

Die Kooperationen deutscher und französischer Unternehmen

Zwischen Konkurrenz und Partnerschaften

Jean-Marc Trouille*

» Die von beiden Regierungen eingeforderte binationale industrielle Entwicklung stößt in der Realität immer noch auf Widerstände. Diese sind im weiter bestehenden Industrienationalismus, aber auch in den Unternehmenslogiken begründet.

In den letzten drei Jahren war viel davon die Rede, die industrielle Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich zu beschleunigen, die Partnerschaften zu intensivieren und den Zusammenschluss von Unternehmen der beiden Nachbarländer zu ermutigen, um Spitzenunternehmen zu schaffen, die dem internationalen Wettbewerb besser standhalten und auf gleicher Augenhöhe mit den amerikanischen und asiatischen Riesen konkurrieren können. Es mangelte nicht an offiziellen Initiativen, dieses Ziel immer wieder zu unterstreichen. Der 40. Jahrestag des Deutsch-Französischen Freundschaftsvertrages im Januar 2003 war der Anlass, die bilaterale Zusammenarbeit auf allen Ebenen anzukurbeln und die Bedeutung von Unternehmenskooperationen hervorzuheben. Dieselben Gründe führten zur ersten „Deutsch-Französischen Tagung für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie“ im Jahr 2004, zu den wiederholten Appellen von Jacques Chirac und Gerhard Schröder, den „Airbus der Zukunft“ zu bauen und die „Spitzenunternehmen“ zu schaffen, „die Europa braucht“, sowie zur Einsetzung einer Reflexionsgruppe aus zehn Unternehmenschefs der beiden Länder Ende 2004, die die Möglichkeiten einer binationalen Zusammenarbeit prüfen sollen. Dieser Wille der Regierungen in Berlin und Paris, ihre Industrie-

potenziale zusammenzuführen, wird im Allgemeinen in den offiziellen Reden nachdrücklich hervorgehoben, in denen es auch nie unterlassen wird, den Erfolg des Modells Airbus/EADS zu unterstreichen und ihn als den Weg der Zukunft darzustellen. So wird die industrielle Zusammenarbeit Deutschlands und Frankreichs oft als natürliche Folge der besonderen Beziehungen wahrgenommen und beschrieben, die die beiden Länder seit über 40 Jahren verbinden. In diesen Kontext fügt sich seit 2003 auch die Wiederbelebung der deutsch-französischen Industriepolitik auf der Grundlage von Kooperationen von Unternehmen aus beiden Ländern und, in jüngerer Zeit, von gemeinsamen Projekten in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Innovation ein.

Einmischungen der Politik

Zwar möchten zahlreiche französische und deutsche Unternehmer tatsächlich ihre Zusammenarbeit mit leistungsstarken Partnern aus ihrem wichtigsten Nachbarland ausbauen, das im Übrigen häufig ihr größter Absatzmarkt ist. Allerdings unterliegen sie in erster Linie wirtschaftlichen und kommerziellen Imperativen, und ihre Unternehmenslogik, die sich nach den Zwängen des Mark-

* Jean-Marc Trouille ist Inhaber des Jean-Monnet-Lehrstuhls für European Business Management und Industriepolitik an der School of Management der Universität Bradford, Großbritannien. Übersetzung: Barbara Reuter.

tes und des Wettbewerbs richtet, lässt sich selten vom Geist der deutsch-französischen Freundschaft leiten. Außerdem werden bestimmte Unternehmensstrategien durch Einmischungen der Politiker konterkariert, deren durch nationale Überlegungen motiviertes Vorgehen oft im Widerspruch zu ihren eigenen Erklärungen über die unterstellten Vorteile der deutsch-französischen industriellen Zusammenarbeit und die Notwendigkeit der Förderung europäischer Spitzenunternehmen steht, hinter denen jedoch auch Wirtschaftspatriotismus und Widerstände gegen Übernahmeversuche stehen.

Die Beispiele deutsch-französischer Streitigkeiten über die Industriepolitik in den beiden letzten Jahren sind zahlreich.¹ Die Übernahme von Aventis durch Sanofi-Synthélabo, der gescheiterte Einstiegsversuch von Siemens bei Alstom im Bereich Gas- und Dampfturbinen, der Kampf der Unternehmenschefs in der Führungsetage von EADS, der ohne das Eingreifen des Aktionärs DaimlerChrysler die Doppelspitze der Gruppe infrage gestellt hätte, die Ablehnung eines gemeinsamen Projektes von EADS Space Transportation und des französischen Luft- und Raumfahrtkonzerns Snecma auf dem Gebiet des Baus von Raketenantriebssystemen, in dem Berlin den Ausdruck des Willens zu französischer Vorherrschaft sah, die Ablehnung – aus denselben Gründen – einer Kooperation von EADS mit Thales im Verteidigungsbereich oder einer Fusion der französischen Werften DCN/Thales mit ihrem deutschen Gegenstück ThyssenKrupp/ HDW², aber auch die jüngsten Schritte der baden-württembergischen Landesregierung, damit EDF, die 45 Prozent des Kapitals von EnBW hält, nicht ihr Hauptaktionär wird, oder auch die Schwierigkeiten, die Véolia Environnement bei ihren Versuchen, Gelsenwasser aufzukaufen, mit den Stadtwerken von Bochum und Dortmund hatte. Alle diese Streitigkeiten waren Gegenstand heftiger Kritik von Seiten der wirtschaftlichen und politischen Kreise, vorwiegend in Deutschland. Sie belegen die tiefe Kluft zwischen Absichtserklärungen und tatsächlichem Vorgehen sowie die Schwierigkeiten, eine binationale Industriepolitik zu betreiben, wo industrieller Nationalismus vorherrscht.³

Welche Art von Bündnissen?

