

**H+** Berater-Legende

## „Angemessene Deindustrialisierung halte ich für notwendig.“

Berater-Legende Hermann Simon hat den tiefen Blick in die deutsche Wirtschaft. Eine angemessene Deindustrialisierung hält er für notwendig und Angst vor US-Zöllen für unbegründet.

Bert Fröndhoff, Tanja Kewes  
04.03.2025 - 03:49 Uhr

 **Artikel anhören** 14:17



Berater Hermann Simon: „Ich sehe keinen großen Aufruhr bei den Unternehmen wegen der US-Zölle.“ Foto: Simon Kucher

**Düsseldorf.** Hermann Simon kennt vielleicht besser als jeder andere deutsche Unternehmensberater, was den Kern der deutschen Wirtschaft ausmacht: Es sind die typischen Mittelständler, die mit einzigartigen Produkten seit vielen Jahren global spitze sind. „Hidden Champions“ nennt Simon diese Firmen in seinen international erfolgreichen Bestsellern – der Gattungsbegriff ist mittlerweile auch in China und den **USA** verbreitet.

Um die Zukunft der erfindungsreichen deutschen Industriefirmen ist es dem Managementexperten nicht bange, sofern sie sich verändern. Simon gilt als Beraterlegende in Deutschland und international als Koryphäe im Preismanagement. Die von ihm gegründete Beratung Simon-Kucher ist nach Roland Berger die zweitgrößte deutschen Ursprungs.

Im Interview mit dem Handelsblatt skizziert er, welchen Weg die deutsche Wirtschaft gehen muss. Sein Rat im Umgang mit Donald Trump: „Einfach mal cool bleiben.“

## Lesen Sie hier das Interview mit Berater Hermann Simon

### Herr Simon, was hat Sie am Ergebnis der Bundestagswahl am meisten überrascht?

Frappierend finde ich die Ähnlichkeit zur US-Wahl. Trump erhielt 57,99 Prozent der Stimmen der Wahlpersonen, also dem Electoral College. CDU und AfD zusammen haben 57,1 Prozent der Sitze im Bundestag. Das heißt, in beiden Ländern gibt es nahezu identische, konservativ-rechte Mehrheiten.

### Deutschland wird aber künftig wahrscheinlich von einer Koalition aus CDU/CSU und SPD regiert. Was erwarten Sie von der neuen Regierung?

Von der einzig infrage kommenden Koalition erwarte ich nicht den von Friedrich Merz versprochenen Aufbruch. Es besteht das Risiko einer „Stillstandskoalition“ à la Merkel. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass die Koalition nach zwei Jahren zerbricht. Die Sozialpolitik kann der Sprengsatz werden. CDU und SPD sind Koalitionspartner auf dem Papier, aber nicht im Herzen.

» Lesen Sie auch: [Die sechs Lehren aus der Wahl](#)

### Eine der drängendsten Aufgaben ist, die deutsche Wirtschaft wieder nach vorn zu bringen. Kann die neue Regierung die Deindustrialisierung stoppen?

Eine angemessene Deindustrialisierung halte ich für notwendig und sinnvoll.

**Top-Jobs des Tages**

**Jetzt die besten Jobs finden.**

Jobtitel, Kompetenz oder Firmennar

Standort

**JOBS FINDEN**

**JENZ GmbH**  
IT Systemadministrator (m/w/d)  
Petershagen

**TeVi Markt Handels GmbH**  
Fachverkäufer / Quereinsteiger  
(m/w/x) für den Bereich  
Telekommunikation - Teilzeit möglich  
Landshut

**VHW Metallpresswerk GmbH**  
Zerspanungsmechaniker (m/w/d)  
Spaichingen

### Sie finden es sinnvoll, wenn sich die Industrie aus der Industrienation Deutschland verabschiedet?

Wir stecken nicht in einer normalen konjunkturellen Krise, sondern am Beginn einer tiefgehenden strukturellen Neuordnung der Wirtschaft. Einer kreativen Zerstörung ganz im Sinne des bekannten Ökonomen Joseph Schumpeter. Wir müssen weg von den alten Branchen, die hier keine Zukunft mehr haben, und schnellstens neue aufbauen.

