

CAPITALISMO FAMILIARE

La ripresa tedesca ha un fattore di successo: le medie aziende che assumono e investono

Attente all'innovazione, queste imprese hanno stretti contatti con le università

La Germania dei campioni nascosti

DAL NOSTRO INVIATO
ZIRNDORF ■ Tra le colline e i boschi della Franconia bavarese, a pochi chilometri da Norimberga, c'è un'azienda che l'anno scorso ha investito 70 milioni di euro per potenziare la sua produzione di giocattoli di plastica in Germania. Pensando alla Cina sembra una follia, una contraddizione vivente nell'era della delocalizzazione galoppante. Eppure alla Playmobil di Zirndorf, il marchio di culto che da oltre trent'anni fabbrica personaggi alti sette centimetri e mezzo proponendo ai bambini la magia del quotidiano e dell'avventura, sono convinti di aver fatto la scelta giusta, anche se controcorrente: «Non oso pensare, se fossimo stati una società quotata in Borsa, come avrebbero reagito i mercati e gli analisti di fronte a questo investimento», sorride Andrea Schauer, 46 anni, alla guida di un'impresa che negli ultimi dieci anni è riuscita a raddoppiare il fatturato in un mercato in contrazione, con una quota di export ormai del 60 per cento.

Alla Playmobil orario di lavoro allungato a parità di stipendio

Ma Playmobil è una tipica azienda familiare tedesca, ancora oggi controllata dal suo fondatore Horst Brandstätter, 72 anni, che da non molto ha preferito cedere la gestione operativa alla signora Schauer, ex direttore marketing, per godersi almeno sei mesi all'anno il sole e i campi da golf della Florida. Ampliare la produzione nel vicino stabilimento di Dietenhofen con modernissime presse per lo stampaggio a iniezione di materie termoplastiche è dunque un anacronismo solo apparente, soprattutto se si vuole mantenere uno standard qualitativo elevato: «Quanto costerebbe la stessa qualità produttiva in Cina?», si chiede Andrea Schauer. La risposta è che la differenza nominale tra il dollaro all'ora dell'operaio cinese e i 25 dollari di quello tedesco si ridurrebbe notevolmente una volta considerati alcuni fattori: come la necessità di essere vicini ai mercati di riferimento per reagire con flessibilità a eventuali e improvvisi cambiamenti della domanda a ridosso della

stagione natalizia; oppure lo sforzo richiesto per creare un nuovo livello di management in grado di gestire una joint venture con un partner cinese. A ciò si aggiunge il non trascurabile fatto che l'azienda ha già alcuni stabilimenti all'estero (Malta, Spagna e Repubblica Ceca) grazie ai quali è riuscita a ridurre i costi di produzione per molte componenti.

Playmobil fa parte di una nutrita schiera di imprese tedesche, spesso controllate da famiglie e ancora più spesso non quotate in Borsa, per le quali la Germania continua ad essere un sito produttivo ideale. E soprattutto di successo, come testimonia la crescita record (+7,5%) delle esportazioni nel 2005. Un luogo di produzione, Standort, nel quale è ancora possibile creare posti di lavoro invece di trasferirli all'estero e dal quale è possibile diventare leader di mercato nel proprio segmento, spesso a livello internazionale.

Sono i "campioni nascosti" di un famoso libro di Hermann Simon, guru della consulenza strategica per le piccole e medie imprese, che spiegano in buona parte la continua ascesa dei prodotti tedeschi (auto e macchinari in particolare) nel mondo: «Le aziende controllate da famiglie — ammette il manager di una società del Dax 30 che preferisce mantenere l'anonimato — hanno il vantaggio di non dover remunerare a tutti i costi gli azionisti ogni anno. Possono magari accontentarsi di un utile inferiore e destinare parte agli investimenti. Possono pianificare con minor ansia sul medio e lungo termine».

Innovazione e ricerca sono i motori



Andrea Schauer, 46 anni, ex direttore marketing, guida la Playmobil, azienda leader nella produzione di giocattoli (foto di Frank Boxler)

sviluppo di molte medie imprese, le cosiddette "Mittelstand". La Borsa di Francoforte ha da poco creato un apposito indice, il German Entrepreneurial Index (Gex), che misura le performance dei titoli di 120 aziende nelle quali le famiglie hanno partecipazioni comprese tra il 25 e il 75% e che sono quotate da non più di dieci anni. Da quando è partito, nel gennaio 2005, questo indice ha registrato una crescita del 50%, superiore allo stesso Dax (+40%).