Angesichts solcher Ambiguitäten, wo sich Rivalitäten und Partnerschaften, success stories und furioses Scheitern vermischen, muss man also allen Faktoren Rechnung tragen. Unabhängig von offiziellen Reden will dieser Artikel die wirkliche Dimension der Kooperationen französischer und deutscher Unternehmen neu betrachten, um ihre Bedeutung besser abschätzen zu können. Dazu werden wir die verschiedenen Formen der Kooperation zwischen Firmen der beiden Länder in den letzten 15 Jahren und speziell die Fusionen, Übernahmen und Gemeinschaftsunternehmen (auch Joint Ventures genannt) untersuchen. Es gibt weitere Formen kooperativer Bündnisse, die in diesem Artikel nicht behandelt werden, insbesondere die Kapitalminderheitsbeteiligungen sowie die Kooperationsvereinbarungen auf rein vertraglicher Ebene, die zwischen Unternehmen diesseits und jenseits des Rheins getroffen wurden. Im Anhang wurden drei Tabellen erstellt, die den drei Hauptarten der Kooperation von Unternehmen entsprechen. Sie basieren auf Informationen aus einer großen repräsentativen Auswahl französischer und deutscher Presseveröffentlichungen sowie aus verschiedenen Wirtschaftsberichten und erlauben eine bessere Übersicht über die industrielle Zusammenarbeit der beiden Länder in den letzten 15 Jahren.

Der Grad des Engagements der betroffenen Firmen hängt von der Art der gewählten Kooperation ab. So haben Fusionen die stärksten Auswirkungen für die Unternehmen; sie lassen sich in gegenseitigem Einvernehmen auf einen im Grundsatz unwiderruflichen Prozess des Zusammengehens ein, der zur Entstehung eines neuen industriellen Gebildes führt. Auch die freundliche oder feindliche Übernahme hat bedeutende Folgen für die betroffenen Firmen, sowohl für die übernehmende wie für die, die geschluckt wird. Ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, bedeutet ein streng auf den Tätigkeitsbereich dieses gemeinsamen Unternehmens beschränktes Engagement, bei dem die finanziellen, rechtlichen und sozialen Verantwortlichkeiten zwischen den betroffenen Firmen geteilt werden. Bei den beiden letzten Kategorien, die hier nicht behandelt wer-

den, nämlich den Kapitalminderheitsbeteiligungen und den vertraglichen Kooperationsvereinbarungen, ist das Risiko sehr viel geringer und beschränkt sich auf die Höhe des investierten Kapitals. Die Zusammenarbeit ist flexibler als bei einer Fusion, einer Übernahme oder einem Gemeinschaftsunternehmen, aber auch sehr viel beschränkter. Eine Kapitalbeteiligung an einem Unternehmen erlaubt es, ihm „auf den Zahn zu fühlen“, und kann sowohl zu einer Kapitalerhöhung oder zur Übernahme der Kapitalmehrheit als auch zu einem schlichten Rückzug führen.

Bisher wurde nur eine einzige ähnliche Studie erstellt⁴ – in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Sie stützt sich auf eine branchenübergreifende Datenbank, in der die Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen erfasst werden. Diese Datenbank enthält Informationen über 5 242 Kooperationen, die zwischen 1989 und 1996 von französischen und deutschen Unternehmen in aller Welt eingegangen wurden, davon speziell 416 ausschließlich zwischen französischen und deutschen Betrieben, sowohl kleinen als auch mittleren und großen. Ihr ist zu entnehmen, dass zwischen 1989 und 1992 insgesamt 267 Kooperationen im industriellen Bereich erfolgten, gegenüber 149 im Zeitraum von 1993 bis 1996. Dies bedeutet einen starken Rückgang, der einer-

seits auf die Rezession zurückzuführen ist, die die Wirtschaft auf dem Kontinent in diesem Zeitraum getroffen hat, und andererseits auf die Tatsache, dass die meisten großen Unternehmen bereits enge Bindungen mit Partnern des Nachbarlandes geknüpft oder Tochtergesellschaften jenseits des Rheins gegründet hatten.⁵ Dennoch ist seit dem Ende der 1980er Jahre eine Intensivierung der Unternehmenskooperationen zu verzeichnen, und die jüngsten Entwicklungen verdienen eine genaue Betrachtung.

Die Informationen, die in den drei Tabellen im Anhang erfasst wurden, berücksichtigen die Kooperationen zwischen großen und mittleren Unternehmen. Sie schließen auch bestimmte Minderheitsbeteiligungen größeren Umfangs ein, wie die von EDF an EnBW (45 Prozent), sowie be-

stimmte besonders bedeutende Direktinvestitionen, insbesondere die von Leuna (Elf) und Hambach (Smart). Dennoch werden eine Reihe von Kooperationen aufgrund ihres geringen Umfangs nicht aufgeführt, auch nicht der Abschluss bedeutender Verträge im Partnerland. So wurden der für 2008 in Maubeuge (Departement Nord) geplante Bau des größten französischen Gaskraftwerks durch Siemens im Auftrag des Stromlieferanten Poweo oder der im Jahr 2004 geschlossene Vertrag mit einem Volumen von 295 Millionen Euro über die Sanierung von 43 Grundschulen im Landkreis Offenbach durch das französische Bauunternehmen Vinci nicht in diese Studie aufgenommen, da sie für die betroffenen Unternehmen reguläre Aktivitäten darstellen und mehr eine Folge der wechselseitigen Marktdurchdringung sind als Unternehmenskooperationen an sich. Unternehmen aus Drittländern wurden erwähnt, wenn sie auf die eine oder andere Art an einer deutsch-französischen Kooperation beteiligt sind. Bestimmte Kooperationen können mehr als einmal erscheinen,

