

*Dialogue
Franco
Allemand*



*Deutsch
Französischer
Dialog*

Deutschland und Frankreich - Wirtschaftspartner oder Rivalen in Europa und der Welt?

Diskussionsbericht

des 2. Deutsch-Französischen Dialogs
vom 26./27. Mai 2000 in Saarbrücken



Vorbemerkung6

1. Ein neuer Rahmen der

deutsch-französischen Beziehungen:

Zwischen Europäisierung und Globalisierung10

1.1. Die deutsch-französischen Beziehungen10

1.1.1. Widersprüche in den wirtschaftlichen Beziehungen ..10

1.1.2. Deutschland und Frankreich:
Politische Partner und Motor Europas.....12

1.2. Europäisierung und Globalisierung:
Gegensätzliche Bewegungen?14

1.2.1. Die deutsche und französische Wirtschaft
vor den Herausforderungen der Globalisierung.....14

1.2.2. Unzureichende politische und soziale Antworten
auf die neuen Herausforderungen17

2. Probleme der deutsch-französischen

Wirtschaftskooperation20

2.1. Probleme auf Unternehmensebene.....20

2.1.1. Interkulturelle Probleme20

2.1.2. Unterschiede in der Unternehmenskultur22

2.1.3. Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur25

2.2. Unterschiede auf gesellschaftlicher und
politischer Ebene.....27

2.2.1. Probleme im Bildungsbereich27

2.2.2. Der ordnungspolitische Rahmen.....29

2.2.3. Sozialpolitische Unterschiede.....30

2.3. Auswirkungen der Unterschiede
im Rahmen der Globalisierung33



3. Lösungsansätze	34
3.1. Die Zukunft der Unternehmen	34
3.2. Veränderungsbedarf auf politischer Ebene	38
3.2.1. Rahmenbedingungen.....	38
3.2.1.1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	38
3.2.1.2. Bildungsfragen.....	40
3.2.2. Umdenken im sozialen Bereich.....	41
 Schluß	 44

ZUSAMMENSETZUNG DER PODIEN

Podium 1 Unterschiedliche Unternehmenskulturen als Hürde für strategische Allianzen und Zusammenarbeit

Moderator: **Professor Dr. Robert Picht**,
Direktor Deutsch-Französisches Institut,
Ludwigsburg

Teilnehmer: **Joachim Wischermann**,
Geschäftsführer Deutsch-Französische
Industrie- und Handelskammer, Paris
Paul-Georg Kuntermann,
Unternehmensberater, St. Rémy-l'Honoré
Jean Bachèlerie,
BNP Paribas Coopération Dresdner Bank BFI
Europe, Paris
Helga Schenzer
Beraterin für interkulturelles Management
Jacques Pateau Consultants, Compiègne

Podium 2 Internationalisierungsstrategien deutscher und französischer Unternehmen - Regionalisierung versus Globalisierung

Moderator: **Dr. Franz Schoser**,
Hauptgeschäftsführer Deutscher Industrie-
und Handelstag (DIHT), Berlin

Teilnehmer: **Dr. Hans-Joachim Körber**,
Sprecher des Vorstandes der METRO AG,
Düsseldorf
Gerald Braunberger,
Wirtschaftskorrespondent der
Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Paris
Berthold Egner,
Directeur Général de VDO France,
Epinau-sur-Seine
Géraud de Chantérac,
Directeur commercial de Chronopost,
Issy-les-Moulineaux





Podium 3 Europäische Unternehmenskooperation und amerikanische Strategiestandards - driften deutsche und französische Positionen auseinander?

Moderator: **Erik Izraelewicz,**
Rédacteur en chef, Les Echos, Paris

Teilnehmer: **Peter Kraljic,**
Directeur de McKinsey, Paris
Hans-Jörg Timmer,
Mitglied des Executive Committee
AventisCropScience, Human Ressources, Lyon
Professor Dr. Jacques Pateau,
Professeur à l'Université de Compiègne
Jean-Pierre Froehly,
Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik
(DGAP), Berlin

Podium 4 Soziale Standards versus Beschäftigung?

Moderator: **Dr. Henrik Uterwedde,**
Direktor Deutsch-Französisches Institut,
Ludwigsburg

Teilnehmer: **Jean-François Trogrlic,**
Secrétaire national de la CFDT, Paris
Klaus Mehrens,
IG Metall Bezirksleiter Hessen, Rheinland-Pfalz,
Saarland und Thüringen, Frankfurt/Main
Dr. Walter Koch,
Präsident der Vereinigung der saarländischen
Unternehmensverbände
Emmanuel Julien,
Mouvement des Entreprises de France
(MEDEF), Paris

VORBEMERKUNG

Am 26. und 27. Mai 2000 fand in Saarbrücken der 2. Deutsch-Französische Dialog statt, der gemeinsam von der ASKO Europa-Stiftung Saarbrücken und der Fondation Robert Schuman Paris in engem Zusammenwirken mit dem Deutsch-Französischen Institut Ludwigsburg durchgeführt wurde. In diesem Rahmen trafen sich deutsche und französische Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Verbänden zu einem intensiven Gedankenaustausch. Die Diskussionsbeiträge, die zur 2. Saarbrücker Erklärung geführt haben, waren von der Grundüberzeugung geprägt, daß die enge deutsch-französische Partnerschaft eines konstruktiven Dialoges zwischen diesen beiden großen europäischen Nationen bedarf, die von Christian Pierret, *Secrétaire d'Etat à l'Industrie*, als „zwei Brudervölker [bezeichnet wurden], die mehr als ein Jahrtausend gebraucht haben, um sich gegenseitig so anzuerkennen, wie sie sind, sich anzunehmen, sich zu verstehen [...], um schließlich ihr Schicksal zu vereinen und Europa mit ihrer in die Zukunft gerichteten Versöhnung neue Energie zuzuführen.“ Die Geschichte Europas und insbesondere die wirtschaftliche und politische Integration der letzten fünfzig Jahre haben gezeigt, daß der Erhalt des gegenseitigen Vertrauens zwischen Deutschen und Franzosen Voraussetzung für Frieden und Stabilität ist. Gerade angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen im Hinblick auf die Reform der europäischen Institutionen, die Osterweiterung und die zunehmenden wirtschaftlichen Vernetzungen auf globaler und regionaler Ebene kommt dem diesjährigen Deutsch-Französischen Dialog eine grundsätzliche Bedeutung zu, wobei die von ihm erarbeiteten Lösungsansätze und der intensive Gedankenaustausch zwischen deutschen und französischen Teilnehmern vor dem Hintergrund jüngst aufgebrochener alter Vorbehalte und im Hinblick auf die französische Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2000 weitere aktuelle Bezüge hatten.

Die Wahl Saarbrückens als Veranstaltungsort für ein jährliches Diskussionsforum, mit welchem den oft nur punktuell und auf nationaler Ebene geführten Debatten über Fragen der deutsch-



französischen Beziehungen ein umfassender Rahmen und fester Standort gegeben werden soll, unterstreicht die besondere Kompetenz des Saarlandes und der gesamten Saar-Lor-Lux-Region für Fragen der deutsch-französischen Beziehungen sowohl im politischen als auch im wirtschaftlichen und kulturellen Bereich, die sie aufgrund ihrer geographischen Lage im Herzen Europas entwickelt hat.

Nachdem sich der 1. Deutsch-Französische Dialog 1999 den Themen Bildung, Wissenschaft und Medien gewidmet hatte, befaßte sich der diesjährige Dialog in vier Podien mit der Frage: „Deutschland und Frankreich - Wirtschaftspartner oder Rivalen in Europa und der Welt?“.

Das 1. Podium, das von Prof. Dr. Robert Picht, dem Direktor des Deutsch-Französischen Instituts in Ludwigsburg moderiert wurde, konzentrierte sich auf die Frage, ob unterschiedliche Unternehmenskulturen eine Hürde für strategische Allianzen und Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen darstellen.

Das sich daran anschließende und von Dr. Franz Schoser, dem Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelstages in Berlin, geleitete 2. Podium befaßte sich mit den „Internationalisierungsstrategien deutscher und französischer Unternehmen zwischen Regionalisierung und Globalisierung“. Vor dem Hintergrund der in diesen zwei Podien gewonnenen Erkenntnisse untersuchte das von Erik Izraelewicz, Chefredakteur des angesehenen Pariser Wirtschaftsblattes „Les Echos“, moderierte 3. Podium die Frage, ob deutsche und französische Positionen vor dem Hintergrund europäischer Unternehmenskooperationen und amerikanischer Strategie-standards auseinanderdriften. Abschließend wurden die in den vorangegangenen Podien mehrfach angesprochenen sozialen Aspekte in dem von Dr. Henrik Uterwedde, dem Direktor des Deutsch-Französischen Instituts in Ludwigsburg, geleiteten vierten Podium mit dem Arbeitstitel „Soziale Standards versus Beschäftigung“ systematisiert.





Ausgangspunkt für die einzelnen Diskussionsbeiträge war die einfache, aber dennoch grundlegende Einsicht, daß sich in den deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen durch die Globalisierung und das Auftreten der sogenannten „new economy“ ein Paradigmenwechsel vollzogen hat. Bemerkenswert ist hierbei, daß Deutschland und Frankreich zwar nach wie vor wichtige Handelspartner sind, sich jedoch im Bereich der binationalen Fusionen und Unternehmenskooperationen im internationalen Vergleich ein deutliches Defizit zeigt. Von dieser Problemstellung ausgehend befaßten sich die Teilnehmer des 2. Deutsch-Französischen Dialoges mit Fragen der Bildung, der kulturellen Unterschiede und deren Auswirkungen innerhalb der Unternehmen, den Möglichkeiten der Herausbildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur sowie den Chancen eines europäischen Sozialmodells bzw. der Entwicklung einer europäischen sozialen Marktwirtschaft.

Hierbei ist von den Referenten und den Diskutanten immer wieder die Forderung erhoben worden, die Politik möge nun endlich die entsprechenden Antworten auf die mit der Globalisierung einhergehenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft geben. Es waren insbesondere Christian Pierret, Staatssekretär im französischen Wirtschafts- und Finanzministerium, sowie Christoph Zöpel, Staatsminister im Auswärtigen Amt, die sich in ihren engagierten Reden für eine aktivere Rolle der Politik in diesem Zusammenhang ausgesprochen haben. Die Beziehungen zwischen Politik und Wirtschaft müßten - so der allgemeine Tenor - künftig in Richtung auf eine konstruktive Kooperation entwickelt werden. Ob es Deutschland und Frankreich gelingen wird, die Herausforderungen der Globalisierung produktiv und innovativ zu verarbeiten, wird wesentlich von ihrer Fähigkeit bestimmt sein, einen intensiven und fruchtbaren Dialog zu führen.



Die Debatten, die während des Dialogs geführt worden sind, lassen sich vor dem Hintergrund dieser einleitenden Bemerkungen im Hinblick auf drei wesentliche Aspekte systematisieren und zusammenfassen:

- Im Hinblick auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen grenzüberschreitender Kooperationen, die sich vor allem auf die scheinbar gegensätzlichen Prozesse der Globalisierung und der europäischen Integration sowie die entsprechenden Anpassungsstrategien von Unternehmen sowie von politischen und sozialen Akteuren konzentrieren.
- Im Hinblick auf die Probleme bei deutsch-französischen Wirtschaftskooperationen, die in strukturellen und kulturellen Unterschieden sowohl auf der Ebene der Unternehmen als auch der politischen und sozialen Akteure begründet liegen.
- Im Hinblick auf die von den Diskussionsteilnehmern erarbeiteten Lösungsvorschläge, mit deren Hilfe sowohl Unternehmen als auch politische und soziale Akteure innovative Energien freisetzen und die Herausforderungen der Zukunft annehmen können.

