

„Je besser ich den anderen kenne, desto besser werden wir kooperieren“

Im Gespräch mit Jacques Pateau

Zwischen Deutschen und Franzosen, diesen beiden „Vettern ersten Grades“, mag eine ungezwungene Zusammenarbeit im Kontext globaler Wirtschaft selbstverständlich erscheinen. Der Blick auf die Unternehmen und ihre Geschichte zeigt jedoch, dass die kulturellen Voraussetzungen keineswegs homogen sind. Prof. Jacques Pateau, Autor des Buches Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen, lehrt interkulturelles Management und ist Unternehmensberater für interkulturelle Integration. Er stand uns für ein Interview zur Verfügung.

Jacques Pateau, Sie sind Experte für interkulturelles deutsch-französisches Management und beraten Unternehmen bei Fusions- und Übernahmeprozessen. Wieviel Wahrheit und Legitimität stecken in der Frage: „Kaufen Sie auch unsere Geschichte auf?“

Jacques Pateau. Das gilt vor allem im Umkehrschluss für das expandierende Mutterunternehmen. Besuchen Sie Familienunternehmen und Sie erhalten die Antwort: Ja, wir kaufen Ihre Geschichte auf. Ein sehr konkretes Beispiel: die Firma Sonepar, weltweit führend im Elektrogroßhandel. Ihre Gründerfamilie Coisne war ursprünglich in der Textilindustrie Nordfrankreichs verwurzelt. Sonepar veröffentlichte ein Buch, das manchmal in den kleinen Firmen gelesen wird, die die Firma in der ganzen Welt aufgekauft hat: „Sonepar ou la quintessence des choses (Sonepar oder die Quintessenz der Dinge). Hier wird die regionale Verwurzelung des Familienunternehmens verdeutlicht, sein starkes Verantwortungsbewusstsein für lebendiges, menschliches und kulturelles Erbe und ein starkes Verlangen, dies weiterzugeben.

Leider steht die Geschichte - insbesondere im Fall von Kapitalaufnahmen - meistens gar nicht zur Debatte. In Unternehmen, wo Short-Term, also kurzfristige Perspektiven, Aufwertung der Aktionäre und schnelle Rendite im Vordergrund stehen, lautet die ausdrückliche oder unterschwellige Botschaft [je nach Einzelfall] eher: Nach vorn blicken, schnell machen, die Vergangenheit hinter sich lassen. Die Unternehmensgeschichte kennzeichnet sich oft durch Verlust und Gewinn... Nehmen wir Sanofi: Rhône-Poulenc und Hoechst gründeten Aventis. Schon

zu diesem Zeitpunkt hatte die alte Garde von Hoechst das Gefühl, alles verloren zu haben. Dann wurde das Unternehmen von Sanofi übernommen, welches zwar viel kleiner war, aber von der französischen Regierung unterstützt wurde. Es wurde zu Sanofi-Aventis. Die Leute hatten kaum Zeit, sich eine eigene kleine Identität aufzubauen, da verschwand der Name Aventis drei Jahre später auch schon wieder aus der Marke. Von Hoechst bleibt nur das Schloss und ein hübsches Museum in einem poetischen Stadtteil von Frankfurt, nichts bleibt allerdings von der Identität des ehemaligen Hoechstianers. Mit der Fusion erlischt die Firmengeschichte.

Dessen ungeachtet besteht meine Arbeit gerade darin, die Menschen aufzufordern, ihre Geschichten, ihre Unternehmensgeschichten zu erzählen. Nehmen wir zum Beispiel eine slowakische Unternehmensgruppe, die von einem deutsch-französischen Unternehmen aufgekauft wurde. Eines Tages machte ich mir die Mühe, während eines Seminars eine Viertelstunde über die Geschichte der Slowakei zu sprechen. Zwei slowakische Ingenieure, die daran teilnahmen, sagten mir: „Seit fünf Jahren gehören wir nun zu dieser Unternehmensgruppe, und zum ersten Mal scheint sich jemand dafür zu interessieren, wer wir sind und woher wir kommen.“ Im interkulturellen Management lautet die grundlegende Frage immer: tell me more. Erzähl mir mehr von dir, deiner Geschichte, deiner Umgebung.

