIKO

Mit angemessenen Steuerungsinstrumenten ausgestattet kann die Gruppe ihr internationales Wachstum organisieren, das sich von Frankreich ausgehend in mehreren Etappen entfaltet. Die erste Etappe war eine Marktführerschaft am europäischen Markt, die Übernahmen von Cronite und Klefisch durch Mancelle de Fonderie.

Die zweite Etappe waren Amerika und die europäischen Randgebiete. Im Gegensatz zur ersten Wachstumswelle, werden in der zweiten Etappe Kunden und Partner mit einbezogen, darunter Holland Hitch, der Kupplungsplattenhersteller.

---

<sup>22</sup> 5A, Gesamtanlageneffektivität, Vielseitigkeit, vorbeugende Wartung usw.

<sup>23</sup> Während einer Studienreise, wo die Grundsätze für die künftige LKW-Getriebe-Division bei Valeo festgelegt wurden.



Bei der Schließung des ehemaligen kanadischen Zulieferers Dofasco im Jahr 1992 hatte sich Holland Hitch auf die Suche nach einer zweiten Quelle, ergänzend zu Sainte-Suzanne, gemacht. Viele Abenteuer erfolgten, bis der Vizepräsident Sam Martin die Möglichkeit in Erwägung gezogen hatte, eine neue Gießerei zu bauen! Das war Ende 1993, als absehbar wurde, dass man die seltene Perle nicht so einfach finden würde. Man brachte ihm Skepsis entgegen: „In Europa und in den USA werden schon lange keine Stahlgießereien mehr gebaut“, antwortete man. Dennoch setzt sich diese Lösung durch. FWF schickte Jacques Vincent auf die Suche nach dem besten Standort. Er begann, durch Mexiko zu reisen, allerdings vergeblich. Eines Tages rät ihm ein Flugnachbar, dem er seine Zweifel anvertraut hatte, den stark wachsenden Staat Chihuahua zu besuchen<sup>24</sup>. Als er 1994 dort ankommt, ist Jacques Vincent angenehm überrascht: „Hier investiert Ford 700 Millionen Dollar“, ist auf einem Schild an der Stadteinfahrt zu lesen. Das stimmt einen positiv für das auf fünf Million Dollar budgetierte Bauprojekt. Als das Geschäft bereits gut anzulaufen scheint, müssen die Investitionen wegen der mexikanischen Krise 1994 ausgesetzt werden. In der Zwischenzeit hat Dofasco geschlossen und Sainte-Suzanne fällt die Fertigung von acht Kupplungsplatten-Modellen zu, die bis dahin in Kanada produziert worden waren. 1995 muss die französische Gießerei daher 140.000 Platten produzieren, und das mit einer Ausrüstung, die für höchstens 120.000 ausgelegt ist, was Holland Hitch als Höchstmenge angesehen hatte, die sie niemals überschreiten müssten. Der Druck steigt ständig, es muss nun schnell gehen.

Als 1996 die mexikanische Wirtschaft wieder anspringt und AFE wieder mit den Behörden in Chihuahua Kontakt aufnimmt, läuft jedoch nichts wie geplant. Die örtliche Regierung hatte nämlich die Investitionen in der Hauptstadt ausgesetzt, um die mittelgroßen Städte des Staates zu fördern. „Gehen Sie nach Cuauhtémoc“, sagt ihnen Luis Guerra, der Regierungsvertreter. Also ziehen die Franzosen weiter gen Westen. Sie durchqueren die rote Steinwüste und gelangen zur Stadt der Tarahumaras-Indianer, die ihre Fruchtbarkeit den unermüdlichen Mennoniten zu verdanken hat. Diese protestantischen Einwanderer waren 1922 in die Gegend gekommen und hatten aus der kleinen Stadt eine der größten Apfelplantagen der Welt gemacht. Die Netze, mit denen die Apfelbäume vor Hagel geschützt werden, prägen die Landschaft und verleihen ihr ein besonderes Aussehen. Man hat den Eindruck, dass tausende Vögel plötzlich in den endlosen Himmel der Ebene flattern werden...

Das Industriegebiet, das sie besichtigen, gefällt den Franzosen sofort. Es gibt Strom, und einige große Unternehmen wie Delphi, eine Filiale von General Motors und Kundin der Gruppe, Baxter, Hersteller von medizintechnischen Produkten, und Anchor Foods, wo Paprikaschoten für Chili verpackt werden. Ein zehn Hektar großes Grundstück steht für die Fabrik bereit. Das Projekt wird am 1. September 1996 abgeschlossen, in demselben Büro, wo man vor acht Jahren den für Sainte-Suzanne rettenden Vertrag unterzeichnet hatte.

## Es ist keine Delokalisierung!

Wiederum steht die Zukunft der französischen Gießerei in Frage. Was wird geschehen, wenn die Fabrik in Mexiko fertig ist? Wie sollen schwere Folgen für Sainte-Suzanne vermieden werden, wo die Lohnkosten viel höher sind? Wie soll den Sorgen der Franzosen begegnet werden? Da gehen die Amerikaner ernsthafte Verpflichtungen ein. Sie verpflichten sich nicht nur, die Modernisierung der französischen Fabrik nicht zu bremsen<sup>25</sup>, sie akzeptieren auch direkte Gespräche mit den Personalvertretern, und das ist nicht belanglos. Gelegenheit dazu ergibt sich bei

---

<sup>24</sup> Dieses riesige Gebiet sind Hochebenen im Norden Mexikos. Acht Fahrtstunden braucht man, um es der Länge und auch der Breite nach zu durchqueren. Die Hauptstadt Chihuahua liegt näher bei Texas als bei Mexico.

<sup>25</sup> Automatisierung der Fertigstellung nach Vorbild der amerikanischen Bearbeitungszelle bei Holland Hitch.

den regelmäßigen Geschäftsreisen zu den Aufsichtsratssitzungen. Jean-Paul Daval erinnert sich: „Wir waren in Frankreich weit gekommen, diese Dynamik sollte nicht gebremst werden. Wir haben den Personalvertretern angeboten, vor jedem Aufsichtsrat das Wort zu ergreifen und wenn sie es wollten, ihre Fragen direkt an unseren amerikanischen Partner zu richten. Das hat sie etwas beruhigt. Es war eine Erfolgsgarantie für Mexiko, denn wir mussten alles zusammenhalten und Mexiko nicht als eine Delokalisierung erscheinen lassen.“ Nachdem ein Drittel der Kupplungsplatten in Mexiko produziert werden soll, beschließt AFE Metal, den voraussehbaren Rückgang für Sainte-Suzanne auszugleichen, indem die Turas-Produktion hierher verlegt wird. Diese hatte man übernommen, nachdem die italienische Gießerei Mandelli insolvent geworden war. Und sollte das alles nicht genügen, interessiert man sich auch für ein anderes Produkt: Bremscheiben für Knorr Bremse Deutschland, Spezialist für Bremssysteme<sup>26</sup>. Schlussendlich wird FWF France die Platten und Turasse produzieren. Als kleine Anekdote ist erwähnenswert, dass bei einem neuerlichen Produktionsanstieg im Jahr 1997 Feursmetal hilfreich einspringen muss. Im Laufe der Zeit war also eine echte Solidarität zwischen den Standorten entstanden.

### **Der Start in Mexiko**

Am 29. Juni 1997 wird mit dem Staat Chihuahua ein Abkommen unterzeichnet, die neue Gesellschaft FWF de Mexico (FWM) war bereits am 28. Februar gegründet worden. FWF France und FWF de Mexico übergeordnet ist die Holding FWI, die zu 2/3 vom Geschäftsbereich AFE Metal und zu 1/3 von Holland Hitch gehalten wird. Eine weitere Neuigkeit für die Gruppe: die Rechtsstruktur der Unternehmen ist nach dem Prinzip der „Maquiladora“ aufgebaut, das Anfang der 1950er Jahre in Mexiko entwickelt worden war, um amerikanische Industrieinvestitionen anzulocken und Arbeitsplätze zu schaffen. Diese Struktur ist in Frankreich weitgehend unbekannt und erfordert einen großen Lernaufwand, um die sozialen und steuerlichen Vorteile zu nutzen.

Eine BMD-Formanlage, Impact-Verfahren, wird in Auftrag gegeben: Sie ist mit der Anlage in Sainte-Suzanne strikt identisch. Der „Deal“ ist, dass die Fabrik in Cuauhtémoc das genaue Abbild von Sainte-Suzanne werden soll. Die künftigen Beschäftigten reisen zur Einschulung nach Frankreich. Anfänglich begegnet man ihnen zurückhaltend, das Misstrauen ist noch nicht beigelegt. Viele in Sainte-Suzanne denken nach wie vor, dass Mexiko ihnen die Arbeit wegnehmen wird. Gemeinsam mit zwei Landsleuten reist Carmen Portillo im Dezember 1997 an. Die Hütteningenieurin glaubte nicht daran, dass Roland Fraysse sie anstellen würde, als sie ihn in einem kleinen Büro in Chihuahua trifft. Sie war die einzige Frau und machte sich nichts vor. Und doch findet sie sich in Begleitung von zwei Landsleuten für eine Fortbildung in Frankreich wieder. Der Plan ist der folgende: „Drei Monate in Frankreich, dann eine Woche in den provisorischen Büros auf der Baustelle.“ Die Fortbildung erweist sich als hart. Carmen lernt noch Französisch und soll zugleich die Verfahren und Qualitätsunterlagen auf Spanisch übersetzen. Neben der Qualität betraut man sie auch mit der Zuständigkeit für Methoden. Nicht ohne Schwierigkeiten beginnen sich die künftigen Teams zu bilden. Einige Monate nach der jungen Frau stoßen drei weitere Mexikaner dazu, zwei für die Wartung (ein Leiter und ein Assistent), sowie ein zukünftiger Produktionsleiter.

## „Fünf Musketiere“

Die Anfangszeit in Mexiko ist heroisch! Die Produktion muss starten, obwohl die Gießerei noch kein Dach hat – aber Holland Hitch kann nicht länger warten. Alfredo Andazola war ab September 1998 beim Aufstellen der BMD dabei, 2013 wird er Supervisor der Bearbeitung. Damals waren sie alles in allem vier Franzosen und etwa zehn Mexikaner. Als die deutschen Ingenieure kommen, um den Maschinenbetrieb zu erklären, verlegt Alfredo noch

---

<sup>26</sup> Knorr-Bremse hat 1997 eine europaweite Ausschreibung für eine neue selbsttätige Kupplung für Frachtwaggons gestartet. Letztlich kam es dazu nicht, vor allem aus politischen Gründen, weil man Auswirkungen auf die Beschäftigung in Deutschland fürchtete.

die Kabel der Formanlage, unterstützt von Dagoberto, einem ausgebildeten Landwirtschaftsingenieur, der sich in der Gießerei ein besseres Gehalt erhoffte. Von September bis Dezember 1998 ringen Dagoberto und sein Team darum, die ersten Teile zu fertigen, und dann damit, die BMD in den Griff zu bekommen. Die Anlage ist sehr anfällig für die Feuchtigkeit bzw. Trockenheit des Sands. Manchmal kommt es zu Metall-Lecks. Es verklebt mit dem Rahmen und verbrennt die Kabel. So begibt sich Dagoberto nach Frankreich, um eigenständig zu werden und die Anlage besser zu verstehen. Im November 1998 trifft nach einigen Monaten Einschulung in Sainte-Suzanne Ghislain Fournet ein. Er hat ein FH-Diplom für Gießerei und ist Schüler an der Gießereihochschule ESF. Seinen Posten tritt er mit einer Herausforderung an: eine Grünsandanlage mit neuem Sand starten. Vor Ort herrscht Personalmangel und so ist er außerdem für das Vergießen und die Kernherstellung zuständig. Ende November werden in Anwesenheit von Alain Jean-Pierre, Claude Leleu (Wartung in Sainte-Suzanne) und Steve Hook von Holland-Hitch die ersten Gießversuche unternommen. Anfang Dezember sind die ersten Teile fertig. Carmen fährt zum Kunden, um Tests zu durchzuführen. Zwischen Weihnachten und Neujahr 1999 wird validiert, die Produktion kann anlaufen. Der ortsansässige Serge Gamboa, der für die Textilbetriebe von Saltillo gearbeitet hatte, tritt in die Fabrik ein. Mit Carmen, Ghislain, Alfredo und Dagoberto ist er nun der fünfte „Musketier“, der noch 15 Jahre später in der Gießerei ist.

### **Welche Strategien, und welches Ziel?**

In wenigen Monaten hat die kleine Gruppe weit von der Heimat eine Doppelpremiere hingelegt: eine neue Stahlgießerei eröffnen und mit neuem Sand starten, mit allen Schwierigkeiten<sup>27</sup>, die das mit sich bringt. Zwei Jahre lang wird die Sandaufbereitungsanlage stündlich angehalten und der überschüssige Sand ausgeschaufelt. Um 2000 herum beginnt sich der Betrieb in FWF de Mexico einzuspielen. Es gibt zwei Teams und sechs Schmelzen pro Tag. Es wird viel gedreht und herumgelaufen. Den Älteren wird das Plattenmodell XD 351 etwas sagen... Die Finanzen wurden nach dem Vorbild der europäischen Einheiten strukturiert. Die Kennzahlen für Produktion und Verwaltung werden monatlich analysiert. Alles scheint gut zu laufen.

Doch im November 2000 fährt eine Neuigkeit wie der Blitz in das Unternehmen ein. Eines Morgens um acht Uhr ruft der Direktor Ghislain Fournet zu sich: „Du vergießt die letzte Schmelze und dann stoppen wir alles!“ Die Abwärtskorrektur der Umsatzprognose von Holland Hitch wirkt sich brutal auf die Fabrik aus. Drei Monate lange arbeiten die Beschäftigten nur jeden zweiten Tag. Die Löhne und Gehälter sinken. Die Auswirkungen dieser Gefahr sollten nicht neutral für die Firma sein. Wie ihr französischer Gegenpart muss auch die mexikanische Fabrik diversifizieren. Es ist nicht einfach, das optimale Gleichgewicht zu finden: Holland Hitch soll einerseits nicht Gefahr laufen, Engpässe zu erleiden, und AFE soll nicht unter den Auslastungsschwankungen zu leiden haben. Die Beherrschung der zyklischen Nachfrage ist das Schlüsselproblem beim Aufbau einer intelligenten Partnerschaft.

## Ein neues Produkt: Beams

Glücklicherweise hat sich die amerikanische Firma Holland seit dem Beginn der Partnerschaft mit AFE grundlegend weiterentwickelt. Mit der Übernahme der amerikanischen Neway Anchorlock im Jahr 1999 hat man auf dem Markt der Kupplungsplatten Fuß gefasst. Wie wir sehen werden, ist dies für AFE der Beginn eines neuen Abenteuers: die Produktion von „Beams“<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Insbesondere die Beherrschung der Quarzausdehnungsfehler beim ersten Gießprozess.

<sup>28</sup> Aufhängung für LKW-Anhängerachse, Lenker („Beams“).

AFE schlägt Holland Hitch vor, die geschweißten Lenker, über die jede Achse der Wagenachsen mit den Neway-Platten verbunden war, durch einen viel robusteren „Beam“ aus Stahlguss in einem Stück zu ersetzen. Nach einigem Hin und Her wird diese sparsame Lösung, die den Kunden ein Gefühl der Sicherheit gibt, übernommen. Diese Lenker können in Großserien gefertigt und im Laufe der Zeit durch Metallurgie- und Prozess-Know-how verbessert werden. Sie entsprechen voll und ganz der Nischen-Positionierung, die Gérard Mura festgelegt hatte. Rund um solche Produkte kann man Fabriken bauen und ausbauen, die mit wachsender Erfahrung sehr wettbewerbsfähig werden – wie man es bei den Kupplungsplatten getan hatte! Außerdem löst es die Diversifizierungsfrage in Cuauhtémoc, die wie ihre französische Schwester unter einer zu großen Abhängigkeit von einem einzigen Produkt zu leiden hat. 2005 bis 2008 beginnt man in Cuauhtémoc mit neuen Mitteln neben den „Beams“ auch Turassen für amerikanische Caterpillar-Referenzen zu produzieren. Und startet damit durch!

Um Erschütterungen noch besser standhalten zu können, muss man aber noch weiter gehen. Es wird beschlossen, die Bearbeitung wieder einzugliedern, wofür ein neues Gebäude errichtet werden muss. Dadurch kann die Qualität besser sichergestellt und Just-in-time produziert werden. Die Automatisierung der Fertigstellung wird für die Zukunft ebenfalls ins Auge gefasst. Aber welche Mittel auch umgesetzt werden, sie sind immer von der Fähigkeit abhängig, die Kunden durch Innovation zufrieden zu stellen. Cuauhtémoc wird übrigens bald belohnt, als SAF Holland einen Auftrag für neuartige Kupplungsplatten erteilt, die FWF Mexico zum ersten Mal von A bis Z selbst entwickelt hatte. Es ist die Bestätigung für das Know-how, das sich auch in der Weiterentwicklung der „Beams“ zeigt. Die erste Generation wog 28 kg, die dritte nur mehr 20 kg mit einem besseren Einsatzverhältnis<sup>29</sup>. Auch diese wurde zu 100 % in Mexiko entwickelt.

Aber Dick Muzzy, der Hauptaktionär von Holland Hitch, beschließt 2006, die amerikanische Gruppe an die deutsche Otto Sauer Achsenfabrik SAF zu verkaufen, dem weltweit zweitgrößten Hersteller von Achsen für LKWs und Anhänger. SAFs Ziel im Rahmen der Globalisierung ihrer Aktivitäten ist, in den amerikanischen Achsen-Markt einzudringen.

Für die beiden Gruppen, die einander nicht kennen und vor allem nicht gemeinsam die außerordentliche Geschichte von FWF erlebt hatten, beginnt ein neues Abenteuer. SAF Holland ist jedoch von der neuen für den amerikanischen Markt entwickelten Generation „Beams“ begeistert, und übernimmt dieses Konzept für seinen europäischen Achsenmarkt. Sainte-Suzanne bekommt dadurch die Gelegenheit, sich in einer neuen Marktnische zu positionieren, die einem anderen Zyklus folgt als der amerikanische Markt! Damit schließt sich der Kreis: SAF Holland hatte die Gruppe nach Mexiko gebracht, und kommt jetzt wieder zurück nach Europa.

