

Interview • 11:59

‘Energie-intensieve en milieubelastende industrie kan beter uit Duitsland vertrekken’



Han Dirk Hekking

Het zijn zware tijden voor de Duitse economie. Neerslachtigheid regeert het land. Maar Duitsland worstelt dan wel, volgens de prominente bedrijfsadviseur Hermann Simon zal het ook boven komen. ‘Buitenlandse bedrijven kiezen niet meer automatisch voor de vestigingsplaats met de laagste kosten.’





Volgens de prominente bedrijfsadviseur Hermann Simon zal een groot verkiezingssucces van de extreemrechtse Alternative für Deutschland (AfD) niet veel gevolgen zou hebben voor het Duitse vestigingsklimaat. Foto: Henning Ross

In het kort

- De Duitse economie kwakkelt en het bedrijfsleven klaagt over bureaucratie en politieke inertie.
 - Maar neerslachtigheid is niet op zijn plaats, vindt bedrijfsadviseur Hermann Simon.
 - Duitsland is veerkrachtig genoeg, en sommige bedrijfstakken zijn elders beter op hun plaats.
-

Het regent slecht nieuws in Duitsland. De regering komt verlamd over, bedrijven klagen over regeldruk en vijandig gedrag tegen buitenlands talent. Het land lijkt bevangen door de angst voor ‘de-industrialisering’, dat wil zeggen dat de industrie — goed voor een kwart van de economie en een bron van trots voor menige Duitser — niet meer kan meekomen met de mondiale concurrentie en het land verlaat.

Maar we moeten Duitsland niet te snel afschrijven, vindt Hermann Simon (77), oprichter van bedrijfsadviesbureau Simon-Kucher. Eind februari trok hij in een opiniestuk in de

Frankfurter Allgemeine ten strijde tegen de somberheid. De-industrialisering is geen probleem, vindt hij. Integendeel: we hebben het tot op zekere hoogte nodig.

Hij durfde ook man en paard te noemen: energie-intensieve en vervuilende bedrijven zijn in Duitsland niet meer zo op hun plaats en kunnen beter naar elders gaan. Het is zinloos die bedrijven krampachtig te steunen. 'Ondernemers in het Rijnland vertellen me dat ze niet kunnen wachten tot de enorme bruinkoolmijnen in de regio de deuren sluiten en daarbij duizenden hooggeschoolde werknemers ontslaan', aldus de bedrijfsadviseur. Ze willen dat personeel graag in dienst nemen en kunnen de ruimte goed gebruiken.

Simon benoemde eerder de veerkracht van ondernemingen door te wijzen op 'verborgen kampioenen', vaak mkb-bedrijven die onder de radar blijven maar intussen internationaal toonaangevend zijn. Die bedrijven moet je koesteren, betoogt de prominente bedrijfsadviseur in een gesprek op het hoofdkantoor van Simon-Kucher in Bonn. En dan niet zoals vroeger, waarbij Duitsland honderden miljarden verspilde om oude industrie in het Roergebied en het Saarland overeind te houden.

Bij ons in Nederland klagen bedrijven over het gure vestigingsklimaat. ASML hintte zelfs op vertrek. Dat bedrijf werkt nauw samen met Duitse industriële concerns. Zou Duitsland niet moeten proberen om ASML in te lijven?

'Als ASML zijn hoofdkantoor werkelijk wil verplaatsen, geloof ik niet dat Duitsland kans maakt. Dan gaat het eerder om Azië of Dubai.'

'Maar uiteraard moet Duitsland proberen dat soort bedrijven aan te trekken. Dat werkt ook: Microsoft steekt €3,2 mrd in datacenters voor kunstmatige intelligentie in het voormalige bruinkoolgebied. Intel heeft een enorme investering in Maagdenburg aangekondigd, TSMC steekt €10 mrd in Dresden. CATL, de grootste producent ter wereld van batterijen voor auto's, heeft zich gevestigd in Thüringen. Ook Northvolt bouwt een fabriek en in het Saarland is het Chinese bedrijf S-Volt actief. Veel van deze investeerders zijn klanten van ASML.'

