

Unternehmen im deutsch-französischen Wirtschaftsalltag

Eine Basis der politischen Kooperation

KLAUS W. HERTERICH*

Die Dynamik der deutsch-französischen Beziehungen wird von den Wirkungsfeldern Politik, Wirtschaft und Gesellschaft bestimmt. Von der Öffentlichkeit wird das deutsch-französische Verhältnis in beiden Ländern primär als politisch empfunden. So wird es auch von Presse, Fernsehen und Politikern dargestellt. Die Wirtschaft ist neben dem Bereich der Organisationen, Institutionen und Verbände, in Frankreich „société civile“ genannt, die zweite Triebkraft der deutsch-französischen Beziehungen. Sie gibt dem politischen Rahmen den materiellen Inhalt. Tausende deutsche und französische Unternehmen, vom Kleinbetrieb zum Großkonzern, beleben täglich die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich. Mitarbeiter in Unternehmen beider Länder stehen regelmäßig miteinander in Verbindung, telefonieren, schicken sich E-mails oder treffen sich zu Arbeitsbesprechungen. Auf keinem Gebiet ist das deutsch-französische Verhältnis so eng und lebhaft wie in der Wirtschaft.

Im Élysée-Vertrag von 1963, unterzeichnet in der Phase damaliger Hochkonjunktur in der Bundesrepublik, ist die Wirtschaft nicht erwähnt. Dass sie sich zur tragenden Säule der deutsch-französischen Zusammen-

arbeit entwickeln würde, stand damals vermutlich außerhalb der Überlegungen. Heute könnte man fragen, was von den deutsch-französischen Beziehungen bliebe, wenn man die Wirtschaft davon abzöge. Dies zeigen die Zahlen: 1963 betrug der Warenverkehr zwischen Deutschland und Frankreich 12 Milliarden DM, 40 Jahre später, im Jahr 2004, war er auf umgerechnet über 240 Milliarden DM, das heißt das 20fache gestiegen. Ähnlich sieht es bei den Niederlassungsgründungen aus. In ihrem Gründungsjahr 1955 zählte die Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer in Paris 800 Firmen als Mitglieder. Heute sind rund 3 000 deutsche Unternehmen in Frankreich und 1 500 französische in Deutschland mit Tochtergesellschaften ansässig. Dazu kommen zahlreiche Kooperationen, Unternehmensbeteiligungen und Handelsvertretungen sowie Firmen, die den Nachbarmarkt vom Firmensitz aus bearbeiten. Insgesamt schätzt man die Zahl deutscher und französischer Unternehmen, die mit dem Partnerland Beziehungen unterhalten, auf 20 000–30 000. Die Formen der Zusammenarbeit reichen von einfachen Kunden- und Lieferantenbeziehungen bis zu industriellen Großkooperationen wie EADS oder Airbus.

* Klaus W. Herterich ist Leiter einer deutsch-französischen Führungs- und Personalberatung in Paris. Er lehrt Internationale Unternehmensführung an der Universität Paris I Panthéon-Sorbonne.

Langfristige Marktstrategie

Nach ersten Ansätzen Mitte der 1950er Jahre stellte sich im deutsch-französischen Wirtschaftsaustausch frühzeitig Kontinuität ein. Dahinter stand die Perspektive des Marktpotenzials. Für die deutschen Unternehmen war Frankreich von Anfang an der größte Auslandsmarkt. Viele haben jahrelang in den französischen Markt investiert, bis sie dort die ersten Gewinne verbuchen konnten. Die in Aussicht stehenden Umsätze rechtfertigten die Kapital-Vorleistung.

Umgekehrt war auch für die französischen Unternehmen Deutschland der bedeutendste Markt im Ausland, allerdings wegen seiner dezentralen Struktur und der starken einheimischen Konkurrenz auch ein besonders schwieriger Markt. Außerdem fehlte es vielen französischen Unternehmen nach jahrzehntelanger staatlicher Bevormundung an internationaler Erfahrung. Viele machten die ersten Schritte ins internationale Geschäft, als die ausländischen Märkte schon von der internationalen Konkurrenz besetzt waren. Auch einzelnen Großunternehmen ging es nicht anders. *Michel Pébereau*, langjähriger Präsident der Großbank BNP PARIBAS, berichtete bei einer deutsch-französischen Veranstaltung, die Bank habe durch den (missglückten) Versuch, die Konkurrenzbank Société Générale zu übernehmen, im Kampf um die osteuropäischen Länder ein ganzes Jahr verloren. Als sie sich dem Thema wieder zuwandte, hätten sich dort inzwischen überall deutsche Banken etabliert.

In Frankreich wurde die Wirtschaft schon immer als eine Art verlängerter Arm des Staates angesehen. Das haben die Beispiele Sanofi-Aventis und Siemens-Alstom jüngst wieder gezeigt. Eine eigenständige und selbstbewusste Unternehmernessethik konnte sich auf diesem Hintergrund in Frankreich nicht in gleichem Maße bilden wie in Deutschland, zumal Frankreich seine Industrie ohnehin im Grunde nie geliebt hat. Unter dem Eindruck der globalen Vernetzung und den damit ver-

bundenen Risiken rückt allerdings die französische Überzeugung, dass sich der Staat der Wirtschaft anzunehmen habe, in ein neues Licht. Nur der Staat könnte mit entsprechenden Regeln seine Unternehmen gegen die durch WTO und GATS drohende totale weltweite Konkurrenz schützen.