## Vita Hermann Simon

Der Berater ∨

Die Beratung ∨

### Welche Industrien haben hier keine Zukunft mehr?

Alle energieintensiven und umweltbelastenden Produktionen. Es ist historisch betrachtet völlig normal, dass Industrien verschwinden und dorthin gehen, wo sie die besten Standortbedingungen vorfinden. Wenn wir in der Vergangenheit versucht haben, Altes zu erhalten, dann war das immer rausgeschmissenes Geld. Denken Sie nur an den Bergbau. Die Textilproduktion ist komplett abgewandert. Der Wandel hat uns nicht geschadet, sondern letztlich genutzt.

» Lesen Sie auch: [Krise der Industrie beschleunigt sich – Doch es gibt drei Hoffnungsträger](#) H+

## Moment. Wenn Deutschland ganze Industriezweige wie die energieintensive Chemie oder den Stahl verliert, werden Hunderttausende arbeitslos.

Und es werden neue Jobs entstehen. Zurzeit sind 530.000 Stellen unbesetzt. Überall werden Leute gesucht. Im Großraum Köln warten viele Unternehmer nur darauf, dass der Braunkohle-Tagebau schließt. Weil ihnen dann Tausende technologisch hoch qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, die schnell in neue Jobs eingearbeitet werden. Handwerker suchen händeringend nach Mitarbeitern. erinnern Sie sich an die Pleite der Drogeriemarktkette **Schlecker**?

### Klar, das war im Jahr 2012. Tausende „Schleckerfrauen“, die in den Geschäften arbeiteten, haben ihren Job verloren.

Das Entsetzen war groß. Aber die allermeisten haben schnell einen neuen Job gefunden. Eine teilweise Deindustrialisierung ist auch deswegen nötig, weil es immer weniger Fachkräfte geben wird. Dieser Mangel wird neben der teuren Energie zum größten Problem der deutschen Wirtschaft. Wir können das dämpfen, wenn wir für Zukunftsbranchen Fachkräfte aus den alten Industrien gewinnen. Ein weiteres Argument für Deindustrialisierung ist die Platznot in Deutschland.



Mitarbeiterinnen der Drogeriemarktkette Schlecker im Jahr 2012: Mit der Pleite verloren Tausende ihren Job.  
Foto: dapd

### Sie sehen eine Platznot in Deutschland?

Es gibt unverkennbar einen Mangel an Industrieland. Fragen Sie mal bei Politikern in Ländern und Kommunen nach. Die wenigsten können mal eben 300 Hektar Land freiräumen, wenn jemand wie Elon Musk kommt und eine große Fabrik bauen will. In den meisten Regionen sind die großen Flächen nicht vorhanden oder längst belegt.

**Okay, verabschieden wir uns von Teilen der Industrie – aber was kommt dann?**

Wir müssen um unsere Stärken wissen, und die finden wir in der Industrie, die hier noch eine Zukunft hat. Deutschlands Maschinenbauer fertigen immer noch Produkte, die weltweit einzigartig sind und ohne die ganzen Industriezweige auch in Asien und Amerika stillstehen würden. Wir haben noch immer ein immenses technisches Know-how, müssen es aber in neue Geschäftsmodelle packen.

**Wie sehen die aus?**

Viele der jetzt noch unersetzbaren Produkte aus Deutschland müssen in den nächsten Jahren mit unersetzbaren Dienstleistungen kombiniert werden. Es geht um die Integration von Software und Maschinen, digitale Steuerung, Wartung und technische Beratung. Das ist der globale Wachstumssektor für die deutsche Industrie. Und nicht das alte Modell, in Deutschland zu produzieren und in alle Welt zu exportieren.



**Die deutsche Wirtschaft hat sich in den vergangenen 20 Jahren sehr stark auf China fokussiert und die USA vernachlässigt.**

**Wie viel Zeit bleibt für Umstellung?**

Das muss in den nächsten fünf Jahren passieren, sonst verlieren wir auch bei industriellen Dienstleistungen. Ich bin zu 75 Prozent davon überzeugt, dass wir das schaffen. In diesem Zeitraum sollten wir auch eine weitere deutsche Kernindustrie weiter stärken: Medizin und Gesundheit. Auch dort haben wir richtig viel Know-how. Wissen Sie, welche Produkte wir am meisten in die USA exportieren?