Da diese drei Aspekte die inhaltliche Struktur aller Diskussionen widerspiegeln und sich zwischen den einzelnen Podien starke inhaltliche Überschneidungen ergaben, wird im folgenden die problemorientierte Gliederung anhand der oben dargelegten Kriterien einer chronologischen Abhandlung der Podien vorgezogen. Dabei nimmt das erste Kapitel, das sich mit den veränderten Rahmenbedingungen befaßt, eher die Funktion eines allgemeinen Problemaufrisses wahr, vor dessen Hintergrund die weitere Diskussion zu sehen ist, während sich die nachfolgenden Kapitel über die Probleme deutsch-französischer Wirtschaftskooperationen und die entsprechenden Lösungsansätze stärker an den einzelnen Diskussionsbeiträgen orientieren, um sowohl den Verlauf der Diskussion als auch die Ergebnisse des 2. Deutsch-Französischen Dialoges in einem überschaubaren Rahmen darzustellen.



1. EIN NEUER RAHMEN DER DEUTSCH-FRANZÖSISCHEN BEZIEHUNGEN: ZWISCHEN EUROPÄISIERUNG UND GLOBALISIERUNG

1.1. DIE DEUTSCH-FRANZÖSISCHEN BEZIEHUNGEN

1.1.1. **Widersprüche in den wirtschaftlichen Beziehungen**

Auch wenn Deutschland und Frankreich seit langem eine intensive Partnerschaft verbindet, sind die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen diesen beiden Schlüsselökonomien Europas eher widersprüchlich. Obwohl sie füreinander die wichtigsten Handelspartner sind, und die Exporte in den jeweils anderen Staat die 100 Mrd. DM Grenze übersteigen, sind die Direktinvestitionen im jeweils anderen Land, verglichen mit Drittstaaten, noch schwach ausgeprägt, so daß sowohl deutsche Unternehmen in Frankreich als auch französische Unternehmen in Deutschland eher eine Seltenheit sind. So gibt es in Frankreich nur ca. 2000 Filialen deutscher Unternehmen, die sich zudem größtenteils in der deutsch-französischen Grenzregion sowie um Paris konzentrieren. Die auf allen Ebenen sehr intensiven Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem Saarland und Lothringen, wo mehr als 31% der französischen Arbeitnehmer bei deutschen Firmen arbeiten, stellen hierbei eine positive Ausnahme dar.

Insbesondere bei gemeinsamen Initiativen auf dem industriellen Sektor oder Unternehmenskooperationen und Fusionen ist die Bilanz zwischen beiden Ländern nicht gerade positiv. Obwohl sich im Zuge der Globalisierung, die die europäischen Unternehmen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit zwingt, die Notwendigkeit zur Kooperation verstärkt hat, ist diese weiterhin sehr schwach ausgeprägt und vollzieht sich zudem fast ausschließlich zwischen Großunternehmen, während es bei der Vielzahl der mittelständischen Unternehmen kaum Ansätze einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gibt. Hintergrund



hierfür ist, daß Unternehmen, die eine Zusammenarbeit anstreben, oft auf zahlreiche Schwierigkeiten stoßen, die häufig zu einem Abbruch bzw. Scheitern der Verhandlungen führen. Die jüngsten Beispiele erfolgreicher Fusionen wie zwischen Rhône-Poulenc und Hoechst zu Aventis oder von Framaton und Siemens dürfen hierbei nicht den Blick auf die nach wie vor bestehenden Probleme verdecken, die deutsch-französischen Unternehmenskooperationen immer noch im Wege stehen, wie das Beispiel von France Telecom und Deutscher Telekom zeigt. Trotz all dieser Hindernisse sind die Möglichkeiten für ein gemeinsames Vorgehen von Unternehmen in Deutschland und Frankreich, aber auch auf europäischer Ebene wie im Fall von Airbus, durchaus gegeben, wenn auf beiden Seiten das Bewußtsein über die Notwendigkeit einer Partnerschaft stark genug ausgeprägt ist, um die in konkreten Verhandlungen auftretenden Schwierigkeiten zu überwinden.

Ein entscheidender Faktor in den deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen ist, daß sie trotz ihrer intensiven Handelspartnerschaft als konkurrierende Wirtschaftsmächte in Europa angesehen werden. Hierbei erwies sich die deutsche Wirtschaft, deren Stärke sich vor allem auf den Außenhandel stützt, lange Zeit als effizienter als die französische. Diese Voraussetzungen haben sich jedoch in jüngster Zeit grundlegend verändert, was sich vor allem daran zeigt, daß die französische Wirtschaft 1999 mit einem Wirtschaftswachstum von 2,8% des BIP erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg eine günstigere Entwicklung genommen hat als die deutsche, die weniger stark von dem allgemeinen weltwirtschaftlichen Aufschwung profitierte und immer noch mit den negativen Auswirkungen der Wiedervereinigung zu kämpfen hat. Diese Entwicklung sollte in Deutschland aber weniger als Bedrohung sondern eher als Chance aufgefaßt werden. Denn der wirtschaftliche Aufschwung in Frankreich, der eine deutliche Zunahme der Binnennachfrage mit sich bringt, die durch die Einführung der 35-Stundenwoche nicht gebremst wurde, hat auch auf die deutsche Wirtschaft positive Auswirkung, da sie von der gewachsenen Nachfrage in Frankreich profitieren kann. Deshalb hat Deutschland ebenso wie Frankreich ein fundamentales Interesse an der Festigung dieses wirtschaftlichen Aufschwungs.



Eine weitere Veränderung in den wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Frankreich stellen die neuen Rahmenbedingungen der Globalisierung dar. Denn gerade auf globaler Ebene, die sich zunehmend zum zentralen Handlungsfeld der Wirtschaft entwickelt, können deutsche und französische Unternehmen von einer intensiven Zusammenarbeit profitieren, wobei hier zu berücksichtigen ist, daß sich solche Kooperationen vor allem am Interesse der Unternehmen und Kapitaleigner orientieren, die nicht in Kategorien von politischer Freundschaft oder Völkerverständigung denken, sondern sich einzig und allein von zweckrationalen Überlegungen leiten lassen. Hierbei ist insbesondere zu beachten, daß alle Ansätze zu einer verstärkten regionalen Kooperation in Europa gerade im wirtschaftlichen Bereich immer im Rahmen dieser Veränderungen der Globalisierung gesehen werden müssen. Ob es gelingt, die passenden Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, wird einer der entscheidenden Faktoren dafür sein, ob Deutschland und Frankreich auch weiterhin die Rolle eines Motors der europäischen Integration wahrnehmen können.

1.1.2. Deutschland und Frankreich: Politische Partner und Motor Europas

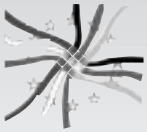
In den wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Frankreich gibt es eine starke Ambivalenz, die sich vor allem darin zeigt, daß die politischen Führungskräfte in beiden Ländern eine stärkere Annäherung in den Wirtschaftsbeziehungen anstreben und in ihren Reden diesbezüglich einen großen Optimismus zeigen, während Unternehmer und Kapitaleigner zwar auch von Kooperation sprechen, diese aber nicht konkretisieren. Anders sieht es dagegen bei den politischen Beziehungen aus, in denen die deutsch-französische Freundschaft zu einer festen Konstante geworden ist. Seit dem Ende des zweiten Weltkrieges und insbesondere sei dem Beginn der europäischen Integration und dem Abschluß des Elysée-Vertrages von 1963 hat sich die deutsch-französische Freundschaft unter den verschiedensten politischen Führungspersönlichkeiten kontinuierlich weiterentwickelt. Diese Freundschaft, die nicht nur auf politi-



scher Ebene stattfand, sondern auch zu einer Annäherung der Bevölkerung geführt hat, hatte maßgeblichen Anteil an der positiven Entwicklung des europäischen Integrationsprozesses, für den beide Länder gleichermaßen eine Motorrolle wahrnahmen.

Diese deutsch-französische Freundschaft wurde in den 90er Jahren allerdings auf eine harte Probe gestellt, als infolge der deutschen Wiedervereinigung in Frankreich Befürchtungen aufkamen, gegenüber dem wiedervereinigten Deutschland in Europa an Bedeutung zu verlieren, zumal man auf französischer Seite befürchtete, daß die Bundesrepublik von ihrer bisher an den Tag gelegten, historisch bedingten Zurückhaltung Abstand nehmen könnte. Auch die schnelle Öffnung Deutschlands gegenüber den neuen angelsächsischen Wirtschaftskonzepten führte zu einigen Irritationen. Diese neu aufgetretenen Spannungen zeigten sich unter anderem in den Meinungsverschiedenheiten über das Ziel der europäischen Integration, wobei hier insbesondere die Debatte über die Frage von Erweiterung und Vertiefung der europäischen Union zu nennen ist, wobei Frankreich der Bundesrepublik vorhielt, eine zügige Osterweiterung nur aus eigenen Interessen zu verfolgen. In jüngster Zeit zeigten sich die potentiellen Spannungen im deutsch-französischen Verhältnis etwa beim Projekt einer europäischen Verfassung sowie der Kontroverse zwischen dem französischen Innenminister Jean-Pierre Chevènement und dem deutschen Außenminister Joschka Fischer.

All diese Spannungen können jedoch nicht die grundsätzlich vorhandene deutsch-französische Freundschaft überlagern, die trotz aller Meinungsverschiedenheiten weiterhin den europäischen Integrationsprozeß positiv beeinflusst. Insbesondere der zwischen beiden Staaten geführte konstruktive Dialog und das trotz aller Mißstimmungen vorhandene gegenseitige Vertrauen sind hierbei die Grundlage, die es beiden Ländern erlaubt, ihre Meinungsverschiedenheiten zu überwinden und das gemeinsame, aber noch unvollendete Projekt der europäischen Integration voranzubringen. Dies ist gerade vor der Übernahme der Ratspräsidentschaft durch Frankreich wichtig, da im kommenden halben Jahr zahlreiche wichtige Entscheidungen wie



etwa die Reform der Institutionen im Hinblick auf die Osterweiterung anstehen, die für die zukünftige Gestalt der EU prägend sein werden. Hierbei wird es darauf ankommen, ob das oft beschworene deutsch-französische Tandem diese Reformen fördern und die anderen Staaten mit sich ziehen wird, um die praktischen Voraussetzungen für eine Osterweiterung zu schaffen und die Zusammenarbeit mit den Staaten Mittel- und Osteuropas zu fördern. Darüber hinaus gilt es aber auch, als Antwort auf die Globalisierung zu den Fragen der Chancengleichheit und sozialen Gerechtigkeit auf europäischer Ebene Vorschläge zu erarbeiten. Hierzu ist ein intensiver Dialog zwischen Deutschland und Frankreich erforderlich, um die bestehenden Unterschiede zu überwinden. Die Auffassung von Christian Pierret, Secrétaire d'Etat français à l'Industrie, daß „um gemeinsam etwas aufzubauen, [...] wir uns [erst] unserer Vorurteile entledigen“ müssen, kann hierzu die Richtung vorgeben.