'Bij de mondiale vraag wat de beste standplaats voor een bedrijfsactiviteit is, gaat het erom of zo'n standplaats binnen het ecosysteem van toeleveranciers en logistiek past. TSMC bouwt ook een grote fabriek in Texas. Een Taiwanese expert heeft gezegd dat dat bedrijf daar grote problemen heeft, omdat er geen ecosysteem voor TSMC is. Er zijn geen toeleveranciers, en die moet het bedrijf dus mee zien te krijgen.'

'Toen de bestuursvoorzitter van Intel de vraag kreeg waarom hij voor Duitsland had gekozen, zei hij dat het ten eerste ging om de aanwezigheid van toptalent, ten tweede om logistiek en ten derde om de kwaliteit van leven, waar politieke stabiliteit bij hoort. Pas op de vierde plaats

kwamen de kosten. Dat is een nieuwe rangschikking. Eerder zeiden bedrijven dat ze voor de vestigingsplaats met de laagste kosten kozen.'

Ik was in februari in Dresden en daar vrezden chipfabrikanten nu politieke instabiliteit vanwege de opkomst van de extreemrechtse Alternative für Deutschland (AfD).

'Ik denk niet dat een groot AfD-verkiezingssucces veel gevolgen zal hebben. Die ruk naar rechts is geen Duitse ontwikkeling, het is iets breders. Zie Wilders in Nederland, Le Pen in Frankrijk of wat er in de Verenigde Staten gebeurt. De vestigingsvoorwaarden veranderen niet fundamenteel.'

Maar Infineon en ook SAP waarschuwen dat buitenlandse IT'ers en technici wegblijven vanwege vijandigheid jegens buitenlanders.

'Succes van de AfD kan consequenties hebben, zeker. Dat is nadelig. Maar er speelt hier ook wat anders. Mijn zoon verbleef een semester aan het Indian Institute of Technology in Chennai. Daar studeren jaarlijks vierduizend mensen af. Mijn zoon zei: weet je waar die een dag na hun afstuderen zijn? Drieduizend van hen zitten in een vliegtuig naar de VS.'

'Ik vertelde dit verhaal op een bijeenkomst in Berlijn met bestuursvoorzitters van grote onderzoeksinstituten. Toen zei er één: "Wij krijgen ook sollicitaties van het Indian Institute of Technology." Ik vroeg: "Hoeveel?" Het waren er vijftig, en er kwamen er uiteindelijk maar vijf naar Duitsland.'

'Hier speelt vooral een taalbarrière. In de VS kunnen de Indiërs Engels spreken. Maar als zij bij Duitsland dan ook nog politieke bedenkingen krijgen, dan is dat zeker een nadeel voor ons.'

Duitsland komt tamelijk behoudend over. Zijn Duitse bedrijven eigenlijk wel genoeg internationaal actief?

'Jawel. Hier vijfhonderd meter vandaan is DHL Group gevestigd. Bijna de helft van de mensen die je daar ziet, komt uit Azië. Dat is natuurlijk een groot bedrijf, maar ook in het middenbedrijf, bij de zogeheten verborgen kampioenen, zie je relatief sterk geïntegreerde productieketens met locaties in China en elders. Ik hoorde deze week dat alleen al in Taicang, een satellietstad van Sjanghai, vijfhonderd Duitse bedrijven zijn gevestigd. In 2023 kwamen er 25 bij.'

'Die verborgen kampioenen hebben meer dan de helft van hun personeel buiten Duitsland. Ze halen tamelijk systematisch werknemers uit deze landen naar het Duitse hoofdkantoor. Soms

voor korte tijd, soms voor langer. Soms krijgen die ook topfuncties.'