Perfino la pubblicistica, dopo anni di letteratura al limite del disfattismo, si è accorta che l'economia tedesca,

accanto a mille problemi strutturali, ha ancora molti pregi di cui vantarsi. È da poco uscito il libro di Olaf Preuss, un giornalista del Financial Times Deutschland, che si intitola *Ma de in Germany: i punti di forza dell'economia tedesca*. Lo stesso giornale ha dedicato una lunga serie di articoli (101), da poco terminata, agli "spadaccini dell'economia tedesca", e tra questi figura, ovviamente, anche Horst Brandstätter.

Il libro di Preuss punta molto su un aspetto del capitalismo familiare tedesco ritenuto imprescindibile anche in tempi di globalizzazione: un requisito

minimo di responsabilità sociale. Intervistando l'amministratore delegato di Porsche, che certo piccola non è ma è controllata dall'omonima famiglia e dai suoi eredi, il giornalista chiarisce bene in che cosa consiste questo requisito minimo. Dice Wendelin Wiedeking, numero uno della casa automobilistica di Stoccarda: «Certo che per noi è importante la cultura dello *shareholders value*. Ma al primo posto viene il cliente, poi vengono i dipendenti, i fornitori e i dealer e alla fine gli azionisti».

Tra i tanti nomi eccellenti del libro di Preuss viene citato quello di Trum-

pf, media azienda per modo di dire, con oltre 6mila dipendenti e 1,4 miliardi di euro di fatturato. Ricerca e innovazione hanno spinto questo piccolo colosso con sede a Ditzingen, vicino Stoccarda, alla leadership mondiale dei macchinari laser per la lavorazione delle lamiere. Il proprietario, Berthold Leibinger, ha lasciato da poco la guida operativa dell'azienda alla figlia Nicola. In un'intervista a questo giornale, qualche tempo fa, Leibinger disse che non riusciva a immaginarsi un futuro per la sua impresa lontano da Ditzingen, nonostante i numerosi stabilimenti all'estero: «Qui ci sono università, scuole tecniche, laboratori, centri di ricerca. Non manca nulla. I nostri fornitori primari non sono in Cina, ma nella Foresta Nera». E nel Baden Württemberg, Land dove ha sede Trumpf, l'economia è, nonostante la presenza di colossi dell'auto, a misura di piccola e media impresa. Le Mittelstand danno lavoro a 2/3 degli occupati della regione e generano il 50% del Pil. Il 40% della produzione di queste aziende è destinato all'estero e lo Stato è, di fatto, il più grande esportatore della Germania, con una quota di circa il 15% del totale.

Sia Trumpf che Playmobil hanno negoziato con i propri dipendenti accordi che permettono un maggior grado di flessibilità del lavoro. Il produttore di giocattoli ha ottenuto un allungamento dell'orario da 38 a 40 ore settimanali a parità di stipendio: «Anche per una *Mittelstand* come la nostra l'obiettivo principale resta il profitto», spiega la signora Schauer, preoccupata forse più dal rapido "invecchiamento" dei bambini che troppo presto si dedicano ai giochi multimediali uscendo dall'età dei giochi di fantasia, che dalla dinamica dei costi di produzione: «Credo però che si possa arrivare a questo obiettivo — aggiunge — con misure e decisioni orientate al lungo termine, che siano vantaggiose anche per i dipendenti». E la Cina? Se ne riparerà quando diventerà un mercato appetibile, quando cioè si svilupperà una cultura del gioco dove la rappresentazione della realtà sarà meno aderente alla realtà stessa, più fantasiosa e creativa.

ATTILIO GERONI

UNIVERSO PMI

I NUMERI

3,38 MILIONI
Le aziende delle Pmi e medie nel 2003. Gli occupati sono 19,98 milioni

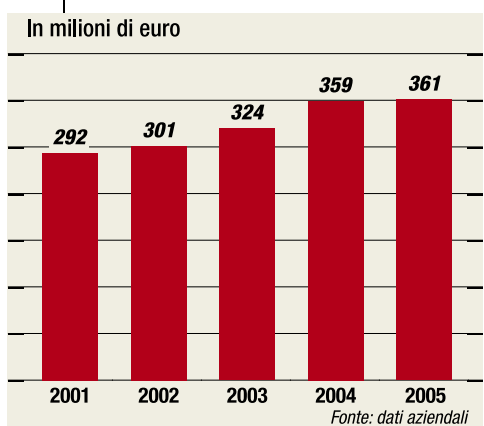
99,7 PER CENTO
L'incidenza delle Pmi su tutte le imprese che sono soggette all'iva