1.2. EUROPÄISIERUNG UND GLOBALISIERUNG: GEGENSÄTZLICHE BEWEGUNGEN?

1.2.1. Die deutsche und französische Wirtschaft vor den Herausforderungen der Globalisierung

Die Globalisierung hat nicht nur den Handlungsrahmen für die Unternehmen in Deutschland und Frankreich sowie in den meisten anderen europäischen Staaten verändert, sondern auch einen erheblichen Anpassungsdruck auf die entsprechenden Unternehmensmodelle bewirkt. Dies zeigt sich insbesondere in der wachsenden Dominanz des sogenannten amerikanischen Unternehmensmodells, das durch eine starke Betonung von Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Profitorientierung gekennzeichnet ist, an das sich die europäischen Firmen zunehmend mit ihren Strategien und Zielen anlehnen, um in der globalisierten Wirtschaftswelt überleben zu können. Darüber hinaus hat die Globalisierung auch einen Paradigmenwechsel bezüglich der anzustrebenden Unternehmensstruktur mit sich gebracht. Während dies früher der Mischkonzern mit einer Fülle von Aktivitäten in verschiedenen Sektoren war, wie er sich



z.B. bei Daimler-Benz unter Edzard Reuter zeigte, wird heute eine Konzentration der Unternehmen auf ihre jeweilige Kernkompetenz, in der sie international wettbewerbsfähig sind, als beste Strategie angesehen. In diesen Kernkompetenzen müssen die Unternehmen im globalen Wettbewerb eine hohe technologische Kompetenz und eine hohe Produktivität sowie eine große Innovationsfähigkeit aufweisen. Daß Europa gerade im Bereich der Innovationsfähigkeit noch starke Defizite hat, zeigt sich beispielsweise daran, daß gerade in wichtigen Zukunftsbranchen in den USA bis zu siebenmal so viele Patente angemeldet werden wie in der Bundesrepublik. Allerdings gibt es auch positive Beispiele, wie es europäischen Unternehmen gelungen ist, in einem begrenzten Tätigkeitsfeld bis zum Weltmarktführer aufzusteigen, wie etwa die französische Gruppe Air Liquide. Daß es zur Konzentration auf die Kernkompetenzen heute keine Alternative mehr gibt, zeigt sich allein schon daran, daß eine Verteilung der Ressourcen eines Unternehmens auf verschiedene Sparten sich mit wachsendem Konkurrenzdruck durch die Globalisierung zunehmend als Wettbewerbsnachteil auswirkt. Dieser Paradigmenwechsel vom Mischkonzern zur Kernkompetenz hat zur Folge, daß es heute nicht mehr darum geht, auf nationaler oder europäischer Ebene, sondern weltweit wettbewerbsfähig zu sein, weshalb sich die Unternehmensstrategien auch nicht mehr darauf beschränken, in einem oder zwei Nachbarländern Fuß zu fassen, sondern auf eine globale Expansion mit weltweiten Niederlassungen zielen.

Diese weltweite Strategie beinhaltet einen weltweiten Konkurrenzkampf, in dem Unternehmen nur wettbewerbsfähig und rentabel bleiben können, wenn es ihnen gelingt, eine kritische Größe zu erreichen. Auch wenn Deutsche und Franzosen zur Erlangung dieses Ziels nicht zwangsläufig aufeinander angewiesen sind, können Kooperationen und Fusionen zwischen Unternehmen beider Länder einen wichtigen Schritt zur Erreichung dieser kritischen Größe sowohl im europäischen als auch im globalen Maßstab darstellen, die eine Grundvoraussetzung dafür ist, daß sich europäische Unternehmen gegenüber den großen amerikanischen Unternehmensgruppen behaupten können. Daß es im Rahmen der Globalisierung vor allem um die Konkur-



renzfähigkeit im Vergleich zu den USA geht, zeigt sich daran, daß eines der Hauptziele der europäischen Unternehmen die Entwicklung einer transatlantischen Strategie ist, was beispielsweise an dem erklärten Ziel deutlich wird, den auf dem US-amerikanischen Markt erzielten Anteil der Unternehmensgewinne von zur Zeit durchschnittlich 20% auf 40% zu verdoppeln.

Diese evidente Konkurrenz zu den amerikanischen Unternehmen hat bei deutschen und französischen Unternehmen eine grundlegende Veränderung ihrer Unternehmenskulturen bewirkt. Soziale Aspekte, die in europäischen Unternehmen eine lange Tradition haben, sind zunehmend durch die Interessen der Aktionäre, die einen immer stärkeren Einfluß auf die Unternehmen bekommen, ersetzt worden, so daß es heute weniger um soziale Gerechtigkeit sondern primär um Profitmaximierung und den „total return for shareholders“ geht. Dies ist vor allem auf den Einfluß des amerikanischen Unternehmensmodells, bei dem die Aktionäre die Mittel zu strategischen Entscheidungen besitzen, zurückzuführen, das aufgrund des Einflusses amerikanischer Unternehmen zunehmend Modellcharakter gewonnen hat und dem die anderen Konkurrenten und insbesondere die Europäer sich im Rahmen der Globalisierung anpassen müssen. Auch deutsche und französische Unternehmen haben sich ohne gegenseitige Abstimmung verstärkt an diesen neuen Standard angepaßt, wobei dieser Versuch, sich im Rahmen der Globalisierung aus kaum hinterfragten nationalen und europäisch nicht abgestimmten Hintergründen zu amerikanisieren, von Jean Bachèlerie als Nationalglobalisierung bezeichnet wurde. Zwar hat diese Nationalglobalisierung nicht zu einer vollkommenen Amerikanisierung geführt, jedoch wurden zahlreiche Kernelemente der amerikanischen Unternehmenskultur übernommen, die nicht den europäischen Traditionen entsprechen.

Angesichts dieser Veränderungen unterstreicht die Politik die Bedeutung der Entwicklung eines europäischen Unternehmensmodells und neigt dazu, Kooperationen zwischen europäischen Unternehmen zu favorisieren, was sich insbesondere in der Forderung nach einer verstärkten Zusammenarbeit



zwischen deutschen und französischen Unternehmen zeigt, die teilweise den Eindruck erweckt, als würde die Politik diese Kooperationen als politische Projekte ansehen. Da diese von der Politik gesehene Kooperationsnotwendigkeit aber oft nicht mit den Vorstellungen der wirtschaftlichen Akteure übereinstimmt, die im Wirtschaftsbereich die entscheidende Rolle spielen, gibt es hier erhebliche Divergenzen zwischen den politischen Wünschen und der Realität. Denn die Entwicklung gemeinsamer Initiativen zwischen deutschen und französischen Unternehmen erfordert nicht nur den politischen Willen, sondern vor allem entsprechende gemeinsame Interessen der Unternehmen, die jedoch nicht immer vorhanden sind. Die Zusammenarbeit muß sich aus den wirtschaftlichen Notwendigkeiten ergeben, den Bedürfnissen beider Seiten entsprechen und vor allem effizient sein, weshalb die Politik über Kooperationsmaßnahmen von Unternehmen nicht etwa wie über Städtepartnerschaften entscheiden kann; tut sie es dennoch, wird dieses Eingreifen nicht von Erfolg gekrönt sein. Da ein Unternehmen frei sein muß, seine eigene Strategie zu entwickeln, besteht die Rolle der Politik vor allem darin, den Unternehmen die entsprechenden Rahmenbedingungen und Hilfen zur Verfügung zu stellen, nicht aber darin, die Unternehmen zu führen.

1.2.2. Unzureichende politische und soziale Antworten auf die neuen Herausforderungen

Angesichts der schnellen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erscheinen die sozialen und politischen Akteure teilweise hilflos und legen eine gewisse Zögerlichkeit an den Tag, wenn es darum geht, entsprechende Lösungen für die neuen Herausforderungen zu finden, weshalb sie große Mühe haben, dem Tempo des technologischen Fortschritts zu folgen, der die Wirtschaftswelt verändert. Hinzu kommt, daß Politik und Wirtschaft häufig in unterschiedlichen Kategorien denken. So sprechen nach Eric Izraelewicz die Politiker über Frieden, Solidarität und die Konstruktion Europas, während die Unternehmer von Wirtschaftskrieg, Effizienz und globalen Strategien reden. Diese sich widersprechenden Denkweisen mit-



einander zu verbinden, ist eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft Europas.

Die grundlegendsten Veränderungen, die sich in den letzten Jahren in den Unternehmen ergeben haben, sind einerseits die starke Abnahme der in der Industrie Beschäftigten auf nur noch 20% der Gesamterwerbstätigen und zum anderen das Hinzutreten der Aktionäre als eigenständige Interessengruppe im Wirtschaftsprozeß, so daß sich die ursprüngliche Beziehung zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern heute in eine Dreiecksbeziehung aus Unternehmern, Aktionären und Arbeitnehmern gewandelt hat. Außerdem stellt die Globalisierung zunehmend das Modell des rheinischen Kapitalismus in Frage, das neben der stärkeren Betonung sozialer Aspekte vor allem durch die betriebliche Mitbestimmung gekennzeichnet ist, die es den Arbeitnehmern ermöglicht, an der Unternehmensleitung mitzuwirken. Auch wenn das Modell der betrieblichen Mitbestimmung in Frankreich entsprechend der unterschiedlichen Rolle der Gewerkschaften nie völlig akzeptiert wurde, finden sich deutsche und französische Arbeitnehmer hier dennoch in einer ähnlichen Situation, weil das Interesse der Aktionäre zunehmend über das der Arbeitnehmer gestellt wird und es deshalb darum geht, die gemeinsamen Interessen im sozialen Bereich zu verteidigen. Damit die Globalisierung von Unternehmen nicht zwangsläufig das Ende aller Mitbestimmungsmöglichkeiten bedeutet, ist es notwendig, neue Aktionsformen zu finden, die an die Veränderungen der Unternehmen angepaßt sind und die aus einem konstruktiven Dialog hervorgehen, der die Interessen aller Beteiligten vor dem Hintergrund der Globalisierung miteinander verbindet.

Anstatt sich mit den Chancen eines solchen neuen Modells zu befassen, konzentrieren sich die sozialen und politischen Akteure jedoch auf die Verteidigung ihrer alten Modelle, die durch innere Spannungen wie den demographischen Wandel und die Probleme im Bereich der Altersversorgung erschüttert werden. Angesichts der Veränderungen in der Wirtschaftswelt fehlt es Europa an einer koordinierten Politik: Sowohl bei den Regierungen als auch bei den Gewerkschaften gibt es im Hinblick auf

diese Probleme nach wie vor ein erhebliches Defizit bei der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene. Was fehlt, ist vor allem ein Rahmen, in dem sich ein europäisches Unternehmensmodell für die Globalisierung entwickeln kann, was dazu führt, daß die Unternehmen hier ohne die staatlichen und sozialen Akteure voranschreiten, häufig zu Lasten sozialer Aspekte. Erforderlich ist hier eine größere Gleichzeitigkeit von wirtschaftlichen Entwicklungen und den entsprechenden politischen Antworten, wobei schnelle Lösungen notwendig sind, damit sich der politische Wille zur Schaffung eines europäischen Wirtschaftsmodells nicht im Prozeß der weiteren Globalisierung auflöst.

