

Kleine Fibel für erfolgreiche deutsch – französische Unternehmenstransaktionen



EuroConsult Bandenburg & Co. GmbH
Institut für Unternehmensentwicklung
Köln – Bad Schwalbach
+ 49 (0) 221 – 86 35 00 www.bandenburg.de

Kleine Fibel

für erfolgreiche deutsch - französische Unternehmenstransaktionen

Europas neue Chancen und Risiken

Präambel

Die Europäische Union (EU) vereint heute ca. 500 Millionen Menschen. Geographisch reicht sie vom Atlantik bis zum Schwarzen Meer. Durch die Größe der Gesamtbevölkerung, die geographischen Ausdehnung und die kulturellen Unterschiede des Wirtschaftsraums sind neue Konstellationen, neue Chancen und neue Risiken für alle europäischen Staaten entstanden.

Davon unabhängig schreitet die Globalisierung weiter voran. Nicht nur China und Indien legen im Wachstum stark zu. Den Einfluß der entstehenden Kapazitäten und die durch den steigenden allgemeinen Wohlstand angeregte Nachfragen auf den internationalen Märkten können wir derzeit noch nicht einschätzen. Selbst bisher nicht von der Globalisierung betroffene Unternehmen werden zu ihrer Sicherheit in Zukunft sorgsam ihre Position am Markt, ihre eigene Entwicklung und die ihrer Mitbewerber beobachten müssen. Zukünftig ist ein aktives **Change Management** auch für Mittelständler erforderlich, um auf die ständig wechselnden Herausforderungen rechtzeitig und effektiv reagieren zu können.

Die positive Entwicklung der europäischen Unternehmen wird in erster Linie von deren zukünftigen Marktpräsenz und der Größe ihrer Märkte zusammen hängen. Das Bestehen an diesen Märkten wird von der internationalen Wettbewerbsfähigkeit abhängen.

Ein üblicher Weg den Markt von Unternehmens im Sinne der **economy of scale** zu vergrößern, bestehen darin, **sich Märkte zu kaufen**. Wenn ein französisches Unternehmen ein deutsches Unternehmen kauft oder umgekehrt, kauft es nicht nur dessen Markt, sondern auch die mit diesem verbundenen, wie wir noch diskutieren werden, häufig komplementären internationalen Märkte mit.

Die folgenden Darstellung wurde zur Verdeutlichung bewußt plakativ gehaltenen. Sie beschränkt sich auf deutsch - französische Unternehmenstransaktionen. Diese Staaten sind die bevölkerungsreichsten und wichtigsten Industrieländer des alten Europas und vereinfacht dargestellt die Meinungsführer der romanischen und germanischen Ländergruppe.

Entwicklung der Märkte unter Berücksichtigung der ...

Frankreich und Deutschland haben gemeinsame Wurzeln im Empire Carolingien, dem Reich Karls des Große = Charlemagne. Dennoch sind beiden Kulturräume bei allem inzwischen wieder gewonnen gegenseitigem Respekt und nach einem halben Jahrhundert EU Annäherung im Charakter heute noch so verschieden wie der gallische Hahn und der preußische Adler.

Basierend auf einigen Jahrzehnten Erfahrung in der Vorbereitung und praktischen Umsetzung von Unternehmenskäufen, Verkäufen, Fusionen und Sanierungen auf der französisch - deutschen Schiene behandelt diese Fibel die offiziell nicht existierenden „kleinen Stolpersteine“, die gelegentlich auch positiven

... “kleinen kulturellen Unterschiede”

Kauf, Fusion und Restrukturierung von Unternehmen sind immer mit erheblichen Risiken verbunden. Im internationalen Bereich kommen noch vielschichtige kulturelle Unterschiede als Chance und als Risiko dazu.