„Es ist schwierig, eine binationale Industriepolitik zu betreiben, wo industrieller Nationalismus vorherrscht.“

zum Beispiel wenn eine bedeutende Kapitalbeteiligung zu einem Erwerb der Aktienmehrheit oder einer Übernahme führt oder wenn ein Unternehmen weiterverkauft wird. Im Übrigen

gen ist darauf hinzuweisen, dass diese Untersuchung vor allem empirisch ist und die Datenbank nicht den Anspruch erhebt, systematisch auch die geringste Kooperation zwischen deutschen und französischen Industrieunternehmen im Zeitraum zwischen 1990 und 2005 aufgespürt zu haben. Zielsetzung ist es in erster Linie, dem Leser aufschlussreiche Tabellen vorzulegen, die Umfang und Auswirkungen der Zusammenarbeit zwischen einer Reihe von Unternehmen aus den verschiedenen Branchen belegen, um daraus eine Reihe von Rückschlüssen zu ziehen.

Wechselseitige Marktdurchdringung

Die erste Feststellung bezieht sich auf die große Zahl von Wirtschaftsbranchen, in denen Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen zu verzeichnen sind. Solche fanden in praktisch allen Branchen statt, sowohl in der Landmaschinenindustrie (Claas/Renault-Agriculture) als auch in der Nahrungsmittelindustrie (Danone, Südzucker), in der Versicherungsbranche (AXA, Allianz), in der Kraftfahrzeugindustrie (Smart) und der Kraftfahrzeugausrüstungsindustrie (HBPO), bei den Banken (BNP-Paribas/Dresdner Bank), im Baugewerbe (Les nouveaux constructeurs), in der Chemieindustrie (Bayer CropScience), in der Filmwirtschaft (Vivendi-Ufa), im Maschinen- und Gerätebau, bei den Online-Brokern (Cortal Consors), in der Kreditversicherungswirtschaft (Crédit Agricole, Coface), in der Kraftfahrzeugbranche (BDK) und der Verbraucher kreditbranche (Hanseatic Bank), in der Verteidigungs- sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie (EADS), in der Kunstdüngerherstellung (K+S), in der Industriegaserzeugung (Air Liquide), im Energiesektor (EDF), im Lebensmittel-einzelhandel (Allianz Edeka/Intermarché), in der Medienbranche (Bertelsmann, Arte), in der Automotorenproduktion (Allianz BMW/PSA), in der Kernkraftindustrie (Framatome ANP), in der pharmazeutischen Industrie (Sanofi-Aventis), bei der Post (DPD), bei den kommunalen Versorgungsdienstleistungen (Véolia), in der Sportartikelbranche (Adidas), in der Tourismusindustrie (TUI), bei den Schienenverkehrsunternehmen (SNCF/ Deutsche Bahn), bei der Industrieturbinenherstellung (Siemens/Alstom) sowie im Versandhandel (Cofinoga/Quelle), um nur eine Auswahl zu nennen. Diese breite Streuung in allen Wirtschaftsbranchen weist eine starke Konzentration in den produzierenden Branchen auf, die es den Unternehmen ermöglicht, am Know-how des Partners zu partizipieren und ihre Kosten zu senken. Aber sie spiegelt vor allem die starke Komplementarität der Produktionssysteme in den beiden Ländern wider, die sich dadurch ergibt, dass das eine stärker auf Konsumgüter und das andere stärker auf Investitionsgüter spezialisiert

ist. Die Zahl der Kooperationsvereinbarungen, die auf einer gemeinsamen Nutzung sich ergänzender Potenziale beruhen, hat sich übrigens im Laufe der letzten 15 Jahre stetig erhöht.

Die zweite Feststellung betrifft die Fusionen (siehe Tabelle 1). Die Liste der Fusionen ist überaus kurz und beschränkt sich auf die EADS-Gruppe. Zwar ist dieser deutsch-französisch-spanische Mischkonzern im Bereich Luftfahrt, Verteidigung und Raumfahrt, dem sich die Briten beim Airbus angeschlossen haben, ein echtes europäisches Erfolgsunternehmen; unter seiner Ägide sind zahlreiche Projekte entstanden, bei denen Frankreich und Deutschland eine entscheidende Rolle gespielt haben (Airbus, Ariane, Eurocopter). Doch das zweite deutsch-französische Schmuckstück, der private Pharmakonzern Aventis, verschwand 2004 von der Liste der Fusionen durch das Übernahmeangebot von Sanofi-Synthelabo, mit dem eine französische Firma durch eine feindliche Übernahme ein einzigartiges Experiment eines deutsch-französischen Unternehmenszusammenschlusses im Privatsektor beendete.