2. PROBLEME DER DEUTSCH-FRANZÖSISCHEN WIRTSCHAFTSKOOPERATION

2.1. PROBLEME AUF UNTERNEHMENSEBENE

Die trotz intensiver Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Frankreich nach wie vor bestehenden Probleme bei grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen und Fusionen liegen zu einem erheblichen Teil in den immer noch vorhandenen großen Unterschieden zwischen deutschen und französischen Unternehmen begründet. Besonders deutlich wurden diese Unterschiede nach Paul-Georg Kuntermann mit der beginnenden Globalisierung Anfang der 90er Jahre, als deutsche und französische Unternehmen unter dem gewachsenen Konkurrenzdruck aus Kostengründen, aber auch im Hinblick auf das Erreichen einer im Zeitalter der Globalisierung laut Gerald Braunberger notwendigen kritischen Größe versuchten, die bisherigen Formen der lockeren Zusammenarbeit durch Fusionen und verstärkte Kooperationen zu ersetzen. Hierbei erwiesen sich die Unterschiede zwischen den Unternehmen jedoch oftmals als so groß, daß sie für intensive Kooperationen und vor allem für Fusionen ein unüberwindliches Hindernis darstellten.

2.1.1. Interkulturelle Probleme


Die Bedeutung von interkulturellen Unterschieden, die man oft auch als „weiche Faktoren“ bei Unternehmenskooperationen bezeichnet, werden in der deutsch-französischen Zusammenarbeit nach Auffassung der meisten Diskussionsteilnehmer oft völlig falsch eingeschätzt, was gerade in der einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit vorausgehenden Verhandlungsphase verheerende Konsequenzen bis hin zu einem Scheitern der Zusammenarbeit haben kann. Denn interkulturelle Unterschiede führen hier oftmals zu gravierenden Mißverständnissen. Der von Helga Schenzer beschriebene sachbezogene und zuweilen recht forsche Verhandlungsstil deutscher Manager sowie deren explizite, oft als plump und lehrmeisterhaft emp-





fundene Kommunikationskultur, die auf französischer Seite oft als Dominierungsversuch empfunden und nicht selten mit der alten Angst vor deutscher Hegemonie verbunden wird, ist hierbei ein deutliches Beispiel für die Folgen interkultureller Mißverständnisse. Umgekehrt wird die bei französischen Managern vorherrschende implizite Kommunikation von deutscher Seite oft als umständlich und lästig empfunden. Ein weiteres Beispiel für diese Probleme ist die unterschiedliche Zeitwahrnehmung: Während die 'Pünktlichkeitsspanne' in Frankreich nach den Ausführungen von Géraud de Chantérac eine halbe Stunde beträgt, liegt sie in Deutschland bei maximal 8 Minuten. Vor diesem Hintergrund braucht man wenig Phantasie, um sich vorzustellen, wie es ohne die Kenntnis der Kultur des Verhandlungspartners bereits vor Gesprächsbeginn zu Mißstimmungen im persönlichen Verhältnis der Verhandlungspartner kommen kann. Da sich diese Mißverständnisse zudem in den einzelnen Verhandlungsrunden, in unterschiedlichen Arbeitsgruppen und auf den verschiedenen Verhandlungsebenen fortsetzen, multiplizieren sie sich oft zu einer unüberwindlichen Hürde.

Diese Mißverständnisse im zwischenmenschlichen Bereich, die nichts mit dem eigentlichen Verhandlungsgegenstand zu tun haben, führen nach Einschätzung von Jean Bachèlerie häufig zu einer Personalisierung der Probleme, die mit einem grundlegenden Vertrauensverlust zwischen den Verhandlungspartnern einhergehen. Da jedoch gegenseitiges Vertrauen eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Unternehmenskooperationen und insbesondere für das Gelingen von Fusionen ist, wie Peter Kraljic hervorhob, ergibt sich hier ein schwerwiegendes Problem für die deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen. Bedenklich ist hierbei, daß sich diese Situation in den letzten Jahren eher verschlechtert hat, weil durch eine allgemeine Amerikanisierung der Wirtschaftswelt im Zuge von Globalisierung und Informationsrevolution das Interesse und das Bemühen um Verständnis für die jeweils andere Kultur im deutsch-französischen Verhältnis eher abgenommen haben. Besonders problematisch ist hierbei die insbesondere von Gerald Braunberger kritisierte drastische Abnahme sowohl der deut-



schen Sprachkompetenz in Frankreich als auch der französischen Sprachkompetenz in Deutschland. Da sich eine andere Kultur umfassend nur durch die Kenntnis der entsprechenden Sprache erschließt, stellt der in den letzten Jahren zu verzeichnende Rückschritt bezüglich der Sprachkompetenz eine entscheidende Hürde für die Verbesserung der interkulturellen Kommunikation dar.

2.1.2. Unterschiede in der Unternehmenskultur

Auch wenn es weder einen Prototyp der deutschen noch der französischen Unternehmenskultur gibt, lassen sich dennoch klare Trends ausmachen, die es rechtfertigen, von zwei verschiedenen Unternehmenskulturen zu sprechen, die ihre Wurzeln in den jeweiligen nationalen Kulturen haben. Während die deutsche Unternehmenskultur - so Paul-Georg Kuntermann - vor allem durch die Orientierung der Unternehmen an Eigenkapitalrendite auf „shareholder value“ und kurzfristige finanzielle Ergebnisse ausgerichtet ist und damit in den letzten Jahren eine immer deutlichere Orientierung am angelsächsischen Modell zeigt, ist die französische Seite hier „wenig sensibel für diese Argumente“. Ihre Unternehmenskultur ist demgegenüber von einem ausgeprägten Technologie- und Prestigedenken sowie dem Streben nach langfristiger Anerkennung als Leader gekennzeichnet. Hieraus leitet sich ein klarer Führungsanspruch innerhalb deutsch-französischer Unternehmenskooperationen ab, der von deutscher Seite strikt zurückgewiesen wird.

Ebenfalls große Unterschiede gibt es laut Paul-Georg Kuntermann in der Art und Weise, wie die einzelnen Unternehmen geführt werden. Während das in Deutschland vorherrschende Modell eines Vorstandes mit Vorstandsvorsitzendem und der Leitung über Gremien in der Regel zu langsamen Entscheidungsprozessen führt, in denen alle Beteiligten Anspruch auf Gehör haben, sind französischen Unternehmen eher zentralistisch geführt. Diese zentrale Führung französischer Unternehmen durch einen PDG oder einen Patron hat den Vorteil, daß Entscheidungen in der Regel wesentlich schneller gefällt werden.



Allerdings hat die zentrale Entscheidung ohne umfassende Anhörung der Beteiligten oftmals zur Folge, daß es nach der Entscheidungsfällung zu Verzögerungen kommt, weil die einzelnen Ebenen und Mitarbeiter in der Umsetzungsphase ein hohes Maß an Kreativität und Initiative an den Tag legen, um die Entscheidung nach ihren eigenen Vorstellungen umzusetzen. Diese Flexibilität bei der Umsetzung ist durchaus erwünscht und ein eingespieltes Instrument, um notwendige Korrekturen an eventuell übereilt getroffenen zentralen Entscheidungen vornehmen zu können. In der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen stößt dieses Verfahren jedoch insoweit immer wieder auf Probleme, als die deutschen Partner aufgrund ihrer Unternehmenskultur davon ausgehen, daß einmal gefällte Entscheidungen von allen Betroffenen unterstützt und deshalb zügig umgesetzt werden. Während man also auf deutscher Seite eine lange Entscheidungs- und kurze Umsetzungsphase hat, sieht es bei französischen Unternehmen in der Regel umgekehrt aus, weil hier der Input der unteren Ebenen nicht wie in deutschen Unternehmen bereits in der Entscheidungs- sondern erst während der Umsetzungsphase erfolgt.

In diesem Zusammenhang hat Klaus Mehrens noch auf einen weiteren Aspekt aufmerksam gemacht: Deutsche und französische Unternehmenskulturen unterscheiden sich auch mit Blick darauf, wie betriebliche Mitbestimmung wahrgenommen wird.

Trotz aller Unterschiede gibt es hier jedoch insoweit eine gewisse Übereinstimmung, als eine grundsätzliche Einbeziehung der Arbeitnehmer in beiden Ländern befürwortet wird, womit sich beide Unternehmenskulturen deutlich von der angelsächsischen Tradition unterscheiden. Das Beispiel von Aventis, wo Unternehmensleitung und Arbeitnehmer laut Hans-Jörg Timmer vor dem Hintergrund der in Deutschland vorgeschriebenen Mitbestimmung trotz fehlender gesetzlicher Regelungen an einer Vereinbarung arbeiten, auch für das Gesamtunternehmen mit Hauptsitz in Frankreich eine Integration von Gewerkschaftsvertretern in den Aufsichtsrat zu erreichen, kann als Beispiel dafür gelten, daß es hier keine unüberwindlichen Hindernisse gibt. Schließlich hat die in den letzten Jahren verstärkt eingeübte



Praxis der europäischen Betriebsräte dazu geführt, daß sich deutsche und französische Modelle weiter aneinander angenähert haben, so Klaus Mehrens und Henrik Uterwedde übereinstimmend.

Neben den Entscheidungsstrukturen und der Frage der betrieblichen Mitbestimmung gibt es auch bei der Aufteilung der Arbeitsprozesse erhebliche Unterschiede. Während in deutschen Unternehmen, so Paul-Georg Kuntermann, jeder Mitarbeiter seinen festen Aufgabenbereich hat und über seine Zuständigkeit wacht, gibt es in französischen Unternehmen keine festgeschriebenen Zuständigkeiten deutscher Prägung. Hieraus ergibt sich, daß der einzelne Mitarbeiter auch auf unterer Ebene wesentlich stärker betriebsübergreifende Aspekte in den Vordergrund stellt, während diese im deutschen Modell erst in hohen Hierarchieebenen erkannt und aus Gründen der Zuständigkeit auch nur dort behandelt werden.

All diese Unterschiede führen dazu, daß es in konkreten Verhandlungen oft zu erheblichen Problemen kommt, da die zu erörternden Materien in den betreffenden Unternehmen hierarchisch auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Insbesondere die völlig andere Struktur der Entscheidungs- und Umsetzungsphase ist hierbei eine ständige Quelle von Mißverständnissen. Denn während das deutsche Festhalten an einmal gefaßten Beschlüssen von der französischen Seite oftmals als Prinzipienreiterei verstanden wird, interpretiert die deutsche Seite die französische Flexibilität bei der Umsetzung als Unzuverlässigkeit. Da in der Regel keiner der Verhandlungspartner gegenüber dem anderen ein Weisungsrecht hat und jede Seite an ihrem eigenen System festhält, bleiben diese Unterschiede meist über einen längeren Zeitraum bestehen. Deshalb werden laut Helga Schenzer trotz gemeinsamer Kooperationsziele notwendige Entscheidungen oft nur sehr schleppend getroffen, was auf beiden Seiten zu zunehmender Frustration führt. Setzt sich diese Frustration über einen längeren Zeitraum fort, besteht die Gefahr, daß beide Seiten sich auf Schadensbegrenzung konzentrieren und wieder aus der Kooperation zurückziehen. Die jüngsten Beispiele von gescheiterten deutsch-französischen



Unternehmenskooperationen und Fusionen wie im Fall von Deutscher Telekom und France Telecom haben diese Problematik deutlich gemacht.