Französische Unternehmer und Führungskräfte sind von den *Grandes Écoles de Commerce* her durch eine ausgesprochene Finanzkultur geprägt. „Analyse financière“ ist ein Lieblingsfach französischer Professoren. Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen und Controlling, in deutschen Unternehmen bis zur Perfektion organisiert, ist in Frankreich bis heute ein ungeliebtes Kind.

Großunternehmen und Mittelstand

Ein weiterer Unterschied liegt in den Unternehmensgrößen: In Deutschland sind 95 Prozent aller Unternehmen privatgeführt und beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter. Sie haben häufig die geschlossene Rechtsform der GmbH oder der GmbH & Co. KG. Oftmals sind Mitglieder der Eigentümerfamilie persönlich in der Führung tätig. Diese mittelständischen Betriebe geben der deutschen Wirtschaft ihr typisches Gepräge. Sie haben wesentlich zum Aufbau der deutschen Wirtschaft nach dem Krieg und zu ihrem weltweiten Ansehen beigetragen. Zwischen der Führung eines Großkonzerns und dem Stil mittelständischer Betriebe liegen Welten. Allerdings ist auch für den Mittelstand die Endzeit angebrochen. Generationswechsel, fehlende Nachfolger, Mangel an Expansionskapital und wachsende Abhängigkeit von industriellen Großkunden bringen ein um das andere Unternehmen an den Rand der Existenz. Manche sind froh, wenn sich ein Aufkäufer zeigt und sei es ein ausländischer. Viele verschwinden für immer. In Prognosen werden Zahlen von Zehntausenden genannt. Frankreich kennt diese Problematik ebenfalls, jedoch in geringerem

Ausmaß. Die mittelständischen Unternehmen, PME („petites et moyennes entreprises“) genannt, sind hier weniger zahlreich, im Durchschnitt kleiner und im Schatten der großen, ehemals staatlichen Unternehmen eher unscheinbar.

Die Unterscheidung nach Großunternehmen und Mittelstand ist auch in den deutsch-französischen Beziehungen von Bedeutung. Über 90 Prozent der in Frankreich tätigen deutschen Unternehmen kommen aus der mittelständischen deutschen Industrie. Viele davon sind in technischen Branchen tätig, etwa im Maschinenbau, in der Herstellung von Werkzeugen oder von industriellen Zwischenprodukten. Solche Erzeugnisse werden für technische Abläufe gebraucht, bleiben aber nach außen unsichtbar und sind daher wenig publikumswirksam. Dies erklärt, warum die in Frankreich ansässigen deutschen Unternehmen außer Firmen wie Bosch, BMW, DaimlerChrysler und anderen Weltmarken außerhalb ihres eigentlichen Kundenkreises kaum bekannt sind. Über ganz Frankreich verteilt sind tausende solcher Tochtergesellschaften deutscher Firmen tätig. Sie fallen überhaupt nicht mehr auf, weil sie sich rund um den französischen Vorschriften, Bräuchen und Normen angepasst haben.

Musterbeispiel Automobilindustrie

Nirgends ist die deutsch-französische Zusammenarbeit so eng wie in der Automobilindustrie. In Fahrzeugen von Renault und Peugeot-Citroën zum Beispiel sind zahlreiche Teile deutscher Zulieferer enthalten. Deutsche Autos fahren mit Windschutzscheiben aus Sekurit (Saint Gobain), Bremsensystemen von Valéo oder Autositzen von Faurecia. Bringt ein Automobilhersteller ein neues Modell auf den Markt, so beginnt die Entwicklung schon drei bis fünf Jahre vorher. Die Zulieferer werden bereits bei der Entwicklung hinzugezogen, etwa wenn es um Bremssysteme, Abgastechnik oder Bordelek-

tronik geht. Sie werden dadurch zu technischen Partnern, auf deren Dienste die Automobilhersteller nicht mehr verzichten können, die aber dadurch gleichzeitig von ihnen abhängig werden. Solche technischen Kooperationen sind zwangsläufig langfristig angelegt. Sie können nicht durch politische Ereignisse beeinträchtigt werden. Als unter Mitterrand in Frankreich seinerzeit das „Acheté-français“ dekretiert wurde, scheuten die Ingenieure von Renault und Peugeot keine Tricks, um weiterhin von ihren deutschen Herstellern beliefert zu werden. Deren technische Spezifikationen waren so fest in ihre Arbeitsmethoden eingegangen, dass jeder Lieferantenwechsel den gesamten Produktionsprozess infrage gestellt hätte.