**Darüber haben wir erst vor wenigen Tagen im Handelsblatt geschrieben: Es sind Medikamente und Medizintechnik. Aber das ist ja nun in Gefahr. US-Präsident Donald Trump plant Zölle auf Pharmaprodukte.**

Die werden so nicht in der Breite kommen. Ich bin ohnehin der Meinung, dass wir beim Thema US-Zölle einfach mal cool bleiben und uns nicht schrecken lassen sollten.

**Sie halten den Aufruhr in der Wirtschaft wegen Trumps Zolldrohungen für nicht berechtigt?**

Ich sehe keinen großen Aufruhr bei den Unternehmen. Und das hat seine Gründe. Viele produzieren ohnehin schon in den USA und sind von Zöllen erst gar nicht betroffen. Andere exportieren so spezielle, einzigartige und unverzichtbare technische Produkte dorthin, dass selbst Zölle dem Geschäft wenig anhaben werden.

**Das müssen Sie erklären.**

Diese einzigartigen deutschen Produkte werden auch dann in den USA bestellt und gekauft, wenn die Preise wegen der Zölle steigen. Den meisten ist nicht bewusst, wie tief deutsche Technologiespezialisten in den Produktionsketten globaler und auch amerikanischer Unternehmen integriert sind. Apple hat 767 Zulieferer aus Deutschland. Die bewegen sich nicht in Billigkategorien, wo ein Hersteller einfach einen anderen Zulieferer nimmt, der preiswerter ist. Es gibt nur wenige oder keine Alternativen.

**Bei Automobilen schon.**

Nehmen wir an, auf einen BMW werden zehn Prozent Zoll fällig. Die Mehrkosten werden vermutlich nur zur Hälfte an die Käufer weitergegeben, der Rest kann durch Effizienz wieder aufgefangen werden. Nun hat BMW eine sehr starke Marke, und deren Fans keine schmalen Geldbeutel. Für sie spielt der Preis nicht die erste Rolle, sie kaufen trotzdem. Trump kann mit Zöllen die Staatskassen füllen. Große Exporteinbrüche wegen Zöllen in den USA erwarte ich aber nicht.



Modellpräsentation von BMW: „Für die Fans der Marke spielt der Preis nicht die erste Rolle.“ Foto: REUTERS

**Dennoch wird das „America first“-Prinzip auch die deutsche Wirtschaft verändern.  
Erwarten Sie einen Run deutscher Firmen auf die USA?**

Die deutsche Wirtschaft hat sich in den vergangenen 20 Jahren sehr stark auf China fokussiert und die USA vernachlässigt. Seit einigen Jahren ändert sich dies. Trump wird viele Investitionen ins Land locken. Aber er verstärkt letztlich nur einen Trend, der vor ihm begonnen hat. Und es ist ein Teil einer globalen Bewegung.

**Wie sieht die aus?**

Unternehmen suchen sich für jede ihrer Aktivitäten den besten Standort in der Welt. Es wird dort produziert und geforscht, wo verkauft wird und das Know-how ist. Exporte werden durch Direktinvestitionen in den ausgesuchten Ländern ersetzt.

**Und Deutschland gehört wegen seiner Schwächen nicht mehr zu den Standorten, die ausländische Konzerne sich für Investitionen aussuchen?**

Das sehe ich nicht so. Es ist keine Einbahnstraße. Ich war unlängst auf einem Treffen mit 100 chinesischen Autozulieferern. Die wollen alle mit Produktionen nach Deutschland kommen. Globale Pharmakonzerne investieren bereits gezielt in Deutschland.

**Künstliche Intelligenz? Da ist der Zug für Europa abgefahren.****Was lockt sie denn noch nach Deutschland?**

Die Verfügbarkeit von Know-how und Top Talenten, super Logistikbedingungen mitten in Europa und politische Stabilität. Und wenn Europa Zölle erhebt, werden auch US-Firmen in Europa investieren müssen, wenn sie den Markt nicht verlieren wollen. Deutschland ist nach wie vor ein extrem attraktiver Investitionsstandort. Gerade für Zukunftsindustrien.

