

„Tempo rausnehmen“



Management-Professor **Jacques Pateau** über die größten Fehler bei internationalen Fusionen und die Bereicherung der Unternehmen durch kulturelle Unterschiede.

Die Welt wächst zusammen. Allen voran die Unternehmen: Mehr als 20 000 Unternehmen wechselten im vergangenen Jahr teilweise oder ganz ihre Besitzer – ein Rekordvolumen von rund 700 Milliarden Euro wurde dafür insgesamt bezahlt. Allein in Deutschland brachten die Verkaufspreise der zehn größten Fusionen 56 Milliarden Euro auf die Waage – doppelt so viel wie im Vorjahr. Und das Ende der Fusionswelle ist nicht in Sicht. Experten rechnen damit, dass die Transaktionen dieses Jahr noch einmal deutlich zunehmen.

Die Unternehmenshochzeiten überbrücken längst Kulturen und Kontinente. Gerade will der Chemiekonzern BASF den amerikanischen Katalysator-Hersteller Engelhard für rund vier Milliarden Euro übernehmen (siehe auch Seite 94). Der europäische Stahlkonzern Arcelor wiederum will mit der russischen Severstal fusionieren. Der deutsche Gasehersteller Linde übernahm kürzlich den britischen Wettbewerber BOC, der US-Getränkehersteller Coca-Cola kaufte die Schweizer Marke Apollinaris, im vergangenen Jahr ging die HypoVereinsbank an die italienische Unicredit, und der Sportartikelkonzern Adidas schluckte US-Konkurrent Reebok. Das alles birgt Chancen, teils aber noch größere Risiken: Tatsächlich scheitern „rund 50 Prozent aller Fusionen“, sagt Thomas Kautzsch, M&A-Experte und Director bei Mercer Management Consultants. Fast immer

liegt das an kulturellen Differenzen. „Bei nationalen Übernahmen gibt es oft mehr Quellen für Synergien als bei internationalen“, bestätigt Nigel Higgins, Co-Chef des europäischen Investment-Bankings bei Rothschild in London.

Die größte Herausforderung für die Unternehmensehe liegt im Management, in der Integration der verschiedenen nationalen Kulturen: Was ist gleich? Wo liegen die Unterschiede? Wo die Grauzonen? Was können beide voneinander lernen? Und wie kann man davon profitieren? Fragen, die sich nicht nur in fusionierten Unternehmen stellen. Schon heute haben die meisten Konzerne globale Belegschaften: Zwei Drittel der Mitarbeiter bei Siemens etwa sind nicht-deutscher Nationalität. Insgesamt sind in dem Konzern rund 190 Nationen vertreten.

Entsprechend haben gut 44 Prozent aller multinationalen Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren die Zahl ihrer Mitarbeiter gesteigert, die sie ins Ausland entsenden. Aber nur 60 Prozent der Unternehmen bieten heute interkulturelle Trainings an, ergab eine aktuelle Mercer-Studie. Worauf es ankommt, was immer wieder falsch gemacht wird und welche Vorteile richtig begleitete Globalisierung bietet, erklärt Jacques Pateau, Management-Professor an der Technischen Hochschule in Compiègne bei Paris.

Pateau, 53, ist Professor an der Technischen Hochschule in Compiègne bei Paris und Management-Trainer. Der promovierte Germanist und Geisteswissenschaftler beschäftigte sich zunächst mit interkulturellen Problemen bei deutsch-französischen Projekten. Heute berät sein 20-köpfiges Team zahlreiche Unternehmen weltweit bei multinationalen Fusions- und Kooperationsprojekten. Mehr als 15 000 Mitarbeiter von Unternehmen haben an den Kursen von Pateau Consultants teilgenommen. Auf der Kundenliste des begeisterten Radrennfahrers und Autor eines Buches über „Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen“ stehen unter anderem Airbus, Sanofi-Aventis, France Télécom, Alcatel, Michelin, Claas oder Allianz.

Professor Pateau, jede zweite Unternehmensehe scheitert an kulturellen Differenzen. Warum?

