

„Deutsche wollen über Geld kontrollieren, Franzosen über Macht“



von André Glasmacher

Frankreich exportierte 2005 Waren im Wert von 51 Milliarden Euro über den Rhein, Deutschland schaffte 67 Milliarden Euro in die andere Richtung. Die beiden Länder sind füreinander wichtige Handelspartner. Durch Fusionen von Großunternehmen wie *Rhône-Poulenc* und *Hoechst* (*Aventis*) oder *Aérospatiale* und *DASA* (*EADS*) wachsen die beiden Volkswirtschaften noch mehr zusammen. Unterschiede in der Geschäftskultur von Deutschen und Franzosen haben aber oft einen unterschätzten Einfluss, der angestrebte Synergien im Produktionsbereich zunichte machen kann. Jochen Peter Breuer, Gründer und Gesellschafter der Unternehmensberatung *JPB Consulting* mit Sitz in La Rochette (bei Paris), berät und begleitet gemeinsam mit seinem französischen Partner Pierre de Bartha seit mehr als 20 Jahren internationale, und insbesondere deutsch-französische Fusionen und Kooperationen. Im Gespräch mit *rencontres* erläutert er die kulturellen Unterschiede in der französischen und deutschen Unternehmensführung genauer und spricht über die Herausforderungen, denen sich ein internationaler Konzern wie *EADS* stellen muss.

Sind die Schwierigkeiten bei EADS kulturellen Unterschieden zwischen Deutschen und Franzosen geschuldet?

Ohne dieses deutsch-französische Zusammenspiel, vor allem auf Ingenieursebene, wäre *EADS* nie zu dem geworden, was der Konzern heute ist. Das Problem ist, dass es im oberen Management transkulturelle Unterschiede gibt, die tabuisiert werden. Bei Workshops mit *EADS*-Managern, die wir moderieren, erleben wir anfangs immer viel Widerspruch, sobald wir den Punkt „Unterschiede im Leadership“ ansprechen. Grund: Die interne Doktrin „*EADS* ist ein europäisches Unternehmen“ ist überall latent in den Hinterköpfen. Aber zwei Tage später avancieren unterschiedliches Leadership- und Machtverhalten praktisch zum Thema Nummer eins. Und das ist eines der Probleme bei *EADS*: Würde man nämlich die Unterschiede nicht tabuisieren, sondern als eine reale Herausforderung der Unternehmenskultur akzeptieren, dann hätte *Boeing* viel weniger Boden gegenüber *Airbus* wettgemacht (*Airbus* gehört dem Unternehmen *EADS* an, Anm. d. Red.). *EADS* ist und bleibt jedoch ein Bezugspunkt vieler europäischer Konzerne, das ist ein Unternehmen mit enormen Chancen.

Was sind denn die Hauptunterschiede deutscher und französischer Unternehmensführung?

Bei deutsch-französischen Kooperationen wollen die Deutschen immer den Finanzchef stellen und die Franzosen den Vorstandsvorsitzenden. Und das wird auch bei *EADS* deutlich: Jeder glaubt, wenn er den jeweiligen Posten besetzt hat, dass er das Unternehmen dann im Griff hat. Man könnte es auch so auf den Punkt bringen: Deutsche wollen über Geld kontrollieren, Franzosen über Macht. Und das schafft viele Probleme. Deutschen geht es darum, was letztendlich unter dem Strich herauskommt, und der Franzose sagt: „Machen wir mal ein paar Jahre Verluste, das ist kein Problem. Das Wichtige ist, dass wir den Markt besetzt haben.“ Franzosen denken also eher geopolitisch und strategisch, die Deutschen sagen: „Wir wollen vor allem Geld verdienen.“ Woraufhin die Franzosen sagen: „Dazu müssen wir erst mal die Konkurrenz im Griff haben.“

Zeigt EADS, dass Deutsche und Franzosen „nicht miteinander können“?