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Ländern entwickeln sich auf der Ebene, auf der die Menschen agieren. Zwischen den französischen und deutschen Mitarbeitern in Mutterhäusern und Tochtergesellschaften deutsch-französischer Unternehmen sind im Lauf der Jahre zahlreiche menschliche Bindungen entstanden. Viele reden sich mit Vornamen an und haben sich schon mit ihren Familien gegenseitig besucht. Trotzdem bestehen beiderseits noch unterschiedliche Auffassungen. Stehen in Frankreich Zentralismus und Autorität im Vordergrund, so galten in Deutschland bisher Liberalismus und dezentralisierte Verantwortung als feste Prinzipien. Solche Gegensätze enthalten jedoch immer auch Anregungen. Statt sie gegeneinander auszuspielen, sollte man sie als komplementär betrachten. Ein deutscher Firmenchef sagte, er habe probierhalber einmal „à la française“ entschieden, das heißt, ohne alle Beteiligten zu fragen, und zu seinem Erstaunen habe das bestens geklappt.

In der deutsch-französischen Wirtschaft ist heute der Alltag eingezogen. Bei den Leitern der Niederlassungen verbindet sich deutsche Ordnung und französische Eleganz. Meist wird kein Unterschied mehr gemacht, ob an der Spitze einer Tochtergesell-

schaft ein Deutscher oder ein Franzose steht. Betritt man ein deutsches Unternehmen in Frankreich, so herrscht dort schon in der Empfangshalle eine Atmosphäre deutsch-französischer Selbstverständlichkeit.

Fehlende deutsch-französische Vision

Nichtsdestotrotz ist eines unübersehbar: Die deutsch-französische Beziehung lebt noch weit unter ihren Möglichkeiten. Hartnäckig halten sich auf beiden Seiten alte Klischees. Deutsche und Franzosen wissen insgesamt noch viel zu wenig voneinander. Offenbar ist das Interesse, mehr über das Partnerland zu erfahren, beiderseits nur auf einen kleinen Personenkreis begrenzt. Hier spielen nach wie vor auch unzureichende Sprachkenntnisse eine Rolle. Im Élysée-Vertrag hatten sich Frankreich und Deutschland darauf geeinigt, alles zu tun, um die Zahl der deutschen Schüler, die Französisch, und die der französischen, die Deutsch lernen, zu erhöhen. Dieses Ziel ist eklatant verfehlt worden. In beiden Ländern ist diese Zahl nicht gestiegen, sondern im Gegenteil zurückgegangen.

Unternehmer, die auf dem Gebiet der Planung und Zielerfüllung Fachleute sind, reagieren angesichts solcher Ergebnisse zurückhaltend gegenüber politischen Zielankündigungen. Unternehmen könnten sich jedenfalls solche Resultate nicht leisten. Der Frankreich-Chef eines deutschen Automobil-Zulieferers setzte sich zum Ziel, dass die Hälfte seiner Mitarbeiter Deutsch sprechen sollte, damit sie direkt mit den Mitarbeitern im Mutterhaus zusammenarbeiten konnten. Nach fünf Jahren war es erreicht. 30 seiner 60 Mitarbeiter sprechen heute Deutsch. Ein Teil hatte sich die Sprache in Intensivkursen angeeignet, bei den übrigen wurden beim Eintreten in die Firma deutsche Sprachkenntnisse von Anfang an zur Bedingung gemacht.

Von deutsch-französischen Führungskräften wird heute systematisch die Dreisprachigkeit Deutsch–Französisch–Englisch gefordert. In größeren deutschen Tochtergesellschaften in Frankreich werden auch auf der zweiten und dritten Führungsebene nur noch Mitarbeiter eingestellt, die außer Englisch auch Deutsch beziehungsweise Französisch sprechen. Englisch allein genügt nicht. Außerdem wird in jedem Land ein anderes Englisch gesprochen, oft ein so genanntes Drei-B-Englisch: „Bad Basic Business English“. Auf Englisch bleiben sich Deutsche und Franzosen fremd.

Zwar finden in Politik und Gesellschaft die interessantesten deutsch-französischen Aktivitäten statt, aber es scheint, als entwickelten sie sich nebeneinander her. Die in deutsch-französischen Unternehmen vorliegenden Erfahrungen kommen darin so gut wie nicht vor. Umgekehrt fühlen sich die Unternehmen nicht in den institutionellen deutsch-französischen Dialog einbezogen. An kaum einer der einschlägigen Veranstaltungen nehmen Führungskräfte aus Unternehmen teil. Sie halten sich nicht von sich aus für berufen, ungebeten in die deutsch-französischen Beziehungen einzugreifen. Im eigenen Haus sind sie damit alltäglich beschäftigt.

Was fehlt, ist eine übergreifende Kraft, die das Ganze bündelt und zur Wirkung bringt. Die organisatorische Form müsste gefunden werden. Die Unternehmen könnten ihre Erfahrung und Arbeitsmethodik dazu einbringen, viele deutsch-französischen Probleme sind dort längst gelöst. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sollten sich gemeinsam einen Stoß geben, um den deutsch-französischen Beziehungen wieder Schwung zu verleihen. Dazu ist Realismus nötig, Tatkraft, ein positives Umfeld in den Medien und vor allem der Wille zu einer gemeinsamen Vision.