Die nächste Etappe in Gérard Muras Programm zum weltweiten Leadership ist für alle der Geschäftsbereich Asien. Es ist ein Land der unbegrenzten Möglichkeiten, aber auch der Ungewissheit. Der Technologietransfer und die Beherrschung des Know-hows löst einige Bedenken aus. Für AFE Metal ist es unmöglich geworden, gegen den Import von in China gefertigten Wachsauerschmelzteilen in Europa zu kämpfen.

Diese Technologie ist unter chinesischen Betriebsbedingungen sehr wettbewerbsfähig,

beschränkt sich jedoch glücklicherweise auf Teile unter 40 kg. Wenn diese im Angebotskatalog gehalten werden sollen, muss man in China vertreten sein. AFE Metal verfügt über mehrere Vertreter vor Ort und gründet im Jahr 2000 eine Handelsgesellschaft mit Sitz in Beijing, die chinesische Produkte kauft und deren Qualität validiert. Man kauft bei heimischen Zulieferern kleine Teile im Wachsaußschmelzverfahren – Baggerzähne, Anhängerkupplungen usw. – und verkauft sie über das eigene Vertriebsnetz an die traditionellen Kunden weiter. Kleinkunden gegenüber ist diese Vorgehensweise erfolgreich, aber alle internationalen Großkunden stellen ihre eigenen Beschaffungsstrukturen in China auf.

---

<sup>29</sup> Verhältnis zwischen geschmolzenem Stahl und dem Endgewicht des ausgebrachten Teils.



## **Eine Partnerschaft mit Nantong?**

Die Entwicklungen bei Holland Hitch wirken sich auch auf AFE aus. Nehmen wir das Beispiel der Simplex-Kupplungsplatten, die am amerikanischen Markt mit jenen von Holland Hitch konkurrieren. Als deren Eigentümer, die Naco-Gruppe, diese Tätigkeit abstoßen wollte, wandte sich der Chef an Roland Fraysse. Selbstverständlich empfahl der Franzose eine strategische Annäherung an Holland Hitch. Nach dieser Übernahme flog Jean-Paul Daval nach China, wo Simplex seine Kupplungsplatten von der chinesischen Firma Nantong fertigen ließ. AFE störte das nicht, weil Nantong über einen niederländischen Makler verkaufte und teuer war. Die Lage ändert sich als Simplex zu Holland Hitch stößt. Nantongs Chef sieht darin eine Chance, beschließt, auf den Makler zu verzichten und stürzt in die USA, um direkt zu verkaufen. Und das ändert alles, wie Jean-Paul betont: „Die Preise sinken und Nantong wird sehr wettbewerbsfähig.“ AFE besitzt einen Exklusivvertrag mit Holland Hitch und ist damit theoretisch vor der Konkurrenz in Sicherheit – aber nur solange man den konkurrenzfähigsten Preis bietet. Holland Hitch sieht eine Gelegenheit gekommen, günstigere Preise zu erzielen und fordert AFE auf, vor Ort zu überprüfen, ob die Qualität verbessert werden könne. Die französische Gruppe ist einverstanden, umso mehr als 2004 und 2005 die Kupplungsplattennachfrage stark war. Neue Produktionsquellen müssen gefunden werden, die Zeit drängt. Warum also nicht mit Nantong ein Einvernehmen finden? Allerdings stellt AFE einige Bedingungen: Man will alle Operationen und die Handelsbeziehung mit Holland Hitch fest in eigener Hand behalten. Für Nantong kommt das nicht in Frage, man steht also wieder am Anfang. Simplex wird weiter von Nantong gefertigt, und AFE macht sich seinerseits auf die Suche nach einer dritten Produktionsquelle für Kupplungsplatten.

## **Neue Beziehungen knüpfen**

Die Übernahme von HollandHitch durch SAF mischt die Karten neu. Als neuer Mitspieler versucht SAF natürlich, nach seinen eigenen Regeln zu spielen. Der Deutsche verlangt vom Franzosen einen jährlichen Rückgang der Gestehungskosten, ohne alle Auswirkungen des extrem zyklischen amerikanischen LKW-Markts wirklich verstanden zu haben. Die Krise 2009 verschärft die Spannungen. Bei Sainte-Suzanne bedeutet sie eine viermonatige vollkommene Schließung des Standorts. Die Beschäftigten wissen, dass die Aktivität wieder anlaufen wird, aber die Lage ist alles andere als rosig. Sylvie Choley vom Vertrieb berichtet: „In 38 Dienstjahren war ich einmal drei Wochen wegen Lumbalgie in Krankenstand. Zu Hause drehte ich mich im Kreis und wurde fürs Nichtstun bezahlt... das brachte uns ziemlich aus dem Gleichgewicht.“

Gérard Mura sieht keine andere Lösung, als neue Kunden und zusätzliche Produktionsvolumen als Sicherheitspolster aufzunehmen, insbesondere die Caterpillar-Turassen. SAF Holland ist nicht einverstanden, weil es bei einem Aufschwung der Geschäftstätigkeit zu Engpässen kommen könnte. Jean-Paul Daval erinnert sich: „Gérard sagte, „Wir müssen Lösungen finden“, und so kamen schließlich alle überein, dass eine dritte Produktionsstätte, wie wir sie mit Nantong nicht umsetzen hatten können, entwickelt werden müsse.“

### **Die dritte Produktionsstätte in China?**

In der Zwischenzeit springt die amerikanische Wirtschaft 2010 und 2011 wieder an. SAF-Hollands Mengen wachsen sowohl bei den Kupplungsplatten, als auch bei den "Beams", die FWM seit 2004 für SAF-Hollands Anhängerladeflächen herstellt und wo die Synergie der beiden Gesellschaft voll zum Tragen gekommen war<sup>30</sup>. Überraschung: AFEs Management entdeckt fast zufällig, dass SAF-Holland ohne sein Wissen Beziehungen mit einer kolumbianischen Gießerei geknüpft hatte! Nachdem die Spannungen überwunden sind, gewinnt der gesunde Menschenverstand bei beiden Seiten wieder Oberhand. Gérard Mura bietet an, Jean-Paul Daval

---

<sup>30</sup> Siehe Kasten

hinzuschicken, um Qualitätsprobleme zu lösen. Neben den juristischen Aspekten ist ein Bruch des historischen Vertrauensvertrags zwischen den beiden Gruppen kaum möglich. FWI war nach 20 Jahren Fortschritt bei Definition und Produktion der Sattelzapfen sehr konkurrenzfähig geworden und besitzt überdies als einziger die notwendigen Kapazitäten, um den extremen Marktschwankungen zu begegnen. Ein echter Bruch würde also in eine technologische und wirtschaftliche Sackgasse führen, und beide Beteiligten hätten sehr darunter zu leiden. Wie Jean-Paul Daval es ausdrückt: „Es ist eine Verbesserungsspirale, die sich nach oben dreht. Die Teams diskutieren, die Vorsitzenden kommen überein. Was SAF-Holland eigentlich brauchte, war die Sicherheit, sich nicht gefangen fühlen. Wir erinnerten sie daran, dass wir immer noch nach einer dritten Quelle suchten und wahrscheinlich eine Lösung gefunden hatten.“ Nachdem Kolumbien sich als ungeeignet herausstellt, schlägt AFE vor, dass der dritte Produktionsstandort in China sein sollte. Man findet eine kleine Gießerei.

Der Inhaber Herr Ding besitzt ein vollkommen heterogenes Konglomerat: Trading mit Nägeln und Schrauben, eine Ziegelfabrik, Handhabungseinrichtungen auf LKWs. Die Gießerei ist ihm zu viel und er ist nicht unglücklich darüber, sie loszuwerden. Es handelt sich um eine Gießerei, die mit chemisch gebundenem Sand und nicht mit Wachsausschmelzverfahren arbeitet, was in China selten und ein Vorteil ist. AFE sieht hier eine Möglichkeit, langsam, und bevor man hohe Investitionen in ein neues Werk nach Vorbild von Sainte-Suzanne tätigt, ein im Stahlguss kompetentes Team aufzubauen. Diese Spezialisierung ist in China kaum vorhanden. Aber 2008 beginnt in den USA die Krise und die Aufträge in Europa und Amerika stürzen ab. Soll die chinesische Gießerei trotzdem übernommen werden?

Nach einigem Zögern und obwohl die Krise inzwischen Europa erreicht hat, will Gérard Mura sein Mr. Ding und SAF-Holland gegebenes Wort nicht zurücknehmen. Außerdem ist er der Meinung, dass der Metall-Geschäftsbereich schon jetzt in China Fuß fassen sollte, um Erfahrung zu sammeln. Im Januar 2009 wird die Gießerei also übernommen, muss aber vorläufig mit seinen historischen Kunden vorlieb nehmen, solange die Qualitätssicherungsprozesse umgesetzt und vor allem die Werkzeuge von Nantong verlegt werden können. Und das ist noch keineswegs sicher, weil Nantong sehr unzufrieden ist. Dann verlässt Herr Ding Xuzhou, und ein beachtlicher Teil der Mitarbeiter folgt ihm. So verlangt es die in China übliche Treue zu seinem Netzwerk: Die Menschen folgen ihrem Beschützer von Ort zu Ort.

Die Zurückbleibenden schätzen es nichtsdestotrotz sehr, für eine ausländische Firma zu arbeiten. Erstaunlicherweise produzieren sie schlussendlich doch keine Kupplungsplatten. Die rapide Verschlechterung der Beziehungen mit Nantong – man hatte dort nämlich beschlossen, für den Kupplungsplatten-Konkurrenten von SAF-Holland in den USA zu arbeiten - hatte die Gruppe nämlich gezwungen, die Fertigung für Simplex nach Mexiko zu verlagern, wo es geeignete und sofort verfügbare Kapazitäten gab. Nachdem man so lange nach einem dritten Produktionsstandort für Kupplungsplatten gesucht hatte, muss für diese Gießerei nun eine

neue Bestimmung gefunden werden. Nach zwei Jahren Suche, in denen die Fabrik mehr schlecht als recht mit dem alten Kundenstamm überlebt, der hauptsächlich aus Tradern besteht, vertraut Caterpillar Xuzhou die Produktion einer Baureihe großer Zähne an. Im Gegenzug verlangt man einen industriellen Investitionsplan, der den Standort für diese Teile

konkurrenzfähig machen würde.

Xuzhou umfasst eine Formanlage mit Karussell und eine Kernherstellung. Das Gießen erfolgt in einem Gießbereich mit vier Induktionsöfen (zwei mit 2,5 Tonnen, und zwei mit 2 Tonnen).

Aber es bleibt noch viel zutun, bis den chinesischen Mitarbeitern die AFE-Qualitätsstandards vermittelt werden können. Der Prozess wurde neu gestaltet und erweitert, um besser zu den Teilen zu passen. Dank der Entwicklung der Baggerzähne mit der Definition und Durchführung von zehn Prüfungen, konnte eine Schwelle überschritten werden. Für die Kontrolle hat AFE neue Ausrüstungen aufgestellt, wie ein Koordinatenmessgerät und die MT-Prüfung.

Das Produktionsmaterial wird verbessert und mit einer neuen Wärmebehandlungsanlage erweitert, die gut für Baggerzähne geeignet ist. Caterpillar zeigt sich zufrieden und bestätigt den Auftragsbestand.

Damit ist AFE Metal nun in China vertreten. Wenn AFEs Leute vor Ort Konkurrenz-Gießereien besuchen, kommt es nicht selten vor, dass sie dort ihre eigenen Teile vorfinden! Es wird einige Zeit dauern, bis die Gruppe alle Aspekte dieser neuen Kultur erfasst, die sich von der westlichen so vollkommen unterscheidet. Inzwischen übertragen die Franzosen ihre Kultur. Qualität und Sicherheit haben Vorrang. Was Sicherheit betrifft ist viel zu tun! Von Lyon fliegen die Techniker regelmäßig nach China, um in den Werkhallen zu arbeiten und die Gruppenstandards anzulegen. In Xuzhou wurden die Arbeiter nach Tonnage bezahlt. Alles über das Ziel hinausgehende gilt als Überstunden. Einige nahmen größere Teile und verdienten mehr, obwohl sie kürzer arbeiteten. Jetzt muss das Entlohnungssystem neu aufgesetzt und neue Anreizmechanismen müssen geschaffen werden, die der chinesischen Kultur entsprechen. Eine echte Herausforderung!

### **III.4 DEMO FOLGT DER SPUR DER**

#### **KUNDEN Demo in der Türkei**

Mehr als jeder andere Geschäftsbereich ist Demo aufgefordert, seinen beiden Großkunden Autoliv und TRW in die ganze Welt zu folgen. Das ist die Schattenseite einer Kette, die von den Automobilherstellern bis zu OEMs zweiten Ranges ein global aufgestelltes Angebot entwickelt. In den 1990er Jahren zieht die Türkei die Großhersteller ab. 1999 sieht das Land die Fertigung von 450.000 Wagen im Jahr 2001 vor, 1998 waren es 350.000 gewesen. Für die Gruppe ist es deshalb an der Zeit, das Wachstum ihres ältesten Kunden Autoliv vor Ort zu begleiten. Hervé Longatte, der am Firmensitz der Gruppe dafür zuständig ist, das internationale Wachstum zu beschleunigen und industrielle Ziele ausfindig zu machen, macht sich auf die Suche nach der künftigen Fabrik für Demo. Er besichtigt 35 Gesellschaften und kommt schließlich mit Plamat ins Geschäft, das er als erstes besucht hatte. Die Fabrik liegt im sogenannten Automobil-Tal in Burso, südlich des Marmarameers.

Im April 2001 wird Demo Plastik gegründet. Nach einigen schweren Jahren, in denen der Standort umstrukturiert wurde, übernimmt Erkan Korhan die Leitung. Er ist ein junger Arts-et-Métiers-Ingenieur französisch-türkischer Abstammung. Bei seinem Eintritt hat ihn sein Chef vor eine Herausforderung gestellt: Er soll den Umsatz „auf 15 Millionen Euro im Jahr 2015“

vervierfachen. Das kann den Sohn eines türkischen Maurers, der in den 1970er Jahren am Stadtrand von Saint-Etienne aufgewachsen ist, nicht schrecken. Die Tätigkeit für Autoliv reicht hingegen nicht aus. Um das Ziel zu erreichen, wird Demo Plastik seine Fabrik auslasten müssen, indem eine besondere Strategie entwickelt wird, mit der man über eine breite Produkt- und Kundenpalette konkurrenzfähig ist.

### **In der Tschechischen Republik**

Das Gegenstück zu Autoliv als wichtiger und weltweit agierender Player bei Airbags ist der Amerikaner TRW. Im Gegensatz zu seinem Wettbewerber setzt TRW hauptsächlich auf seine eigene Produktion. Aber Anfang der 2000er Jahre hat TRW Europe einen amerikanischen Chef, der beschließt, die Standorte und den Mitarbeiterstand in Europa zu reduzieren. Zwei Standorte sind betroffen: Aschaffenburg bei Frankfurt (Deutschland) und Celakovice bei Prag (Tschechische Republik). Albert Lopes schlägt dem Beschaffungsdirektor von TRW Europe im Gespräch vor, den tschechischen Standort zu übernehmen. Die beiden Gesellschaften stimmen sich ab. Letztendlich wird Aschaffenburg geschlossen und Demo hat das Spielfeld für sich. Das Geschäft schließt Hervé Longatte ab.

Im Mai 2002 kommen Celakovice und das dortige Personal von rund 75 Beschäftigten in Form einer neuen Gesellschaft namens DemoAutoplast zu AFE.

Die Geschäfte laufen gut an. 2003 hebt die Produktion ab. Die ersten Airbagabdeckungen, die Demo Autoplast beim Start der Plattform PQ35 herstellt, sind die Fahrerairbags für den VW Golf. Es ist eine der ersten Anwendungen, die in der Tschechischen Republik lackiert werden. Besser noch, die Fluorierungsanlage bei Demo Autoplast ist die erste ihres Typs im Lande! In nur wenigen Monaten konnten also die vier Schlüsselprozesse der Produktionszyklen von Demo<sup>31</sup> eingerichtet werden. Natürlich waren wie bei jeder Entwicklung auch hier Probleme zu überwinden, in diesem Fall eine Körnung, die nach dem Einfärben auf den Abdeckungen erschien. Nichts, das die Teams entmutigen könnte! Sie arbeiteten daran und fanden mit der Ionisierung eine Lösung.

Auf die Abdeckungen für den VW Golf folgt eine ganze Reihe anderer Airbags<sup>32</sup>. Vier Spritzgießmaschinen von 300 Tonnen kamen Ende 2003 zur bereits vorhandenen Herstellungsausrüstung dazu, und 2005 werden neue Spritzgießmaschinen gekauft. Obwohl Demo bemerkenswert wächst, kommt ein Sandkorn ins Getriebe, diesmal ein menschliches: TRW Europe bekommt einen neuen Vorsitzenden. Es ist ein Deutscher, der sich gegen die Schließung der Kunststoff-Spritzgießanlage in Aschaffenburg stellt, trotz der schriftlich eingegangenen Verpflichtungen seines Vorgängers. Zwischen Demo Autoplast und TRW steht das Kräfteverhältnis zu Ungunsten des Zulieferers, trotzdem wird ein Abkommen getroffen. Demo Autoplast werden über mehrere Jahre Auftragsvolumen zugesichert, TRW schließt aber Aschaffenburg nicht, ganz im Gegenteil, man investiert in eine Lackieranlage! Diese direkte Konkurrenz zu den eigenen Kunden ist eine Spezifität von Demo, die dazu beiträgt, dass der Geschäftsbereich immer mehr innovativ sein muss, um seinen Kunden/Konkurrenten immer einen oder zwei Züge voraus zu sein. Der nächste Zug dieser Partie wird in Mexiko gespielt!