Im Gegenteil. Durch die Synergie beider Ansätze haben *EADS* und insbesondere *Airbus* überhaupt erst diese Bedeutung erlangt. Unterschiede in Business-Kulturen sind zwar reell, aber

nie die Hauptschwierigkeit. Sie verstärken nur die Problematik. Es geht eben immer um Macht und Geld. Diese Basisspannung schafft Stress. Und gestresste Menschen, egal welcher Kultur, werden zur Karikatur ihrer selbst. Das heißt im Klartext: Ein Deutscher wird noch deutscher als er ist, ein Franzose wird noch französischer als er ist, weil sich die Identitäten verstärken, wenn man unsicher ist. Ein typisches Beispiel: Ein gestresster Deutscher wird auf den Tisch hauen, wenn er sieht, dass er seine Tagesordnung aufgrund von Verzögerungen seitens der Franzosen nicht durchbringt. Der Franzose nimmt dieses Verhalten als „grobschlächtig“ wahr. Er geht scheinbar auf das deutsche „Diktat“ ein, macht aber hinterher etwas ganz anderes. Womit wieder bewiesen ist, dass die Deutschen „wie Dampfwalzen“ vorgehen und Franzosen „sich nie an Vereinbarungen halten“. Über diese Basiskonflikte ist man bei EADS jedoch seit Langem hinaus.

Was sind die Hauptunterschiede im französischen und deutschen Denken?

Drei Punkte sind hier wichtig. Das fängt schon in der Schule an. Der Deutsche wird zu Konsensverhalten erzogen, der Franzose dazu, möglichst als Bester gegenüber den anderen zu brillieren. Zweitens: Deutsche Schüler lernen, gegen die Autorität anzugehen, aber Regeln zu akzeptieren. Französische Schüler lernen genau das Gegenteil: eine Autorität zu akzeptieren, aber Gesetze und Regeln in Frage zu stellen. Der deutsche Reflex ist demnach, sich über die Auseinandersetzung zwischen „richtig“ und „falsch“ zu entscheiden, der französische, die Chefentscheidung zu akzeptieren, aber danach die Grauzonen auszuloten. Drittens: Der Franzose lernt, unter Stress zu arbeiten, der Deutsche dagegen, Stress zu vermeiden. Der Franzose kann daher nur arbeiten, wenn er unter Stress steht. Und deshalb hält ein französischer Chef sein Unternehmen immer unter Hochspannung. In der Zusammenarbeit wird dieser ständige Stress von deutschen Managern bestenfalls als Zumutung erlebt, meist gehen sie mit der Zeit in den Widerstand.

Was hilft, kulturelle Besonderheiten zu verstehen?

Es geht vor allem darum zu begreifen, dass wir unterschiedliche Qualitäten entwickelt haben. In Deutschland lernen wir, die Zukunft in den Griff zu bekommen: „Wenn du dich hinsetzt und gut planst, dann wird die Zukunft so, wie du dir das vorstellst.“ Der Franzose lernt genau das Gegenteil, nämlich ein reaktives Verhalten, und entwickelt daraus eine ganz andere Stärke: „Es kommt immer anders, als man denkt.“ Also muss er flexibel und immer wieder bereit sein, neue Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Wenn beide Seiten diese zwei Punkte verstanden haben, dann ist der erste Schritt getan. Verstehen alleine reicht jedoch nicht, man muss auch das Anderssein akzeptieren. Es geht letztendlich nicht darum, besser oder schlechter zu sein, sondern zu lernen, je nach Situation mal die eine oder die andere Qualität zu nutzen.

Wie kann man diese Schwierigkeiten überwinden?

Wir haben bei JPB das Konzept des „Mental Merger“[®] entwickelt und gleich schützen lassen. Das heißt konkret: Wenn die Menschen nicht im Kopf fusionieren, scheitert die Fusion. Und deshalb müssen Topmanager akzeptieren, dass Menschen nicht wie Maschinen funktionieren. Man kann ein Unternehmen nicht mehr länger nur rein betriebswirtschaftlich und mechanistisch führen. Denn: Emotio schlägt Ratio. Die besten Konzepte und Strategien scheitern, wenn die Mitarbeiter diese nicht auch emotional mittragen. Wir versuchen, vor allem eine realistische Vertrauensbasis herzustellen, denn wie bereits gesagt wirkt die Interkulturalität als Katalysator. Sie verstärkt nur die Basisproblematik, die durch Macht- und Geldstreben entsteht. Mein französischer Partner Pierre de Bartha hat es schön auf den Punkt gebracht: „Bei Misstrauen werden alle Unterschiede zu Hindernissen, besteht Vertrauen, werden sie zu Chancen.“

Die Fragen stellte André Glasmacher