**Auch für Hightech-Branchen wie die Künstliche Intelligenz?**

Da ist der Zug für Europa abgefahren. Alle hiesigen Initiativen, eine digitale Souveränität aufzubauen, sind vielleicht gut gemeint, aber unrealistisch. Wenn ich vergleiche, was in den USA und Europa in Künstliche Intelligenz investiert wird, kann der Schluss nur lauten: Die Standards und technologischen Sprünge werden nicht aus Deutschland und Europa kommen.

» **Lesen Sie auch:** [Eine neue KI-Ära kann beginnen](#)

**Aber das Ziel, in diesen Technologien unabhängiger von den USA zu werden, ist doch sinnvoll und nötig.**

Es wird nicht funktionieren. Die deutsche Industrie sollte viel stärker darauf hinarbeiten, transatlantische Ökosysteme aufzubauen, also enge Allianzen mit kapitalstarken amerikanischen Softwarefirmen wie [Google](#) und [Microsoft](#) zu knüpfen. Unsere weltweit einzigartige Stärke ist es, Softwarekompetenzen in komplexe industrielle Prozesse zu integrieren. Das sind die Zukunftsgeschäfte, die ich meine.

**Nun wird der Ton zwischen den USA und Europa rauer. Wird die transatlantische Entfremdung auch die Beziehungen der Unternehmen untereinander belasten?**

Ich erwarte keine Entfremdung von den USA und Europa. Beide Wirtschaftsräume sind eng verflochten und untrennbar verbunden. Wir teilen grundsätzlich die gleichen Werte. Vieles, was wir jetzt von der neuen US-Regierung hören, halte ich für Getöse. Die Realität wird auch Trump und sein Team einholen.



Sitzung des US-Kabinetts: „Die Realität wird auch Trump und sein Team einholen“, sagt Hermann Simon. Foto: UPI/laif

**Die Wirkung von Zöllen beschreiben Sie auch in der neuesten Auflage Ihres Klassikers „Preismanagement“. Welche Fehler machen Unternehmen noch immer, wenn sie Preise für Produkte festlegen?**

Viele entscheiden dies immer noch aus dem Bauch heraus. Das kann Hunderte von Millionen Euro weniger an Gewinn bedeuten. Dabei können die Firmen heute technische Möglichkeiten wie nie zuvor nutzen.

**Welche sind das?**

Es geht darum, Daten zu erheben und richtig zu interpretieren. Das bringt ganz neue Bezahlmodelle. Preise können angepasst werden, wenn man das Verbraucherverhalten in bestimmten Situationen und Tageszeiten detailliert versteht. Preise können für verschiedene Kunden differenziert werden, wenn man viel über sie weiß. Bei einem Mercedes-Fahrer ist die Zahlungsbereitschaft höher. Bei einem Handelsblatt-Journalisten womöglich noch höher (lacht).

**Sie überschätzen unser Einkommen. Ist Preismanagement heutzutage nur noch eine Frage von Daten und Künstlicher Intelligenz (KI)?**

KI wird die Möglichkeiten noch mal richtig erweitern. Es gibt schon Tests, auf die

klassische und teure Marktforschung zu verzichten, bei denen Tausende Konsumenten zu ihren Gewohnheiten befragt werden, und dazu, wie sie auf Preisveränderungen reagieren. Stattdessen werden KI-Systeme wie ChatGPT hundertfach dazu befragt. Da wird Sinnvolles bei rauskommen. Und das wird auch unser Geschäft als Beratung verändern. Da bleiben wir am Ball.

**Angesichts dieses Einflusses von Daten und Künstlicher Intelligenz: Wäre es nicht sinnvoller, dass sich eine Beratung wie Simon-Kucher einem der großen Player wie McKinsey anschließt?**

Also, wir trauen uns das schon selbst zu, weil es um sehr spezielles Wissen geht. Aber fragen Sie mich da noch mal in zehn Jahren, wie das Spiel ausgegangen ist.

**Herr Simon, vielen Dank für das Interview.**

**Mehr:** Der Handelsblatt-Koalitionsvertrag: Was jetzt passieren muss – egal, wer Kanzler wird [H+](#)