Im Folgenden werden einige Themenkreise herausgegriffen und in allgemeiner Form behandelt:

1. Vorteile, die sich für französische / deutschen Unternehmen aus der Akquisition eines Unternehmens aus dem jeweils anderen Land ergeben.
2. Vorbereitung und Durchführung von Akquisitionsgesprächen
3. Bewertung von Verhandlungsergebnissen in den beiden Ländern
4. Das übliche Verhalten französischer Patrons und deutscher Chefs
5. Organisation von Unternehmen in den beiden Ländern
6. Erwartungen an Verträge in den beiden Ländern
7. Erwartungen der Kunden an Unternehmen und Produkte in den beiden Ländern

Die Unterschiede mögen dem Außenstehenden manchmal marginal erscheinen, die in über 30 Jahren beobachteten Auswirkungen waren häufig katastrophal.

1. Vorteile, die sich für französische / deutsche Unternehmen aus der Akquisition eines Unternehmens aus dem jeweils anderen Land ergeben

Vergleicht man die geographische Verteilung der Kunden französischer Unternehmen mit denen ihrer deutschen Wettbewerber, zeigt häufig, daß die Produkte der beiden Länder auf geographisch unterschiedlichen Märkten bevorzugt werden. Das liegt zum Teil an den traditionell unterschiedlichen Lebensgewohnheiten, zum Teil an den historisch oder kulturell bedingten unterschiedlichen Geschäftsmethoden.

Mit dem Kauf eines deutschen oder französischen Wettbewerbers erwirbt das Unternehmen nicht nur dessen französischen / deutschen Markt, sondern häufig auch dessen bisher von ihm nicht erreichten internationale Märkte. Es muß jedoch bereit sein diese anderen Produkte und kulturellen Differenzen zu akzeptieren und zu nutzen.

Die Problematik der Nachfolgeregelung, der suboptimalen Betriebsgrößen, eröffnet auf beiden Seiten des Rheines neue Möglichkeiten.

Der Anstoß zum Erwerb eines Unternehmens auf der anderen Seite des Rheins kann sehr verschieden – und muß nicht immer richtig sein. Vor dem Eingehen von Beteiligungen sollte unbedingt professionellen Rat eingeholt werden und sei es nur um abzusichern ob der Patron bzw. der Chef, dessen Familie und die Belegschaft bereit und in der Lage sind sich auf eine Internationalisierung des Unternehmens einzulassen.

2. Vorbereitung und Durchführung von Akquisitionsgesprächen

Frankreich (und UK bei der Vorbereitung)

Als Vorbereitung dienten meistens mehrere interne Diskussionsrunden in der Geschäftsführung, so daß jeder seine Erkenntnisse und Erfahrungen einbringen kann. Daraus ergeben sich ein recht gutes, gemeinsam getragenes Bild der Chancen und Gefahren und für jeden Teilnehmer eine Reihe von Fragen bezüglich seiner, ihn bewegenden Pro und Con.

In der 1. Verhandlungsrunde strebt man eine intensive **Tour d'Horizon** an, um die grundsätzliche Position des Gegenübers, seine Sicht des Geschäfts zu verstehen.

Die Gesprächsführung orientiert sich an den eigenen Fragen, folgt aber nicht nur aus Höflichkeit den Fragen und Antworten der anderen Seite. Die Verhandlungsführung bezweckt die Motivation der anderen Seite, die Märkte sowie die Chancen und Risiken richtig einschätzen zu lernen. Die Details überläßt man später anderen.

Die Fragestellung ist oft landestypisch indirekt, daraus folgt daß Fragen bei unbefriedigenden Antworten in veränderter Form mehrfach gestellt werden.

Analysen von Anwälten und Wirtschaftsprüfern werden als notwendig, aber nicht ausreichend verstanden. Berater sind nicht besonders beliebt.

Die französische Seite möchte erkunden, ob der Vertragspartner ehrlich, umgänglich und vernünftig ist, damit spätere Schwierigkeiten lösbar sind.