Allerdings berücksichtigt die Tabelle 1 nur dann gescheiterte Fusionen, wenn die Verhandlungen in einem fortgeschrittenen Stadium abgebrochen wurden. Nun sind aber zahlreiche deutsch-französische Fusionsvorhaben nicht zustande gekommen. So wirft die Schaffung einer EADS im Marinebereich schwierige Probleme bezüglich der deutsch-französischen Parität und der Nutzung des technologischen Know-hows des Partners⁶ auf, die übrigens in gewisser Weise an jene erinnern, die sich 1999 bei der Gründung von EADS stellten. Trotz des hohen Grads an Interdependenz der Produktionssysteme in Deutschland und Frankreich versuchen die Unternehmen innerhalb einer Kooperation sehr häufig, die Kontrolle über die Geschäfte zu behalten, und verzichten nicht ohne weiteres auf ihre nationale Identität. Dies ist bei Kooperationen, die durch die Politik angeregt werden, noch stärker der Fall. So begünstigen die Vereinbarungen über ein Zusammengehen im Allgemeinen einen der beiden Partner stärker.

Es ist ironischerweise auch bezeichnend, dass die Übernahmen (siehe Tabelle 2) die bei weitem vorherrschende Form der Kooperation darstellen

und nicht die Fusionen, welche die Politiker, vor allem in Paris, doch so sehr wünschen. Denn eine Kooperation von zwei Unternehmen derselben Branche auf gleicher Augenhöhe anzustreben, bedeutet, zwei Rivalen mit dem Bestreben um Führerschaft in denselben Käfig zu stecken, während es meist nur einen Sieger gibt. Es ist kaum überraschend, dass die meisten Fusionsversuche scheitern und dass zahlreiche Übernahmeangebote, die als Unternehmenszusammenschlüsse dargestellt werden, um leichter akzeptiert zu werden, in Wirklichkeit Übernahmen sind. Eine solche hat den Vorteil, dass die Kräfteverhältnisse klarer sind als bei einer Fusion oder einem Gemeinschaftsunternehmen, wo die Parität der Parteien eine sensible Angelegenheit bei der Leitung der neuen Firma wird. Zwar stellt die Übernahme die autoritärste Form der Kooperation zwischen Unternehmen dar, sie ist aber doch die bevorzugte Art und Weise für französische oder deutsche Firmen, im Nachbarland aktiv zu werden. Die Tochtergesellschaften werden zwar in die Strategie der sie aufnehmenden Gruppe integriert, genießen aber im allgemeinen gegenüber der Muttergesellschaft eine weitgehende Autonomie auf lokaler Ebene, und ihre Manager werden oft vor Ort angeworben.

Bei etwa drei Fünfteln der Übernahmen ist eine französische Firma und nur bei zwei Fünfteln eine deutsche Firma die Erwerblerin. Für diese Differenz gibt es zwei Hauptgründe: einerseits eine größere Offenheit der öffentlichen Hand in Deutschland für die Konkurrenz und andererseits aggressivere Expansionsstrategien bei den französischen Banken als bei ihren deutschen Mitbewerbern.

Die dritte Feststellung bezieht sich auf die nicht unerhebliche Zahl der von französischen und deutschen Konzernen gegründeten Gemeinschaftsunternehmen (siehe Tabelle 3). Auch wenn die Zahl der in den letzten 15 Jahren vorgenommenen Übernahmen drei Mal so hoch ist wie die Zahl dieser Joint Ventures, so ist die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen doch die zweitwichtigste Form der industriellen Kooperation.

„Fusionen sind die seltenste Form der Kooperation, Übernahmen die häufigste.“

Die deutsch-französischen Joint Ventures sind relativ zahlreich, auch wenn einige aufgrund wechselnder Aktienbesitzverhältnisse nicht von Dauer sind. Sie weisen bestimmte für die betroffenen Unternehmen attraktive Vorteile auf. So ist das am häufigsten genannte Beispiel eines Gemeinschaftsunternehmens die aus der Kooperation von Areva und Siemens KWU (Kraftwerk-Union) hervorgegangene Framatome ANP (Advanced Nuclear Power); sie hat im Laufe der 1990er Jahre den neuen Kernreaktor EPR (European Pressurized Reactor) entwickelt, von dem ein Prototyp in Flamanville im Département Manche gebaut werden soll und von dem Finnland das erste Exemplar bestellt hat. Dieses deutsch-französische Projekt ist insbesondere für Siemens eine echte Chance, in einem in Deutschland unpopulären Spitzenbereich präsent zu bleiben. Ein anderes häufig genanntes, innovatives Beispiel ist das des deutsch-französischen Kultursenders Arte, der mit Hilfe erheblicher Zuschüsse der beiden Länder nach und nach zu einem festen Bestandteil der Medienlandschaft auf beiden Seiten des Rheins geworden ist. Aber es sind auch Gemeinschaftsunternehmen von privaten Konzernen entstanden, zum Beispiel in den Bereichen Telefonie, Wasserversorgung, Maschinenbau, Banken, Logistik, Business Intelligence, Automobil-Zulieferindustrie und Schienenverkehr.

Außerdem enthüllt das Studium der drei Tabellen eine Reihe von fruchtlosen Versuchen der Kooperation von Unternehmen. Eines der aufschlussreichsten Beispiele ist das der Kooperation zwischen France Télécom und Deutscher Telekom, die sicherlich zu stark von der französischen und der deutschen Regierung ermutigt worden war. Trotz der Gründung mehrerer Gemeinschaftsunternehmen in der Zeit von 1987 bis 1996 und einem Austausch von Überkreuzbeteiligungen im Jahr 1998 hat das Bündnis der beiden ehemaligen staatlichen Unternehmen nicht der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes standgehalten. Spätere Versuche von France Télécom, auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen, endeten – bei ihrer ehemaligen Tochtergesellschaft MobilCom⁷ – mit einem aufsehenerregenden

Scheitern und einem Nettoverlust von rund 11 Milliarden Euro, während die Deutsche Telekom auf dem französischen Markt mehr Glück hatte; ihre Tochter Club Internet gab gerade den Start ihres eigenen Telekommunikationsnetzes in Frankreich bekannt. Heute knüpfen die beiden Gruppen trotz der Enttäuschungen in ihrem alten Bündnis eine neue Zusammenarbeit an, dieses Mal im Bereich Forschung und Entwicklung.