## Mexiko

Die Tschechische Republik und die Türkei verleihen Demo in den Augen von Autoliv und TRW einen neuen Status. Je mehr die Gruppe expandiert, desto legitimer und glaubhafter wird sie. Das Management bespricht sich daher Autoliv und TRW weltweit zu beliefern, und allem voran in Nordamerika. Auf diesem Kontinent finden die beiden Automobilzulieferer keine Lieferanten, die so konkurrenzfähig und spezialisiert sind wie Demo. AFE macht sich auf die Suche nach einem Standort. Ironischerweise gelangt die Gruppe nach erfolgloser Suche in Kanada und den USA schließlich nach Mexiko. AFE ist dort bereits seit 1999 vertreten, und der Gedanke, aus dieser Erfahrung Kapital zu schlagen, gefällt dem Management. Das 1992 unterzeichnete Freihandelsabkommen Alena tut sein Übriges. Und wo lässt sich Demo wohl in Mexiko nieder? In Chihuahua! Es ist beinahe eine Rückkehr zu den Wurzeln, ein Augenzwinkern zu FWF de Mexico. Beladen mit in Cuauhtémoc gefertigten Kupplungsplatten, fahren riesige Trucks den Weg zur Grenze bei Ciudad Juarez hinauf und darüber hinaus-- in die Vereinigten Staaten. Ursprünglich um eine Hauptstraße mit seiner Kirche erbaut, mit seinem kleinen Stand wo ein wackerer Schuhputzer in der unbarmherzigen Sonne brütet, dehnt sich Chihuahua nun aus und nistet sich in den Falten der roten Wüste ein. Die Natur ist hart. Am Himmel kreisen kleine Geier und auf dem Boden laufen einige Vögel in rasender Geschwindigkeit herum. Amerikaner, die sie die „Road Runners“ genannt haben, nahmen sie als Vorbild für die Zeichentrickfigur Road Runner ("Beep Beep"). Demo lässt sich in einem der Industriegebiete nieder, die sich in Mexiko dank des besonderen Steuersystems entwickelt haben, wie es schon für FWF de Mexico verwendet wurde<sup>33</sup>. Die Arbeiter kommen aus Chihuahua oder es sind Bauern aus den umliegenden *Pueblos* in den Bergen.

---

<sup>33</sup> Das System heißt *Maquiladora*: Ausländische Unternehmen verpflichten sich, örtliche Arbeitskräfte zu beschäftigen, Rohstoffe zu importieren und ihre gesamte Produktion außerhalb von Mexiko zu verkaufen. Dafür erhalten sie Steuervorteile.

Die französische Gruppe übernahm das Kunststoffspritzwerk Technimark, einem amerikanischen Betrieb, der die Gegend verlassen hatte, um seinem Hauptkunden John Deere nach China zu folgen. Die Globalisierung ist ein riesiges Dominospiel... Für die einigen hundert Beschäftigten vor Ort ist die Ankunft von Demo im Jahr 2005 eine wunderbare Neuigkeit. Durch Zufall liegt der fragliche Standort nur wenige Meter von einer schönen Anlage von TRW entfernt. Jetzt muss er zum Leben erweckt werden. Die Tätigkeit startet 2006 mit der neuen Gesellschaft Demo Technic. Naoufël Menadi ist der erste Direktor. Sehr bald entscheidet man sich dafür, eine Lackierlinie vor Ort zu starten. Alle Flüsse und die Struktur werden neu überarbeitet. Die Gruppe stellt neues Personal ein, und nützt die Nähe vieler Kunststoffverarbeiter, um Führungskräfte zu rekrutieren. 2008 ist Demo Technic drei Jahre lang in Betrieb. Ungefähr so lange hatte es gedauert, um aus einem Standort, wo hauptsächlich Kunststoffelemente für Gärtnerwerkzeuge hergestellt worden waren, eine Gesellschaft zu machen, die Zier- und Sicherheitsteile nach den Normen und Standards von Demo anfertigt. Schon bald wird Demo Technic einen weiteren Schritt geschafft haben, und mit der Herausforderung Metallic-Lack eigenständig fertig werden. Demo eignet sich damit eine Kompetenz an, die andere Innovationen, die im Zuge der Herstellung von Airbags in Chambly entwickelt worden waren, ergänzt.

### **III.5 CRONITE EROBERT DIE WELT**

#### **Zufall und Zwang: Die Geschichte**

##### **vonBelogGuss**

Es ist eine Episode, die wir absichtlich übersprungen hatten. Sie handelt von der Übernahme eines Unternehmens in der Tschechischen Republik durch Cronite bereits im Jahr 2005. Diese Übernahme war die Folge eines unerwarteten Ereignisses, nämlich den ausgezeichneten Leistungen einer tschechischen Gießerei. Diese Gießerei reiht sich in die lange tschechische Industrietradition ein. In Brünn (Brno) in Mähren, der Gießereihauptstadt, war SVUM nach dem Krieg die vom Staat mit der metallurgischen Forschung betraute Stelle. Vor dem Zweiten Weltkrieg ist die Tschechoslowakei die siebtgrößte Weltmacht, und Brünn als Wiege der Gießereitechnik, die Industriehauptstadt. Die Region blickt auf 500 Jahre Gießereitradition zurück, und im Laufe der beiden letzten Jahrhunderte waren alle Hochöfen Mährens in einem Umkreis von 30 Kilometern um Brünn konzentriert.

1993, vier Jahre nach der Samtenen Revolution, übernimmt Arnost Svoboda, ein Hütteningenieur der Universität, die Leitung der SVUM Gießerei. Diese ist hochspezialisiert aber es fehlt ihr an Geldmitteln. Arnost treibt sie in Deutschland auf. Die Hauptkunden sind Bode Panzer, ein Safe-Hersteller, und der Telefonzellen-Hersteller Gherlich. Die Gießerei erhält außerdem einen großen Auftrag von Skoda für Wärmebehandlungsroste. Der erste Schritt auf diesem Markt ist getan. 1998 stellt ein neuer Aktionär, Paul Funk, den jungen Vertriebsingenieur Radek Houdek ein, um das Wachstum zu beschleunigen. In nur zwei Jahren erobert man die Marktführerschaft auf dem tschechischen Markt und eine bedeutende Stellung in Deutschland. Belog Guss ist sehr konkurrenzfähig und sehr technisch, ihm fehlen aber die Mittel für neue Formen, deren Entwicklung sehr kostenintensiv ist.

Ende 2004 verkündet Paul Funk, dass man entweder eine neue Gießerei eröffnen oder aber einen Partner suchen müsste, auf den man sich stützen könnte. Man braucht nicht lange zu suchen: Belog Guss Vorstöße in seine Gebiete haben die Aufmerksamkeit des europäischen Marktführers AFE geweckt. Mehrmals standen die beiden Gesellschaften in direkter Konkurrenz. Für die Franzosen ist die Übernahme von Belog Guss wieder einmal eine Defensive: ein potenziell gefährlicher Wettbewerber soll eingedämmt werden. Auch entspricht sie vollkommen dem Rhythmus der Internationalisierung des Geschäftsbereichs. Mit Hilfe der tschechischen Gießerei könnte die französische Gruppe Russland anpeilen und die Bewegung der deutschen Unternehmen nach Osteuropa begleiten. Bei Belog Guss nimmt man das Eintreten eines neuen Teilhabers eher günstig auf. Von Handarbeit und Drucklufthammer wird auf eine Gussanlage umgestellt, der Übergang erfolgt sanft. Die Tschechen haben Vertrauen. Wie es Radek Houdek sagt, „fühlen sie sich von einer großen, in zahlreichen Ländern vertretenen Gruppe geschützt“. Man könnte das Gewicht, das AFE mittlerweile darstellt, gar nicht besser ausdrücken.

### **Abenteuer China: die Gießerei von Wuhan**

Zunächst hat der Geschäftsbereich nicht die Absicht, irgendetwas in China zu fertigen. Die Transportkosten fallen bei den Preisen für Ausrüstungen für Wärmebehandlungsgestelle nur wenig ins Gewicht, es ist also nicht allzu schwierig, Produkte für Kunden wie Jatco, den japanischen Getriebe-Giganten, zu exportieren. Cronite benötigt nicht mehr als einen Agenten vor Ort als Betreuer und Handelsvertreter. Die Lage ändert sich jedoch rapide. Einerseits macht Jatco kein Hehl daraus, dass kürzere Lieferfristen willkommen wären, andererseits sind die Wachstumsaussichten der Märkte sehr vielversprechend.

2002 installiert Cronite in Beijing eine mit AFE Metal identische Struktur und stützt sich auf bereits Vorhandenes. Verhandlungen mit DFIC(DongFengInvestmentCasting<sup>34</sup>) werden aufgenommen, um ein Joint-Venture<sup>35</sup> einzugehen. Die 2004 in China beschlossenen Wirtschaftsgesetze<sup>36</sup> heben viele Beschränkungen auf und machen ausländische Direktinvestitionen möglich. AFE ändert daraufhin seine Strategie und beschließt, eine eigene, zu 100% gehaltene Filiale zu gründen. Die Gespräche mit DFIC sind nicht einfach, weil es ursprünglich um ein gemeinsames Leadership mit den Chinesen ging. Während die Verhandlungen zu straucheln scheinen, unternimmt ein von AFE ernannter Berater die Neuformulierung des Vorschlags, präsentiert ihn als „Wille zum Guten, als „Mission“ im Dienste Chinas“. Der chinesische Leiter der Delegation, Mitglied der Kommunistischen Partei, lässt sich von dieser Rede überzeugen. Die Gruppe übernimmt die Stahlgussaktivität von DFIC. Im August 2006 wird ein kleines Operationsteam zusammengestellt. Es befindet sich in Wuhan, einer Stadt am Knotenpunkt der Automobilindustrie auf der Strecke von Canton nach Beijing und von Shanghai nach Tianjin. Die neue Gießerei, die im Wachsausschmelzverfahren fertigt, wird nach sechs Monaten Bauzeit im Juni 2007 mit Pomp und Feuerwerk und den örtlichen „Behördenvertretern“ eröffnet. Bereits ein Monat später werden die ersten Güsse durchgeführt. Wie auch Cromex hat Wuhan bereits beim Start Ende 2006 unter der Krise zu leiden. Glücklicherweise hatte Cronite zurecht auf das Wachstum am chinesischen Markt gesetzt. In kürzester Zeit steigt das Marktpotential für Cronite in China exponentiell. Die Fabrik, die mit chinesischen Gruppen als Kunden begann, erweitert ihr Gebiet und beginnt für die



europäischen und US-OEMs zu arbeiten, die bereits zahlreich im Zuge der großen Automobilhersteller gekommen sind. Ein multinationaler Konzern wie Volkswagen hat einen Investitionsplan von fast zehn Milliarden Euro für den Bau von sieben Werken bis zum Jahr 2015. Alle diese Gruppen sind Kunden von AFE. Am Ende werden sogar die optimistischsten Prognosen überflügelt. Um den beiden größten lokalen Konkurrenten entgegenzuwirken und mit der zu erwartenden Nachfrage nach Windkraftanlagen mitzuhalten, wird 2012 eine Werkhalle mit chemisch gebundenem Sand eröffnet. Ein passendes Gelände war von Anfang an dafür vorgesehen gewesen. Mit dieser neuen Werkhalle werden die Herstellungskosten der schwersten Werkzeuge um 15 bis 20 % gesenkt. Vor allem wird Wuhan auf seinem Markt die drittgrößte Gießerei in China. Der Fortschritt in Richtung Marktführung geht weiter. Dafür muss auf technischer und kommerzieller Ebene gekämpft werden, um die Kunden nach oben zu ziehen, wie dies in den Vereinigten Staaten der Fall war. Die chinesischen Wettbewerber sind nämlich sehr aggressiv und haben eine viel einfachere und wesentlich günstigere Organisation.

---

<sup>34</sup> DFIC hat bereits ein Joint Venture (JV) mit Renault und besitzt eine Fertigungsanlage für Ausrüstungen für Wärmebehandlungsöfen.

<sup>35</sup> Bis 2004 schrieb das Gesetz ausländischen Unternehmen, die sich in China niederlassen wollten, eine Partnerschaft mit Einheimischen in Form eines Joint-Venture (JV) vor.

<sup>36</sup> Die „Maßnahmen“ genannt.

## **Cronite in Mexiko!**

Mexiko ist bereits die bevorzugte Gegend der beiden Geschäftsbereiche Metal und Demo, und sollte es auch für Cronite werden. 2000 hatte Gerard Mura dem Direktor des Geschäftsbereichs, Peter Wittmann, die Roadmap vorgegeben: „Du machst mir einen weltweiten Marktführer daraus.“ Diese strategische Vorgabe erlegt es ihm auf, die Welt Stück für Stück zu erobern. Die Festung Amerika zu stürmen ist keine einfache Aufgabe. Auf der einen Seite ist der Markt sehr ausgereift, auf der anderen Seite ist die Konkurrenz seit langem sehr gut etabliert. Aber Cronite verfügt über solide Vorteile. Der Konzern hält mit North American Cronite (NAC) eine Ausgangsbasis. Diese war in den glorreichen Zeiten Cronite Castings von Tony Parsons gegründet worden. Sie führt einen heftigen Kampf mit den Lieferanten in Nordamerika. Dort bleibt man gerne unter sich und arbeitet lieber „mit den eigenen Leuten“. AFE stimuliert NAC durch Beistellung eines Spezialisten für Internationales, Marco Möser. Er stammt aus Flandern, ist ein ehemaliger Agent von Klefisch, und hat die Aufgabe, der amerikanischen Cronite-Gesellschaft Kunden zuzuführen. In seinem Ärmel hat er ein tolles Ass: das Mancellium.

Diese Legierung war einige Jahre zuvor von Mancelle de Fonderie entwickelt worden und besitzt eine selten gute Aufkohlungsbeständigkeit und damit Lebensdauer, insbesondere für eine brandneue Wärmebehandlung: die Niederdruck-Gasaufkohlung. Dieses saubere Verfahren verkürzt die Behandlungsdauer stark und sollte zum Standard im Automobilsektor werden. Seit französische Automobilhersteller es 2004 übernommen haben, ist Mancellium ein Starprodukt: teuer, aber besser und für den Kunden beim Einsatz konkurrenzfähiger. Ironischerweise hatte ein französischer Verkäufer die Sorte, aus der die Legierung entwickelt worden war, von einer Luftfahrtmesse aus den USA mitgebracht.

„Interessanterweise waren die Amerikaner, die in gewisser Weise der Ursprung für das Mancellium waren, nicht in der Lage, es zu produzieren“, lacht Marco Möser. Mancelle de Fonderie hat zugegriffen. Dank Chemie, Metallurgie, Intuition und Analysen entstand die Legierung. Cronite ist es nun überlassen, es den Amerikanern schmackhaft zu machen. Die Sache ist nicht einfach. Die Kultur ist sehr anders, hier legt man weniger Wert auf Design und Lebensdauer der Produkte. Dies ist eine Herausforderung, die Cronite anpackt und daraus eine Chance macht. Denn der Geschäftsbereich besitzt zwei Trumpfkarten: Design und Legierungen.

## **Cromex entsteht**

Ein Glück für AFE: die amerikanischen Getriebewerke werden nach Mexiko verlegt. In diesem Gebiet, das die Gruppe nunmehr gut kennt, wird die Partie ausgeglichener und es einfacher sein, die US-Lieferanten auszustechen.

Februar 2008 wird Cronite de Mexico (Cromex) in Monterrey im Staat Nuevo Leone gegründet, wiederum handelt es sich um eine Gesellschaft nach dem System *maquiladoras*.

Die Inbetriebnahme erfolgt, als noch keine Trinkwasserzuleitung vorhanden ist. Die Beschäftigten bringen ihr Wasser von zu Hause mit. Diese Situation hält eine Weile an. Die

Außentemperaturen steigen auf bis zu 45 Grad, es sind raue Anfänge. Darüber hinaus bricht nicht lange nach dem Beginn der Aktivität bereits Ende 2008 die Krise aus und bedroht die gesamten USA. Der starke Umsatzrückgang von Chrysler, Ford und General Motors schwächt NAC, den Vertreiber, und Cromex, den Hersteller. Die lokalen Wettbewerber Alcon, Wirco und Alloy Engineering haben nicht die Absicht, den von ihnen kontrollierten Markt aus der Hand zu geben und gehen kommerziell sehr aggressiv vor. Die Handelsdirektorin bei Cromex, Mari-Carmen Garcia, eine ehemalige Mitarbeiterin der spanischen Gießerei Aranzabal, berichtet: „Februar 2008 zeichnete sich die Krise ab. Wir haben sie überstanden, indem wir Produktionen von Frankreich und England hierher verlegt haben. Im Juli wurde die Lage noch schlechter und ab Februar 2009 bis August 2010 mussten wir Personal abbauen.“ Allerdings gelingt es Cronite, mehr als nur zu widerstehen. Zu den bereits in den 1990er Jahren eroberten Automobilkunden kommen neue hinzu, weil das Unternehmen in neuen Sektoren wie Luftfahrt und Windkraft mehrere Durchbrüche schafft.

So beobachten wir, dass die Gruppe an global agierende multinationale Konzerne verkauft, und sich damit den dringend benötigten Sauerstoff verschafft, um das gefährliche Jahr 2009 überstehen zu können. Insgesamt hat die Gruppe ihren Marktanteil in Nordamerika innerhalb von fünf Jahren vervierfacht.

### **Wo die Realität der Märkte liegt**

Nach der Krise erwies sich in der Tat, dass die Gruppe eine glückliche Entscheidung getroffen hatte. Das Wachstum der mexikanischen Wirtschaft ist bemerkenswert. In kurzer Zeit wird das Land der sechstgrößte Automobilhersteller weltweit, und ein bedeutender Anziehungspunkt für Investitionen der Automobilbauer. Audi und Honda investieren hier Milliarden Dollar in Getriebewerke.

In der Gruppenkultur herangewachsen zögert Cromex nicht, den frischen Wind seiner Begeisterung und Jugend wehen zu lassen, wie es der Direktor Pierre Prade ausdrückt: „Nachdem wir wenig Erfahrung hatten und viel auf Innovation setzten, stießen wir alte Gewohnheiten um und brachten die Gießer ins Wanken, die uns ein „Wir haben das immer schon so gemacht“ entgegen hielten. Wir legten neue Ansätze für Verfahren und Produktionsmethoden vor.“

Diese Vorgehensweise und Voluntarismus bezeugen die Reife des Internationalisierungsprozesses. Innerhalb von fünf Jahren, stellt ein Arbeiter fest, „hat die Fabrik riesige Qualitätsfortschritte gemacht. Das erkennt man an der Haut der Teile.“ Der wechselseitige Austausch und die gegenseitige Kenntnis ist ein reicher Sockel, in dem die Gründergruppe ihre Energie immer wieder erneuern und ihre Kultur bereichern kann.

### **Ein Zentrum für Forschung und Entwicklung in Brunn**

Die dort erworbene Anlage ist von Hochhäusern umgeben und es ist kaum möglich, in zwei Schichten zu arbeiten. Um neue Entwicklungen umzusetzen und die Ausrüstung zu

modernisieren mietet AFE Cronite Cz im Jahr 2007 eine weitläufige Halle an, um das alte Werk dorthin zu verlegen. Die Produktion startet. Aber als der Kauf abgeschlossen werden soll, stoßen die Franzosen auf den Widerstand verschiedener ortsansässiger Organisationen, die dem Projekt feindlich gesinnt waren. Es hatte nämlich einen unglücklichen Präzedenzfall mit einer russischen Gießerei gegeben, die an derselben Stelle starke Verschmutzung hervorgerufen hatte. Obwohl die örtlichen Behörden das Projekt unterstützen, muss es schließlich abgebrochen werden. Letztendlich wird die Produktion vor Ort auf Frankreich und England aufgeteilt.