Hieraus folgt nach übereinstimmender Meinung der Teilnehmer des 1. Podiums, daß alle Beteiligten sich die Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmenskulturen frühzeitig bewußt machen und adäquate Lösungsstrategien entwickeln müssen, um Mißverständnisse und daraus resultierende Kooperationschwierigkeiten von vorneherein zu verhindern. Erstaunlich ist, daß diese aus Mißverständnissen und Fehlperzeptionen resultierenden Kooperationshemmnisse trotz der immer wieder proklamierten guten deutsch-französischen Beziehungen auf politischer Ebene gerade zwischen deutschen und französischen Unternehmen wesentlich ausgeprägter sind als bei Kooperationen mit Unternehmen dritter Staaten. Das von Paul-Georg Kuntermann angeführte Beispiel, daß deutsch-französische Unternehmenskooperationen oft wesentlich unkomplizierter verlaufen, wenn sie ein weiteres Unternehmen aus einem dritten Staat einschließen, das in gewisser Weise die verschiedenen Standpunkte erkennen und ausbalancieren kann, weil es nicht so in dem jeweils anderen Denkschema gefangen ist, spricht für sich.

2.1.3. Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur

Neben den kulturellen Unterschieden und den damit eng verbundenen Unterschieden zwischen den Unternehmenskulturen sind aber auch die generellen wirtschaftlichen Strukturen in Deutschland und Frankreich so unterschiedlich, daß Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen im internationalen Vergleich wesentlich komplizierter und auch seltener sind. Für Peter Kraljic besteht hierbei eine wesentliche Schwierigkeit in der unterschiedlichen Rolle des Staates. Insbesondere im Bereich der Luft-, Raumfahrt- und Rüstungsindustrie findet sich auf französischer Seite im Gegensatz zu Deutschland ein starker staatlicher Einfluß, was in der konkreten Zusammenarbeit dazu führt, daß deutsche Unternehmen keinen



gleichberechtigten Verhandlungspartner vorfinden und ständig mit dem Risiko eines wahlbedingten Kurswechsels des französischen Partners leben müssen. Die erfolgreichen Kooperationen wie im Falle von Airbus und DASA/Aérospatiale Matra können hierbei nach den Ausführungen von Gerald Braunberger nicht als Muster für andere Sparten mit ähnlichen Problemen angesehen werden, da sie aus übergeordneten politischen Motiven massiv von staatlicher Seite unterstützt wurden.

Das Problem, auf der jeweils anderen Seite keinen gleichberechtigten Partner vorzufinden, ist aber nicht nur durch die unterschiedliche Rolle des Staates bedingt, sondern nach Gerald Braunberger auch in der unterschiedlichen Struktur und Größenordnung der Unternehmen begründet. So gibt es beispielsweise in der Bundesrepublik eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen im Maschinenbau, die auf französischer Seite keine entsprechenden Partner vorfinden, während ein Konzern wie Total-Fina auch bei vorhandenem guten Willen auf deutscher Seite keinen entsprechenden Kooperationspartner finden wird. Mit dem im Rahmen der Globalisierung erfolgten Paradigmenwechsel vom Mischkonzern zur Konzentration auf die jeweilige Kernkompetenz haben diese strukturellen Unterschiede in den letzten Jahren sogar noch zugenommen.

Auch bezüglich der Produktpaletten innerhalb derselben Branche gibt es erhebliche Unterschiede zwischen deutschen und französischen Unternehmen. Als beispielhaft hierfür können die von Berthold Egner genannten Probleme im Bereich der Automobilindustrie angesehen werden. Während deutsche Autohersteller ihren Schwerpunkt im Bereich der Oberklasse haben, sind 90% der französischen Autos Klein- und Mittelklassewagen, wobei der Hintergrund hierfür weitgehendst in dem unterschiedlichen Stellenwert zu sehen ist, den Autos in beiden Ländern einnehmen. Eröffnet diese Komplementarität auf der Ebene der Autohersteller noch Kooperationschancen, stellt sie auf der Ebene der Zulieferer ein erhebliches Hindernis dar. Denn während französische Unternehmen vor allem an funktionsfähigen und preisgünstigen Lösungen interessiert sind, liefern deutsche Zulieferer fast ausschließlich Produkte, die dem



Prinzip der doppelten Sicherheit Rechnung tragen; im Verhältnis von französischen Zulieferern und deutschen Produzenten sieht es entsprechend umgekehrt aus. Dies hat zur Folge, daß deutsche Zulieferkomponenten auf französischer Seite als „over designed“ angesehen und deshalb weitgehend gemieden werden, während entsprechende französische Teile von deutscher Seite häufig als qualitativ schlecht eingestuft werden. Ein anschauliches Beispiel für diese Erwartungsunterschiede ist der Fall eines deutschen Zulieferunternehmens, das bei einem französischen Autohersteller, der preisgünstige Teile für einen Kleinwagen suchte, damit warb, daß diese Teile auch bei BMW und Mercedes verwendet werden, ein Argument, das auf französischer Seite angesichts des vorgegebenen Kostenrahmens wenig Überzeugungskraft hatte.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Strukturen machen Fusionen und Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen wirtschaftlich häufig keinen Sinn, weswegen sie auch folgerichtig unterbleiben. Gerald Braumberger folgert aus diesem Sachverhalt, daß man diese strukturbedingten Kooperationshemmnisse akzeptieren und nicht von politischer Seite versuchen sollte, Fusionen um der Fusionen willen zu forcieren. Denn die hierbei entstehenden Reibungsverluste würden im globalen Wettbewerb beiden Seiten zum Nachteil gereichen. Gerade deshalb gilt es in den Bereichen, in denen eine Zusammenarbeit wirtschaftlich sinnvoll ist, die Chance zu ergreifen und eine Kooperation nicht an interkulturellen Unterschieden und unterschiedlichen Unternehmenskulturen scheitern zu lassen.

2.2. UNTERSCHIEDE AUF GESELLSCHAFTLICHER UND POLITISCHER EBENE

2.2.1. Probleme im Bildungsbereich

Trotz der intensiven deutsch-französischen Zusammenarbeit auf politischer Ebene und der immer wieder erhobenen Forderung, daß die deutsch-französische Freundschaft in den Köpfen der

Menschen verankert werden muß, gibt es gerade im Bereich der Bildungspolitik erhebliche Defizite, die sich auch auf die Wirtschaftsbeziehungen negativ auswirken.

Neben der unzureichenden und sich in den letzten Jahren weiter verschlechternden Sprachkompetenz ist hier vor allem der in der Abschlußdiskussion des 2. Podiums herausgearbeitete Mangel an Wissensvermittlung über die Kultur des jeweils anderen zu nennen, der daraus resultiert, daß Landeskunde und ein Vergleich der verschiedenen Kulturen in beiden Bildungssystemen nur unzureichend und als Anhang des Fremdsprachenunterrichts behandelt werden. Diese Defizite im Bildungsbereich setzen sich häufig auch in der weiteren Ausbildung fort, wobei insbesondere die nach wie vor bestehenden Schwierigkeiten bei der Anerkennung von Studienleistungen zu nennen sind, die neben der fehlenden Sprachkompetenz ein Hauptgrund dafür sind, warum im deutsch-französischen Verhältnis die Anzahl der Studierenden im jeweils anderen Land nach wie vor unbefriedigend ist. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Globalisierung problematisch, in der die Unternehmen zunehmend auf flexible Mitarbeiter angewiesen sind, deren Erfahrungshorizont sich nicht auf ein Land beschränkt. Zwar wurde hier nach Einschätzung von Robert Picht mit der in diesem Jahr erfolgten Gründung der deutsch-französischen Hochschule in Saarbrücken, die in ihrer konkreten Ausgestaltung in weiten Teilen den Forderungen der 1. Saarbrücker Erklärung von 1999 entspricht, sowie den verschiedenen Austauschprogrammen wie Erasmus wichtige Fortschritte erzielt, die sich aber ausschließlich auf den Hochschulbereich beziehen. Bei der Weiterbildung in den Unternehmen hingegen sieht es häufig noch sehr schlecht aus. Denn während sowohl die deutschen als auch die französischen Unternehmen nach wie vor viel in das Management investieren, werden Investitionen in den „menschlichen Faktor“, d.h. die zwischenmenschlichen Beziehungen, die soziale Kompetenz und insbesondere den interkulturellen Dialog zunehmend reduziert. Die von Robert Picht gegebenen Beispiele der aus Kostengründen erfolgten Kürzung der Dauer von Telefongesprächen und der Übernachtungsmöglichkeiten bei Dienstreisen sind im Hinblick



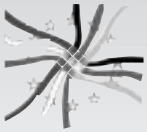


auf die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter äußerst problematisch und konterkarieren die im Hochschulbereich gemachten Anstrengungen. Ähnlich problematisch sind auch die Defizite in den Bereichen Praktika und Mitarbeiteraustausch zwischen deutschen und französischen Unternehmen.

Neben diesen Defiziten der interkulturellen Bildung sowohl im Bereich der Schulen und Hochschulen als auch innerhalb der Unternehmen stellen aber auch die Unterschiede zwischen dem deutschen und französischen Bildungssystem ein nicht zu unterschätzendes Hindernis für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit dar. Die auffälligsten Beispiele für diese Unterschiede sind etwa das in Frankreich wesentlich geringere Durchschnittsalter von Hochschulabsolventen, die im Gegensatz zu Deutschland stark ausgeprägte Elitenbildung an den französischen Hochschulen oder auch das dem französischen Bildungssystem fremde Element der dualen Ausbildung, das sich in der deutschen Bildungslandschaft über Jahrzehnte bewährt hat. Da die vorberufliche Ausbildung oftmals für das gesamte weitere Berufsleben prägend ist, erschweren diese Unterschiede als potentielle Quelle für Mißverständnisse und Kommunikationsstörungen häufig die konkrete Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen.

2.2.2. Der ordnungspolitische Rahmen

Ein grundlegendes Problem bei Fusionen und Kooperationen zwischen deutschen und französischen Unternehmen sind die nach wie vor bestehenden unterschiedlichen Rechtssysteme in beiden Staaten sowie das hiermit eng zusammenhängende Problem eines fehlenden gemeinsamen ordnungspolitischen Rahmens, so Peter Kraljic. Die innerhalb der EU erfolgten Harmonisierungen sind zwar ein Schritt in die richtige Richtung, reichen jedoch bei weitem nicht aus. So fehlen nach wie vor europäische Regelungen in zentralen Bereichen wie dem Telekommunikations-, dem Energie- und dem Wassermarkt, die allesamt noch national geregelt sind. Hinzu kommt, daß nach wie vor bestehende asymmetrische Marktöffnungen oft ein unüberwindliches



Hindernis für Investitionen von Unternehmen aus dem jeweils anderen Land darstellen. Besonders problematisch sind diese asymmetrischen Marktöffnungen zur Zeit im Bereich des Elektrizitäts- und Gasmarktes, wo die jüngsten Liberalisierungsdi- rektiven der französischen Regierung nach Einschätzung von Je- an-Pierre Froehly nicht weit genug gingen und damit eine ver- paßte Chance für einen offenen europäischen Elektrizitäts- und Gasmarkt waren. Neben der Frage der asymmetrischen Markt- öffnungen und der fehlenden Regelungen für einzelne Wirt- schaftsbereiche mangelt es aber auch an grundlegenden Rah- menbedingungen für grenzüberschreitend agierende Unter- nehmen. Das von Jean-François Trogrlic gegebene Beispiel der seit Jahren andauernden Auseinandersetzung über die Schaf- fung eines europäischen Unternehmensstatuts in Form der viel- diskutierten Europa-AG und Europa-GmbH sowie das Fehlen ei- nes europäischen Übernahmerechts zeigen ebenso wie die De- fizite bezüglich eines europäischen Patentrechts, daß die grund- legenden Rahmenbedingungen für die Unternehmen nach wie vor auf nationaler Ebene gesetzt werden.