Weitere gescheiterte Kooperationen sind zum Beispiel auf die Schwierigkeiten mancher Firmen auf ihrem eigenen Markt (Egis/Hoffmann Röder) oder auf die Aufgabe von Tochtergesellschaften zurückzuführen, die durch die Notwendigkeit der Neuzentrierung der Aktivitäten mancher Muttergesellschaften (Michelin/Kronprinz) erforderlich wurden. Wenn man von solchen „Misserfolgen“ absieht, die im Leben von Unternehmen natürlicherweise vorkommen, so ist doch festzustellen, dass es eine ganze Reihe von fruchtlosen Versuchen in den Branchen gibt, in denen die Politiker eingreifen, wie es die oben aufgeführten Fälle belegen. Der Versuch, Kooperationen zwischen konkurrierenden Firmen um jeden Preis herbeizuführen, entspringt politischen Überlegungen, die selten mit der Logik der Unternehmen zu vereinbaren sind. Ein solcher Wille, Spitzenunternehmen zu schaffen, sollte auf die Bereiche Verteidigung und Raumfahrt beschränkt werden, wobei darauf zu achten wäre, dass diese Unternehmen mehr europäisch als national ausgerichtet sind.

Neben einer Reihe von Misserfolgen auch Erfolge

Trotz Aventis, Alstom und EADS und noch während die französische und die deutsche Regierung sich hinter den Kulissen stritten, gleichzeitig aber offiziell versuchten, eine gute Figur zu machen, war in den letzten beiden Jahren ein starkes Anwachsen von Kooperationen zwischen Unternehmen zu beobachten. Diese sind nicht in den Schlagzeilen der Presse zu finden und sicherlich weniger symbolisch, als es ein EADS im Marinebereich oder eine Kooperation der ehemaligen staatlichen Unternehmen im Post- oder Telekom-

munikationsbereich wäre, aber sie belegen wohlverstandene wechselseitige Interessen zwischen zahlreichen Firmen der beiden Länder. So gibt es neben Dinosauriern wie EADS, Sanofi-Aventis, Siemens, Alstom und anderen großen industriellen Mischkonzernen auch eine ganze Palette von weniger auffallenden Kooperationen, die von geringerem Umfang sind, aber im großen und ganzen gut funktionieren und für die die Partnerschaften vor allem ein Sprungbrett für ihre Wachstumsstrategie sowie ein Mittel zur Senkung ihrer Kosten durch erhebliche Einsparungen sind. Denn diese Bündnisse, in die viele mittlere Unternehmen in Branchen, die als weniger strategisch wahrgenommen werden, eingebunden sind, sind nicht so stark den politischen Begehrlichkeiten und Machtkämpfen ausgesetzt, aber nichtsdestoweniger von Bedeutung. Die Fragen der deutsch-französischen Parität treten angesichts der Kompetenzen der Männer und Frauen dieser Unternehmen in den Hintergrund. Sicherlich bleiben die Probleme des interkulturellen Managements von erheblicher Wichtigkeit, denn keine binationale Kooperation ist vor Konflikten aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen gefeit. Dennoch haben zahlreiche französische und deutsche Unternehmen gelernt, ihre Gesprächspartner auf der anderen Seite des Rheins besser zu verstehen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Hier nur einige Beispiele für diese zahlreichen gelungenen Bündnisse. Es mag weniger bedeutungsvoll erscheinen, wenn BMW und PSA gemeinsam Motoren für Dieselfahrzeuge bauen, als wenn Snecma und EADS-Space beim Bau von Raketenantrieben zusammenarbeiten; doch planen BMW und PSA, ab dem nächsten Jahr 640 000 Einheiten herzustellen und später auf 1 Million Motoren pro Jahr aufzustocken. In vielen Kooperationen, wie der Übernahme der Landmaschinensparte von Renault durch Claas oder dem Gemeinschaftsunternehmen, das Vallourec und Mannesmann im Bereich Industrieröhren gegründet haben, ist die Komplementarität ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg. Die gelungenen Kooperationen entstehen nicht unbedingt da, wo die Politiker es gerne hätten. Aber manche stellen in ihrem Wirtschaftsbereich doch echte deutsch-französische Unternehmensgruppen dar.

Schlussfolgerungen

Die Zahl der Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen nimmt trotz der schwierigen konjunkturellen Lage in den letzten Jahren beständig zu. Immer mehr deutsche und französische Unternehmer wollen ihre Zusammenarbeit ausbauen.⁸ Die Analyse dieser Kooperationen bestätigt, dass Frankreich und Deutschland für einander jeweils der wichtigste Wirtschafts- und Handelspartner sind und dass die Firmen in beiden Ländern zu den größten Investoren auf der jeweils anderen Seite des Rheins gehören. Bis Anfang der 1990er Jahre war der Grund für solche Kooperationen vor allem das Bemühen um Kostensenkung und Risikoteilung. Aber seit rund zwölf Jahren ist es mehr die Notwendigkeit, konkurrenzfähig zu bleiben und auf internationale Größe zu wachsen, die die französischen und deutschen Firmen veranlasst, Kooperationen unterschiedlicher Art einzugehen. Außerdem ist ein Trend zur Vertiefung erfolgreicher Partnerschaften und zur Europäisierung der nationalen Produktionssysteme zu erkennen.

