

REDE VON HERRN PATRICK BALLU

5. Oktober 2022

Sehr geehrter Regionalpräfekt von Marne,

Sehr geehrte stellvertretende Regionalpräfektin von Epernay,

Sehr geehrter Bürgermeister, auch in Vertretung unseres Regionalpräfekten,

Sehr geehrte Präsidentin von Grand Reims,

Sehr geehrte Frau Rouillère, in Vertretung des ehrenwerten Herrn Girardin,

Sehr geehrter Herr Rodrigues, in Vertretung des ehrenwerten Herrn de Courson und Vorsitzenden des Departementrates,

Sehr geehrte Damen und Herren der Bürgermeisterämter und Stadträte,

Sehr geehrte Damen und Herren, Führungskräfte der Wirtschaft und ihre Vertreter,

Sehr geehrte institutionelle Partner, Landwirtschafts- und Industriegemeinschaften, Führungskräfte und Betriebsleiter von EXEL Industries, Freunde und Familie.

Ich danke Ihnen, dass Sie heute bei uns sind, um das 70-jährige Bestehen von EXEL Industries zu feiern. Dieser Jahrestag ist für mich eine Gelegenheit, die Männer und Frauen der Gruppe sowie ihre Partner auf der ganzen Welt zu würdigen und meinem Vater Vincent Ballu Tribut zu zollen, der vor sieben Jahrzehnten Tecnoma – das Unternehmen, aus dem etwa 45 Jahre später unsere EXEL Industries Group werden sollte, – gründete.

Seit 70 Jahren verfolgt EXEL Industries ein einziges Leitprinzip: *Wir streben nach Spitzenleistungen, indem wir Dinge anders und besser*

machen als bisher. Dieser Jahrestag gibt mir die Gelegenheit, zurückzublicken und darüber nachzudenken, wie wir dahin gekommen sind, wo wir heute sind.

Unsere Gruppe wurde durch Innovation, internes Wachstum und die Integration zahlreicher kleiner und mittlerer Unternehmen aufgebaut. Zunächst in Frankreich, dann auf der ganzen Welt.

Wie Sie sich sicher vorstellen können, mussten wir, um diesen Punkt zu erreichen, viele Stürme überstehen, Schwierigkeiten überwinden und lernen, nach einem Rückschlag wieder auf die Beine zu kommen, um wieder voranzukommen.

1/ EXEL Industries bedeutet zuerst und vor allem die Gewissheit, dass es möglich ist, die größten Herausforderungen zu meistern.

Um Erfolg zu haben, müssen Sie mutig sein. Diese Gewissheit und unser mutiger Ansatz bilden den Grundstein der Gruppe.

Alles begann vor 75 Jahren mit einer Idee meines Vaters, damals ein junger Handelsvertreter von Vermorel. Auf Grundlage seiner Erfahrungen auf dem Bauernhof der Familie erkannte er, dass die landwirtschaftliche Arbeit mechanisiert werden musste. Er stellte sich einen Traktor für Weinberge vor, der *über* die Rebstöcke hinwegfährt. Seine kühne, visionäre Einstellung gab ihm den Mut, seine Idee Robert-Jean de Vogüë, dem damaligen CEO des renommierten Champagnerhauses Moët & Chandon, vorzustellen.

Und so entwarf und baute er in der ihm von Moët zur Verfügung gestellten Werkstatt den weltweit ersten Hochradtraktor für Weinberge. Wir haben ihn originalgetreu restauriert und Sie können ihn am Eingang der Avenue de Champagne besichtigen.

Es war ein riskantes, aber erfolgreiches Unterfangen. Der Traktor erhielt den ersten Preis bei einem vom Weinbauverband der

Champagne und dem CIVC organisierten Wettbewerb. Moët löste sein Versprechen ein und kaufte seinen Prototyp.

Nach einigen Jahren, in denen er seinen revolutionären Traktor perfektionierte, gründete mein Vater 1952, also vor 70 Jahren, Tecnoma, um seine Hochradtraktoren zu vermarkten und seine Rolle als Händler von Vermorel-Spritzen in fünf Departements effizienter zu gestalten.

Als leidenschaftlicher Verfechter von Innovationen wollte mein Vater wieder einmal *„die Dinge anders und besser machen als bisher“*. So entwarf und fertigte er eine Kolbenmembranpumpe, die später patentiert wurde, sowie Düsen und Verbindungsstücke aus Kunstharz, einer Substanz, die gegenüber den neuen Nitratprodukten widerstandsfähiger war als Kupfer. Er bot sie zuerst Vermorel und dann seinen Konkurrenten an, aber keiner von ihnen nahm ihn ernst, niemand glaubte an sie.