Deutschland (und UK bei der Durchführung)

Die Vorbereitung wird häufig von einer Stabsstelle erledigt. Das Thema wird in geeigneter Form, sehr akademisch mit klarer Gliederung, aufgearbeitet und daraus eine (theoretische) beschlußfähige Unterlage erstellt.

In der 1. Runde erfolgt die Darstellung der eigenen knapp formulierten Ziele mit anschließender Festlegung eines Zeitplans zum Abarbeiten des **vorbereiteten Fragenkatalogs**.

Den Verhandlungen liegen schriftliche Tagesordnungen mit Zeitplan zugrunde. Die Gesprächsführung orientiert sich an dem vorbereiteten Fragenkatalog. Unerwartete Fragen oder Antworten und die daraus resultierenden weiteren Fragen werden als störend empfunden und deren Behandlung vertagt.

Die Fragen werden präzise gestellt, man erwartet präzise Antworten.

Man vertraut (wie in UK) sehr auf Berater und Gutachter, die allerdings auch für die Richtigkeit ihrer Empfehlungen haften müssen und daher versichert sind.

Die deutsche Seite will ihre Fragen behandelt haben, will erschöpfende technisch korrekte Antworten, der Mensch ist in diesem Zusammenhang Nebensache.

3. Bewertung von Verhandlungsergebnissen in den beiden Ländern

Frankreich

Der Verlauf der Gespräche ist häufig sprunghaft, es werden mehrere offene Fragen und deren Interdependenzen gleichzeitig und damit unpräzise diskutiert – Multitasking betrieben.

Die Gespräche sind so lange unverbindlich, wie kein offizielles, gemeinsames Protokoll unterschrieben wird.

Entstehen aus dem später Gesprächsverlauf Bedenken, ist es kein Problem die Diskussion von aus deutscher Sicht längst abgeschlossenen Punkten noch einmal aufzunehmen.

Deutschland

Der Gesprächsverlauf hält sich an die Tagesordnung, die Punkte werden systematisch einzeln besprochen, protokolliert und abgeschlossen.

Jeder ohne Widerspruch abgearbeitete Tagesordnungspunkt gilt als beschlossen.

Es gilt als unprofessionell und wird als störend empfunden, wenn zwischen den Tagesordnungspunkten hin und her gesprungen oder abgearbeitete Punkte noch einmal aufgegriffen werden.

4. Das übliches Verhalten französischer Patrons und deutscher Chefs

Frankreich

Französische Regierungen greifen aus politischer Überzeugung immer wieder mit dirigistischen Maßnahmen in die Wirtschaft ein. Daher müssen sich französische Patrons mit der Regierung und den Wettbewerbern in Paris abstimmen und haben häufig wenig Zeit sich um Details in ihren Unternehmen zu kümmern. Ihre Ausbildung und Sicht der Dinge ist schon immer mehr global als regional.

Ein französischer Patron oder PDG nimmt zwar an den Verhandlungen teil und läßt sich informieren. Er beschafft sich aber aus weiteren Quellen zusätzliche Informationen und bezieht möglicherweise nur ihm bekanntes Hintergrundwissen in seine Überlegungen ein. Folglich diskutiert er nicht alle Fragen mit seinen Mitarbeitern und entscheidet letztlich häufig alleine, übernimmt dafür aber auch die Verantwortung.

Würde der Patron vor seinen Entscheidungen die Zustimmung seiner Mitarbeiter einholen, würde das zu internen Turbulenzen führen. Die Mitarbeiter würden darin ein Mißtrauen des Patrons bezüglich ihrer Kompetenz sehen. Im Tagesgeschäft gibt der Patron keine Anweisungen, sondern Hinweise auf das zu erreichende, übergeordnete Ziel. Die Mitarbeiter regeln die Details, « System D ».