„Sehen Sie, wir gehen vom Osten in den Westen, gegen die landläufige Bewegung“, verkündet Radek Houdek den Kunden. Diese sind beunruhigt, weil sie eine 20-40 %ige Preissteigerung fürchten. Radek beeilt sich, die Kunden zu beruhigen: „Sie werden sehen, die Produktivitätsgewinne werden es ausgleichen.“ Tatsächlich legt Cronite 2008 ein sehr gutes Jahr vor. Man gibt allerdings zu, Glück gehabt zu haben: „2009 wäre es viel schwieriger gewesen.“ Das Abenteuer Brünn hätte damit zu Ende sein können. Ist es aber nicht.

Denn bei Belo Guss fand Cronite ein bemerkenswertes Team aus an der Brünner Universität ausgebildeten Hütteningenieuren vor. Diese Universität besitzt einen renommierten Lehrstuhl für Metallurgie, und einen Forschungsfonds, der teilweise bis in die Zeit vor der russischen Herrschaft zurückreicht.

Darum hat sich der Geschäftsbereich entschlossen, in einem brandneuen Gebäude unweit der ehemaligen SVUM den Vertrieb für Osteuropa, Design, Forschung und Entwicklung zusammenzulegen. So wird die eigene Forschung für den gesamten Geschäftsbereich Cronite weitergeführt. Im Jahr 2009 erhält Cronite CZ die wissenschaftliche Zulassung und Einstufung als Forschungszentrum der französischen und tschechischen Ministerien für Forschung. In ihrem eigenen, für die Gruppenbedürfnisse ausgestatteten Labor stellen sich die Ingenieure immer neuen Herausforderungen, um den technologischen Vorsprung des Geschäftsbereichs auszubauen. Am Knotenpunkt der Kontinente ist Brünn ein Ort, an dem Gruppenkulturen miteinander verschmelzen. Ein Ort, der zum Wissensaustausch zwischen den Ländern und auch zwischen den Generationen berufen ist.

## IV SAFE, DER INDUSTRIELLE GEIST

### IV.1 SCHWERPUNKTE SETZEN

#### Umwege

Auf Anregung von Gérard Mura, und mit der Unterstützung von Shareholdern und Finanzpartnern einer Reihe von LBOs<sup>37</sup>, waren durch das internationale Wachstum der Gruppe Änderungen erforderlich. Die vorgenommene Linie soll beibehalten werden: „In technologischen Nischen vertreten sein, wo weltweite Marktführerschaft erreicht werden kann.“ Die Gruppe musste sich dementsprechend von verschiedenen im Laufe der Zeit erworbenen Firmen und Aktivitäten trennen.

Es beginnt mit Sefac Equipment. Wenn die vom Marktführer für mobile Hubsäulen eroberten Positionen gehalten und konsolidiert werden sollen, müsste man alle Leader in allen Konkurrenzländern übernehmen: „Eine Riesenaufgabe mit einem sehr unsicheren Ausgang“, erklärt Hervé Longatte.

Seinen Grundsätzen getreu will das Management die Zukunft der verkauften Gesellschaften absichern. Die Gruppe überlässt Sefac 2001 seinem englischen Wettbewerber, der diesen Zweig europaweit konsolidieren will. Leider versagen diese beim Management dieses Unternehmens und gehen selbst unter.

Dann ist Demo Tableaux de Commandes an der Reihe. Das französische Unternehmen befindet sich in Cerans-Foulletourte (Sarthe) in einer ehemaligen Brutfabrik für Küken. Es hatte die Hoffnungen, die anfänglich von den früheren Gruppenaktionären in diese Firma gesetzt worden waren, nicht erfüllen können. Es weist strukturelle Defizite auf, hat unter der Konkurrenz seiner eigenen Kunden zu leiden, und ist außerdem mit der Marktumstellung auf elektronische Bedientafeln konfrontiert. AFE hatte die Firma auf Antrieb des dynamischen Geschäftsleiters Bernard Tsachiris saniert und trennt sich 2003 davon. Es wird an die englische Gruppe TT Electronics verkauft, das in elektronischen Bedientafeln positioniert ist und mit Demo TC seine Produktpalette abrundet.

Schließlich verlässt der Geschäftsbereich Karosserie (Sofaco, Polyfont und FIT) die Gruppe. Dieser Austritt erfolgt auf Wunsch der neuen, 2004 dazu gestoßenen Finanzierungsteilhaber, dem Investmentfonds Sagard. Dieser Fonds will die Karosserie-Tätigkeit nicht, weil sie auf dem stark fragmentierten europäischen Markt als zu riskant eingestuft wird. Gérard Mura findet Übernahmelösungen für den Geschäftsbereich und zediert dann die verschiedenen Tätigkeiten einzeln an Konkurrenten. Beibehalten wird jedoch Polyfont, der seither europäischer Marktführer für LKW-Verbundplatten geworden ist.

## Neue Organisation und Refokussierung auf drei Geschäftsbereiche

Anfang 2006 herrscht nach der Wirtschaftskrise von 2003 wieder Euphorie in Finanzkreisen. In diesem Zusammenhang wird eine neue LBO durchgeführt, damit der Sagard-Fonds, der erst vor zwei Jahren eingestiegen war, seine Beteiligung am Gruppenkapital veräußern kann. Als Ersatz wenden sich Gérard Mura und Pierre Prudhon auf Empfehlung von Luc Farriaux an den französischen Investoreuromezzanine, dessen Leitung in Management- und Industriefragen dieselben Werte der Gruppe teilt.

---

<sup>37</sup> Um aus der Börse auszusteigen und die Finanzstruktur zu festigen, führt die Gruppe drei LBOs (Leveraged Buyouts) durch: 1999, 2004 und 2006. Danach hält die Familie Mura, die systematisch reinvestiert, die Mehrheit an der Gruppe.

Sie erklären sich dazu bereit, die auf weltweites Leadership ausgelegte Wachstumsstrategie mitzutragen. Das neue Kapital und die Bankfinanzierung sind am 2. Mai 2006 abgeschlossen, und das neue Organigramm nimmt Aufstellung: Eine Finanzholding (Financière Safe) mit allen Teilhabern und Finanzierungen, hält die Betriebsholding (AFE) in Montrouge mit allem Fachwissen der Gruppe, insbesondere der stark durchstrukturierten Finanz, die als notwendiges Gegengewicht zur Eigenständigkeit der Geschäftsbereiche und der dezentralisierten Organisationsform der Gruppe fungiert. Diese Betriebsholding übersteht den Holdings der Geschäftsbereiche AFE Metal, AFE Cronite, AFE Plasturgie (Demo) und AFE Valdi.

Damit ist die Ära der Diversifizierung endgültig abgeschlossen, selbst wenn innerhalb der Geschäftsbereiche noch Veränderungen erfolgen, wie die Zession der Firma Redon im Jahr 2006 an die französische Firma LFA, den drittgrößten Sphärogussbetrieb in Europa (siehe Kasten). LFA setzt den von AFE beschrittenen Weg der Schmelzen-Modernisierung fort (zwei Induktionsöfen von 12 Tonnen ersetzen den Kupolofen) und investieren in eine zweite Hochleistungs-Produktionsanlage Disamatic. Damit entsteht eine äußerst leistungsfähige Gießerei, die bis nach Brasilien exportieren kann!

Die Gründerfamilien Génot und Maître, die im Jahr 1993 investiert hatten, um die Gruppe im Tumult zu unterstützen, sind nun seit dem Jahr 2004 nicht mehr Aktionäre. Im Gegensatz dazu hat Gérard Mura, der ab 1995 beteiligt gewesen war, jede Rekapitalisierung zum Reinvestieren wahrgenommen. Alle Kräfte der Gruppe sind jetzt auf drei Geschäftsbereiche konzentriert: Die Stammbzweige Metal, das aus der Übernahme von drei nationalen Marktführern entstandene Cronite, und Demo als Folge der Diversifizierung. Der Bereich Valdi (AFE Environnement) ist eine Eigenkreation des Geschäftsbereichs Metal im Recycling von Haushaltsbatterien und Katalysatoren. Anfang 2010 wird diese Tätigkeit an die Gruppe Eramet verkauft, den Weltmarktführer im Recycling von Petrochemie-Katalysatoren. Es mutet fast eigenartig an, dass diese drei Geschäftsbereiche, die durch eine Mischung aus günstigen Gelegenheiten und visionärem Geist nun mehr eine gemeinsame Geschichte teilen: sie sind eine Schicksalsgemeinschaft. Die Internationalisierung hat viel dazu beigetragen. Keiner hätte in der Tat alleine die kritische Masse, um Kunden auf allen Kontinenten weltweit zu unterstützen. Gemeinsam legitimieren sie die Gruppe, deren breite Aufstellung, Verhandlungs- und Vertretungsmacht deutlich gestiegen ist. Durch ihre Finanzkraft und die Beständigkeit ihres Managements fühlen sich Kunden, Zulieferer und natürlich auch die Beschäftigten sicher. Durch die unterschiedliche Zyklizität der Tätigkeiten und geographischen Sektoren können Krisen abgefedert werden. Wie Gérard Mura es gerne sagt: „2009 verlor Metal 60 % Umsatz, Cronite 40 %, und Demo nur 15 %. Diese Unterschiede und die je nach Kontinent und Geschäftsbereich verzögerten Auswirkungen haben uns sehr dabei geholfen, die Krise durchzustehen.“

Darüber hinaus schaffen die gleichen Methoden und Managementsysteme Synergien, selbst zwischen Kunststoff- und Stahlguss. Erstere bringt die Kultur der Automobilindustrie ein, die an die beiden anderen Geschäftsbereiche weitergereicht wird. Für Demo sind Stärke und Image der Gruppe eine Bereicherung. Aus allen diesen Gründen bejaht Gérard Mura die Frage danach, ob die Gruppe in dieser Zusammensetzung tatsächlich funktioniert: „Es ist eine

außerordentliche kollektive Leistung, ein echtes Teamspiel.“

## **IV 2 FORTSCHREITENDE INNOVATION**

### **Digitale Revolution**

Die vollkommene Qualitätsbeherrschung beruht auf dem richtigen, für die Kundenanforderungen am besten geeigneten Teil. Ab diesem Zeitpunkt wird der Kunde ein echter Partner. Darauf konzentriert die Gruppe ihre Energie, ihre Fähigkeit zu antizipieren und Innovationen zu schaffen. Die Teams haben die Grenzen immer weiter versetzt, damit das Vertrauen der Großkunden gewonnen und bauen nun die fürs Fortkommen notwendigen Partnerschaften aus. Von der Kupplungsplatte über den Airbag bis hin zu „Beams“, Verbundstoff-Umformwerkzeugen und allen Wärmebehandlungsgestellen...

AFE war es immer gelungen, den Kunden innovative Lösungen zu bieten. Ermöglicht wurde das durch eine enge Zusammenarbeit mit den Ingenieurbüros und Prozessen der Kunden, sodass Produktpaletten entwickelt werden konnten, die nicht nur genau den Anforderungen entsprachen, sondern ihnen sogar vorgriffen. In dieser Hinsicht war CAD (Computer Aided Design) von entscheidender Bedeutung, weil die Definition und Präzision der Produktbauformen damit genauer und schneller erfolgte, und zugleich rasch Simulationen bezüglich Widerstand und Produktionsverfahren vorgenommen werden konnten. Für das Ausprobieren von Ideen, Optimieren von Gießanlagen, Feinjustierungen usw. kann man sich nichts Besseres wünschen. CAD wurde nicht erst kürzlich eingeführt. Bei Cronite wurde es fast gleichzeitig in allen Gießereien Ende der 1980er Jahre implementiert, wo es die Beratungskompetenz und das Know-how in Bauformen und Legierungen absicherte. Bei AFE Metal hat man es sich länger überlegt, obwohl der Geschäftsbereich es dann doch als einer der ersten im Stahlguss in Frankreich eingeführt hat. Es hat auch Daniel Düsentriebs gegeben, hier Serge Gabriel in Colombier-Fontaine, der die Urform von „Charly Robot“ entwickelt hat. Unmittelbar danach war die Hochgeschwindigkeitsbearbeitung der Gießformen eine neuerliche Revolution. Diese werden von computergesteuerten Automaten aus Kunstharz geschnitten, und ihre Präzision und Lebensdauer stehen in keinem Vergleich zur früheren Holzformen-Baukunst. Daraufhin wird die bis dahin ausgelagerte Herstellung der Werkzeuge wieder in die Fabriken eingegliedert, wodurch sich die Entwicklungsfristen für neue Teile deutlich reduzieren und Feinjustierungen sehr schnell möglich sind. Vom Konzept bis hin zur Abschlusskontrolle des Teils wird alles digital gesteuert.

### **Roll-out von Computer-Netzwerken**

Das internationale Wachstum der Gruppe unterstützen, Kommunikation und Informationsflüsse zwischen Gruppenmitarbeitern und gruppenexternen Partnern erleichtern, an jedem Standort, zwischen den Standorten und mit den Geschäftsniederlassungen der Geschäftsbereiche und der Gruppe – mit der raschen Entwicklung der Technologien ist dies nicht nur eine strategisch wichtige Frage der Produktivität, sondern auch der Sicherheit. 2005 gründet die Gruppe eine eigene Organisation, die mit der Entwicklung der



Netzwerkarchitektur und einer zentralen Server-Infrastruktur betraut ist, und die Standards für die Betriebssysteme (Messaging, aktive Verzeichnisse usw.) der gesamten Gruppe festlegen soll. Diese AfeOnline getaufte Struktur wird immer stärker und lagert zunächst ein erstes Rechenzentrum nach Lyon, dann ein weiteres in die Pariser Gegend aus. Dabei stützt man sich auf Equant, das seither von Orange Business Services übernommen wurde, um ein eigenes gesichertes, weltweites Netzwerk zu schaffen, das großzügig bemessen und in der Lage ist, die Nachrichtenflüsse, das zentralisierte Berichtswesen Hyperion, und die von den Geschäftsbereichen gewählten Betriebsmanagement-Softwares zu stützen. Mit einem kleinen, aber auf drei Kontinenten niedergelassenen Team gewährleistet AfeOnline den tausend Nutzern der Informationssysteme einen Rund-um-die-Uhr-Service.

Seither hat diese Struktur unter dem neuen Namen SafeOnline ihr Know-how und ihre Einsatzbereiche sehr erweitert: Die Servervirtualisierung hatte sehr früh, bereits im Jahr 2008 begonnen, und ermöglicht heute die Einbindung von Smartphones und Tablets in die kommerziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, verbessert den Zugang zu Informationen und bereichert die Dokumentation von Qualitätsprozessen. Die Installation neuer Videokonferenz-Tools mit großen Bildschirmen an vielen Standorten der Gruppe bringt die operativen Teams einander näher, ohne viel reisen zu müssen.

In vielen Bereichen hat sich Safe Online als Vorreiter erwiesen und sein Vertrauen in innovative Partner gesetzt: Tagetik, ein italienisches Reporting-Softwarehaus, hat Hyperion abgesetzt; das neue „open source“ Messaging Zimbra ersetzt Lotus Notes; und vor allem Inter-Route als Provider der beiden neuen Datenzentren, eines in der Pariser Gegend und eines in Genf, die einander ständig replizieren.

### **Im Dienste der Kunden innovieren**

Durch die Innovation möchte die Gruppe die Wettbewerbsfähigkeit ihrer französischen Fabriken erhalten und daraus einen fruchtbaren Boden machen, in dem Triebe gedeihen, die dann weltweit wachsen sollen. Immer und überall sieht sich AFE Herausforderungen gegenüber: durch Konkurrenten, Kunden, Wirtschaftszyklen usw. Wenn man in einer sich verändernden und unsicheren Umgebung tätig ist, werden Errungenschaften ständig in Frage gestellt. Wie kann man darüber hinaus denken, über die Grenzen hinausgehen?

Getreu der Tradition der Meister entwickeln Charles Pasqualini und Lyonel Picard, Feursmétal (heutzutage Castmetal Feurs), Partnerschaften mit Labors und Universitäten und blicken auch über die Grenzen in andere Welten hinein, wie zum Beispiel der Glashersteller. Warum könnte nicht angedacht werden, gewisse Verfahren umzulegen?

Bei Cronite hatte es immer Innovation gegeben, sei es im Werkzeugdesign, bei den Produktionsverfahren für sehr dünne Teile, in der Metallurgie oder bei Verwaltungssystemen, mit deren Hilfe Werkzeuge produziert werden können, deren Bauteile aus verschiedenen Fabriken kommen usw.

Innerhalb der Gruppe ist Demo dazu „verdammte“, Meister der Innovation zu sein. Angeregt durch seine Kunden TRW und Autoliv, alle ihre Entwicklungen zu begleiten, war der Geschäftsbereich immer in der Lage gewesen, innovative und wettbewerbsfähige Lösungen anzubieten<sup>38</sup>. Kompliziert wird die Lage für Demo, wenn seine beiden Großkunden nicht

zögern, mit ihrem Zulieferer in direkten Wettbewerb zu treten. Das im Gefolge von Autoliv in der Türkei niedergelassene Demo Plastik wurde sofort in Konkurrenz mit lokalen Unternehmen gesetzt und hatte zu kämpfen, um die Überlegenheit seiner Produktqualität nachzuweisen. Und was soll man über TRWs Installation einer Konkurrenz-Lackieranlage in der Fabrik in Aschaffenburg sagen, nachdem Demo auf Wunsch des Automobilzulieferers die Fabrik in der Tschechischen Republik übernommen hatte! Diese Angelegenheit hatte die Gruppenverantwortlichen sehr verstört. Angesichts des strategischen Wandels und der Risiken eines ungünstigen Kräfteverhältnisses, haben sie also ein Ziel gesetzt: rascher innovieren als die Kunden. So entstand das Projekt Decotech (PVD), das Ersatzmärkte für den Airbag ausfindig machen soll, falls dieser schrumpfen sollte. Aufbauend auf den im Laufe der Jahre erlangten Fähigkeiten und Kenntnissen in seinem ursprünglichen Fachbereich, den Zierteilen, stellt sich Demo vor, eine neue Reihe von dekorativen Kunststoffteilen basierend auf einer neuen Technologie anzubieten. Das Erlblühen von Decotech zeigt die großen Vorzüge von Demo, seine Stärke, seinen Zusammenhalt und seine kollektive Kreativität. Das Zusammenspiel mit der Gruppe spielte ebenfalls eine große Rolle. Die Erfahrung und Sensibilität von Gérard Mura haben ihren Anteil daran. Als es darum ging, eine geeignete Technologie ausfindig zu machen, erinnerte sich der Vorsitzende an die bei Valeo für das Scheinwerfer-Innenseiten verwendete PVD-Verchromen (=Physikalische Gasphasenabscheidung, kurz PVD für „physical vapour deposition“).