Die Unternehmensstrukturen sind in beiden Ländern sehr unterschiedlich, da es in Deutschland einen starken Sektor mittelständischer Unternehmen gibt. Oft sind dies Familienunternehmen, in vielen Fällen mit internationaler Präsenz. Kann man daraus schließen, dass die Unternehmenskultur hier weiter entwickelt ist als in Frankreich, wo eher eine Managementkultur vorherrscht?

J.P. In kultureller Hinsicht ist der Sinn für gewohnheitsorientierte Kontinuität in Deutschland tatsächlich deutlich ausgeprägter als in Frankreich. Der deutsche Mittelstand bleibt in einer regionalen, ja sogar lokalen Kultur verwurzelt. Er legt deutlich größeren Wert auf den Erhalt des industriellen Erbes und der kulturellen Identität des Unternehmens. Nehmen Sie zum Beispiel die Studie des Institut National d'Etudes Démographiques (Nationales Institut für demographische Studien) über den Begriff der Stammfamilie in Deutschland, welche von Jacques Demogron aufgegriffen wurde. In Frankreich gab es keine Stammfamilie, sondern Kern- oder egalitäre Familien. Die Stammfamilie ist eine Familie, die die Tradition verinnerlicht und fortführt. Der Älteste erbt den Hof und der Jüngere verlässt die Region, um andernorts sein Glück zu versuchen. Auf den deutschen Mittelstand bezogen bedeutet es, dass Unternehmen, die Familienväter in den fünfziger Jahren gegründet hatten, auf ihre Söhne

übertragen wurden. Der Älteste behielt die Leitung des KMU und der andere gründete eine Tochtergesellschaft im Ausland. Goethe schrieb in Faust: « Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen. » Das ist genial! Der Spielraum zwischen Erwerb und Besitz, die Kunst der Übertragung, das ist es, worin die Deutschen uns einfach überlegen sind. Was in Deutschland zählt, ist die Rückverfolgbarkeit. Deutschland tut sich heute mit der rasanten Entwicklung der Globalisierung nach dem Motto quick wins sehr viel schwerer als Frankreich. Die deutsche Kultur verträgt kein Tempo, sie ist extrem langsam. In Deutschland wachsen Führungskräfte durch betrieblichen Aufstieg und den Erwerb von Fachwissen. In Frankreich werden Führungskräfte in allgemeinbildenden Eliteschulen herangezogen, deren einziges Ziel in einer zukünftigen Führungsposition besteht. Dies sind von Natur aus vielseitige Menschen mit ausgeprägt strukturiertem Denken, die leicht von einer Aufgabe zur anderen, ja sogar von einem Beruf zum anderen übergehen können. Bei den Deutschen erzeugt dies in der Zusammenarbeit mit Frankreich großes Unbehagen. Die klassische Laufbahn eines leitenden Angestellten in Frankreich führt ihn nach spätestens drei bis vier Jahren zu einem Positionswechsel. Andernfalls hält er seine Karriere für gefährdet. Ein Techniker bei Airbus fängt in der Entwicklung an, wird dann in die Personalabteilung und später in die IT-Abteilung versetzt. Traditionelle französische Großunternehmen waren daher staatliche Unternehmen, die von brillanten Chefs mit hoher Allgemeinbildung geleitet wurden.

In Deutschland trat man in ein Unternehmen ein wie in eine Religion - ich spreche hier von Großkonzernen - auch wenn die Dinge sich mit dem Zwang des Short-Term ändern. Bernard Nuss schreibt in Les enfants de Faust: „Die Deutschen können nicht aufhören“. Vor zehn Jahren arbeitete ich für eine deutsche Firma, die mir immer noch jeden Monat regelmäßig ihre Zeitschrift zusendet. Ich müsste mich beinahe darum schlagen, um das Abonnement zu beenden. Diese Routine verleiht dem Land auch eine unglaubliche Kraft. Mit dieser Denkweise kann Unternehmensgeschichte meiner Meinung nach erhalten bleiben.