Hermann Simon pleit voor politiek langetermijnbeleid, maar constateert dat dit wordt bemoeilijkt door de korte ambtstermijnen van politici. 'Daarvoor heb ik geen oplossing.' Foto: Henning Ross

Als die productieketen zo geïntegreerd is, is er dan niet het risico dat bedrijven op den duur Duitsland volledig verlaten?

'Zeker. Dat hebben we bij sommige bedrijven ook gezien. Maar de politiek moet de vestigingsvoorwaarden dan zo inrichten dat dit vertrek wordt voorkomen. Daarbij is er ook het fenomeen van *gewenst* vertrek. Daar gaat het om bedrijven die energie-intensief zijn, of die een te zware belasting voor het milieu vormen.'

'Zo vraag ik me af of een kolos als Basf in Ludwigshafen met zijn geïntegreerde chemische productieketen midden in het Rhein-Neckargebied moet blijven. Natuurlijk kost een vertrek banen. Maar bij de overgang van een op oude industrie gebouwde industriële structuur naar een nieuwe structuur, is het nodig dat bedrijven en bepaalde activiteiten verdwijnen.'

'Een punt dat weinig aan de orde komt, is daarbij de beschikbaarheid van land. Dat is er weinig, in Nederland nog minder dan bij ons. Een minister van de deelstaat Thüringen

vertelde me dat Elon Musk ook in Thüringen was geweest om zijn fabriek te bouwen. Maar daar was geen perceel van driehonderd hectare beschikbaar — zelfs in Thüringen niet, laat staan in West-Duitsland of in Nederland.’

CV Hermann Simon

1947 Geboren in Hasborn

1979 Doceert bedrijfseconomie en marketing bij Universiteit Bielefeld

1985 Sticht adviesbureau Simon-Kucher

1989 Verruilt Universiteit Bielefeld voor Gutenberg Universiteit Mainz

1995 Bestuursvoorzitter Simon-Kucher

2009 President-commissaris Simon Kucher

2021 Boek *Hidden Champions Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert*

2022 Boek *Die Inflation schlagen*

Maar wat zegt u tegen de werknemer van Basf?

‘Dat is een complexe vraag, die ook te maken heeft met een basisfout van de politiek. Die is op de korte termijn gefocust. Ik geef u een voorbeeld: hier in Bonn is een burgemeester van de Groenen die als missie ‘auto’s uit het centrum, fietsen erin’ heeft. Dat maakt de binnenstad kapot. De structuur daarvan heeft zich honderd jaar lang ontwikkeld. Vroeger lagen fabrieken in het centrum van de stad. De werknemers woonden daar omheen.’

‘Toen wilden we de fabrieken uit de stad, en kwamen die terecht op industriegebieden. Dat kon omdat mensen auto’s hadden; zo konden ze naar hun werk rijden. Een voorbeeld in Bonn is de snoepfabrikant Haribo. Die had vroeger zijn productie en hoofdkantoor in Bonn, maar verhuisde naar een industriegebied in de Eifel dat alleen met de auto bereikbaar was.’

‘En daar komt dan de burgemeester van Bonn, die zegt dat alles in twee jaar moet veranderen. Ze schrapt duizenden parkeerplaatsen, wat neerkomt op een autoverbod. Maar dit soort veranderingen vergt een langduriger proces. Als je een nieuw industriegebied ontwikkelt, bouw er dan ook huizen, zodat mensen niet twintig kilometer met de auto hoeven te rijden.’

‘Maar mijn oproep om te plannen voor de langere termijn botst op de kortere ambtstermijnen van politici. Daarvoor heb ik geen oplossing.’

De productie van auto's is een van de pijlers van de Duitse industrie. Is dat ook zo'n oude industrie? Bij fabrikanten proef je de vrees voor goedkope elektrische auto's uit China.

‘Ten eerste: de verbrandingsmotor gaat niet verdwijnen. Er zijn nu 1,4 miljard auto's wereldwijd. Ik hoor uit de industrie dat we de grondstoffen voor batterijen niet hebben en dat dat verbod op verbrandingsmotoren van tafel moet.’