Die Manager nehmen sich zu wenig Zeit für personelle Fragen. Sicher, die interkulturelle Integration kostet Kraft. Um Zeit zu sparen, beginnen dann aber viele Manager mit dem letzten Schritt: mit dem Harmonisieren der Strukturen und Abläufe – ganz ohne kulturelle Vorbereitung. Das geht immer schief. Dabei muss vor allem das Topmanagement Vorbild sein. **Zumindest bei freundlichen Übernahmen sollte man davon ausgehen können, dass das geschieht.**

Tut es aber nicht. Sämtliche Mitarbeiter sind bei solchen Fusionen zunächst verunsichert: Wer muss gehen? Wer darf bleiben? Was wird neu? Da orientieren sich gerade in der Phase alle an der Führungsspitze. Die muss ein klares Wir-Gefühl ausstrahlen und Vorbild sein. Ein Beispiel: Als Mannesmann und Vallourec 1997 ein Joint Venture eingingen, haben wir dafür Integrations-Seminare gemacht. Jedes Mal waren Vertreter des Vorstandes dabei und verbrachten einen Tag mit den Teilnehmern, beantworteten deren Fragen und machten die gleichen Übungen mit. Das schafft Vertrauen und spricht sich rum.

Andere Unternehmen machen das nicht?

Nein. Bei der strategischen Allianz der Deutschen Telekom und France Télécom Ende der Neunzigerjahre hat es das Topmanagement nie richtig geschafft, über die brennenden kulturellen Probleme zu sprechen, obwohl wir dazu geraten haben. Dabei lässt sich kulturelle Integration durchaus messen. Zum Beispiel, wie mobil Mitarbeiter zwischen internen Abteilungen beider Unternehmen wechseln.

Wie lange dauert der Annäherungsprozess zwischen zwei verschiedenen Kulturen? Länger als ein Jahr. Bei Mannesmann-Vallourec haben wir zwei Jahre sehr intensiv »

gearbeitet. Heute noch werden Unternehmenseinsteiger berufsbegleitend geschult. **Aber nur Seminare zu machen, scheint doch sehr simpel.**

Seminare sind ein Weg. Es gibt dabei keinen Königsweg. Wesentlich wichtiger ist die Kontinuität. Es kann sogar besser sein zu warten, bis man die kooperierenden Kollegen identifiziert hat. So hat das Sanofi-Aventis gemacht. Es macht ja keinen Sinn, Teams zu schulen, die später wieder aufgelöst werden. Entscheidend ist, beim Topmanagement und den Kernabteilungen so schnell wie möglich anzufangen. **Das gilt aber für alle Fusionen. Wo ist dabei der Unterschied zu grenzüberschreitenden Firmenehen?**

Die Probleme stecken – wie immer – im Detail. Identische Funktionen in den Unternehmen beider Länder können etwas ganz anderes bedeuten. Der Deutsche ist in der Regel ein Fachmann mit präzisiertem Zuständigkeitsbereich und hoher Entscheidungsautonomie. Der Franzose dagegen



„Es nützt nichts, zwei Stunden zu erklären, wie Briten, Deutsche oder Chinesen sind. Das funktioniert nicht“

ist Generalist, hat häufig fächerübergreifende Aufgaben. Da gibt es keine klaren Abgrenzungen. Deshalb muss er am Ende immer die Zustimmung seines Chefs einholen. Die Franzosen sind personenorientiert, die Deutschen aufgabenorientiert.

Gut, aber was heißt das für den Alltag? Dass ein Deutscher etwa in einem deutsch-französischen Unternehmen besser erst beobachtet, bevor er seinem Tatendrang freien Lauf lässt. Der Deutsche geht in ein Meeting und will hinterher ein Ergebnis mitbringen – am besten schwarz auf weiß. Der Franzose dagegen will in erster Linie das Zusammenspiel der Akteure erkunden, das Ergebnis ist für ihn zweitrangig. Das kann beim Kaffee danach wieder verworfen werden. Das liegt an unserer Historie. In der höfischen Kultur Frankreichs konnte nur überleben, wer solche Machtmechanismen kannte. In den französischen Unternehmen gilt das heute genauso.

Nur in französischen? Überwiegend. Bei den Amerikanern ist das schon wieder ganz anders. Die versuchen ihre Message freundlich zu verpacken. Ihr Stil ist informativ, entspannt, kumpelhaft. Dieses Verhaltensmuster knüpft an die Zeit der Pioniere und Siedler an. Dadurch, dass ich als *nice guy* auftrete, zeige ich, dass ich nicht gefährlich bin. Wir Europäer erkennen die kulturelle Logik dahinter in der Regel nicht und halten sie

für oberflächlich, übertrieben und heuchlerisch. Bei den Chinesen ist es wieder anders. Wenn es um Beziehungen geht, ist man in der Regel sehr indirekt. Hier hat die höchste Priorität, das Gesicht zu bewahren. Als Deutscher sollte man in China auf den berühmten *Klärungsbedarf* verzichten und besser in Grauzonen arbeiten.

