



JPB Consulting

Die Referenz im deutsch-französischen Management seit 1984

Themen: deutsch-französisches Machtkämpfe > deutsch-französische mergers & acquisitions > deutsch-französische Partnerschaften > deutsch-französische interkulturelle Missverständnisse

## Über den Rhein

### Artikel über Risiken und Chancen deutsch-französischer Allianzen bzw. Firmenehen

Deutsch-französische Firmenehen enden oft im Kleinkrieg: Machtkämpfe entstehen aufgrund vollkommen unterschiedlicher Vorstellungen des Begriffes "Partnerschaft"... Doch wenn es gelingt, das Gezänk in produktive Spannung umzuwandeln, sind deutsch-französische Verbindungen unschlagbar. Darstellung an den Beispielen Sanofi-Aventis, EADS bzw. Airbus.

#### **In diesem Presseartikel behandelte Themen**

Deutsch-französische Machtkämpfe, deutsch-französische Allianzen, Mergers und Übernahmen bzw. M&A, deutsch-französische Kulturunterschiede

Viel Spaß beim Lesen!

Das JPB Team

April 2011

## Wirtschafts Woche

# Über den RHEIN

**ALLIANZEN** 1 Deutsch-französische Firmenehen enden oft im Kleinkrieg. Doch wenn es gelingt, das Gezänk in produktive Spannung umzuwandeln, sind die binationalen Verbindungen unschlagbar

Es hätte eine so schöne Liaison werden können. Die beiden Bosse verstanden sich. Die Türen zum Nachbarbüro waren immer offen; man duzte sich. Dazu kam ein kompliziertes Proporzsystem, das garantieren sollte, dass die Machtverteilung zwischen Deutschen und Franzosen nicht aus der Balance geriet: Der im Herbst 1999 aus Hoechst und Rhône-Poulenc gebildete Pharmariese Aventis sollte Europa in der Bio- und Gentechnik zur Blüte bringen.

Doch nach etlichen Machtkämpfen zwischen Deutschen und Franzosen ging nichts mehr. Schließlich übernahm der französische Sanofi-Konzern mithilfe der Regierung in Paris Aventis - eine Niederlage, die in den Köpfen von deutschen Managern und Politikern auch heute, nach sieben Jahren, noch nachwirkt. Denn jetzt fürchten die Deutschen, dass dem Luftund Raumfahrtkonzern EADS ein ähnliches Schicksal blühen

Firmenehen sind schwierig", meint Breuer. „Wenn aber die Unternehmen die Unterschiede aufarbeiten, ergänzen sich die Mentalitäten in idealer Weise."

Geht es um Geschäft und Politik, haben die Franzosen ein ungebrochenes Verhältnis zur Macht. Konsens, Kompromisse, das Suchen nach Win-win-Lösungen ist nicht ihre Sache. Lernen Deutsche in der Schule, wie sie als disziplinierter Teil eines Teams ihre Ziele erreichen, werden junge Franzosen in Schule und Universität auf Originalität, elitäre Exzellenz und Machtstreben getrimmt.

„Eine Partnerschaft einzugehen gilt in Frankreich zunächst als Beleg, dass man es allein nicht schaffen kann", erklärt Breuer. Fusionen auf Augenhöhe oder Kooperationen erleben französische Manager daher als Eingeständnis der Schwäche, das nur eine spätere Machtübernahme ausputzen kann.



könnte.

Die Aventis-Angst geht wieder um. Denn der EADS-Großaktionär Daimler will sich jetzt von der Hälfte seines 15-Prozent-Anteils trennen. Zurzeit gehören weitere 7,5 Prozent des Luftfahrtkonzerns deutschen Banken. Die französische Staatsholding Sogepa und die Familienholding Lagadère halten mit rund 22,5 Prozent ebenso viele Anteile wie die Deutschen. Die französische Seite hat jedoch ein Vorkaufsrecht, falls Daimler seine Anteile abstößt.

### MENTALITÄTEN ERGÄNZEN SICH

„Der Fall Aventis zeigt, dass die Deutschen machtpolitisch einen blinden Fleck haben und deshalb oft den Kürzeren bei Kooperationen mit Franzosen ziehen", sagt Jochen-Peter Breuer. Der Mitgründer und Gesellschafter von JPB, einer in La Rochette bei Paris ansässigen Unternehmensberatung, muss es wissen. Seit über 20 Jahren beraten er und sein französischer Partner Pierre de Bartha Konzerne, wenn es bei multinationalen Partnerschaften knirscht. „Deutsch-französische

So war es auch bei Aventis. 2002 wechselte der deutsche Aventis-Chef Jürgen Dormann, der Hoechst in die Fusion geführt hatte, an die Spitze des Verwaltungsrats. Der einstige deutsche „Manager des Jahres" unterschätzte den Machtwillen der Franzosen. Das Kommando bei Aventis übernahm der Franzose Igor Landau. Dormann kümmerte sich statt um die Kontrolle bei Aventis fortan mehr um den Chefposten beim Schweizer Industriekonzern ABB, bei dem er zwischenzeitlich angeheuert hatte. Unter Landau wurde Aventis mehr und mehr französisch. Fünf Jahre nach der Fusion kam es dann im Jahr 2004 zum letzten Akt, der vollständigen Übernahme durch Sanofi.