Doch obwohl die Kooperationen deutscher und französischer Unternehmen im steten Aufwind sind, ist es nicht ihr Hauptziel, die Verständigung zwischen den beiden Ländern zu vollenden, und sie dürfen nicht als Folge der besonderen

Beziehungen zwischen Paris und Berlin gewertet werden. Der deutsch-französischen industriellen Zusammenarbeit geht es überhaupt nicht schlecht, wenn die Regierungen sich heraushalten. Die Schaffung europäischer Spitzenunternehmen als politisches Ziel entspricht nicht den Realitäten der Unternehmenskooperationen, die nur gelingen können, wenn sie einer klar definierten wirtschaftlichen Strategie entsprechen. Das Eingreifen der Politik führt eher zu einer Komplizierung und zwingt Prioritäten auf, die im allgemeinen nicht mit der Logik der Unternehmen vereinbar sind.

Die Zusammenführung des deutschen und des französischen Industriepotentials geht also nicht von heute auf morgen. Dennoch ist sie im Entstehen begriffen, und zwar innerhalb eines größeren Rahmens, dem des europäischen Binnenmarktes. Um den berühmten Satz von Goethe aufzugreifen, der seinerzeit erklärte, sich nicht übermäßig um die deutsche Einheit zu sorgen, da sie sich ganz natürlich durch die Eisenbahn ergeben werde⁹, so können wir vielleicht mit der Feststellung schließen, dass es nicht nötig ist, den Lauf der Dinge durch die Schaffung künstlicher Spitzenunternehmen erzwingen zu wollen, sondern dass man es besser der Industrie überlassen sollte, in ihrem eigenen Rhythmus zusammenzuarbeiten, grenzüberschreitende Bündnisse zu knüpfen und so die Völker immer stärker miteinander zu verbinden.

Tab. 1: Fusionen zwischen französischen und deutschen Firmen**

Art der Kooperation	Französische Unternehmen	Deutsche Unternehmen	Datum	Ergebnis / Tätigkeitsbereich
Fusion Übernahme	Rhône-Poulenc (47 %) Sanofi-Synthélabo	Hoechst (53 %) Aventis (dt.-frz. Konzern)	Dez. 1999 Jan.-Juni 2004	Gründung von Aventis. Sanofi-Synthélabo kauft Aventis und wird zu Sanofi-Aventis.
Fusions- verhandlungen	Pariser Börse Euronext (fünf Hauptstädte)	Deutsche Börse Deutsche Börse	Mai 1999 2004-05	Verhandlungen zwischen Paris, Frankfurt, Amsterdam, Mailand und Zürich über die Schaffung einer integrierten europäischen Börse. Der Plan scheitert. Die Bemühungen um die Konzentration der europäischen Börsen mit Euronext, Deutsche Börse oder London Stock Exchange werden fortgesetzt.
Joint Venture	Aérospatiale	Dasa	1992	Start von Eurocopter.
Joint Venture	Aérospatiale	Dasa	1996	EMS (European Missile Systems) und EMI (European Satellite Industry).
Fusion	Aérospatiale-Matra	Dasa	Okt. 1999	Ankündigung der Fusion der beiden Gruppen und der Schaffung von EADS. Alle bestehenden Kooperationen (Eurocopter, Airbus, Ariane etc.) werden integriert.
Übernahme	EADS (40 %)	ThyssenKrupp	2006	ThyssenKrupp und EADS verbünden sich, um Atlas aufzukaufen.
gescheiterte Fusions- verhandlungen	Tractebel (Suez Lyonnaise)	E.ON	Sept. 2000	Diese Fusion im Energiebereich scheitert in einem sehr fortgeschrittenen Verhandlungsstadium.
Fusion	Synerdeal	Trade2B	Juni 2005	Die beiden Unternehmen, Spezialisten im E-Sourcing, fusionieren durch Aktientausch und gründen SynerTrade. Umsatz: 9,5 Mio. Euro

** Quelle für Tabelle 1–3: auf der Grundlage von Presseveröffentlichungen vom Autor erstellt. Anmerkung: Die erwerbende oder dominierende Gruppe ist fett gedruckt.

Die Tabellen sind an dieser Stelle in gekürzter Fassung abgedruckt; die vollständigen Fassungen aller Tabellen sowie ihre französische Originalfassung können unter www.zeitschrift-dokumente.de abgerufen sowie über die Redaktion, Kontakt: redaktion@guez-dokumente.org, angefordert werden.