Deutschland

Da in Deutschland Dirigismus dieser Art unüblich ist, können sich seine Unternehmer mehr um ihre Unternehmen kümmern. Deutsche Chefs beziehen häufig alle Entscheidungsträger in die Vorbereitungen und Diskussionen von Projekten ein, macht den Kreis der Mittäter absichtlich groß. Es werden häufig umfangreiche Dokumentationen erstellt (die oft nicht gelesen werden) und jede Führungskraft umfassend informiert.

Die Entscheidung wird meistens vom Kollektiv getragen, wobei Teammitglieder nur dann zustimmen, wenn sie bereit sind für die Auswirkungen in ihrem Bereich die Verantwortung zu übernehmen.

Die deutschen Führungskräfte erwarten selbstverständlich, daß sie (formal !) angemessen in die Entscheidungen einbezogen werden.

Im Tagesgeschäft kennt der Chef meist jedes Detail und gibt klare, streng einzuhaltende Anweisungen, ist aber für nützliche Vorschläge zugänglich.

5. Organisation von Unternehmen in den beiden Ländern

Frankreich (und teils auch UK)

Natürlich gibt es in vielen Firmen einen schriftlichen Organisationsplan. Wichtig ist jedoch, die informale Organisation zu verstehen, die sich häufig an der informalen Bedeutung von einzelnen Personen und deren Funktionen ausrichtet.

Der Patron kann verständlicherweise keine detaillierten Anweisungen sondern nur Ziele vorgeben, mischt sich daher auch selten in das Tagesgeschäft ein. Projekte und Aufgabenstellungen werden von den Mitarbeitern gemeinsam besprochen. Diese Abstimmungsprozedur berücksichtigt das Wissen aller Beteiligten, führt zu einem Konsens, erhöht die Motivation und erleichtert spätere Problemlösungen.

Die Mitarbeiter arbeiten in der Mehrzahl kollegial zusammen, ohne sich besonders an formale Zuständigkeiten zu halten. Man kommuniziert fachlich mehr als in Deutschland und hilft sich gegenseitig bei Schwierigkeiten formlos über die Zuständigkeitsgrenzen hinweg, wieder « System D »

Tagsüber erfolgen ständig kurze Abstimmungen. Bei größerem Abstimmungsbedarf setzt man sich kurz zusammen oder geht nach der Arbeit zusammen eine Kleinigkeit essen. Dies führt bei leitenden Angestellten zu Streßabbau aber auch zu wesentlich längeren Arbeitszeiten.

Trotz des lockeren Umgangs in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, wird nie der Rang des anderen vergessen.

Deutschland

Die Organisationsform eines Unternehmens ist in deutschen Unternehmen ein wichtiges Thema. Eine einmal verabschiedete Organisation wird von Mitarbeitern und Führung strikt eingehalten, Kompetenzprobleme werden sofort diskutiert.

Die Hol- und Bringschuld von Informationen und die Zuständigkeiten der Mitarbeiter werden ernst genommen und streng eingehalten.

Bei neuen Projekten erhält ein Mitarbeiter den Auftrag das Thema umfassend vorzubereiten. Die Ausarbeitung ist gut, die Beschlußfassung schnell, sie basiert aber auf der Berufserfahrung eines subalternen Mitarbeiters. Sollten später Denkfehler erkannt werden, muß der gesamte Entscheidungsprozeß gemeinsam nachgeholt werden. (Wenn wir das früher gewußt hätten !).

Bedingt durch die klare Anweisungen und eine gewissen Verschlossenheit finden tagsüber keine spontane Abstimmungen statt. Wer sich abstimmen muß gilt als inkompetent. Die Mitarbeiter gehen nach Dienstscluß nach Hause.

Durch dieses „Radio Silence“ Verhalten entstehen vermeidbare Fehler, die mit der Zeit zu ein kumpelhafter Umgangston zwischen den Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen führen. Die Erosion der Achtung kann zu weiteren Problemen führen.