Dieses Fehlen verlässlicher europäischer Rahmenbedingungen ist neben den interkulturellen Problemen sowie der unter- schiedlichen Wirtschaftsstruktur der entscheidende Grund, war- um es bei der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperati- on nach wie vor erhebliche Schwierigkeiten gibt.


2.2.3. Sozialpolitische Unterschiede

Zwischen Deutschland und Frankreich gibt es in bezug auf die sozialpolitischen Vorstellungen ein breite Übereinstimmung. Denn beide Länder haben eine lange sozialstaatliche Tradition, in der die Wirtschaftspolitik auch immer unter dem Aspekt der sozialen Gerechtigkeit gesehen wurde, worin ein grundlegen- der Unterschied zum sogenannten angelsächsischen Modell be- steht. Deshalb - so argumentierten Peter Kraljic und Erik Izrae- lewicz - entspricht eine reine Orientierung am „shareholder va- lue“, wie sie in jüngster Zeit immer stärker zu beobachten ist, weder den deutschen noch den französischen Traditionen.



Dennoch gibt es trotz dieser Gemeinsamkeiten in den Grundlagen erhebliche Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung sowie bei den Mechanismen, mit denen dieses Ziel in beiden Ländern angestrebt wird. Diese Unterschiede wirken nach Auffassung von Henrik Uterwedde auch unter den Bedingungen der Globalisierung weitgehend fort, da im Unterschied zum ökonomischen Strukturwandel, dessen Tempo sich beschleunigt und in der Wirtschaft einen großen Anpassungs- und Angleichungsdruck bewirkt hat, im sozialpolitischen Bereich die beherrschenden Kräfte stärker sind und sich die Denk- und Verhaltensweisen nur sehr langsam verändern.

Insbesondere im Bereich der Sozialpolitik, der sozialen Sicherungssysteme, der Arbeitszeit- und Arbeitsschutzrichtlinien sowie der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bestehen nach wie vor große Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich. Während letztere beispielsweise in Frankreich eher durch ein konfliktorientiertes Modell gekennzeichnet sind, herrscht in Deutschland ein weitgehend kooperativer Stil vor. Daß diese Unterschiede nur sehr schwer zu überbrücken sind, zeigt sich an dem von Jacques Pateau angeführten Beispiel der Unterschiede in der Sozialpartnerschaft in der Stahlindustrie, wo die Annäherung trotz zahlreicher Versuche zur Entwicklung gemeinsamer Ansätze bisher nur sehr schleppend verlaufen ist und lediglich mit dem Ergebnis endete, die Unterschiede festzustellen. Besonders problematisch ist hierbei, daß im deutsch-französischen Verhältnis gerade auf höherer Ebene ein großes Unwissen über die Verhältnisse auf der jeweils anderen Seite festzustellen ist. Auch gibt es nach wie vor erhebliche Probleme in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Gewerkschaften. Während die deutsche Seite hier in der Zusammenarbeit mit den belgischen und niederländischen Gewerkschaften schon einige Erfolge erzielt hat, gibt es im deutsch-französischen Verhältnis nach Angaben von Klaus Mehrens trotz des auf beiden Seiten vorhandenen guten Willens erhebliche praktische Schwierigkeiten, die vor allem in den nur sehr schwer veränderbaren unterschiedlichen Kulturen und Strukturen der Gewerkschaften begründet liegen. Der sichtbarste Unterschied ist hier der Gegensatz zwischen dem deut-



schen Modell der Einheitsgewerkschaft und dem französischen Gewerkschaftspluralismus. Ebenso gibt es bei den sozialen Sicherungssystemen zwischen Deutschland und Frankreich nach wie vor erhebliche strukturelle und kulturelle Unterschiede, die sich z.B. bei den unterschiedlichen Finanzierungsmodellen zeigen. Während in Deutschland die Beitragsfinanzierung seit den bismarckschen Sozialgesetzen eine unverzichtbare Komponente der deutschen sozialen Sicherungssysteme darstellen, findet sich in Frankreich ein Modell der Steuerfinanzierung. Insgesamt gibt es hier nicht nur auf deutsch-französischer, sondern auch auf europäischer Ebene noch einen erheblichen Anpassungsbedarf. Ob die Politik diese Herausforderung bestehen wird, steht angesichts des großen Wohlstandsgefälles dahin. Die Realisierungschancen werden jedenfalls auch von Gewerkschaftsseite (Klaus Mehrens) skeptisch beurteilt.

All diese sozialpolitischen Unterschiede wirken sich für die weitere wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands und Frankreichs in doppelter Weise negativ aus. Zum einen stellen sie ein potentiell kooperatives Hindernis zwischen deutschen und französischen Unternehmen dar, die oft Schwierigkeiten haben, sich auf die jeweils anderen sozialen Standards und Traditionen sowie die eng hiermit zusammenhängende Rolle der Arbeitnehmer einzulassen. Zum anderen birgt das Nebeneinander von globalisierter Wirtschaft und nationalstaatlichen Sozialmodellen die Gefahr eines zunehmenden Sozialdumpings in sich, was insbesondere innerhalb der EU zu einer zunehmenden Krise der Sozialmodelle geführt hat. Das von Emmanuel Julien verwendete Bild des „Sozialaquaplanings“, dem zunehmenden Nichteinhalten der nationalen Sozialstandards, veranschaulicht diese Problematik. Da ein solches „Sozialaquaplaning“ insbesondere in Deutschland und Frankreich langfristig aber zu erheblichen sozialen und gesellschaftlichen Spannungen führen wird, liegt es im ureigenen Interesse der Wirtschaft, hier frühzeitig Lösungsansätze zu entwickeln.

2.3. Auswirkungen der Unterschiede im Rahmen der Globalisierung

Betrachtet man all diese Unterschiede auf der Ebene der Unternehmen, aber auch auf gesellschaftlicher und politischer Ebene, so lassen sich erhebliche Divergenzen zwischen Deutschland und Frankreich feststellen. Diese tragen maßgeblich dazu bei, daß es trotz aller politischen Beteuerungen der deutsch-französischen Freundschaft und trotz einiger erfolgreicher Unternehmenskooperationen und Fusionen wie im Fall von Aventis oder des Airbus-Konsortiums nach wie vor Defizite im Bereich der wirtschaftlichen Zusammenarbeit gibt. Auch die Fortschritte im europäischen Integrationsprozeß und der zunehmende Druck der Globalisierung haben hieran grundsätzlich nichts geändert. Peter Kraljic hat dies auf die treffende Formel gebracht, daß die deutschen und französischen Positionen zur Zeit geradezu unverbunden nebeneinander her und den USA hinterher driften. Im Hinblick auf die Frage, ob es Europa gelingt, ein eigenständiges unternehmerisches und soziales Modell zu entwickeln, das den eigenen Traditionen Rechnung trägt, erscheint dieses 'Nebeneinanderherdriften' äußerst problematisch. Denn gerade unter den Rahmendbedingungen der Globalisierung müssen die europäischen Staaten und insbesondere Deutschland und Frankreich gemeinsame Lösungen finden. Daß dies zur Zeit noch nicht gelingt, zeigt sich insbesondere an der provokativen Formel der Nationalglobalisierung. Wenn Europa hier weiterkommen will, muß es lernen, seine Vielfalt als Stärke nutzbar zu machen und sich über gemeinsame strategische Ziele und Verfahrensweisen zu verständigen.



3. LÖSUNGSANSÄTZE

Die Diskussionen beschränkten sich jedoch nicht auf die bloße Bestandsaufnahme und Ursachenanalyse. Vielmehr erarbeiteten die Referenten in den einzelnen Podien auch ganz konkrete Lösungsansätze. Hierbei wurde deutlich, daß es auf allen Ebenen verstärkter Bemühungen bedarf, um Deutschland und Frankreich für eine gemeinsame, erfolgreiche europäische Zukunft zu wappnen.

3.1. DIE ZUKUNFT DER UNTERNEHMEN

Konsens bestand unter den Podiumsteilnehmern zunächst bezüglich der Forderung, daß es auf der Ebene der Unternehmen dringend erheblicher Anstrengungen bedarf, um die oben beschriebenen „Kulturmauern“ zu überwinden. Nach Auffassung aller Beteiligten wird es künftig darum gehen, in den einzelnen Unternehmen eine Sensibilisierung für die Kultur des Partners aus dem anderen Land zu fördern. Dies trägt maßgeblich zu einer erleichterten und damit besseren Verständigung bei, die Voraussetzung für das Gelingen jeder Fusion ist. Eine solche Verständigung beginnt mit der Neugier an der Kultur des anderen, mit der Bereitschaft, sich mit bisher Fremdem auseinanderzusetzen und daraus innovative Ideen zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wies Robert Picht wiederholt auf die entscheidende Bedeutung des „menschlichen Faktors“ hin: Gesucht seien Menschen, deren Persönlichkeit sich durch besondere Offenheit, Aufgeschlossenheit und ein hohes Maß an Integrationsfähigkeit auszeichnet - entscheidende Kriterien für den Erfolg einer grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation.

Damit voneinander gelernt werden kann, müssen sprachliche Barrieren überwunden werden. Für die Mitarbeiter von Unternehmen, die vorwiegend im deutschen und französischen Raum agieren, bedeutet dies, in diesen beiden Sprachen auch wirklich





miteinander kommunizieren zu können. Mithin muß auch die deutsche und französische Sprachkompetenz in diesen Unternehmen entschieden gefördert werden. Wie wichtig dies ist, wurde von Berthold Egner und Hans-Joachim Körber anhand praktischer Beispiele eindrucksvoll belegt. Daß für global agierende Unternehmen weiterhin Englisch die gemeinsame Arbeitssprache bleiben müsse, wurde freilich auch von denjenigen nicht in Frage gestellt, die einer Förderung der deutsch-französischen Sprachkompetenz entschieden das Wort geredet haben.

Neben diesen sprachlichen Barrieren gilt es, auch mental bedingte Barrieren zu erkennen und zu überwinden. Unternehmenskulturen müssen in den Köpfen vereinbar sein, um Missverständnisse zu vermeiden. Aventis hat hier, wie Hans-Jörg Timmer zu berichten wußte, einen höchst interessanten Weg gefunden: Damit sich in diesem internationalen Unternehmen niemand durch die Verwendung bestimmter Begriffe diskriminiert fühlt, die aus der Sprache des Partners stammen, hat man sich im Konsens auf gänzlich neue Begriffe geeinigt. Ein solches Vorgehen trägt viel zu einer besseren Verständigung zwischen den Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern bei.

Gleichwohl sollten die Unterschiede in den jeweiligen Unternehmenskulturen als nahezu unerschöpfliches Potential begriffen werden, so die These Paul-Georg Kuntermanns. Diese Unterschiede zu verstehen, sie zu akzeptieren und die jeweiligen Stärken zu einer Mischkultur zusammenzufassen - dies ist die Herausforderung, vor denen international agierende Unternehmen heute stehen und die sie zu bewältigen haben!

Um dieses gegenseitige kulturelle Verständnis zu erreichen, schlägt Joachim Wischermann in diesem Zusammenhang ein „training before the job“ vor: vor und während der Ausbildung sollten insbesondere Berufsanfänger erfahren, was kulturelle Unterschiede im Berufsleben bedeuten und wie diese produktiv genutzt werden können. Eine ebenso einfache wie effektive Methode sind Auslandspraktika, die vorzugsweise direkt nach der Schulausbildung absolviert werden sollten.