Tab. 2: Übernahmen mit Beteiligung deutscher und französischer Unternehmen

Art der Kooperation	Französische Unternehmen	Deutsche Unternehmen	Datum	Ergebnis / Tätigkeitsbereich
Übernahme / größere Investition	Elf Aquitaine	Treuhandanstalt	1991	Bau einer Erdölraffinerie in Leuna ; Übernahme des Minol-Tankstellennetzes in den neuen Bundesländern.
Gemeinsame Übernahme	Companie générale des eaux (Vivendi)	Ufa	1992	Gemeinsame Übernahme der Defa-Filmstudios (Potsdam-Babelsberg).
Übernahme	Crédit Lyonnais	Bank für Gemeinwirtschaft (BfG)	1992	Mit der Übernahme der BfG wird der Crédit Lyonnais die erste ausländische Bank, die auf dem deutschen Markt operiert.
Übernahme einer Beteiligung	Robert Louis Dreyfus	Adidas	1993	Der französische Investor erwirbt die vom Crédit Lyonnais und Bernard Tapie gehaltenen Anteile von Adidas.
Übernahme	ITM	Edeka	April 2005	ITM verkauft Spar und seine 50%-ige Tochter Netto-Märkte (Hard-Discounter) an Edeka und zieht sich aus dem deutschen Markt zurück.
Bündnis / Umstrukturierung	ITM	Edeka	April 2005	Les Mousquetaires, Edeka und die spanische Eroski kündigen die Gründung von Alidis an, dem größten Bündnis von Einzelhändlern in Europa (zweitgrößte nach Carrefour).
Übernahme der Aktienmehrheit	AGF	Allianz	Dez. 1997	Der deutsche Versicherungsriese erwirbt 58,5 % von AGF (Börsenkapitalisierung im Jahr 2005: 12 Mrd. Euro).
Übernahme	AXA	Colonia	1998	Die französische Versicherungsgruppe AXA kauft Colonia, die zur Tochter AXA Deutschland wird.
Übernahme	Danone (General Biscuits)	Griesson	Jan. 1999	Übernahme von Griesson (Produktion von Brot, Kuchen und Teigwaren).
Starke Minderheitsbeteiligung	EDF (Electricité de France)	EnBW (Energie Baden-Württemberg)	Jan. 2000 Jan. 2005	EDF übernimmt 25,1 % des Kapitals von EnBW, dem drittgrößten deutschen Energieerzeuger, der 4 der 19 deutschen Kernkraftwerke betreibt. EDF hält 45 % des Kapitals.
Übernahme der Kapitalmehrheit	La Poste	Deutscher Paketdienst (DPD)	2001	La Poste erwirbt 85 % von DPD, dem zweitgrößten deutschen und drittgrößten europäischen Paketdienst.
Übernahme	Saint-Louis Sucre (SLS)	Südzucker	Juni 2001	Südzucker festigt seine Position als weltweite Nummer Eins der Zuckerproduktion durch den Aufkauf der französisch-belgischen SLS-Gruppe.

Art der Kooperation	Französische Unternehmen	Deutsche Unternehmen	Datum	Ergebnis / Tätigkeitsbereich
Übernahme	Aventis CropScience	Bayer SAS	Ende 2001	Der Chemiekonzern Bayer SAS kauft CropScience, eine Aventis-Tochter im Agrochemie-Bereich, und erreicht 2004 einen Umsatz von 5,95 Mrd. Euro.
Übernahme	Nouvelles Frontières	Preussag, im Juni 2002 umbenannt in TUI (Touristik Union International)	Jan. 2002	Preussag (in TUI umbenannt, weltgrößter Reiseveranstalter) übernimmt Nouvelles Frontières vollständig.
Übernahme	Gaz de France (GDF)	Preussag Energie	Dez. 2002	Die TUI, die ihre Aktivitäten im Dienstleistungsbereich (Tourismus) konzentriert, verkauft ihre Energiesparte an GDF.
Übernahme	Renault-Agriculture	Claas	April 2003	Claas (Umsatz. im Jahr 2004: 1,9 Mrd. Euro) übernimmt die Aktienmehrheit (51 %) des Landmaschinenzweigs von Renault.
gescheiterter Übernahmever-such	Alstom	Siemens	Sept. 2003 Feb.–Juni 2004	Siemens Power Generation übernimmt die Industrieturbinensparte von Alstom. Die französische Regierung wird Hauptaktionär von Alstom und verhindert, dass Siemens bei Alstom einsteigt und deren profitable Aktivitäten übernimmt.
Übernahmever-handlungen	Thales	HDW (Howaldtswerke Deutsche Werft)	Sept. 2003	Thales versucht erfolglos, den U-Boot-Bauer HDW zu übernehmen.
Übernahme	Air Liquide	Messer Griesheim	Jan. 2004	Air Liquide, der weltgrößte Hersteller von Industriegasen kauft für 2,68 Mrd. Euro zwei Drittel von Messer Griesheim .
Übernahme (siehe Tabelle 1)	Sanofi-Synthélabo	Aventis (dt.-frz. Gruppe)	April 2004	Das Übernahmeangebot von Sanofi an Aventis gelingt dank der aktiven Unterstützung der französischen Regierung.
Übernahme	Entreprise minière et chimique (EMC)	K+S (Kali und Stickstoffdünger)	Okt. 2004	K+S, der zweitgrößte Kunstdüngerhersteller Europas übernimmt von EMC einen Großteil der Société des Potasses et de l'Azote (SCPA).
Übernahme der Kapitalmehrheit	Véolia Environnement	Braunschweiger Versorgungs AG (BVAG)	Dez. 2004	Véolia (Umsatz in Deutschland im Jahr 2003: 1,2 Mrd. Euro) erwirbt 74,9 % des kommunalen Versorgungsunternehmens BVAG. Véolia besitzt bereits 74,9 % der kommunalen Versorger von Görlitz und Weisswasser und ist Minderheitsaktionär der Berliner Wasserbetriebe, scheitert jedoch bei dem Versuch, sich bei Gelsenwasser einzukaufen.