Wie würden Sie eine für die Geschichte französischer Unternehmen typische „Dramaturgie“ beschreiben?

J.P. Schauen Sie sich die Entwicklung von Renault-Fahrzeugen an. Nehmen Sie fünfzehn Renault-Modelle und versuchen Sie, eine Verbindung zwischen Vorgänger- und Nachfolgemodell zu finden: Das sind absolute Brüche, radikale Veränderungen. Nehmen Sie die Front eines Mercedes, und Sie bemerken eine langsame Entwicklung. Einmal sagte mir ein Deutscher: „In Frankreich ist nichts stetiger als der Wandel.“ Um auf Sonepar, von dem ich eingangs sprach, zurückzukommen: Diese unglaubliche Idee, aus dem traditionellen Schema der Unternehmen in Nordfrankreich auszubrechen, einen noch nicht vorhandenen Wirtschaftszweig (nämlich den Elektrogroßhandel) zu erfinden und zwei Jahrzehnte später Weltmarktführer zu sein, begeistert eher den Franzosen als den Deutschen. Die Freude an der radikalen Veränderung ist in Deutschland wohl seltener verbreitet. Aber auch hier entdeckt man beim Vergleich eines deutschen und eines französischen Familienunternehmens mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede.

Im Zeitalter der Globalisierung scheint sich ein gewisser Weltstandard durchzusetzen: die gleichen Etiketten, die gleichen Verpackungen, vereinheitlichte Leistungsindikatoren (KPI) und gleiche Adaptionen an das Web 2.0. Unternehmen sind zudem auf immer mehr Märkten gleichzeitig aktiv. Was wird aus dem deutsch-französischen Binom im Unternehmensbereich?

Das ist eine seltsame Mischung. Die großen Unterschiede zwischen Franzosen und Deutschen werden bestehen bleiben; aufgrund der Sachzwänge allerdings in abgeschwächter Form. Und genau da liegt der Kern des Problems. Für mich ist die beste Definition einer Kultur eine gelungene Anpassung an äußere Zwänge. Nehmen wir ein klassisches, historisches Beispiel: Deutschland ist aus einem Mosaik aus Kleinststaaten entstanden, die im Laufe der Jahrhunderte keine andere Wahl hatten als sich miteinander zu verbünden oder aber zu verhandeln. Daraus entwickelte sich die deutsche Konsenskultur. Die französische Kultur ist dagegen ein absolutes Top-Down-Paradoxon zwischen „Gott hat entschieden“ und „Red Du nur.“ Frankreich musste einem starken Zentrum Rede und Antwort stehen, demgegenüber es sich mit Widerstand und Rebellion zeigen musste. Diese Art zu reagieren ist zu einer entscheidenden kulturellen Dimension geworden! Sobald Unternehmen fusionieren, werden wir mit derartigen Tendenzen konfrontiert, die fast intakt sind. Doch abgesehen davon stellt die Globalisierung die beiden Länder heute auf die gleiche Stufe. Es gibt eine echte Chance, eine gemeinsame Kultur zu erschaffen, indem Antworten auf diese neuen Herausforderungen - wie zum Beispiel des Short-Terms und der virtuellen Welt - gefunden werden.

Ein Wort zum Schluss?

Je besser ich den anderen kenne und je mehr ich über seine Firmengeschichte und seine Identität herausfinde, desto besser kann ich mit ihm kooperieren. So werden Ängste reduziert und Beziehungen menschlicher gestaltet. Es kommt nicht gerade häufig vor, dass Entscheidungsträger viel Zeit auf diese Themen verwenden. Möglicherweise aus Angst, die so genannte Veränderung aufs Spiel zu setzen. Es ist eine Gratwanderung, die zwischen beiden Dingen liegt, ein schmaler Pfad, doch es lohnt sich, ihn zu beschreiten.

**Das Interview führte Astrid Nierhoff
Übersetzung: Ingrid Ludwig**



© Jacques Pateau