6. Erwartungen an Verträge in den beiden Ländern

Frankreich

Verträge werden mit einer umfangreichen Präambel ausgestattet. Es wird detailliert dargestellt, welche Ziele mit diesem Vertrag erreicht werden sollen.

Der Vertragstext selbst wird nur als augenblicklicher Stand der Überlegungen betrachtet. Damit kann er, wenn die Bedingungen sich wesentlich geändert haben, im Rahmen der Präambel jederzeit erneut diskutiert und möglicherweise einvernehmlich geändert werden.

Deutschland

Analog der Organisationsstruktur sind einmal geschlossene Verträge nicht mehr diskutierbar und damit nicht veränderbar.

Verträge werden geschlossen, um sie so zu erfüllen, wie sie festgelegt wurden, auch wenn die Ziele längst ausgewandert sind (contrat béton).

7. Erwartung der Kunden Unternehmen und Produkte in den beiden Ländern

Frankreich

Der zunehmende internationale Kostendruck hat auch in Frankreich dazu geführt, daß Material und Zeit sorgfältiger verplant werden.

Man ist sich jedoch sowohl auf der Lieferanten- als auch auf der Kundenseite bewußt, daß sich die Dinge nicht immer so umsetzen lassen, wie man es geplant hat. Deshalb gibt es auf beiden Seiten eine Vielzahl formaler und informaler Hilfsmittel, Puffer und Vorkehrungen für alle Fälle...

Für französische Kunden ist häufig das Image und Spielwert eines Produktes wichtiger als seine tatsächliche Funktionstüchtigkeit. (**Citroën**)

Deutschland

Es wird (meistens) nur zugesagt, was man auch sicher halten kann. Zeit- und Materialreserven sind in die Zusagen des Lieferanten eingebaut.

Die Liefertermine und die zugesagte Qualität werden meistens **strikt** eingehalten. Auf der Kundenseite werden kaum Material- und Zeitreserven eingeplant.

Für deutsche Konsumenten steht die Zuverlässigkeit der Produkte an erster Stelle. Die Produkte haben häufig weniger Funktionen, die aber alle zuverlässig funktionieren müssen. (**VW Golf**)

Zusammenfassung:

Seit der Erfindung der Keilschrift vor 5.500 Jahren wird Geschichte dokumentiert, werden Vorurteile zementiert. Dies schlägt sich anschaulich und humorvoll in den bekannten Comics: „ Asterix und“ nieder. Diese Vorurteile sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Denkens und damit Stolpersteine bei jeder internationalen Transaktion.

▶ Der mangelnde Respekt vor den Anderen und die mangelnde Bereitschaft sich im betrieblichen Alltag lokalen = fremden Gegebenheiten anzupassen, waren in allen sanierten internationalen Transaktionen eine Ursache der Probleme.

▶ Ein weiteres Problem ist die Einstellung zum Staat.

- Seit Montesquieu, Rousseau und dessen Schrift „Volonté Générale“ ist in Frankreich der Wille des Volkes Basis der politischen Entscheidungen.
- In Deutschland entsteht häufig den Eindruck, daß das Gottesgnadentum des Kaiserreichs bis heute nicht überwunden ist.

▶ Daraus resultieren Kommunikationsprobleme:

- Das Verständnis für Organisation und damit auch die Art der Zusammenarbeit der MA untereinander.

>> Harzburger Modell ./. « System D »

- Die Position des Partons / des Chefs

>> Louis Soleil ./. Friedrich der Große

- Das Verständnis für Verträge

>> Contrat Béton ./. Präambel - System

- Die Anforderungen an Produkte und Leistungen

>> Citroen ./. VW

Das romanische und das germanische System haben Stärken und Schwächen. Für die Bewältigung der Globalisierung ist die Kombination der Denkweisen positiv, so lange sie vom gegenseitigen Respekt getragen wird.

Auf die kulturellen Unterschiede der anderen EU – Länder sei hingewiesen, ohne sie an dieser Stelle zur diskutieren.