Des weiteren gilt es, die Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern. Anreize dafür bieten Austauschprogramme zwischen Unternehmen, die den Mitarbeitern sichere Rahmenbedingungen für den noch ungewohnten Schritt ins Ausland liefern. Denn es ist eine allgemein bekannte Tatsache, wie auch Peter Kraljic betonte, daß die Mitarbeiter, die eine Zeit lang im Ausland tätig waren und dort entsprechende Erfahrungen sammeln konnten, bessere Karrierechancen besitzen.

Für den Erfolg einer bereits im Entstehen begriffenen Fusion ist es wichtig, daß sich die Akteure so oft wie möglich begegnen und optimale Bedingungen für Training und Beratung geschaffen werden, so das Argument von Helga Schenzer. Hierzu gehören neben gemeinsamen Seminaren auch „social events“: Ziel solcher Veranstaltungen ist, daß sich die Mitarbeiter persönlich kennenlernen, daß sie gemeinsam Erlebnisse teilen. Gleichzeitig wird so in dem Unternehmen eine Transparenz gefördert, die den Mitarbeitern Sicherheit gibt und zeigt, daß die erklärten Unternehmensziele und -visionen auch gelebt werden.

Was für die Mitarbeiterebene gilt, gilt erst recht für die Führungsetagen der Unternehmen: hier muß zunehmend ein Führungsstil gepflegt werden, der sich vor allem durch einen starken Teamgeist auszeichnet und Vorbild für die Zusammenarbeit auf den nachgeordneten Ebenen sein sollte. Dies wird z.B. erreicht durch permanente Teambesprechungen - bei Aventis institutionalisiert in Form eines zentralen Entwicklungsmodells, das die 200 Top-manager des Unternehmens betreut und unterstützt.

Der Erfolg von grenzüberschreitender Unternehmenszusammenarbeit und -fusionen wird auch von einer sorgfältigen Planung des organisatorischen Ablaufs mitbestimmt. Konkret bedeutet dies, daß zunächst bei der Auswahl der Verhandlungspartner große Sorgfalt angewandt werden muß, denn geeignet für Fusionen dieser Art sind nur Unternehmen, deren Verantwortliche sich den entsprechenden Herausforderungen bewußt sind.



Im folgenden kommt es darauf an, Vertrauen auf beiden Seiten zu schaffen: Peter Kraljic betonte, daß 70% des Erfolges einer Kooperation von Vertrauen abhängen. Dabei kann ein solches Vertrauen im übrigen auch dadurch entstehen, daß man gemeinsam Niederlagen verarbeitet.

Treten im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit Schwierigkeiten auf, sollte die Problemverarbeitung institutionalisiert werden. So gibt es bei Aventis ca. 1000 Arbeitsgruppen, die gemeinsam Lösungen erarbeiten. Wichtig sind vor allem starke Regeln, die weltweit von allen Aventis-Mitarbeitern strikt eingehalten werden müssen. Die global agierenden Unternehmen müssen diese universell geltenden Regeln jedoch den jeweiligen Marktgegebenheiten anpassen. Hans-Joachim Körber hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß diese Unternehmen die Fähigkeit haben müssen, ihre Erfolgskonzepte, mit denen sie in einem Land die Marktführerschaft erreicht haben, wirksam in einen anderen Kulturkreis zu übertragen.

Vor dem Hintergrund der Globalisierung geht es für die Unternehmen mithin darum, sich von dem Konzept einer bestimmten Nationalität zu trennen: Global agierende Unternehmen müssen international sein. Bei Aventis zeigt sich diese Internationalisierung unter anderem auch in dem 11-köpfigen „executive committee“, in dem Personen verschiedenster Nationalitäten vertreten sind.

Was schließlich die Mitbestimmung im Unternehmen angeht, so wurde von mehreren Referenten herausgestellt, daß diese die Produktivität steigert. Angesichts der zunehmenden Finanzierung der Unternehmen über Kapitalmärkte nimmt jedoch auch die Wertschöpfung für die Aktionäre eine immer größere Bedeutung ein, hinter der andere Unternehmensziele zurücktreten. Ein solches Unternehmensmodell entspricht aber nicht den europäischen Traditionen, in denen soziale Verantwortung immer eine entscheidende Rolle gespielt hat. Für die französischen und deutschen Unternehmen gilt es daher, die zunehmende Ausrichtung auf den „shareholder value“ mit einer Politik des „stakeholder value“ zu verbinden. Dahinter steht die

Erwartung, daß eine nachhaltige Wertschöpfung für die Aktionäre nur durch eine ausgewogene Beachtung aller am Unternehmen beteiligten Interessen möglich sein wird.

3.2. VERÄNDERUNGSBEDARF AUF POLITISCHER EBENE

3.2.1. Rahmenbedingungen

3.2.1.1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Der Widerspruch zwischen staatlich „entgrenztem“ ökonomischen Markt und einer auf den Bereich des Staatlichen „eingegrenzten“ Politik wird zunehmend als Belastung für die Fortentwicklung der europäischen Integration gesehen. Dringend geboten ist daher ein verstärkter Dialog zwischen Politik und Wirtschaft auf nationaler und europäischer Ebene, wobei sich insbesondere die Politik mit neuen und intelligenten Konzepten den gewandelten Herausforderungen stellen muß.

Im Bereich der deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen besteht daher die Aufgabe der Politik insbesondere in der Schaffung von Rahmenbedingungen, auf deren Grundlage sich eine europäische Unternehmenslandschaft entwickeln kann. Die wichtigste Rolle spielen dabei die Harmonisierungsmöglichkeiten auf der Ebene der Europäischen Union. Deren Bedeutung wurde von den Teilnehmern allerdings unterschiedlich bewertet: So wurde von Emmanuel Julien darauf hingewiesen, daß zu starken Regulierungsversuchen durch die EU entgegenzuwirken sei. Insbesondere EU-Richtlinien, die ja ihrem Normzweck nach nur Zielvorgaben darstellen sollen, sind oft so detailliert, daß sie dem nationalen Gesetzgeber, aber auch der privaten Wirtschaft keinen vernünftigen Handlungsspielraum mehr lassen und sich somit hemmend auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken.

Andererseits wurde jedoch auch hervorgehoben, daß das bisher auf diesem Feld Erreichte noch nicht ausreicht. Besonders dringlich sind zur Zeit europäische Regelungen für den Telekommunikations- und Energiemarkt, sowie die Schaffung einheitlicher





europäischer Rechtsformen für Unternehmen, ein europäisches Patentrecht und ein europäisches Übernahmegesetz. In den Sektoren, in denen es bereits gemeinsame Standards gibt, nämlich im Bereich des Mobilfunks, nimmt Europa eine führende Rolle ein, die auch auf andere Branchen ausgeweitet werden sollte. Der große Binnenmarkt muß als Chance für Europa erkannt werden, es muß insbesondere in Frankreich und Deutschland die uneingeschränkte Bereitschaft vorhanden sein, ihn gemeinsam weiterzuentwickeln. Dies bedeutet, daß die Politik mit weitaus mehr Engagement als bisher dafür sorgen muß, die europäischen Kreativitätspotentiale zu nutzen - insbesondere durch die gezielte Förderung junger Talente.

Auch die Reform der europäischen Institutionen wurde von den Podiumsteilnehmern als dringend erforderlich angemahnt. So forderte Jean-François Trogrlic, im Rat endlich das Prinzip der qualifizierten Mehrheitsentscheidung fest zu institutionalisieren. Des weiteren bedarf es insbesondere mit Blick auf die Osterweiterung flexibler Integrationsmodelle, die den jeweils spezifischen Verhältnissen in den potentiellen Beitrittsländern entgegenkommen. Zwar kommt es dadurch zu verschiedenen Entwicklungsgeschwindigkeiten innerhalb Europas, die grundsätzlich die Wirtschaft hemmen, dennoch sind unterschiedliche Geschwindigkeiten noch immer dem Stillstand vorzuziehen.

Die Politik ist auch bei der Schaffung eines entsprechenden ordnungspolitischen Rahmens gefordert. Mehrere Podiumsteilnehmer redeten in diesem Zusammenhang der Notwendigkeit einer einheitlichen europäischen sozialen Marktwirtschaft das Wort, um damit der Wirtschaft einerseits möglichst gute Entwicklungsmöglichkeiten zu gewähren, andererseits jedoch auch einen sozialen Ausgleich zu schaffen, ohne den der wirtschaftliche Fortschritt auf lange Sicht keine Akzeptanz in der Gesellschaft finden kann. Ein solches Modell entspricht trotz einzelner Unterschiede im Detail der Grundorientierung in den meisten europäischen Staaten und ist dazu angetan, das große Projekt der europäischen Einigung auch im Bewußtsein einer breiten Öffentlichkeit als erstrebenswertes Ziel zu verankern.

3.2.1.2. Bildungsfragen

Wiederholt wurde von den Teilnehmern der verschiedenen Podien die Bedeutung der Bildung für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt betont. Um die bereits aufgezeigten Defizite in diesem Bereich zu beheben, bedarf es der Umsetzung ganz konkreter Maßnahmen. Insbesondere geht es darum, die Bildungssysteme derart umzugestalten, daß die jungen Menschen auf die Herausforderungen der Zukunft gezielt vorbereitet werden. Sie müssen die Anforderungen großer global agierender Unternehmen erfüllen, die, wie von Robert Picht aufgezeigt, von ihren Mitarbeitern neben einer exzellenten fachlichen Qualifikation die Fähigkeit zu Interdisziplinarität und den Umgang mit Komplexität verlangen. Das Beherrschen mehrerer Fremdsprachen auf möglichst hohem Niveau, persönliche Qualitäten wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, also mithin das, was man als soziale Kompetenz bezeichnet, werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Daher muß der Unterricht von Fremdsprachen wesentlich verbessert und verstärkt werden. Dies nicht nur in den Schulen, vielmehr ist es sinnvoll, damit so früh wie möglich zu beginnen. Kinder lernen Sprachen spielerisch, ohne die Anstrengungen und den großen Zeitaufwand, den Erwachsene dafür aufbringen müssen. Darum sollte mit der Sprachförderung bereits im Krippen- und Kindergartenalter begonnen werden. Das dies möglich und erfolgreich ist, zeigt z.B. der deutsch-französische Kindergarten in Saarbrücken.

Um das Interesse an Sprache und Kultur der anderen Länder zu fördern, sollte neben dem Fremdsprachenunterricht eine am Vergleich verschiedener Kulturen orientierte Landeskunde unterrichtet werden. Anreize und praktische Übungsmöglichkeiten des kulturellen Austausches bieten insbesondere Austauschprogramme für Schüler, Auszubildende und Studenten, die durch Stipendien gefördert und unterstützt werden sollten. Dadurch wird gleichzeitig internationale Offenheit und Mobilität gefördert. So kann die Vielfalt in Europa und gerade auch in Frankreich und Deutschland als Reichtum und besondere Chance erkannt und genutzt werden.





Die Umsetzung dieses neuen Bildungsideals führt damit im Sinne eines Synergieeffektes durch das Zusammenführen und Herausarbeiten der jeweiligen Stärken der verschiedenen Kulturen zu einer neuen innovativen Kraft. Dabei geht es um ganz praktische Aufgaben, oberflächliche Rezepte und theoretische Proklamationen helfen nicht weiter, konkrete Umsetzung ist gefragt. Schließlich ist ein hohes Bildungs- und Ausbildungs-niveau die beste Rüstung für die Zukunft.