‘De angst van autofabrikanten heeft ook te maken met het conflict tussen de VS en China. Het is gevaarlijk om daar tussen de molenstenen terecht te komen. Het interesseert de Amerikanen niet of Duitsland problemen krijgt als dat conflict zich verscherpt. We kunnen er niets aan doen.’

‘De auto-industrie, en in het bijzonder Volkswagen, is natuurlijk sterk afhankelijk van China. Volkswagen was er de grootste aanbieder. Als het voor VW in China misgaat, is dat ook omdat het bedrijf te langzaam acteerde. Het heeft BYD en andere fabrikanten toegestaan VW in te halen. Daar gaat het over een ondernemersrisico.’

‘Maar ik heb een half jaar geleden een nieuwe, reusachtige fabriek van BYD bezocht. Daar viel me op dat het niveau van automatisering flink lager was dan in Duitsland. Dat is logisch, want de lonen zijn lager. Maar daar stond een werknemer wielen te monteren met schroeven in de hand.’

‘En toen zag ik de eindmontage. De wagens waar niks op aan te merken was, gingen naar links, de wagens die nog aandacht nodig hadden, gingen naar rechts. En er gingen wezenlijk meer auto's naar rechts. We kwamen ook langs bij een instructie voor monteurs. Die duurt daar twee dagen, maar in Duitsland zes weken. Dit alles duidt op kwaliteitsproblemen.’

‘Ik denk eigenlijk dat Chinese autofabrikanten zich ontwikkelen zoals de Japanse of Koreaanse producenten. Die hebben hun plaats op de automarkt veroverd, maar ze hebben de Europese auto-industrie niet vernietigd.’

De Duitse industrie zou dus met wat meer zelfvertrouwen kunnen opereren?

‘Duitsland is weliswaar de derde economie ter wereld, maar mondiaal is het nog altijd een klein land. Als we onze leidende positie in de industrie, digitalisering en het samenspel van

hardware en software behouden, is dat prima. Dan ligt er genoeg werk voor ons. Maar we moeten uiteraard onze vaardigheden blijven aanpassen, en ook sneller dan vroeger.'

'Op sommige terreinen zullen we als Europa bij digitalisering geen rol spelen. Dat is simpel te begrijpen. Uber heeft iets van drie jaar lang zijn systeem in San Francisco getest, en kon het toen één op één over grote steden in de VS uitrollen. Als dat bedrijf hetzelfde in Amsterdam of Berlijn wil doen, dan krijgen ze te maken met 27 talen en bureaucratieën.'

'We moeten als Europa bij het digitaliseringsproces niet inzetten op autarkie of strategische autonomie, maar ons aan transatlantische ecosystemen koppelen. Dat betekent dat we op Europees niveau een andere koers moeten varen.'

Registreer nu en lees gratis een aantal artikelen per maand

Gratis registreren

Laatste nieuws

15:34

Met eis van \$1,95 mrd gaat strijd tussen SEC en Ripple nieuwe fase in

15:00

Joost Klein laat precies zien wat de Europese Unie nu nodig heeft

14:57

Simac boekt verlies door oplopende kosten voor personeel en energie

14:16

Afschaffen balkenendenorm is zwakke oplossing voor een niet-bestaand probleem

14:14

Kabinet trekt €2,5 mrd uit voor gebied rond ASML-hoofdkwartier

Lees al het laatste nieuws



Meer bedrijfsleven



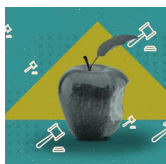
3 min leestijd

Crisis terug bij Thames Water nu aandeelhouders weglopen van reddingsplan



1 min leestijd • [Nieuws in Cijfers](#)

Loonkloof binnen Europa is nog groot, maar wordt kleiner



5 min leestijd • [Analyse](#)

Zaak over de marktmacht van Apple gaat nog jaren duren



2 min leestijd

Investeerder HAL boekt een nettowinst van €1 mrd