Vor allem war es der Gruppe in der tiefsten Krisenzeit 2009 möglich gewesen, substanzielle finanzielle Mittel aufzustellen, damit Demo einem deutschen Konkurrenten gegenüber aufholen und ihn schließlich überholen konnte. Dieser verwendete zwar bereits die PVD-Technologie, hatte aber Schwierigkeiten mit dem Lack. Die Industrialisierung begann 2011. Daraufhin entschied sich die deutsche Automobilindustrie für Demo, der als einziger in der Lage war, die anspruchsvollen Spezifikationen des VW-Konzerns zu erfüllen. Was für ein Erfolg! Auf neuen, unerforschten Pfaden eröffnet Demo einen Weg, der zu vielfältigen Möglichkeiten führt, auch jenseits den herkömmlichen Märkten. Die Technologie ist billiger, umweltfreundlicher, neue „Looks“ können gestaltet werden, Farbschattierungen und bunte Farbkombinationen, neue Texturen... sie eröffnet zahlreiche Anwendungsgebiete. Die Dekorschicht ist so dünn, dass sogar Licht durch das Teil scheinen kann!

---

<sup>38</sup> Es hatte mit den ersten Airbags im Kunststoff-Doppelspritzgießverfahren begonnen. Dann hatte Demo unter Einhaltung derselben Spezifikationen Abdeckungen aus einem einzigen Material geschafft. Demo hat Mehrfachformen entwickelt, mit denen mehrere Abdeckungen gleichzeitig eingespritzt werden konnten, zuerst mit zwei, dann mit vier Nestern, was den Werkzeugmachern, Justierern und Maschinenbedienern höchste Präzision abverlangt. Das Mucell-Verfahren, mit dem leichtere Teile mit komplexeren Formen eingespritzt werden

können, setzt diesen Trend fort. Gegen 2007/2008 besitzt Demo mit vier Mucell-Spritzgießmaschinen den größten Park in Europa.

Auf dem Schreibtisch von Miroslav Opa in Celakovice thront eine Lampe mit Hintergrundbeleuchtung, die durch ihre Nanoschicht rosa wird, sobald man sie einschaltet. Der Direktor von Celakovice hat sie bei Ikea erstanden und nach Chambly mitgebracht, als Symbol für alle diese neuen Anwendungsmöglichkeiten.

### **Qualität und Innovation: Demo macht Schule**

Innovation und Qualität gehen miteinander einher. Bei Demo Technic in Chihuahua haben sich die Manager die Gruppenkultur angeeignet und kamen so auf die Idee, eine Qualitätsschule einzurichten. Damit jeder Arbeiter und Techniker die Grundlagen des Spritzgießens oder des Lackierens einüben kann, die technische Funktion jedes gefertigten Teils kennt, ihre Schwachstellen und Besonderheiten, werden sie in technischen Kursen ausgebildet. Im selben Geist dieses partizipativen Managements hat DemoTechnic die Technische Trophy eingeführt: 2012 waren die „Affengers“ die Gewinner. Sie hatten herausgefunden, wie die Kosten für Qualitätsmängel des „U Shape“, eines neuen Demo-Produkts, um 40 % gesenkt werden können.

Ebenfalls im Jahr 2012 verlässt Demo Plastik die alten Gebäude von Plamat, die man seit der Gründung in Bursa verwendet hatte. Das Projekt lag schon eine Weile in der Schublade, die Krise 2008/2009 hatte es verzögert. Als Demo Plastik auf seinem eigenen Terrain von Autoliv herausgefordert wird – obwohl Autoliv den Anstoß für die Niederlassung in der Türkei gegeben hatte – reagiert Demo Plastik vollkommen richtig und sucht anderweitig Absatzvolumen, mit unterschiedlichen Teilen, nicht nur Sicherheitsteilen<sup>39</sup>. Der Personalbestand der Firma ist stark gestiegen. Darum lässt sich Demo Plastik im Industriegebiet von Nilüfer nieder, in der Nähe der Fabriken von Oyak-Renault in Bursa, die allein etwa die Hälfte der türkischen Automobilproduktion ausmachen. Auf einer Fläche von einem Hektar gestaltet das Unternehmen seine Fabrik, dieanfangs zu 80 %, und im Jahr 2014 zu 100%gemietet wird. Noch erstrecken sich Felder hinter der Fabrik bis zur Stadt und noch markiert Ackerland eine feine Grenze zur rapiden Urbanisierung. Denn wie in China herrscht auch in Bursa starkes Wachstum vor. Neue Stadtteile entstehen in den Randbereichen oder vernachlässigten Gebieten. Was für ein Gegensatz zum Zentrum der Stadt, wo immer noch das Herz der ersten Hauptstadt des Osmanischen Reiches schlägt! Am neuen Standort von Demo Plastik in Nilüfer reihen sich drei hochmoderne Produktionshallen aneinander, in jeder Halle stehen Pressen unterschiedlicher Kapazität, wobei die größte für 300 Tonnen ausgelegt ist. Hier hat man der Qualität eine eigene Wand direkt neben dem Prüflabor gewidmet. Die von den Prüferinnen zurückgewiesenen Teile warten entlang der Mauer auf den Schiedsspruch durch weiterführende Untersuchungen.

Bei der feierlichen Eröffnung sind die örtlichen Behörden vertreten, der französische Botschafter in der Türkei, aber auch, und allen voran, potenzielle Kunden. Diese neue Fabrik stellt sich als hervorragender kommerzieller Trumpf heraus! Während der 10 Jahre in Bursa hat die Gesellschaft bewiesen, dass sie die Qualität im Griff hat, und wird damit für die gesamte heimische Automobilindustrie zum potenziellen Partner.

Mit der Eröffnung einer Lackieranlage jüngster Generation im Jahr 2015 erschließen sich außerdem umfassende Wachstumschancen im Markt für lackierte Teile, denn nur hier beherrscht man unter einem Dach sowohl die Spritzgieß- als auch die Lackiertechnologie. Demos technologischer Vorsprung im Lackieren kommt zum Tragen.

---

<sup>39</sup> Zu den Kunden zählen Plastic Omnium, für die die Firma Antibeschlags- und Stoßfängergitter produziert, Faurecia (Bedientafel-Innenteile), Tredin (Radkappen), und Johnson Controls, für den man die Sonnenblende des Mercedes C-Klasse fertigt, usw. 2012 war ein außergewöhnlich gutes Jahr, insbesondere dank des Clios, mit dem (der Endkunde) Renault den Autoabsatz in der Türkei vervierfachen konnte.

### IV.3 DURCHQUERUNG DES SCHWEREN FINANZIELLEN KRISENJAHR 2009

#### **Eintritt von Frédéric Schwartz. Gérard Mura kündigt seinen Rücktritt an... und geht dann doch nicht.**

Nachdem die letzte LBO im Jahr 2006 unter günstigen Bedingungen abgelaufen war, blickt die Gruppe einer Zukunft mit organischem Wachstum in den Geschäftsbereichen und anhaltender weltweitergeografischer Expansion entgegen. Die Vorzeichen stehen günstig. Pierre Prudhon, der 1993 an der Sanierung der Gruppe mitgewirkt und seither eine solide Finanz- und Rechtsabteilung aufgebaut hatte, verkündet seine Absicht, in den Ruhestand zu treten und die Betriebsaufgaben, die er seit nunmehr 14 Jahren ausübt, abzugeben. Sein Abgang ist für 2008 geplant.

Diese Entscheidung erfreut Gérard Mura zwar nicht, denn die beiden Männer haben sehr enge Beziehungen geschmiedet, aber im Kopf des Unternehmers löst sie ein Umdenken aus.

Nach zwölf Jahren am Kommando einer Gruppe, die er geprägt hat, denkt Gérard Mura also daran, seine Nachfolge vorzubereiten, sich mehr der Gruppenstrategie zu widmen und sich in anderen sozialen Aufgaben zu engagieren. Die Entscheidung fällt, auf das Gespann Gérard Mura-Pierre Prudhon soll ein neues, außerhalb des Betriebs rekrutiertes Gespann nachfolgen. Es ist eine Herausforderung, diese Gruppe mit ihrer langen Geschichte und Führungskräften zu führen, die sie aufgebaut haben!

Dennoch schlägt Gérard Mura diesen Weg ein. Ende 2007 werden diese Neueinstellungen vorgenommen und Gérard Mura präsentiert den künftigen Vorstand beim Manager-Treffen im Jahr 2008.

Gérard Muras Nachfolger ist ein Diplomingenieur aus der französischen Metallindustrie, der eine gründliche Erfahrung mit Prozess- und Flussanalyse hat. Er bringt dem Unternehmen eine neue Methodologie für Sicherheitsverbesserungen: Die Analyse von „Beinahe-Unfällen“ sollte sich als sehr effizient erweisen. Aber seine analytisch ausgelegten Methoden verunsichern die Manager, die daran gewöhnt sind, eher zu handeln als nachzudenken. Außerdem überlegt er, die Grundlagen der Dezentralisierung in Frage zu stellen. Die Kluft erweitert sich mit dem Auftreten der Krise Ende 2008 noch mehr, die rasches und energisches Handeln erforderlich macht. Im April 2009 verlässt der Neuling das Unternehmen wieder.

Der Nachfolger von Pierre Prudhon ist der wirtschaftlich und finanziell ausgebildete Frédéric Schwartz. Er hat Erfahrung mit großen amerikanischen Industriegruppen, und hat zwölf Jahre an der Spitze der westeuropäischen Operationen eines deutschen Midcap-Unternehmens verbracht. Dieser Familienbetrieb hat mit der AFE-Gruppe die langfristigen Perspektiven und einen hohen Anspruch gemeinsam. Darüber hinaus ist er zuweilen ein Segler, und dieses Detail sollte sich in den kommenden stürmischen Zeiten als wichtig erweisen – Seeleute sind an schweren Seegang gewöhnt und wissen, dass man den entfesselten Elementen gegenüber bescheiden bleiben muss. Auch er wird einige Zeit brauchen, sich an den Betrieb der Gruppe und ihrer Gießerei-Unternehmen anzupassen.

Das neue Gespann ist erst seit einigen Monaten im Amt, als im September 2008 urplötzlich die

Krise hereinbricht. Sie sollte die Situation ändern. Der angehende Nachfolger Gérard Mura ist nicht in der Lage, mit der erforderlichen Geschwindigkeit zu handeln. Der eigentlich schon im Gehen begriffene Gérard Mura ist noch zur Stelle. Die Gruppe beginnt bereits zu schwanken. Die Teams sind beunruhigt und stellen sich in dieser heiklen Phase des Übergangs viele Fragen. Februar 2009 beschließt daher der „beinahe-ehemalige-Generaldirektor“, das Steuer wieder zu übernehmen. Es ist höchste Zeit.

Zwischen September 2008 und Mai 2009 stürzt das Geschäftsvolumen ab und niemand weiß, wann der Boden erreicht sein wird. Der Umsatzrückgang ist schwindelerregend, vor allem in den Geschäftsbereichen Metal und Cronite, wo der Umsatz in sechs Monaten um jeweils 60% und 40 % schrumpft! Bei AFE Plasturgie ist das Phänomen zwar weniger stark ausgeprägt, beträgt aber immerhin 15 %. Firmen wie Cronite Mexiko, die gerade erst entstanden sind, trifft es hart. Bei FWF de Mexico werden 65 Beschäftigte gekündigt, die anderen Angestellten erklären sich mit einer vorübergehenden „variablen“, an das Geschäftsvolumen gebundenen Vergütung einverstanden. Ein Sozialplan in der gleichen Größenordnung betrifft Cronite Castings in England. Die meisten Gießereien werden für mehrere Monate auf Kurzarbeit gestellt. Sainte-Suzanne muss sogar für 4 Monate ganz schließen.

In diesem schweren und stürmischen Kontext führen Gérard Mura und Frédéric Schwartz im Februar 2009 eine „befreiende“ Diskussion, die den Beginn einer echten Zusammenarbeit festigt. Gemeinsam stellen sich die beiden Männer dem Sturm. Es ist dringend!

Man muss sich schnell anpassen, ohne jedoch die zukünftige Dynamik der Gruppe zu brechen. Alles wird daran gesetzt, für den kommenden Wiederansprung der Wirtschaft gewappnet zu sein. Allerdings braucht die Gruppe die Mittel zum Neustart, und in einem Umfeld, das irrationell reagiert und panisch einen Finanzkrach fürchtet, ist das gar nicht so einfach.

Alle Player auf dem Finanzmarkt verlieren das Vertrauen. Frédéric Schwartz erinnert sich, mit welchen Worten ihn ein Coface-Direktor (Kreditversicherungsunternehmen) empfangen hatte: „Sie sind in der Metallindustrie tätig, noch dazu unter LBO, also sind Sie in spätestens sechs Monaten zu 99 % tot.“ Infolgedessen drohen die von Coface versicherten Lieferanten der Gruppe, ihre Lieferungen zu stoppen. Das System ist gelähmt.

### **Die Rückkehr des Vertrauens.**

Ohne die Unterstützung der Banken ist ein Schiffbruch nicht zu vermeiden. Doch HSBC, die wegen ihrer Niederlassung in Asien im Jahr 2006 eingestiegen war, beschließt, das Schiff zu verlassen. Es ist ein Schlag.

Man braucht kein großer Finanzexperte zu sein, um zu wissen, dass in dieser Hinsicht alle eher „Mitläufer“ sind. Es muss schnell gehandelt werden, um den Aderlass zu stoppen, bevor die anderen Banken ähnliche Beschlüsse fassen. AFE seine Betriebskredite zu entziehen, wäre das Todesurteil.

Doch AFE geht siegreich aus diesem Kampf hervor. Mehr noch, die Gruppe erhält höhere Kreditmöglichkeiten, als sie vor der Krise hatte, und eine zwei- bis dreijährige Stundung des

Rückzahlungsplans der LBO-Schulden. Damit sollte sie in der Lage sein, ihren Verpflichtungen auch dann nachzukommen, wenn der Aufschwung zögerlich sein sollte.

Geschickt stellen die Manager AFE Ende März 2009 unter Aufsicht einer Ad-hoc-Vertretung<sup>40</sup>, *Maître* Laurence Lessertois, um auf die Erfolgsschiene zu gelangen. Sie lässt sich von Gérard Muras Industriekonzept und seinem persönlichen Einsatz überzeugen und erfasst sogleich, was auf dem Spiel steht und wie umfangreich der Rettungsplan sein muss.

Rund um Frédéric Schwartz stürzen sich die Teams der Holding in Montrouge voll in die Aufstellung neuer Prognosen, die Definition des Liquiditätsbedarfs, und die Rückeroberung des Vertrauens der Banken in langen Sitzungen am laufenden Band, die in diesem zweiten Quartal sogar an den Wochenenden stattfinden.

Die bereits im Oktober 2008 eingeführten und in der Folge ausgeweiteten drastischen Sparmaßnahmen beginnen Ende Juni 2009 Wirkung zu zeigen. Trotz des großen Aktivitätsrückgangs werden die Verluste eingedämmt. Gérard Mura kann seinen Finanzpartnern und Banken gegenüber treten und sagen: „Geben Sie uns zwei bis drei Jahre, gewähren Sie uns wieder kurzfristige Kredite.“

---

<sup>40</sup> Dieses diskrete Verfahren stellt einen gerichtlichen Sachwalter für die Verhandlung ab, was den Vorteil hat, eine Konfliktsituation abzufedern und Zeit für einen Lösungsplan zu gewinnen, der für alle Parteien (Aktionäre, Banken, Manager des Unternehmens) tragbar ist. Außerdem dürfen sich die Banken während der laufenden Verhandlungen nicht einzeln zurückziehen.



Die Persönlichkeit des Vorsitzenden ist in diesem Fall ausschlaggebend. In dieser entscheidenden Stunde beweist er wiederum ganz konkret sein Vertrauen in die Gruppe, indem er aus eigener Tasche zum Topf beisteuert. Dieses Vertrauen wirkt auf die anderen Beteiligten ansteckend. In Anerkennung seiner Integrität und unternehmerischen Fähigkeit unterstützt Laurence Lessertois ihn und verteidigte seine Gruppe. Zwei junge Banker von Natixis zeigen clevere Lösungen auf und bringen die restlichen neun Banken mit an Bord, die den Plan akzeptieren.

Euromezzanine seinerseits spielt nicht nur mit, sondern erklärt sich dazu bereit, seine Wandelschuldverschreibungen in Aktien zu konvertieren, was bedeutet, dass die Eigenmittel, die durch die im Jahr 2009 eingefahrenen Verluste schwer belastet waren, wieder aufgefüllt werden. Das ist für Kunden, Lieferbetriebe und vor allem für die Banken sehr beruhigend. Euromezzanine verhält sich wie ein echter Partner, nicht wie ein reiner Finanzinvestor, weil er Vertrauen in die Strategie und das Management der Gruppe hat. Große Erleichterung macht sich nach dieser Operation, die mit einem Ende Juli 2009 unterzeichneten Abkommen konkrete Form annimmt, in der Gruppe breit.

### **Auch Krisen verwalten können**

Das Krisenmanagement hat letztlich auch positive Auswirkungen gezeitigt. Sicherlich mussten schmerzliche Entscheidungen getroffen und teilweise auch „geschlägert“ werden, aber in kurzer Zeit sind viele wichtige Dinge geschehen.

Innerhalb der Gruppe war die Krise ein Katalysator für stärkeres Vertrauen auf allen Firmenebenen. Das Managerteam hatte sich unter widrigen Umständen besser kennengelernt und wurde durch die Herausforderung zusammengeschweißt. Den Geschäftsbereichen wiederum wurde bewusst, dass sie es im Alleingang nicht geschafft hätten und zerstückelt worden wären. Und das Vertrauen der Beschäftigten, denen der Einsatz ihres Generaldirektors und seine Fähigkeit, sie aus der Affäre zu ziehen, Sicherheit gibt.