Enttäuscht, aber nicht entmutigt, beschloss er 1959, seine eigene Serie von Tecnoma-Spritzen, die auch mit einem Kunstharzbehälter ausgestattet waren, auf den Markt zu bringen.

Der Erfolg stellte sich praktisch über Nacht ein: Landwirte und Winzer erkannten sofort, dass seine Spritzen praktischer, leichter, effizienter, widerstandsfähiger und sogar preiswerter waren.

Mein Vater hatte den Mut zur Innovation, ging seinen eigenen Weg und konkurrierte mit Vermorel, dem renommiertesten Unternehmen auf dem europäischen Markt. So wie man im Englischen einen Staubsauger „Hoover“ nennt, nannten wir eine Spritze „Vermorel“. Fünf Jahre später kaufte mein Vater schließlich die Marke und die Produkte dieser heiligen Kuh auf, die alle für unzerstörbar hielten.

Im Juli 1980, nach dem plötzlichen und frühen Tod meines Vaters, kehrte ich zu Tecnoma zurück, um die Leitung des Unternehmens zu übernehmen. Wir modernisierten das Werk, verbesserten die Produktpalette und änderten das Farbschema, um Tecnoma besser gegenüber Marktriesen wie Berthoud, Caruelle, Séguip und Nicolas zu positionieren... bis wir sie Ende der 1980er Jahre alle nacheinander aufkauften. In den darauffolgenden Jahrzehnten folgten Matrot, Herriau, Moreau, Hardi, Ilémo, Evrard, Agrifac, ETW und viele andere.

Dadurch sind wir zu einem der drei weltweit führenden Unternehmen im Bereich des landwirtschaftlichen Spritzens geworden. Unsere Berufung ist es, „die richtige Dosis, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit zu spritzen“.

Gegen Ende des Jahrtausends haben wir unser erstes Diversifizierungsprojekt – immer noch im Bereich der Spritztechnik – in Angriff genommen, um den zyklischen Charakter unserer landwirtschaftlichen Aktivitäten zu mildern, indem wir Kremlin, den französischen Marktführer für Farbspritzpistolen, der kurz vor der Insolvenz stand, übernommen haben.

Ich erinnere mich noch gut an die Präsentation, die wir am Quai de Bercy vor dem interministeriellen Ausschuss für industrielle Umstrukturierung (CIRI) vor all den besorgt dreinblickenden Bankern hielten, als wir es wagten, es mit einem viel mächtigeren, börsennotierten Konzern aufzunehmen. Unser Mut hat sich ausgezahlt und der Sieg war unser. Nachdem wir Kremlin rasch modernisiert und auf Vordermann gebracht hatten, übernahmen wir nacheinander seine Konkurrenten: Rexson, Samès, Johnstone, PRiNTEC und iNTEC, die nun unter dem Dach von Samès vereint sind.

Dadurch sind wir zu einem der drei weltweit führenden Unternehmen im Bereich des industriellen Spritzens geworden.

Neben dem „Schutz und der Pflege von Pflanzen, um die Welt besser zu ernähren“, schützen wir jetzt auch „Objekte und verleihen ihnen Farbe, um sie schöner und langlebiger zu machen“.

Mit der Übernahme des britischen Unternehmens Hozelock und seiner Spritz- und Bewässerungsgeräte für den Garten haben wir einen dritten Geschäftszweig, nämlich den der Freizeitgestaltung, entwickelt. Wir tragen nun zur Freude an der Gartenarbeit bei, indem wir den Menschen dabei helfen, ihr eigenes Gemüse anzubauen und ihre Gärten mit ihren Lieblingsblumen zu schmücken, und leisten gleichzeitig einen Beitrag zum Umweltschutz. Wir haben das Geschäft der Freizeitgärtnerei durch schrittweise Übernahmen, darunter RCM, Agis, Protec, Cooper, Tricoflex, Aquasolo und in diesem Jahr das italienische Unternehmen G.F, erweitert. Auch hier sind wir zu einem der drei weltweit führenden Unternehmen in diesem Bereich geworden. Glückwunsch an meinen Sohn Marc, der das Unternehmen mit großer Leidenschaft führt.

Vor einem Jahr haben wir dieses Freizeitgeschäft vom Land auf die See ausgedehnt und die Gelegenheit ergriffen, eine kleine Gruppe von drei Werften mit bekannten Marken zu kaufen: Wauquiez, Rhea und Tofinou. Meinem Sohn Cyril, der sich mit ganzer Kraft dafür einsetzt, wünsche ich viel Erfolg.

In vier Jahrzehnten haben wir über 40 Unternehmensgruppen mit mehr als 100 Unternehmen übernommen und integriert.

2/ EXEL Industries steht für eine Politik des vernünftigen Wachstums.