Damit das gleiche Schicksal nun nicht auch EADS ereilt, will die Bundesregierung rechtzeitig handeln. Um zu verhindern, dass die Franzosen alle Macht an sich reißen, sollen die zum Verkauf stehenden Anteile als Paket an deutsche Banken gegeben oder die Anteile gleich vom Bund gekauft werden



**JPB Consulting**

**Die Referenz im deutsch-französischen Management seit  
1984**

### **TRÄUMER UND REALISTEN**

Macht, so wissen die Deutschen heute, ist für Frankreichs Wirtschafts- und Politelite ein Ziel an sich. „Deutsche gehen in Kooperationen, weil sie Geld verdienen wollen“, ist die Beobachtung von Breuer. „Franzosen hingegen streben nach Macht und Reputation.“

Viel mehr wäre für beide Länder möglich, wenn sie sich weniger in binationalen Querelen verzetteln und stattdessen ihre kulturellen Unterschiede nutzen würden:

Gerade in der deutsch-französischen Luftfahrtindustrie, wo die Machtkämpfe besonders hartnäckig toben, zeigt sich, was Franzosen und Deutsche zusammen auf die Beine stellen können, wenn sie denn wollen.

Der Verkehrsfliegerproduzent Airbus, heute eine Beteiligung von EADS, konnte in der Anfangszeit nur dank der Hartnäckigkeit und des Enthusiasmus der Franzosen zu einem gleichwertigen Konkurrenten des amerikanischen Luftfahrtgiganten Boeing werden. Ebenso sicher sind sich heute Airbus-Kenner, dass das Unternehmen ohne das Talent der Deutschen für Organisation, Finanzierung und Kostenkontrolle nie auf die Beine gekommen wäre.

„Franzosen laufen zu ihrer Bestform auf, wenn sie das scheinbar Unmögliche in Angriff nehmen“, sagt Breuer.

Seine Beobachtung: Erst wo die Routine endet und das Abenteuer beginnt, können Franzosen so richtig beweisen, welche besonderen Qualitäten in ihnen stecken. Deutsche dagegen hassen Überraschungen und versuchen durch vorausschauende Planung Abenteuer zu vermeiden.

### **STREIT VERBESSERT LEISTUNGEN**

Damit bestätigen sie für die temperamentvollen Franzosen ungewollt das Bild vom preußisch geprägten Deutschen, der auf Berechenbarkeit setzt und sich ärgert, wenn die Partner die Spielregeln immer wieder großzügig auslegen. So erlebten die Deutschen die Machtspielchen der französischen Kollegen in den Büros lange Zeit als Affront. Sie waren eher Kuschelwärme in der Gruppe gewohnt und gaben lieber nach, als einen Streitpunkt auszufechten.

Doch nun haben sie dazugelernt. „Die Franzosen versuchen jeden Tag die Tischdecke einen Millimeter zu sich herüberzuziehen“, weiß ein EADS-Manager. Früher habe man sich aufgeregt über so viel Unverfrorenheit. „Doch heute zerren wir zurück, es macht uns Spaß und treibt uns gegenseitig zu Höchstleistungen – zum Nutzen der Kunden und zum Schaden der Wettbewerber.“ ■

lothar.schnitzler@wiwo.de, jürgen salz



JPB Consulting

Leader en management franco-allemand depuis 1984

**Kontaktieren Sie uns, bestimmt können wir mögliche Störsyndrome in Ihrer deutsch-französischen Zusammenarbeit aufdecken bzw. aufarbeiten!**



**0033-1 64 79 71 79**

**[jpb@jpb.net](mailto:jpb@jpb.net)**

### **JPB Consulting - Coaching für das deutsch-französische Management**

- Seit 1984 **Pioniere und Experten** für pragmatische, praxisorientierte Problemlösungen im deutsch-französischen Management
- **Coaching, Beratung und Expertisen** für Top-Manager, Expatriates, Teams und Organisationen, speziell in deutsch-französischen Unternehmen und Projektteams
- Expertise, die sich seit mehr als drei Jahrzehnten bei über **20.000 internationalen Managern & Ingenieuren** bewährt hat



**Um das Thema zu vertiefen, besuchen Sie unsere Homepage: [www.jpb.net](http://www.jpb.net)**

**Bestimmt kennen Sie Kollegen, die an diesem Artikel Interessiert sein könnten.**  
Empfehlen Sie diese Seite möglichen Interessenten!