Außerhalb der Gruppe hat sich das Image von AFE sowohl bei den Banken, als auch bei den Kunden verbessert. Vor allem weil die Gruppe in zwei Jahren ihr Umsatzniveau wieder erreicht, eine Leistung die, wie Frédéric Schwartz anmerkt, von den Key Accounts ziemlich bewundert wird. Diese Erholung ist nicht dem Zufall zu verdanken. Mitten in den tiefsten Schwierigkeiten konzentrierte die Gruppe ihre Anstrengungen so gut es eben ging lieber auf ihre Strukturen, unter Bewahrung der Kompetenzen und des Know-hows in den Fachbereichen, unter Aufrechterhaltung aller ihrer Fabriken, und unter Beibehaltung der strategischen Investitionsprogramme.

So bestätigte man im Jahr 2009 die Entscheidung, in PVD<sup>41</sup> für Demo zu investieren, das eine echte Innovation und eine langfristige Diversifizierung darstellt, was die Finanzpartner validieren. Ebenfalls im Jahr 2009, mitten im Krisenmanagement, bestätigt die Gruppe ihre Entscheidung, in eine neue Einheit für den Geschäftsbereich Metal in China zu investieren.

Indirekt bekräftigt die Krise die Gruppe in ihren Beschlüssen, und regt sie dazu an, weiter und schneller vorzugehen. Um den Folgen des Abschwungs in der europäischen Wirtschaft nicht voll ausgesetzt zu sein, beschließt AFE nämlich, ihr internationales Wachstum und ihre

Investitionen in die Automatisierung und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Fabriken zu beschleunigen. 2012 wird die Niederlassung von Safe Demo in Brasilien gestartet. Gleichzeitig wird eine echte Innovationsstrategie umgesetzt, mit jährlichen Fortschrittskontrollen der Projekte und vor allem einer Erweiterung der Mittel für die Forschungs- und Entwicklungszentren der Geschäftsbereiche.

---

<sup>41</sup> PDV (Physical Vapor Deposition) ist ein neues Verfahren zum Dekorieren von Automobilteilen. Dabei wird ein Kunststoffteil zuerst mit Metallteilchen vakuumbeschichtet, anschließend folgt eine sehr robuste, durchscheinende Lackschicht (siehe oben unter Tätigkeitsbeginn von Decotech.

Um die Finanzierung dieser Entwicklungs- und Investitionspläne abzusichern, die in den Augen der Banken kühn erscheinen mögen – schließlich erwarten diese vorrangig eine Reduzierung der Verschuldung - richtet die Gruppe 2009 ein auf sechs Monate ausgelegtes Prognose-Tool für die Verwaltung ein. Das Tool und der Prozess werden von den Finanzen gut in den Geschäftsbereichen implementiert, und zeigen rasch Fortschritte. Die Banken sind erstaunt über die Führung der Gruppe, und informiert. Halbjahr für Halbjahr wird ihr Vertrauen wieder hergestellt.

#### **IV.4 DIE IDENTITÄT VON SAFE Gemeinsam voran...**

Teamspiel verlangt die Beherrschung gemeinsamer Regeln und gemeinsame Werte. AFEs Geschäftsleitung setzt dabei auf Einhaltung und Verbesserung der Sicherheit und Qualität, sowie auf das Engagement aller. Während die Gruppe ständig modernisiert, um die Produktivität zu steigern, die Fertigstellung der Einheiten mit Robotern vollautomatisiert, und die Formanlagen automatisiert, entwickelt sie Instrumente für den Zusammenhalt und baut die Gruppenidentität auf. Für diese Identität braucht man insbesondere eine gemeinsame Sprache zwischen den Fabriken desselben Geschäftsbereichs. Zu diesem Zweck wird ERP (Unternehmensressourcenplanung) eingeführt, mit allem, was dies den betroffenen Beschäftigten an Engagement und Anpassungsfähigkeit abverlangt. Die detaillierte Steuerung der Flüsse steigert die Effizienz und die Fluidität, dank großer Genauigkeit und sofort verfügbarer, umfangreicher Informationen. Dies ist sehr wichtig, wenn der Druck auf die Preise steigt, während die Kunden kürzere Fristen verlangen. Wie kann man die drastischen Anforderungen der Automobilzulieferer erfüllen und gegen die niedrigen Kosten in „Low-Cost“-Ländern ankämpfen? Diese Arbeit wird im Jahrzehnt 2000 bis 2010 in der Gruppe durchgeführt. Diese Jahre stellen den notwendig gewordenen Übergang und die Konsolidierung dar, um die Herausforderungen der Globalisierung zu bewältigen.

Im Jahr 2001 hatte AFE im Rahmen des Prozesses des ständigen Fortschritts ein gruppenweites Programm zur Verbesserung der Sicherheit gestartet. In der Hitze des Gefechts kann es schnell passieren, eine Vorsichtsmaßnahme, eine Geste zu vernachlässigen, und lebenslang (!) die Folgen davon tragen zu müssen. Deshalb sind die Sicherheitskoordinatoren in das tägliche Leben der Werke eingetreten. 2008 wird mit „Total Security“ eine weitere Stufe erklommen. Im Laufe dieses Jahrzehnts sollten altüberlieferte Klüfte und anhaltende Rivalitäten langsam abklingen. So wurde durch neue Vertriebsverwaltungsposten an der Schnittstelle zwischen den Fabriken Cronite und Klefisch eine Beziehung zwischen den Gießereien, ihrer Geschichte und der Realität der Märkte aufgebaut. In England und Frankreich steigen die fristgerechten Lieferungen von 60 % auf über 90 %, ja sogar über 95 %! Natürlich bleiben die kulturellen Eigenheiten und spezifischen Eigenschaften bestehen, aber sie bekämpfen einander nicht mehr so, wie es früher der Fall gewesen sein mag. Wie es Sue Staddon bemerkt, Vertriebsverwalterin bei Cronite Castings: „Die Gruppe wird eine Art Familie.“. Dieselbe „Familie“ umfasst mehrere Generationen aus unterschiedlichen Kulturen, die im Alltag miteinander verkehren und leben.

## **Starke Identität und robuster Zusammenhalt**

Für den Zusammenhalt einer Gruppe, die in allen ihren Fabriken junge Leute aufnimmt und weltweit so schnell wächst, ist es von grundlegender Bedeutung, ihre Werte und ihre Kultur zu vermitteln. Zunächst hatte man beschlossen, in den neu hinzugestoßenen Ländern möglichst bikulturelle Manager einzusetzen, in die die Gruppe Vertrauen setzte. Als zum Beispiel Naoufël Menadi von Demo Injection nach Mexiko ging, um das Projekt Demo Technic ins Leben zu rufen und anfänglich zu leiten, war er ein Vermittler der Unternehmenskultur. Einer Kultur, die wiederum von anderen vor Ort Verbliebenen übernommen wurde, und mit dem ihnen anvertrauten Erbe weiterentwickelt werden konnte. Sie haben ein Modell entwickelt, in dem sich alle unterstützt und als Teil eines Teams fühlen können. In diesem Team stehen ihnen alle Mittel zur Verfügung, ihr Bestes zu geben. Die transversalen Gruppen der 1990er, die Techniker, Verkäufer und andere zusammenführen sollten, sind verschwunden. Allerdings wurden Übergänge und Berührungspunkte entwickelt. Dies ist die Aufgabe zahlreicher Schulungen (insbesondere des CEDEP), interner Kongresse und Jahrestreffen. Zugegeben, das ist nicht genug, damit jeder jeden kennt, und zumindest in der Produktion bleiben viele Gießler ihrem Ort, ihrem Gebiet, und die älteren von ihnen auch einer Geschichte verhaftet. Dennoch scheint sich langsam der Gesichtspunkt zu wandeln. Viele Zeichen und Bezeugungen weisen darauf hin, dass die Frauen und Männer der Gruppe eine Schicksalsgemeinschaft teilen. Der Finanzdirektor des Geschäftsbereichs Safe Demo, Thomas Dendievel, drückt es so aus: „Heute leiden wir mit den anderen mit. Früher war das nicht der Fall...“ Diese Feststellung hebt die Unterschiede zwischen den Geschäftsbereichen, und auch innerhalb der Branchen, nicht auf. Gérard Mura wollte das Modell, das er 1995 vorgefunden hatte – den Zusammenschluss von KMUs - erhalten und festigen. Es sei nämlich „der optimale Kompromiss aus Großkonzern und KMU“. Eigenständigkeit und Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse sind wertvolle Vorteile, um raschen Wirtschaftsschwankungen begegnen und auf Kundenanfragen so rasch wie möglich reagieren zu können, und dabei gleichzeitig die Unterstützung der Gruppe zu nutzen. Dieses empfindliche Gleichgewicht muss erhalten bleiben, damit die betriebliche Entscheidungshoheit möglichst nahe an den Kompetenzen liegt, und damit Manager und Personal stark motiviert bleiben.

### **Aus AFE wird Safe!**

Insgesamt führt AFE unter einem Dach Einheiten zusammen, die gemeinsame Methoden teilen und einen Beitrag zu derselben Sache leisten, sich aber sehr verschieden fühlen. Das ist Frédéric Schwartz aufgefallen, als er die Frage stellte: „Was ist AFE?“ Seine Gesprächspartner stellten ihm Fragen über die Ausrichtung der Gruppe, die Konvergenz zwischen den Geschäftsbereichen, ihre Zukunft, die Nachfolge zwischen den Generationen... wie ein Dirigent fand sich der Generaldirektor mit drei Stimmgruppen wieder, die den Eindruck hatten, zusammen drei unterschiedliche Partituren singen zu müssen.

Daraus entstand das übergreifende Projekt, das die kulturelle Entwicklung der Gruppe vertonen und begleiten sollte. Die Unterstützung von Experten führte zu folgendem Ergebnis: Es war notwendig, die Gruppenidentität zu stärken, die Werte verständlicher zu machen, diese Etappe der Neugründung mit einem neuen, verbindenden Namen und einem neuen,

modernerem Logo zu begleiten. Außerdem sollte Gérard Mura seine Vision bekräftigen, und der Holding-Strategie gewissermaßen mehr Farbe und Fleisch verleihen. Denn die Holding erschien rein finanziell und weit entfernt, in den Augen der Gruppenmanager sogar abgehoben. Aufgrund dieser Analyse wurden die drei Werte ausformuliert und die Gruppe änderte ihren Namen.

Das Geheimnis war bemerkenswert gut gehütet worden. Enthüllt wurde es erst beim Manager-Treffen im Januar 2013, an dem 220 Manager der Gruppe teilnahmen. Wie es zu erwarten ist, kamen sie aus der ganzen Welt: aus Japan kam Taka, aus den USA Todd Radell, aus Mexiko mit Arbeitervetretern von Cromex, wie es sich Pierre Prade bei seiner Ankunft 2012 vorgenommen hatte, aus China, der Türkei, Deutschland, England, der Tschechischen Republik, Frankreich, Indien und Südkorea, wo Cronite vor kurzem ein Büro eröffnet hatte. Vor Augen aller dieser Frauen und Männer wurde der neue Name enthüllt: Safe, mit dem französisch verfassten Schriftzug „l'esprit industriel“. Damit sind die internationale Aufstellung und die Wurzeln untrennbar miteinander verbunden. Die Gruppenwerte wurden neu formuliert. Seit 1996 hatte es fünf gegeben, nur drei waren beibehalten worden: Dynamik, Innovation, Engagement. Über die Werte hinaus zeigte sich an diesem Tag ein Gefühl, das eines Näheverhältnisses. Die bereits erwähnte Nähe zwischen den Menschen aus allen Erdteilen. Jene zwischen dem Präsidenten, den die Angestellten gewohnt sind, vor allem anlässlich des Präsidentenbesuchs<sup>42</sup> durch die Fabriken laufen zu sehen, wo er offen mit den Arbeitern redet, und den Teilnehmern des Manager-Jahrestreffens Ende Januar. Gérard Mura gab mehr über sich preis, erwähnte seinen Werdegang, sprach über sein Leben und seine Vision. Er erinnerte an die Vision, die er rund 10 Jahre früher geäußert hatte, und die alle Geschäftsbereiche in die Tat umgesetzt hatten. Er erwähnte auch die deutschen Midcap-Unternehmen, und besonders die Midcap-Familienbetriebe. Safe ist eine ungewöhnliche Gruppe und ähnelt diesen Midcaps. Ihr Kapital wird heute hauptanteilig von einer Familie gehalten, und in 50 Jahren hatte es nur zwei Präsidenten gegeben. Marc Génot war Mitglied der Gründerfamilie, war aber auch der Meinung, dass die Gruppe nicht in seiner Familie bleiben sollte. Ganz im Gegenteil, er misstraute der Weitergabe innerhalb der Familie. In Gérard Mura fand er den Begründer einer neuen Familie, die sich verpflichtete, die Nachhaltigkeit des Anteilsbesitzes sicherzustellen. Der Übergang von AFE auf Safe ist auch im Licht dieser Übergabe zu verstehen.

Gérard Mura erinnerte im Rahmen dieses Treffens auch an die Kraft eines Kollektivs, die der Frauen und Männer, die den stärksten Trumpf der Gruppe ausmachen. „Ich bin stolz auf den Erfolg der Gruppe und diesen gemeinsamen Erfolg“, betonte er. In den kommenden Jahren wird es zweifelsohne eine der großen Herausforderungen der Gruppe sein, diese praxiserprobte Stärke fortbestehen zu lassen, und die Nähe, den Austausch und die Transparenz zwischen Beschäftigten, Managern und Topmanagement beizubehalten.

#### **IV.5 LANGFRISTIGE STABILITÄT GEWÄHRLEISTEN**

Gérard Mura hat beim Manager-Treffen im Januar 2013 versprochen, dass er die Stabilität der Gruppe hinsichtlich Management und Teilhaberschaft gewährleisten würde. In dieser Aussage hallt eine offene Frage wieder: „Was passiert, wenn er in den Ruhestand geht? Wer kann übernehmen? Welche Zukunft hat die Gruppe?“ Zahlreiche Unternehmer bringen ungewollt die

Zukunft ihres Unternehmens in Gefahr, weil sie ihre Nachfolge nicht aufgebaut haben. Gérard Mura ist sich dessen bewusst. Zwei Jahre sollte es dauern, bis eine befriedigende Antwort für die große Herausforderung und den erklärten Ehrgeiz, „unter allen Umständen das Fortbestehen von Safe zu gewährleisten“, aufgebaut werden kann.

### **Die Geschäftskontinuität gewährleisten**

2013 verkündet Gérard Mura auch, dass sein Nachfolger innerbetrieblich aus dem Führungsteam rekrutiert werden würde. Für diesen Entschluss stützt man sich auf Erfahrung, denn der letzte Versuch, einen Geschäftsführer von außen zu holen, war ein Misserfolg gewesen. Die Krise war teilweise daran schuld gewesen, aber nicht nur. „Es ist schwierig, einen Geschäftsführer aus einer anderen Kultur aufzupropfen, vor allem neben einem sehr präsenten Präsidenten und Mehrheitsaktionär“, stellt Gérard Mura fest. So kommt es, dass 2014 die Vorstandsmitglieder, erweitert um sechs Mitglieder des Exekutivkomitees der Gruppe (Comex), gebeten werden, den ihrer Meinung nach Bestgeeigneten unter ihnen vorzuschlagen. Ein Konsens bildet sich um Franck Lacroix, den Chef von Safe Metal. Alles deutet auf ihn hin: Er ist ein Industrieller, er hat mit der Gießerei zu tun gehabt, und hat nach der schwierigen Zeit 2007-2010 die Ergebnisse des Geschäftsbereichs Safe Metal bedeutend umstrukturiert und saniert. Außerdem hat er wie Gérard Mura eine frühere Erfahrung in großen Konzernen und

---

<sup>42</sup> Gérard Mura unternimmt jährlich 8 bis 10 Präsidentenbesuche in den Fabriken. Bei dieser Gelegenheit trifft er Manager und Mitarbeiter, aber auch ausgeloste Arbeitergruppen ohne deren Vorgesetzte, um die soziale Stimmung, die Erwartungen des Personals, den Betrieb der Anlage und die jüngsten Entwicklungen besser einschätzen zu können. Auf diese Weise kann er an einem Tag eine umfassende Diagnose der Situation des Unternehmens etablieren und Verbesserungsvorschläge unterbreiten.

der Automobilzulieferung. Er hält also alle Schlüssel in der Hand, um das strategische Projekt voranzutreiben und zu führen. Unter Beibehaltung seiner Funktionen an der Spitze von Safe Metal wird er sich mit den beiden anderen Geschäftsbereichen vertraut machen und schrittweise stärker eingebunden werden, um sich auf seine künftigen Aufgaben vorzubereiten.

### **Die Aktionärskontinuität gewährleisten**

Der zukünftige Präsident wird die Leitung einer Gruppe zur Aufgabe haben, deren Anteile nunmehr stabilisiert sind und in den Händen von Gérard Mura Familie liegen. Sehen wir uns an dieser Stelle noch einmal kurz den symmetrischen Werdegang der beiden Männer an, die AFEs und dann Safes Geschicke 50 Jahre lang geleitet haben: Marc Génot, Erbe und Unternehmer, wollte nicht, dass seine Kinder seine Nachfolge antreten. Gérard Mura hingegen hat mit einem staatlichen Stipendium angefangen und glaubt an Aktien im Familienbesitz. In seinen Augen sind sie der beste Schutz einer Gruppe vor gierigen Finanzinvestoren, die versucht sein könnten, die Gruppe aufzulösen und die Geschäftsbereiche einzeln zu verkaufen. Auch schaffen die anerkannten und geteilten Werte, auf denen sie basiert, günstige Umstände für eine robuste industrielle Entwicklung. Gérard Mura beteiligt seine beiden Kinder schrittweise am Leben der Gruppe, und bereitet sie auf die schwierige Aufgabe vor, Mehrheitseigner einer Industriegruppe zu sein.

Die Konsolidierung des Aktienbesitzes und die Umsetzung einer geeigneten Lösung erfolgten in einem neuen Umfeld. Euromezzanine, der seit 2006 am Kapital beteiligt war, ein außergewöhnlicher Weggefährte, der inmitten der Krise eine entscheidende Rolle gespielt hatte, hatte wissen lassen, dass er bis Ende 2016 aussteigen wolle. Neue Partner mussten eingebracht und gleichzeitig der Familienanteil erhöht werden. Wieder einmal – es ist das vierte Mal seit Übernahme seiner Funktion – reinvestiert Gérard Mura den gesamten aus der letzten LBO verdienten Mehrwert. Wegen der Verwässerung der von der Familie gehaltenen Anteile im Jahr 2009 reichte das allerdings nicht aus, um ihn zum Mehrheitsaktionär zu machen. Andere Ressourcen mussten mobilisiert werden. Diese hebt man durch eine neuerliche LBO bei Polyfont, einem ehemaligen Gruppenunternehmen, über das er die Kontrolle behalten hatte und das seither unter der Führung seines Bruders Patrice Mura europäischer Marktführer für LKW-Verbundstoffplatten geworden ist. Am Ende hält die Familie Mura im Laufe des Jahres 2015 zwei Drittel des Kapitals, neben historischen Managern, die weitreichend reinvestiert hatten, sowie kürzlich eingetretenen neuen Managern und einer neuen Finanzinvestorengruppe.