41,2 PER CENTO
Il peso del fatturato delle Pmi su tutte le imprese che sono soggette all'iva

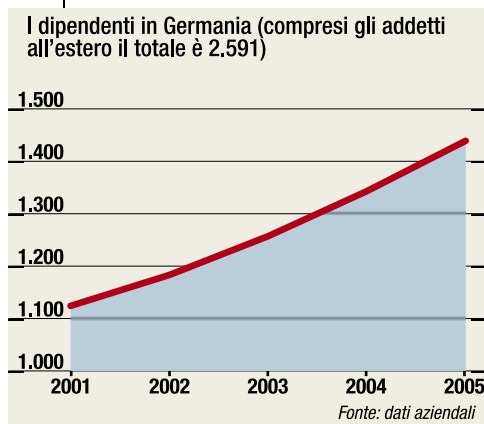
70,2 PER CENTO
L'incidenza degli apprendisti Pmi rispetto a tutti gli occupati nel settore privato

81,9 PER CENTO
La quota di addetti nelle Pmi rispetto al totale nell'industria tedesca

IL FATTURATO PLAYMOBIL



GLI ADDETTI PLAYMOBIL



Il gruppo Trumpf: la flessibilità che aumenta l'occupazione

■ Il gruppo Trumpf, con sede a Ditzingen, nel Baden Württemberg, è leader mondiale nella produzione di macchinari laser per la lavorazione delle lamiere. Controllato dalla famiglia Leibinger, ha registrato nell'ultimo anno fiscale (2004-2005) un fatturato di 1,396 miliardi di euro, in crescita del 14% rispetto all'anno precedente. Con impianti produttivi in vari Paesi europei, in Asia e in Nord America, dà lavoro a oltre

6mila persone. Investe circa il 10% del proprio fatturato in ricerca e sviluppo. L'anno scorso ha registrato un utile netto di 94,6 milioni di euro, in crescita del 55% rispetto all'anno precedente. La quota delle esportazioni sul fatturato complessivo è molto elevata e nell'ultimo esercizio fiscale è arrivata al 70 per cento.

■ L'azienda ha negoziato nel 1996 un accordo con il sindacato ottenendo una maggior flessibilità del lavoro

che si è tradotta in una riduzione complessiva dei costi di produzione del 10 per cento. I dipendenti sono pagati per le 35 ore settimanali concordate a livello nazionale, ma l'orario giornaliero è stato allungato di 20 minuti per un massimo cumulabile di 70 ore all'anno. Ciò ha contribuito a far crescere il numero dei dipendenti di Trumpf in Germania da 2.028 a 3.711 nell'ultimo decennio.

Milano Bicocca
Via Piero e Alberto Pirelli, 6

Affittiamo

Uffici direzionali di 3.000 mq in edificio di recente costruzione, con possibilità di frazionamento per piano di 750 mq circa. Ampia flessibilità degli spazi di lavoro; ambienti di tipo open-space; cablaggio dati categoria 5; servizio di portineria centralizzata. Disponibilità di 55 posti auto in autorimessa privata.



Pirelli & C. Real Estate Agency S.p.A.

Per informazioni:
telefono 02 6442 4200
agency@pirellire.com
pirellireagency.com



Exceed with COLT

Vorrei risparmiare sui costi senza compromettere la sicurezza.

Con COLT IP Voice è possibile. Da subito.



COLT IP Voice è il nuovo servizio in grado di semplificare i sistemi aziendali di telefonia e dati, integrandoli in un'unica rete IP. E' possibile usufruire così di un unico sistema standardizzato che semplifica l'impiego di nuove tecnologie e ne riduce i costi. La disponibilità della rete è garantita pressoché al 100%, senza alcun compromesso sulla sicurezza.

È questo il futuro. Contattaci subito per prenotare una sessione dimostrativa.

Scopri come rendere il tuo business "a prova di futuro" con COLT IP Voice. Visita il sito www.colt.net/it/ipvoice, oppure chiama il numero **800 198 970**

Data | Voice | Managed Services