Tab. 3: Deutsch-französische Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures)

Art der Kooperation	Französische Unternehmen	Deutsche Unternehmen	Datum	Ergebnis / Tätigkeitsbereich
Joint Venture	Framatome (66 %) (jetzt Areva)	Siemens-KWU (34 %) (Kraftwerkunion)	1989	Für die Entwicklung des neuen Kernreaktors EPR (European Pressurised Water Reactor) wird das Gemeinschaftsunternehmen Framatome ANP (Advanced Nuclear Power), gegründet.
Joint Venture (siehe Tabelle 1)	Aérospatiale	Dasa	1992	Gründung von Eurocopter (jetzt in EADS integriert)
Joint Venture	La Sept	ARD/ZDF	Mai 1992	Auf Initiative von Helmut Kohl und François Mitterrand wird der deutsch-französische Kulturkanal ARTE gegründet.
Kooperation	Banque Nationale de Paris (BNP)	Dresdner Bank	1993	Die beiden Banken binden sich durch ein Kooperationsabkommen.
Joint Venture			1996	Sie gründen ein Gemeinschaftsunternehmen für den Geschäftsbereich Mitteleuropa und tauschen Personal aus.
Gemeinsame Tochter			März 1999	Die beiden Banken gründen eine gemeinsame Tochter in Rumänien.
Überkreuzbeteiligungen	France Télécom	Deutsche Telekom	Dez. 1998	Austausch von Überkreuz-Beteiligungen (jeweils 1,8 %).
Trennung			Mai 1999	DT startet ein Fusionsprojekt mit Telecom Italia. Abruptes Ende des Bündnisses.
Zusammenarbeit			März 2004	TF und DT kündigen ihre Absicht an, bei bestimmten Forschungs- und Entwicklungsprojekten zusammenzuarbeiten.
Größere Investition	–	Daimler-Benz	1996	Die Produktionsanlagen von Daimler in Hambach (Departement Moselle) beginnen mit der Fertigung des Smart.
Joint Venture	Matra Transports	Siemens Verkehrstechnik	Feb. 1996	Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, Matra Transport International, für den Bau eines vollautomatischen Stadtbahnsystems.
Beteiligung			Okt. 1998	Siemens wird Mehrheitsaktionär.
Joint Venture (siehe Tabelle 1)	Aérospatiale	Dasa	1996	Gründung von zwei Gemeinschaftsunternehmen, EMS (European Missile Systems) und ESI (European Satellite Industry), die jetzt in EADS integriert sind.
Joint Venture	Vallourec (55 %)	Mannesmann Röhren-Werke (45 %) (Tochter der Salzgitter MRW)	Okt. 1997	Die beiden Firmen gründen das Gemeinschaftsunternehmen V&M Tubes.
Umstrukturierung des Aktienbesitzes			Mai 2005	Vallourec übernimmt die restlichen 45 % von V&M Tubes. Die Muttergesellschaft Salzgitter MRW bleibt Aktionär von Vallourec (32 %).

Art der Kooperation	Französische Unternehmen	Deutsche Unternehmen	Datum	Ergebnis / Tätigkeitsbereich
Joint Venture	Danone	Gerresheimer Glas (VIAG)	Aug. 1998	Neues Unternehmen zur Hohlglasherstellung (Umsatz: 2,5 Mrd. DM). Danone wird Hauptaktionär.
Joint Venture	SNCF	Deutsche Bahn (DB)	Mai 2005	SNCF und DB gründen mit gleichen Anteilen die Projektgesellschaft Rhealys mit Sitz in Saarbrücken, um ab 2007 die TGV- und ICE-Strecken Paris-Frankfurt sowie Paris-Stuttgart zu betreiben. Künftiger Umsatz: 100 Mio. Euro.

- Henrik Uterwedde: „Deutsch-französische Industriepolitik – Mehr als Illusionen?“ *Dokumente*, 5/2004, S. 21–27; Jean-Marc Trouille, „Vers une politique industrielle européenne – Une approche franco-allemande?“ *Documents*, 2/2005, S. 38–48; siehe auch: „Contentieux industriels franco-allemands“, Note der Wirtschafts- und Handelsabteilung der Botschaft Frankreichs in Deutschland, 12.4.2005.
- Peter Becker und Sebastian Marx: „Europäische Champions“ – Aufgabe europäischer Industriepolitik? Fallbeispiel maritime Industrie, Diskussionspapier, Forschungsgruppe EU-Integration, Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin, 1. Februar 2005.
- Gerhard Cromme: „Industriepolitik: Gemeinsames Handeln ist möglich“, Frankreich-Deutschland, das Ende? / „Politique industrielle: l'action commune est possible“, France-Allemagne, la fin?, *Revue des deux mondes* (zweisprachige Ausgabe), Okt./Nov. 2005.
- Sabine Urban und Ulrike Mayrhofer: Les stratégies de rapprochement des entreprises françaises et allemandes en Europe: tendances et perspectives, CESAG, Commissariat Général du Plan, Januar 1999.
- Jean-Louis Levat: „La nationalité de l'entreprise: un enjeu pour une ambition industrielle européenne“, *Politiques industrielles pour l'Europe*, Bericht des Conseil d'analyse économique, La documentation française, 2000.
- Lesen Sie zu diesem Thema das Spektrum 'Ici et là ... En bref' von Johannes Thomas, *Documents*, 3/2005, S. 44–45, und 'Spektrum', desselben Autors, *Dokumente*, 4/2005, S. 60–61.
- Der französische Betreiber hatte im März 2000 28,5 Prozent der Aktien von MobilCom übernommen, war aber gezwungen gewesen, sich aus diesem zu riskanten Engagement zu lösen.
- Jean Jolly: „Coopération industrielle: le réalisme avant tout“, *Paris-Berlin*, November 2004, Nr. 2, S. 10–12.
- Goethe: „Ich bange nicht um die deutsche Einheit: die Eisenbahn wird sie schaffen.“

Der Autor des Artikels dankt dem Personal der Frankreichbibliothek des Deutsch-Französischen Instituts in Ludwigsburg für seine Liebenswürdigkeit und seine wertvolle Hilfe.