Die Krise 2009 hat die Verfahren und finanziellen Konditionen derartiger Operationen stark verhärtet, dementsprechend war sie schwieriger und komplexer in der Umsetzung. Und wieder einmal konnten Gérard Mura's Engagement, die Sturheit des Teams am Firmensitz, die Glaubwürdigkeit von Comex und die ausgezeichnete Erfolgsgeschichte der Gruppe die Banken und Investoren überzeugen. Die Finanzstruktur ist mit einem Eigenkapitalanteil, der höher als die Verschuldung ist, solider aufgestellt, und verleiht damit der Gruppe die nötigen Mittel für neue Wachstums- und Entwicklungsziele.

## **Ein neuer operativer Sitz**

Im Wissen um die Notwendigkeit einer Imageerneuerung und um die geplanten Änderungen im Governance, hat die Gruppe den Beschluss gefasst, einen neuen internationalen Hauptsitz in Genf zu gründen. Diese französischsprachige Stadt ist einfach zu erreichen und liegt in einem dynamischen, internationalen und weltoffenen Land. Dieses Projekt wirft jedoch Fragen auf, vor allem in einer Gruppe, die ihre französischen Wurzeln und ihre Industriepatriotismus immer betont hatte. Blicken wir zurück auf dieses ganz besondere Klima der frühen 2010er Jahre. Frankreich erlebt, wie andere Länder auch, aber vielleicht intensiver, eine Identitätskrise und zögert zwischen mehreren Modellen, steht in einer komplexen Beziehung zur Globalisierung. Viele Unsicherheiten führen zu Spannungen, sogar zum Misstrauen der mächtigen Partner der Gruppe. Als internationales Unternehmen wird Safe von seinen großen Key Accounts angesprochen, die darauf drängen, in einem stabilen Umfeld handeln zu können, das ihrer Meinung nach in Frankreich nicht gegeben ist. Ihr Drängen spiegelt die Suche nach einer optimalen Lösung für die Konsolidierung des familiären Aktienbesitzes wieder, und den Wunsch, die Leitung der Geschäftsbereiche und die Generaldirektion der Gruppe näher zu bringen. Nach Untersuchung mehrerer Optionen fällt die Wahl im November 2013 schließlich auf Genf als neuen Standort des Firmensitzes. Frédéric Schwartz eröffnet die Büros gegenüber dem Flughafen am 1. Mai 2014. Marie-Sophie Dupouy, Leiterin der Rechtsabteilung, folgt ihm bald nach. Dann siedelt Pierre Wittmann im September die Direktion des Geschäftsbereichs Safe Cronite an. Die Mitarbeiterzahl wächst allmählich zur hohen Zufriedenheit der Neuankömmlinge. Letzten Endes gibt es mehrere Lesarten für diesen wichtigen Schritt: man erfüllt die Wünsche großer Key Accounts; man verstärkt die internationale Identität und schafft einen Ausgleich für alle in der Gruppe vertretenen Nationalitäten; man gewinnt ein finanziell, behördlich und steuerlich stabileres Umfeld, das einer internationalen Gruppe besser entspricht, ohne an den Niederlassungen der Fabriken etwas zu verändern; und schlussendlich schützt man die Gruppenaktionäre, die so in der Lage sein werden, weiterhin langfristig und massiv in das Wachstum der Gruppe zu investieren.

## **Ein neues Governance**

Eine der Folgen all dieser Entwicklungen ist das Ende des seit 1967 vorherrschenden Governance-Systems. Erinnern wir uns, die aufkeimende Gruppe AFE war eine der ersten Gesellschaften Frankreichs gewesen, die den Status der Aktiengesellschaft mit Vorstand und Aufsichtsrat angenommen hatte, um die Macht zwischen den beiden Gründerfamilien Maître und Génot aufzuteilen. Heute muss man in den verschiedenen Holdings, aus denen die Rechtsstruktur der Gruppe besteht, zur klassischeren Form mit einem von den Aktionären benannten Vorstand zurückkehren. Dieser Vorstand leitet die Aktivitäten und trifft wichtige Entscheidungen. Ein neues dreistufiges Governance mit einer klaren Aufteilung der Macht und der Verantwortung richtet sich ein, und mit dem betonten Willen, Platz für die kommenden Generationen zu lassen. Das Exekutivkomitee mit sechs Mitgliedern hat die operative Führung inne, die Weiterentwicklung der Organisation, die Koordination der Geschäftsbereiche und die Erarbeitung strategischer Projekte für die Gruppe. Darüber stehen die ehemaligen Mitglieder des Aufsichtsrats, die Vertreter der neuen Investoren und die Berater von Gérard Muras



Kindern. Diese bilden den Verwaltungsrat der Finanzholding, der den Fortschritt der Arbeiten kontrolliert, die industriellen Ausrichtungen und die strategischen Organisations- und Wachstumsentscheidungen validiert. Auf der letzten Ebene schließlich steht die Familienholding Mura als Mehrheitsaktionär, die bestrebt ist, den Fortbestand und die Unabhängigkeit der Gruppe zu gewährleisten, die großen strategischen Ausrichtungen festzulegen, und die Werte, den Zusammenhalt und das harmonische Miteinander des Ganzen zu bewahren. Um die Kontinuität im Governance zu gewährleisten, wurden Nachfolgeentscheidungen vorbereitet und liegen für den richtigen Moment bereit. Dies betrifft insbesondere die Familienholding, wo Gérard Mura und seine beiden Kinder mit ihren jeweiligen Beratern sitzen. Ein „unabhängiges Mitglied“ gehört ebenfalls dazu. Dies ist eine weise Voraussicht, denn im Falle einer Uneinigkeit – und damit einer Stimmgleichheit zwischen den Kindern – wird sie, es ist eine Frau, den Entscheidungsfindungsprozess mit den von ihr gehaltenen Aktien beschleunigen können. Denn regieren bedeutet Planung, aber auch rasche Entscheidungen.

## V. SAFE BESCHLEUNIGT INTERNATIONAL

### V.1 SAFE DEMO HEBT MIT DEKORTEILEN AB

#### Krise in Brasilien

Beinahe gleichzeitig mit dem Manager-Treffen Anfang 2013 eröffnet Safe Demo seine neue Fabrik in Brasilien. In diesem riesigen Land war 2009 ein Gesetz erlassen worden, dass bis 2014 alle im Land verkauften Fahrzeuge mit Frontairbags ausgestattet sein müssen. 2010 gründet Autoliv eine Airbag-Fabrik in Taubaté, 130 km östlich von Sao Paulo. Februar 2012 startet TRW seine Produktion in derselben Entfernung zur Hauptstadt, jedoch in der Stadt Limeira im Norden. Logischerweise lässt auch Safe Demo nicht auf sich warten. Nachdem die Zölle unerschwinglich sind und die Einfuhrvorschriften komplex, ist eine Produktion vor Ort umso wichtiger. Demo do Brazil wählt für seine Niederlassung die Region Curitiba und schließt das von seinen Automobilzulieferer-Kunden begonnene Dreieck...

Leider geht nach der Fußball-WM eine tiefe Krise durch das Land, weil es kaum wettbewerbsfähig ist und die stark sinkenden Öl- und Rohstoffpreise seine Ausfuhren schwächen. Die Automobilindustrie bricht zusammen und Demos Fabrik steht zwei Jahre lang fast leer!

Das Team vor Ort muss sich vollkommen neu ausrichten und für ihre Dekorteile neue Märkte außerhalb des Automobils suchen. Glücklicherweise wird man direkt nebenan mit einem Markt für Elektronikboxen für TV-Decoder fündig. Das Absatzvolumen ist dasselbe wie für eine Automobil-Plattform, weil die Boxen wegen der häufigen Stromausfälle im Land oft kaputt gehen.

Endlich erhält die Fabrik 2015 ihren ersten Großauftrag vor Ort für Airbags und gewinnt mächtig an Fahrt !

#### Die erste Plattform weltweit

VW ist Vorreiter bei der Entwicklung von Plattformen und Meister in der Kunst, Bauteile seiner verschiedenen Marken zusammenzuführen. 2012 wird eine weitere Stufe erklommen. Der Automobilhersteller enthüllt den Modularen Querbaukasten, kurz MQB, der bei den meisten Typen –vom Polo bis zum Passat- mit quer eingebauten Motoren verwendet wird. Verschiedenste Motoren, Getriebe und Ausrüstungen lassen sich darauf montieren. Erstmals ist auch die Baugruppe Lenksäule/Lenkrad/Pedale für alle auf dem MQB basierenden Fahrzeuge gleich angelegt. Insgesamt verspricht MQB für VW sehr hohe Einsparungen an Zeit und Kosten. Bei den Zulieferern wird auf Schnellgang geschaltet, weil durch die Standardisierung zahlreicher Elemente mit einem richtigen Auftragsboom zu rechnen ist. TRW, Autoliv und KSS legen ihr Angebot für Airbag-Module und Lenkräder vor. Safe ist bei allen dreien vertreten. Volkswagen entscheidet, die Airbags bei allen drei Zulieferern zu bestellen, und verlangt zugleich, dass der weltweite Lieferer für die Abdeckungen Safe Demo sein muss! Es ist ein Triumph und eine

wunderbare Anerkennung für Safe Demo, die mit ihren drei Großkunden ständig rivalisiert. Wie hatte man es zu diesem Erfolg gebracht? Blicken wir zurück: dieser Erfolg belohnt eine im Jahr 2007 verabschiedete Strategie, die seit dem geduldig umgesetzt worden war. Erinnern wir uns daran, dass am Höhepunkt der Krise, als die Gruppe ums Überleben zu kämpfen hatte, dennoch die Entscheidung getroffen wurde, in das Projekt Decotech zu investieren. Damit sollten Wachstums-Chancen ausgemacht und die Abhängigkeit von seinen beiden Großkunden/Konkurrenten reduziert werden, und so ist Demo Injection im Jahr 2011 die einzige Gesellschaft, die ein Dekorteil-Angebot auf die Beine stellen kann, dass die drastischen Anforderungen des VW-Lastenhefts erfüllt. Daraus ergeben sich selbstverständlich:

- Erschließung neuer Märkte, wie die der deutschen Automobilhersteller als Entscheidungsträger, oder Lkw-Hersteller
- Eindringen bei einem neuen Airbag-Player, dem amerikanischen Unternehmen KSS
- Eindringen bei Takata für die Logos
- Zuweisung der MQBs für VW weltweit

Safe konnte sich gegenüber der Konkurrenz durchsetzen, indem man ein gekoppeltes Angebot vorlegte: Airbag-Abdeckungen und Dekorteile. Der von Safe Demo für das Ganze angebotene Preis ist derartig günstig, dass niemand mithalten kann. „Zu diesem Preis kann das sonst niemand“, erklärt Gérard Mura. VW hatte natürlich alle Angebote bis ins kleinste Detail analysiert und rasch festgestellt, dass Safe weitere Millionen Euro Einsparungen bringen würde. Noch ein Beweis dafür, dass durch Investitionen und Teamarbeit an sehr innovativen Lösungen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil erzielt werden konnte. Die Moral von der Geschichte ist, dass Safe dank seiner Investitionen im heftigsten Sturmtief mehrere Längen Vorsprung gewonnen hat, und zwar sogar so viel Vorsprung, dass Decotechs Abenteuer erst am Anfang steht. Die Markttendenz ist dahingehend, weniger in die Leistung der Fahrzeuge zu investieren, sodass die Dekoration für die Autohersteller ein strategisch wichtiges Differenzierungsmerkmal wird. Die PVD-Technologie bietet im Vergleich zum Verchromen den Vorteil, endlose Variationsmöglichkeiten zu bieten (Baureihen, Farben, Oberflächen). Safe Demo bekommt dadurch neue Ansprechpartner, Designer der Automobilhersteller. Wenn man bedenkt, dass Demo dank seinem Know-how im Doppelspritzgießen ursprünglich für Lancôme, Yves Saint- Laurent und andere große Namen der Parfümerie gearbeitet hatte, stellt die Achse Luxus und Design auch eine Rückkehr zur den eigenen Wurzeln dar.

### **...und zum Dritten in China**

VWs Auftrag umfasst den Löwenanteil eines Geschäfts für sechs Millionen Abdeckungen jährlich während der erwarteten Lebensdauer der Bodengruppe von 15 Jahren. Im Vergleich dazu deckelten die früheren Mengen bei einer Million jährlich. Die Auswirkungen auf die Organisation sind nicht zu vernachlässigen, sie betreffen alle Gesellschaften des Safe Demo Geschäftsbereichs:

- In der Tschechischen Republik wird die alte Anlage verlegt und eine zweite Lackieranlage aufgestellt, damit die Produktionskapazität gesteigert werden kann und man zugleich über einen moderneren und praktischeren Standort verfügt. Dieser liegt in der Nähe der

bestehenden Fabrik.

- Safe Demo ist Autolivs Nachbar in Chihuahua in Mexiko und sieht nun auch eine Niederlassung neben TRW in Querétaro vor, um der Absatzsteigerung gerecht zu werden. Zuletzt soll KSS in China beliefert werden, und dazu muss man vor Ort sein, alle anderen Lösungen sind zu kostspielig. Für Safe ist diese neue Niederlassung zweifelsohne die schwierigste Angelegenheit, denn jedes Unternehmen, dessen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen angetrieben wird weiß, dass eine Präsenz in China sehr viel Wachsamkeit erfordert. Auf der positiven Seite steht, dass SAFE langsam einige Erfahrung mit diesem großen Land hat, was zu einem neuen Ansatz dort geführt hat. Nunmehr setzt man vorrangig auf einheimisches Management, einen chinesischen Leiter bei Safe Metal und einen chinesischen Vize-Generaldirektor bei Safe Cronite. Auch Safe Demo wird einen chinesischen Chef haben. Die Verständigung zwischen so unterschiedlichen Kulturen wird lange brauchen. SAFEs Management bleibt auf der Hut und blickt skeptisch auf das Reich der Mitte. Schon morgen wird dessen Automobilmarkt jedoch so groß sein wie Europa und die USA zusammen, und alles ist im Aufbau begriffen. Also stellt Safe Demo eine von A bis Z neue Fabrik auf die grüne Wiese. Wie alle anderen Fabriken soll auch Demo Jiangsu eine eigene Lackieranlage haben. Der Geschäftsbereich, den Albert Lopes und seine Teams mit Leidenschaft aufgebaut hatten, wird damit ein echter Weltmeister für Kunststoff-Spritzgießen und Lackieren „aus einer Hand“.

## **V.2 SAFE METAL NIMMT (SEHR) GROSSE TEILE IN ANGRIFF**

### **Safe Metal in Spanien!**

Einige Monate nach Brasilien übernimmt die Gruppe eine neue Einheit, es ist die Gießerei ihres Konkurrenten Novacero in Vitoria, im spanischen Baskenland. Diesmal befinden wir uns im Gebiet von Safe Metal und dessen Filialen Castmetal: nach der Namensänderung der Gruppe hatten die verschiedenen Gießereien von Safe Metal beschlossen, alle den Namen Castmetal (Englisch für Stahlguss) mit dem jeweiligen Niederlassungsort anzunehmen, und tragen damit zu einem weltweit erhöhten Profil ihres Geschäftsbereichs bei. Heute gibt es also Castmetal Feurs, Castmetal Colombier, Castmetal FWF, Castmetal FWM, Castmetal Xuzhou und nun auch... Castmetal Vitoria ! Am 1. August 2013 schlägt das Handelsgericht Vitoria die Aktiva der Gesellschaft Novacero Safe Metal zu. Franck Lacroix ist mit diesem Erfolg sehr zufrieden, den Hervé Longatte nach 18 Verhandlungsmonaten erzielt hatte: „Die Gruppe hatte schon lange kein externes Wachstum in Europa durchgeführt, aber diese Gelegenheit war einfach zu schön. Novacero ist ein direkter Wettbewerber, der Castmetal Feurs mit Dumpingpreisen schon seit längerem viel Schaden zugefügt hat.“

Vor allem ist es auch eine sehr schöne, 8.900 m<sup>2</sup> große Gießerei mit einem ebenso großen Gebäude für Oberflächenbearbeitung, wo jährlich 50.000 Teile bearbeitet werden. Die Produktionskapazität jährlich beträgt ungefähr 8.000 Tonnen aus niedriglegiertem Kohlenstoffstahl. Novacero besitzt eine riesige 200-Liter- Kernschießmaschine. Die automatische Formanlage mit übergroßen Rahmen (2.500 x 1.300 x 900 mm) ermöglicht die Serienproduktion von Teilen, die in Ergänzung zu Safe Metals eigener Produktion stehen. Die spanische Gießerei arbeitet für eine beschränkte Anzahl Kunden mit einem Portfolio, das auf einige Erfolgsmodelle ausgerichtet ist. „Es ist eine Art neues Sainte-Suzanne, mit einer

größeren Werkhalle als Werkhalle IV in Feurs“, bemerkt ein Safe-Manager.

Viele der ehemaligen Angestellten werden mit neuen Arbeitsverträgen übernommen, um einen Personalbestand von rund 135 Personen aufzubauen, die Safe und dessen Industriemethoden kennenlernen. Zufrieden stellen sie fest, dass sich ihr altes Unternehmen rasch verändert und aus einem „sozialen“ ein echtes „industrielles“ Unternehmen wird. Sie zeigen sich begeistert und motiviert, ihre Zielvorgaben zu erfüllen. Gemeinsam mit den mexikanischen Beschäftigten bilden sie eine spanischsprachige Gemeinschaft von über 600 Personen innerhalb der Gruppe, etwa ein Viertel aller Beschäftigten weltweit.