Bei der Übernahme von Unternehmen, oft Konkurrenten, habe ich immer versucht, die eigene Unternehmenskultur, das Know-how und die Marke, kurz gesagt, die gesamte DNA zu erhalten. Häufig habe ich den Gründer bis zu seiner Pensionierung weiterbeschäftigt; Gründer

kennen ihr Unternehmen und ihre Teams wie ihre Westentasche und wollen deren Kontinuität sicherstellen.

Ich erinnere mich gerne an meine Gespräche mit der Familie Berthoud in den späten 1980er Jahren. Nach einem erbitterten Handelskrieg schlossen wir uns schließlich zusammen und begannen gemeinsam, französische Konkurrenten aufzukaufen, deren Eigentümer keine Nachfolger hatten. Es gibt ein gegenseitiges Verständnis zwischen Familiengruppen: Wir teilen dieselben Werte. Es war ein logischer Schritt und einer, den wir zu guten Bedingungen vollziehen konnten: die Übernahme von Berthoud einschließlich Perras, Séguip und Thomas im Jahr 1987 von der Gründerfamilie.

Ich erinnere mich auch an die Übernahme von Préciculture im Jahr 1990. Das Unternehmen litt unter Zahlungsausfällen mit verheerenden Folgen, nachdem es durch eine Reihe landwirtschaftlicher Maschinen, mit denen es in Verbindung gebracht wurde, beeinträchtigt wurde. Es drohte unterzugehen und die gesamte unternehmerische Karriere von Maurice Lestradet mit sich zu reißen. Ich hatte Verständnis für die Geschichte von Préciculture, einem Unternehmen, das fest in der nahe gelegenen Fère Champenoise verwurzelt war. Damals war es der führende französische Hersteller von selbstfahrenden Spritzen! Also kaufte ich das Unternehmen und behielt Maurice bis zu seiner Pensionierung als Geschäftsführer, während seine drei Söhne fast 30 Jahre lang im Unternehmen blieben.

Wir sind uns bewusst, dass es die Männer und Frauen der von uns gekauften Unternehmen sind, die das Image und den Ruf der Marke geprägt haben, und bemühen uns, ihre Talente und ihre lokale Präsenz so weit wie möglich zu erhalten. Die Menschen sind die **Seele** eines Unternehmens, ein Katalysator für Einigkeit und Loyalität unter Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen.

Als wir einige Unternehmen übernahmen, die bankrott waren oder kurz vor der Insolvenz standen, mussten wir uns leider von einigen Mitarbeitern trennen, da das Schiff kurz vor dem Untergang stand. Da wir wussten, dass es selten die Schuld der Mitarbeiter war, haben wir ihnen immer dabei geholfen, ein neues Schiff zu besteigen, um ihre berufliche Zukunft zu sichern.

3/ EXEL Industries steht für das Streben nach Innovation im Dienste der industriellen Kohärenz.

Mit der schrittweisen Ausweitung unseres Tätigkeitsbereichs mussten wir uns ständig die Frage stellen: Wie können wir Dinge anders und besser machen als bisher?

Innovation ist ein zentraler Wert in der DNA unserer Gruppe. Als wir Mitte der 1980er Jahre unsere externe Wachstumsstrategie einleiteten, waren wir stets bestrebt, ein nachhaltiges Wachstum zu fördern, das für alle unsere Interessensvertreter – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Partner – gleichermaßen Werte schafft. Dieses Wachstum basiert auf zielgerichteter Innovation und der Suche nach langfristigen Synergien.

Mit über 20 angemeldeten Patenten pro Jahr gehören wir zu den Top Drei der mittelständischen Unternehmen, die in Frankreich die meisten Patente anmelden. Im Jahr 2021 gehörten wir sogar zu den 50 größten französischen Patentanmeldern der Welt, und zwar in allen Kategorien zusammen.

Um den Blick über den Tellerrand zu fördern und neue Märkte zu erschließen, haben wir unsere eigenen internen Start-ups gegründet.

Eines von ihnen, „**Nature with us**“, entwickelt neue Methoden für umweltfreundliches Gärtnern und extrem sparsame Bewässerung.

Ein weiteres Start-up, „**Exxact Robotics**“, treibt den Einsatz von Robotern für landwirtschaftliche Aufgaben voran. Rund dreißig Experten für Robotik, künstliche Intelligenz und Agronomie entwickeln Lösungen für die Präzisionslandwirtschaft, um den Wandel in der Landwirtschaft voranzutreiben. Sehen Sie sich nur Traxx, unseren neuen Weinbergroboter, an, der auf diesem Hof ganz allein herumfährt. Wir arbeiten an weiteren bahnbrechenden Ideen wie z. B. der unterstützten Ernte ganzer Trauben in der Champagne.