3.2.2. Umdenken im sozialen Bereich

Die sozialpolitische Dimension im französisch-deutschen Verhältnis wurde in Podium 4 erörtert. Weil hier sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften vertreten waren, wurde erwartungsgemäß recht kontrovers diskutiert.

Dissens bestand dabei vor allem bei der Frage, wie Arbeitnehmer an dem Produktionszuwachs zu beteiligen sind. So forderte Klaus Mehrens von der IG Metall, Produktivitätszuwächse und Preissteigerungen durch Tarifierhöhungen auf nationaler Ebene auszuschöpfen. Demgegenüber betonte der Arbeitgebervertreter Walter Koch, daß der Produktivitätszuwachs allein kein Maßstab für die Lohnentwicklung sein könne, da es sich dabei um einen viel zu schwankenden Faktor handele. Trotz dieser sehr unterschiedlichen Positionen bestand jedoch Einigkeit in der Überzeugung, daß das erhebliche Lohngefälle innerhalb Europas langfristig ausgeglichen werden muß, damit die EU gegenüber den USA und Asien konkurrenzfähig bleiben kann.

Unterschiedliche Auffassungen bestanden auch hinsichtlich der Frage, mit welcher Geschwindigkeit der soziale Ausgleich zwischen den einzelnen europäischen Ländern erfolgen kann und soll. Während Klaus Mehrens die Dringlichkeit eines solchen Ausgleichs für den wirtschaftlichen Fortschritt in Europa hervorhob, verwies der Arbeitnehmervertreter Walter Koch mehrfach darauf, daß es keine Nivellierung der Sozialstandards auf höchstem Niveau geben könne, da sonst die ärmeren Länder überfordert werden würden. Bei der Verbesserung der Sozial-



standards müßten die unterschiedlichen kulturellen und historischen Entwicklungen in Europa berücksichtigt werden. Vielmehr gehe es darum, ein Fernziel zu definieren und dieses in zeitliche Zwischenetappen einzuteilen. Obwohl also die Befürchtung vor zu viel Ungleichheit unterschiedlich stark geäußert wurde, wurde auch von beiden Seiten die Notwendigkeit unterstrichen, die verschiedenen Sozialsysteme in Europa schrittweise aneinander anzupassen. Dabei bestand zwischen den Referenten Konsens darüber, daß zwanghafte Harmonisierungen nicht das Ziel sein dürfen; vielmehr gelte es, die Vielfalt der Systeme als Bereicherung und Motor für den Fortschritt in Europa zu nutzen.

Bezüglich der Gewerkschaften wurde von deren Vertretern betont, daß es dringend einer europaweiten Koordinierung bedürfe. Hier sei ein erhebliches Mehr an Austausch und Dialog gefordert, um die gemeinsamen Ziele auch institutionell auf europäischer Ebene umsetzen zu können. Zugleich müßten die europäischen Betriebsräte weiter ausgebaut und mit Leben gefüllt werden. Sie stellten ein wichtiges Experimentierfeld dar und hülften, die Anpassungen und Harmonisierungen auf ganz praktischem Wege voranzutreiben.

Insofern kann auch die betriebliche Mitbestimmung, die von den Gewerkschaften stark unterstützt wird, ein bedeutender Faktor der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen sein; dies jedoch nur, wenn die Mitbestimmung nicht als Kampfmittel zwischen Arbeit und Kapital, sondern in einem nach vorne gerichteten intelligenten und kreativen Sinn betrachtet wird.

Einigkeit bestand zwischen den Teilnehmern dieses Podiums schließlich auch darüber, daß die Einhaltung sozialer Mindeststandards als europäische Tradition selbstverständlich zu wahren sei. Neben den Nationalstaaten kommt auf der europäischen Ebene der EU eine herausragende Rolle bei der Weiterentwicklung sozialen Fortschritts zu. Ganz besonders wichtig ist dabei die Verabschiedung einer Europäischen Sozialcharta, die die Verschiedenheit der unterschiedlichen Sozialstrukturen und



Entwicklungsstadien der einzelnen Mitgliedsstaaten berücksichtigt und gleichzeitig Mindestanforderungen verbindlich festlegt.

Letztlich betonten alle Teilnehmer der Diskussion, daß sich die Sozialpartner mehr als bisher auf die neuen internationalen Dimensionen der Probleme einstellen und ihr Handeln darauf ausrichten müssen. Sie sind sich darüber einig, daß wir wenig Zeit haben. Die Globalisierung läßt die sozialen Auseinandersetzungen alten Stils nicht länger zu, sondern fordert uns heraus, die neu definierten Ziele schnell und effektiv in Angriff zu nehmen.

SCHLUß

Die Diskussion und die verschiedenen Aspekte der deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen haben gezeigt, wie ergänzungsbedürftig die bisherigen Harmonisierungs- und Kooperationsbemühungen auf binationaler und europäischer Ebene noch sind. Die zunehmenden Umwälzungen der Weltwirtschaft haben die Akteure in Wirtschaft, Politik und Sozialwesen dazu veranlaßt, ihre Zielorientierungen sowohl auf europäischer als auch auf globaler Ebene zu überdenken. Auch wenn eine rein deutsch-französische Zusammenarbeit hierbei langfristig nicht ausreichen wird, können beide Länder durch Zusammenarbeit und Verständigung bestimmte Schwierigkeiten im Zusammenhang mit diesen neuen Herausforderungen überwinden, wobei sie insbesondere im Hinblick auf die Schaffung einer europäischen sozialen Marktwirtschaft ihrer traditionellen Rolle als Integrationsmotor gerecht werden sollten.

Im Laufe der Diskussionen des 2. Deutsch-Französischen Dialoges wurden verschiedene Vorschläge zur Verstärkung der bilateralen Zusammenarbeit und zur Erneuerung der deutsch-französischen Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen gemacht, wobei insbesondere die Bedeutung des menschlichen Faktors immer wieder unterstrichen wurde. Weil die weitere Entwicklung der deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen nach Auffassung aller Beteiligten nur dann erfolgreich verlaufen kann, wenn die Akteure in den Unternehmen auf die neuen grenzüberschreitenden Herausforderungen entsprechend vorbereitet werden, kommt sowohl der vorberuflichen Ausbildung als auch der beruflichen Weiterbildung eine zentrale Rolle zu. Aber auch für die Verständigung auf politischer Ebene ist der menschliche Faktor zentral, da die Weiterentwicklung der Beziehungen zwischen beiden Ländern zu einem erheblichen Teil von dem entsprechenden Willen der jeweils politisch Verantwortlichen abhängt. In diesem Zusammenhang wurde wiederholt betont, daß es gerade heute darauf ankommt, den politischen Willen zu haben, einen europäischen Ordnungsrahmen unter Berücksichtigung der Marktmechanismen und der jewei-





ligen nationalen Unterschiede zu entwickeln. Da zudem nur die Einbeziehung der Zivilgesellschaft in die sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen die europäische Integration und damit auch die deutsch-französischen Beziehungen festigen und vertiefen kann, ist der „menschliche Faktor“ auch in einem kollektiven Sinn für die weitere Entwicklung Europas entscheidend. Damit der europäische Integrationsprozeß von der Mehrheit der Bürger unterstützt und nicht als oktroyiert empfunden wird, bedarf es vor allem eines von der Politik zu entwerfenden Ordnungsrahmens, der die Entstehung einer europäischen Marktwirtschaft fördert und sowohl die Profitanforderungen der Wirtschaft und damit auch die makroökonomischen Leistungsanforderungen in der Union, als auch die Forderungen der Bürger nach sozialer Gerechtigkeit berücksichtigt. Als erster Schritt hierzu müßte eine grundsätzliche Neuorientierung der Beziehungen zwischen Wirtschaft und Politik erfolgen, deren Entwicklungen sich heute mit extrem unterschiedlichen Geschwindigkeiten vollziehen.

Damit verbunden ist der Bereich der interkulturellen Beziehungen, der von den Teilnehmern besonders intensiv diskutiert und vielfach auch als Schlüssel zu den deutsch-französischen Beziehungen angesehen wurde. Insbesondere in der konkreten Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Franzosen reagieren beide Partner aufgrund der verschiedenen Unternehmenskulturen, in denen sie sozialisiert wurden, auf dieselben Herausforderungen oft sehr unterschiedlich. Deshalb ist ein effektiver Dialog zwischen beiden nur möglich, wenn sie lernen, diese Unterschiede zu erkennen und zu verstehen. In diesem Sinne ist interkulturelle Kompetenz ein wichtiger Faktor, durch den vermieden werden kann, daß Mißverständnisse gemeinsame strategische Ziele und Vorgehensweisen gefährden. Um dieses Verständnis für die Kultur des anderen so früh wie möglich zu fördern, müssen sowohl im deutschen als auch im französischen Bildungssystem Elemente der interkulturellen Ausbildung wie Sprachunterricht, Berufsausbildung in multikulturellen Gruppen sowie binationale Praktika und Seminare verstärkt integriert werden. Der 2. Deutsch-Französische Dialog hat damit unterstrichen, daß die deutsch-französischen Wirtschaftsbezie-



hungen über den Rahmen der reinen Wirtschaft noch von einer Vielzahl anderer Faktoren beeinflusst werden, die vor allem mit Fragen der unterschiedlichen Kulturen sowie der Bildungs- und Sozialsysteme zusammenhängen. Insbesondere die stärkere Berücksichtigung des „menschlichen Faktors“ im allgemeinen und die Notwendigkeit eines besseren Verständnisses der Kultur des anderen standen dabei im Mittelpunkt der Diskussionen und wurden als entscheidender Faktor dafür angesehen, ob Deutschland und Frankreich den Herausforderungen der Globalisierung gewachsen sind.

Die Diskussionsteilnehmer stimmten darin überein, daß die innovativen Kräfte zur Erneuerung der deutsch-französischen Beziehungen nur mobilisiert werden können, wenn die Vorzüge jedes Landes berücksichtigt werden und der politische Wille zum Dialog den ängstlichen kulturellen Protektionismus beendet, der aus Furcht und Zögerlichkeit angesichts der Globalisierung entstanden ist. Dieser Prozeß, der die Akteure aus Wirtschaft und Politik sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene bindet, verpflichtet letztlich auch die Bürger sowohl als Individuen als auch als Mitglieder der Zivilgesellschaft, in deren Herzen der Dialog beginnen und in Debatten und Diskussionsforen fortgeführt werden muß. Indem der 2. Deutsch-Französische Dialog die Frage nach den Modalitäten der Auseinandersetzung und der wirtschaftlichen und politischen Kooperation aufgeworfen hat, ist er selbst zu einem Ort der fruchtbaren Kontroverse geworden und hat so mit zur Weiterentwicklung des interkulturellen Austausches beigetragen.



Dialog



Herausgegeben von

ASKO Europa-Stiftung, Saarbrücken
Fondation Robert Schuman, Paris

Redaktion

Dr. Michael Meimeth
Daniel Göler

Information

ASKO Europa-Stiftung, Pestelstraße 2, 66119 Saarbrücken
Telefon 0049-(0)681-92674-0, Telefax 0049-(0)681-92674-99
Katarina Elbogen, e-mail: k.elbogen@saarnet.de
www.saarbrueckerdialog.de