### **Ergänzende Baureihen und neue Produkte**

Mit der Übernahme von Novacero verstärkt die Gruppe ihre Position bei den Großkunden wie Volvo und vor allem Caterpillar. Der Amerikaner fällt dabei mit über zwei Dritteln der in der baskischen Gießerei gefertigten Volumen ins Gewicht. Das Vorzeigemodell ist die Achsbrücke. Novacero allein ist dank seiner weltweit einzigartigen Werkhalle mit großer Kapazität in der Lage, diese für Caterpillar mit Grünsand-Technologie zu fertigen. Danach kommen Crossmember und Brückengelenke. Safe dringt auch bei neuen Kunden ein. Für den Eisenbahnsektor werden vor allem Straßenbahntraversen für die spanische C.A.F. (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles) produziert, einem im Baskenland niedergelassenen Ausrüster. Neue Chancen vor Ort werden ins Auge gefasst, wie die vielversprechende Firma Grado Cero(G0)<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> G0 ist der Erfinder eines Hammers mit exzentrischer Bewegung, der den an Tiefbaumaschinen montierten Bohrhammern Konkurrenz macht. Nach Spanien erobert dieses Produkt langsam die ganze Welt.

Kaum ist man in Spanien eingerichtet, denkt Safe Metal bereits an neue Wachstumsmöglichkeiten. Die Aussichten sind interessant, weil das Werkzeug für große Teile bis 450 kg konkurrenzfähig ist. Diese Fabrik illustriert wieder einmal, in welche Richtung Safe

Metal sich bewegt: „eine Fabrik rund um ein Produkt“. Wie es Christian Gaillard in Feurs sagt: „FWF hatte es mit den Kupplungsplatten vorgemacht. Es ist nicht unbedingt einfach, aber es zahlt sich aus! Für alte Fabriken ist dieser Weg die einzige Möglichkeit, im weltweiten Wettbewerb die Nase vorn zu halten.“

### **Doppeltreffer in Spanien**

Während Safe Metal Novacero übernimmt, ist man auch an einem umfangreichen Projekt beteiligt. Wieder ist auch Caterpillar anzutreffen. Langfristig wollen die Amerikaner und die Franzosen eine Fabrik auf amerikanischem Boden errichten, die Stahlbauteile für den stark zyklischen Markt der Mining-Industrie fertigen soll. Es handelt sich um sehr große Teile, für die geeignete und sehr kostspielige Produktionsmittel benötigt werden. Safe Metal macht sich auf die Suche nach Zulieferern und sucht auch gebrauchte Ausstattungen. Im spanischen León stößt man auf eine Gießerei. Diese war von einem hochbegabten Mechaniker entwickelt worden, der seiner ursprünglichen Tätigkeit als vertikale Upstream-Integration eine Gießerei beigelegt hatte. Diese Firma peilt den Windkraftanlagen-Markt an, und zählt zu ihren Kunden renommierte Gesellschaften wie Gamesa und Vestas. Aber die Chinesen erfassen die Herstellungstechnologie für Windkraftanlage und der Bearbeitungsbetrieb, der sehr viel investiert hatte und einen Großteil seines potenziellen Absatzmarktes verliert, ist gezwungen, zuzusperren.

Bei der Besichtigung der Gießerei bestätigt sich, dass das nahezu neuwertige Material für die Fertigung von sehr großen Teilen geeignet ist, eine Übernahme wird aber rasch ausgeschlossen: die Transferkosten nach Amerika sind unerschwinglich. Das war 2013. In der Zwischenzeit aber sind die Aussichten im Mining-Markt vollkommen eingebrochen, und das Projekt mit Caterpillar wird gestoppt.

Dennoch wittert Gérard Mura hier eine Gelegenheit. Wäre es mit den fraglichen Maschinen nicht möglich, neue Märkte zu erobern und das Produktangebot von Safe Metal zu erweitern? Die Gruppe hat noch keine genaue Vorstellung davon, was damit gemeint sein könnte, aber die Fabrik ist hervorragend konzipiert und aufgebaut, und die Idee, dort Teile sehr großer Kapazität zu fertigen, gefällt Safe Metal. Wer weiß, vielleicht werden im Mining-Sektor ja einmal Teile für Bergbaugeräte in Europa benötigt? Der Konkursverwalter startet eine Ausschreibung, bei der ersten Runde kommt es zu keinem Ergebnis. Safe steigt in der zweiten Runde ein und steht Spaniern, Deutschen und Chinesen gegenüber. Letztere treten im letzten Moment mit ein und erhalten als Bestanbieter den Zuschlag. Daraufhin kommt es zu einer neuen Wendung, als die Chinesen nicht in der Lage sind, fristgerecht alle erforderlichen Finanzgarantien vorlegen zu können und ausgeschlossen werden. Safe stand an zweiter Stelle und geht damit als Sieger hervor. Für den Vorsitzenden der französischen Gruppe war das ausgezeichnete Image, das die Gesellschaft seit der Niederlassung in Vitoria genießt, sicher begünstigend.

## **Der Markt für Offshore-Windkraftanlagen**

Die angesprochenen Windkraftanlagen-Hersteller zeigen sich begeistert. „Sie haben hervorragendes Geschäft gemacht, denn der Markt für Offshore-Windkraftanlagen läuft gerade an“, erklären sie. Die Zahlen sprechen dafür: während die Branche sich in Frankreich strukturiert, hat man Europa noch nie so viel in Offshore-Windkraftanlagen investiert und die Offshore-Windparks wachsen ständig. Nach Siemens' Vorbild schaffen die großen Herstellerbetriebe wichtige technologische Fortschritte. So kommt es dazu, dass Safe, wo man eigentlich beabsichtigt hatte, Caterpillar eventuell eine Alternative für sehr große Bauteile für Bergbaugeräte bieten zu können, plötzlich ein Produktionswerkzeug in der Hand hält, das Riesenteile bis zu 50 Tonnen fertigen kann. Man muss sich bewusst sein, dass die Flügel einer Offshore-Windkraftanlage 80 Meter lang sind – das ist die Spannweite eines Airbus A380! Gérard Mura ist beruhigt, obwohl sich diese Investition erst als richtig erweisen muss: „Ich musste blind eine Entscheidung treffen. Aber es war eine wunderschöne Gießerei, neben einem wunderbaren Bearbeitungsbetrieb. Und die Teams von Metal unterstützten das Projekt.“ In der Zwischenzeit hat Safe gerade in eine Sphärogussfabrik investiert! Nachdem man diesen Sektor verlassen hatte – man erinnere sich an den Verkauf von Redon – weil unmöglich die Marktführerschaft errungen werden konnte. Aber diese Fabrik kann Sphäroguss- und Stahlgussteile fertigen, deren Absatzmärkte unterschiedlichen Zyklen folgen, und die Wettbewerbslage ist wesentlich günstiger, weil nur sehr wenige Produzenten weltweit derart große Teile fertigen können.

### **V.3 SAFE CRONITE ZIELT DIE STAHLINDUSTRIE AN**

#### **Eine originelle Partnerschaft**

Safe Cronite ist der absolute Marktführer mit 25 % Weltmarktanteil für Ausstattungen für Wärmebehandlungsöfen, und überlegt seit mehreren Jahren, welche anderen Wachstumsbereiche genützt werden könnten. 2009 war man zum ersten Mal in einen neuen Sektor eingedrungen und hatte die britische Gesellschaft Scomark übernommen. Diese fertigt feuerfeste Stahlrohre für die Petrochemie. Das Unternehmen entsprach den spezifischen Kriterien der Gruppe: Safe Cronites Wachstum soll in benachbarten Fachbereichen erfolgen, entweder hinsichtlich der Technologie oder für denselben Kundenstamm. In diesem Fall wird es dank Safe Cronites Know-how möglich, die Qualität und Lebensdauer der Rohre zu verbessern. Scomark hält 3 % des Weltmarkts und ist ein Herausforderer für die drei Riesen am Markt, die Safe den Zugang zu den unumgänglichen internationalen Zulassungen versperren. In dieser Situation ziehen sich die Franzosen wieder zurück und zedieren Scomark ohne Verluste – das Unternehmen war vor einem englischen Handelsgericht übernommen worden – und behält letztendlich einen Fuß im Bereich Rohrhalterungen für die Petrochemie. Die Gruppe beobachtet den Markt weiter, und umso aufmerksamer, als der zunehmende Absatz von Elektroautos ohne Getriebe – also ohne entsprechende Wärmebehandlung - in der Zukunft abzusehen ist. 2014 klopft eine brasilianische Firma für Wärmebehandlungswerkzeuge bei Safe Cronite an, schon zum zweiten Mal äußert sie den Wunsch nach einer Partnerschaft. Die Gruppe wäre einem Wachstum am brasilianischen Markt, der durch Zollschranken stark

geschützt ist, nicht abgeneigt. Man studiert dieses neuerliche Angebot aufmerksam. Es zeigt sich, dass eine Übernahme gefährlich wäre. Der Übernehmer ist verpflichtet, sämtliche Passiva mit zu übernehmen, ungeachtet der gewählten Rechtsform, und das ist ein enormes Risiko. Die Verschuldung ist sehr hoch und der Wechselkurs ungünstig. Allerdings entdeckt Safe, dass die fragliche Gesellschaft eine zweite Tätigkeit hat: die Fertigung von Stahlrollen. Auf diesen Stahlrollen werden in Walzwerken die extrem heißen Barren aus den Schmelzöfen befördert. Sie fügen sich optimal in die für Safe Cronite ins Auge gefassten Diversifizierungen ein. Es sind nämlich sehr technische Teile, die stark beansprucht werden und umso rascher verschleifen, als sie in Ofennähe eingesetzt werden. Das Know-how und die Technologie des Geschäftsbereichs wären hier ein echter Mehrwert. Safe Cronite verhandelt also mit Brasilien eine Übernahme dieser Aktivität und der Schlüsselausstattung, die im mexikanischen Werk des Geschäftsbereichs aufgestellt werden soll, das wesentlich konkurrenzfähiger als Brasilien ist. Plötzlich geht alles ganz schnell. Als mit den Investitionen und der Verlegung gerade erst begonnen wird, muss die brasilianische Gesellschaft Konkurs anmelden. Um die Kunden nicht zu verlieren beginnt ein Wettlauf gegen die Zeit: In Monterrey müssen nun sogar zwei neue Werkhallen errichtet werden, eine für Schleuderguss und eine für das „Alphaset“-Verfahren. Man kann sich vorstellen, wie hart die Arbeiterteams arbeiten! Aber für Safe Cronite beginnt ein neues Abenteuer.



## SCHLUSSWORT

Safes Erfolgsgeschichte, in zwölf Jahren die Weltmarktführung in allen drei Geschäftsbereichen erreicht zu haben, ist vor allem der Erfolg eines Kollektivs. Eine der großen Stärken der Gruppe lag darin, nach der Reflektion Tools umgesetzt zu haben, die alle optimal dazu motiviert, im Rahmen einer gemeinsamen Vision klar gesteckten Ziele zu erreichen. Die Differenzierung zu den Wettbewerbern kann auf Dauer nur erreicht werden, wenn die Menschen aus den Resultaten ihrer Anstrengungen auch kollektiv und individuell echte Befriedigung ableiten, und ihren persönlichen Beitrag zum Gemeinschaftsprojekt deutlich wahrnehmen. Diese, dem Menschen gewidmete Aufmerksamkeit ist einer der grundlegenden Beiträge zum System, die Gérard Mura beim Antritt der Gruppenführung 1995 geleistet hatte. Politik wird dergestalt implementiert, dass strategische Projekte aus der Praxis hinaufgereicht werden und im Entscheidungsprozess Gestalt annehmen. Es ist dieser Vertrauenspakt, der die Realisierbarkeit von Projekten gewährleistet und ihre Erfolgchancen maximiert. Es brauchte seine Zeit, bis er seine volle Wirkung entfalten konnte, was aber nicht weiter verwunderlich ist, schließlich wird die Rolle der Führungskräfte damit grundlegend geändert. Die Gruppe wird auch durch ihre Vielfalt und Qualität der Kommunikation, die ihre gemeinsame Kultur ermöglicht, befruchtet. Diese alte Welt der Gießerei wurde in eine Ära technologischer Exzellenz, ständiger Innovation und internationaler Eroberungen überführt, und die kulturelle Prägung der Automobilindustrie mit ihrer Strenge und ihren bewährten Methoden konnten als positives „Transplantat“ eingebunden werden. 2014 stellt Gérard Mura bei den strategischen Überlegungen der Einheiten bei Demo Fortschritte fest: „Sie haben sich das Umfeld, die Konkurrenten, die Kunden und das Wachstumspotenzial zu eigen gemacht. Aus der mexikanischen Fabrik kamen die Idee und vor allem die bemerkenswerte Vorbereitung für eine zweite Fabrik“, beglückwünscht er sie. Die anderen Leiter der Geschäftsbereich lassen sich von diesem Modell inspirieren, in dem jeder zum potenziellen Gestalter der Zukunft seines Bereichs wird.

Der Grundsatz der Dezentralisierung ist ein weiteres wichtiges Merkmal von Safe. Das erlaubt einen umso flexibleren Betrieb, als er durch solide und bewährte Trägerstrukturen abgesichert ist. Marc Génot selbst fand das erstaunlich. „Selten habe ich eine Gruppe dieser Größe gesehen, die eine derart strenge Verwaltungskontrolle hatte“, stellte er einige Jahre nach der Übergabe des Vorstandsvorsitzes fest. Die Unterstützung durch zentrale Dienstleistungen der Geschäftsbereiche und des Konzerns ermöglicht es jeder Einheit, als leistungsstarke KMU zu funktionieren, die sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden konzentriert, mit allem, was dies im Hinblick auf die Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Motivation und Verantwortlichkeit bedeutet. In der jüngsten Zeit haben die Vermehrung von Unternehmen und die Internationalisierung zur Notwendigkeit geführt, das Image der Gruppe zu „verdichten“. Es sollte an Sichtbarkeit und Einfluss gewonnen werden. Diese Arbeit rund um die Gruppenidentität führte insbesondere im Januar 2013 zur Namensänderung. Diese bietet allen Geschäftseinheiten eine erneuerte Legitimität und eine feste Verankerung innerhalb einer Gruppe, die im internationalen Umfeld ein bekanntes Profil hat. Dies ist eine wichtige Garantie für zukünftige Erfolge.

Diese verschiedenen Eigenschaften wurden von den Führungskräften der Großunternehmen analysiert, denen Gérard Mura die Gruppe Safe präsentierte und sie dann bat, deren Stärken und Schwächen zu identifizieren. Schwächen gibt es immer ein paar wenige <sup>44</sup>!

---

<sup>44</sup> Beispielsweise sollte man vielleicht ehrgeiziger sein, indem man komplementäre, profitable Unternehmen übernimmt.

Aber konzentrieren wir uns auf die Stärken, die „Überraschungen“, wie sie dreißig hochrangige Teilnehmer bezeichneten, die bei CEDEP ihre Ausbildung absolvierten:

- ◇ ein starker Unternehmergeist,
- ◇ eine klare Vision, unterstützt von verständlichen Ansagen,
- ◇ ein hohes Maß an Dezentralisierung in einer einfachen und ausgewogenen Struktur,
- ◇ globale Nischen mit hohem Mehrwert,
- ◇ Qualität der Kontrollinstrumente,
- ◇ eine kundenorientierte Organisation,
- ◇ ein hohes Maß an Internationalisierung für eine Gruppe dieser Größe.

Wir für unseren Teil behalten vor allem die klare Vorstellung, unterstützt von unmissverständlichen Ansagen, und den starken Unternehmergeist. Ausdrücken, was man tun wird, es sagen und dann durchführen – das erscheint so einfach, ist aber sehr selten! Vor allem über einen so langen Zeitraum, und ohne vom Weg abzuweichen. Wir erinnern uns, dass wir vor 15 Jahren, während wir an der Geschichte von Sainte-Suzanne arbeiteten, dem Gründungsort der Gruppe, mit einer gewissen Naivität den Blaubeerenduft erwähnten, der von den benachbarten Vogesen herunterflog. Damals hätten wir uns nicht vorstellen können, dass dieser von Marc Génot zusammengetragene Wagen aus ziemlich gemischten Teilen, der mal in die eine und mal in die andere Richtung zog, restrukturiert und neu konfiguriert werden würde. Dass daraus eine Einheit mit Rennwagenprofil, eine leistungsstarke weltweit agierende Gruppe entstehen würde. Täglich bestehen Unsicherheiten, und auf Erfolgslorbeeren darf man sich nicht ausruhen. Aber die Entschlossenheit und Motivation aller bilden ein solides Fundament, auf dem auch im Ungewissen weitergebaut werden kann. Dieser Weg, diese Entschlossenheit ist SAFE zu eigen, es sind die einer Gruppe, die der Kraft und Motivation aller Frauen und Männer, ihrer Wegbegleiter, die tagtäglich in der Gruppe leben und arbeiten, Tribut zollt.

Der Weg in die Zukunft ist geebnet. Er führt zu neuen Begegnungen, neuen Herausforderungen, aus denen die Teams mit ihrer Begeisterung und Leidenschaft zweifelsohne neuerliche Erfolge schmieden werden!

=====

## Danksagung des Autors

Ich danke allen Frauen und Männern, denen ich im Laufe dieses Projekts begegnet bin; es sind zu viele, um alle einzeln zu nennen. Die Forschungsarbeit für dieses Buch führte mich auf mehrere Kontinente und zu einer Vielzahl Angestellten der Gruppe. Ihre Erzählungen und Berichte ermöglichten es mir, diese Geschichte aufzubauen. Alle auch nicht namentlich Zitierten haben ihren Beitrag dazu geleistet.

Die zahlreichen Begegnungen, die kulturelle Vielfalt, die Vielseitigkeit der Werdegänge, die Motivation und Verbundenheit aller waren für mich ein wunderschönes Vorbild für eine ausgeprägte Unternehmenskultur.

Ich danke dem Kommunikationsteam, das einen weitreichenden Beitrag geleistet hat, **Christelle Damiens** und **Sarah Blanc** am Firmensitz, sowie **Nelly Boutier, Aurélie Echaroux und Catherine Kahler** in den verschiedenen Branchen, und nicht zu vergessen, unseren Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in den Fabriken.

Ich danke **Marc Génot**, der mir die Gruppe zeigte, als ich noch ein Kind war, und der mir für die Kollektion „Mémoiresd'Hommes, Histoiresd'Entreprises“ in den Sattel geholfen hat.

Mein besonderer Dank schließlich gilt **Frédéric Schwartz**, Initiator und treibende Kraft dieses Projekts. Sein sowohl inhaltlicher als auch formeller Beitrag war grundlegend, und ich bin ihm dankbar für das Vertrauen, das er in mich gesetzt hat.

**Olivier Boudot**



L'esprit industriel

[www.safe-industry.com](http://www.safe-industry.com)