Die Umstellung der Landwirtschaft ist heute zu einem wichtigen Thema geworden. Die nachhaltige Entwicklung und der Schutz der Umwelt werden die Zukunft unseres Unternehmens bestimmen. Ich begrüße dies und habe die Diskussionen zu diesem Thema heute Nachmittag mit großem Interesse verfolgt.

4/ EXEL Industries steht für das Streben nach Spitzenleistungen.

Einer der Schlüssel zu unserem Erfolg ist das *Streben nach Spitzenleistungen, Dinge anders und besser zu machen als bisher*. Wie Sie bereits verstanden haben, ist der Name EXEL Industries eine phonetische Anspielung auf den Begriff der Exzellenz. Alle unsere Marken und ihre jeweiligen Farben sind in diesem gemeinsamen Namen und unserem Regenbogenlogo zusammengefasst.

5/ EXEL Industries: Unser Ziel ist es, eine moderne und menschliche Gruppe zu schmieden

Ich bin stolz darauf, mit Männern und Frauen zusammengearbeitet zu haben, die in ihren jeweiligen Bereichen über unübertroffenes Fachwissen verfügen. Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass Kollegen und Mitarbeiter spüren, wenn etwas schief läuft, lange bevor es ihr Chef tut. Wenn wir ihnen zuhören, können wir die Ursachen für bestehende oder potenzielle Probleme erkennen.

Sie arbeiten nicht gegen uns, sondern an unserer Seite, um Abhilfe zu schaffen und Lösungen zu finden, so schmerzhaft sie auch sein mögen.

Wir fördern diesen fruchtbaren Austausch auch in unseren **föderalen Kommissionen**, in denen sich Führungskräfte, die in verschiedenen Unternehmen der Gruppe arbeiten, aber die gleiche Aufgabe erfüllen, auf Augenhöhe begegnen und austauschen. In diesem Sinne haben wir auch die **EXEL-Akademie** ins Leben gerufen, die unsere Führungskräfte darin schulen soll, ihre Teams zu motivieren und mit den heikelsten Situationen umzugehen.

Um ein anregendes Umfeld zu schaffen, das die Eigeninitiative fördert, haben wir uns für eine **föderale Struktur** entschieden, die auf einer dezentralen Arbeitsweise basiert, wobei wir so aufmerksam wie möglich auf Probleme und Anforderungen reagieren und gleichzeitig auf lokale, flexible und agile Initiativen setzen. Jedes Unternehmen der Gruppe ist betriebsfähig und selbständig, ohne unabhängig zu sein.

Darüber hinaus sorgt die Holding EXEL Industries mit nur 15 Mitarbeitern für die strategische Vision und die Kohärenz. Sie zentralisiert und bündelt eine Reihe von hochtechnischen oder interdisziplinären Themen.

All diese Faktoren tragen dazu bei, ein Gruppenbewusstsein und ein Gefühl des Stolzes auf Zugehörigkeit zu schaffen.

Tecnoma wurde vor 70 Jahren dank des Mutes und der Inspiration meines Vaters gegründet. Seit ich vor 42 Jahren die Leitung übernommen habe, bin ich, wie Sie sich denken können, stolz darauf, zum Aufbau dieser Gruppe mit ihrem unschätzbaren Reichtum an menschlichen Ressourcen beigetragen zu haben.

Im Laufe von vier Jahrzehnten haben wir uns von 300 Mitarbeitern, die 1980 einen Umsatz von 12 Millionen Euro erwirtschafteten, auf fast



4.000 Mitarbeiter entwickelt, die heute 1 Milliarde Euro erwirtschaften und in 30 Ländern auf 5 Kontinenten tätig sind.

Wir sind so stark und so gut gewachsen, dass wir heute in jedem unserer Geschäftsbereiche zu den drei weltweit führenden Unternehmen gehören.

In ein paar Monaten werden wir die Geschichte dieses wunderbaren Abenteurers veröffentlichen, an der ich gerade schreibe. Das Buch wird sieben Jahrzehnte voller Innovationen, Übernahmen, Wachstum, Anekdoten, Herausforderungen, Krisen und Aufschwung erzählen.

Sie werden auch einige unserer wichtigsten Erfolgsfaktoren finden, die vielleicht auch für andere Unternehmer von Nutzen sind, da sie uns bei unserem Streben nach Spitzenleistungen und unserem Wunsch, *die Dinge anders und besser als bisher zu machen*, geholfen haben.

Etwa 15 weitere Teilnehmer, darunter amtierende oder pensionierte Manager und Führungskräfte, externe Berater und Mitglieder meiner Familie, werden ebenfalls ihre eigenen offenen Einblicke in dieses wunderbare menschliche und gemeinsame Abenteuer beisteuern.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und sehe Sie später bei einem Glas Champagner!