Ein Beispiel? Neulich erzählte mir ein deutscher Kunde, dass ein Termin in Peking dreimal ohne plausiblen Grund verschoben wurde und fragte, ob es noch Sinn mache, mit den Chinesen weiterzureden. Die Antwort lautete eindeutig Ja. Den Termin zu verschieben, ist ein indirekter Weg auszuweichen oder abzulehnen, der aber dem Partner erlaubt, sein Gesicht zu wahren. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass weitere Verhandlungen für ewig blockiert wären.

Solche über Jahrhunderte gewachsenen Traditionen lassen sich in den Unternehmen doch kaum angleichen. So etwas ändert sich, wenn überhaupt, nur sehr langsam. Ich empfehle den Unternehmen deshalb stets eine längere Phase der kulturellen Sensibilisierung. Das ist so eine Art permanente Gegenüberstellung beider Kulturen: Was machen die und warum? Dafür braucht man natürlich Zeit. Bei einem Joint Venture von Mannesmann und Usinor, heute Arcelor, wurde das so gemacht: Nach reiflichen Überlegungen ha-

ben sich die Deutschen schließlich für das französische Reporting-System als das Bessere entschieden. Hätte man das sofort beschlossen, wären Widerstände entstanden. **Die Welt ist aber nicht nur Schwarz oder Weiß. Es gibt sicher auch Mischlösungen?** Natürlich. Man kann auch so von den Erfahrungen beider Systeme profitieren. Ein Beispiel: Deutsche empfinden französische Meetings oft als *Blabla*, weil keiner einen Plan hat; Franzosen wiederum deutsche Konferenzen als vorgekaut, weil jeder seinen eigenen, fertigen Plan dabei hat. Die Mischform sähe so aus: Zuerst kommt eine Art Brainstorming, danach erst das Meeting, in dem einzelne Lösungen diskutiert oder Entscheidungen gefällt werden. Für Franzosen ist das wichtig zu wissen, weil sie jemanden anderes schicken, wenn Entscheidungen getroffen werden.

Bei zwei Nationen ist das noch überschaubar. Manche globalen Konzerne haben heute aber Belegschaften, die sich aus über 100 Nationen zusammensetzen... ...und dabei entstehen dann faszinierende Konstellationen. So sind sich Franzosen und Chinesen oft näher als Deutsche und Franzosen. Die deutsche Kultur ist sehr explizit, sehr klar und direkt. In fast allen anderen Kulturen aber wird offener Widerspruch als Affront betrachtet. Das ist in Frankreich so und in China noch mehr. Am Anfang steht deshalb immer die kultu-

relle Sensibilisierung: Die Kollegen müssen selbstkritisch werden. Und wissen, was wie vom anderen gemeint sein könnte.

Wie bringen Sie die Mitarbeiter transnationaler Unternehmen zu mehr Verständnis? Die meisten Menschen arbeiten heute in virtuellen Teams. Wie etwa bei Airbus, wo Experten aus Toulouse, dem spanischen Getafe, Bristol und Bremen zusammen tüfteln. Franzosen tun sich damit schwer, alles auf reine E-Mail-Kontakte zu reduzieren. Sie sind von Kindheit an gewohnt, in Ganztagskindergarten und -schule in einem intimen Netz von Copains, von engen Freunden, zu arbeiten. Für sie sind direkte Kontakte wichtiger. Da muss man also von Zeit zu Zeit reale Treffen organisieren. Ohne die geht's nicht.

Sie können aber nicht die gesamte Belegschaft auf Reisen schicken, nur damit die künftig besser miteinander klarkommen. Von solchen Projekten sind ja nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen betroffen. Zum Beispiel die Airbus-Mitarbeiter in Stade

wird. Im Idealfall erweitern diese Menschen ihren Horizont und nehmen von allen Kulturen das Beste mit. So schätzen Franzosen beispielsweise, dass Deutsche ihre Entscheidungen viel mehr delegieren oder dass das deutsche System Unvorhersehbares eher verhindert. Umgekehrt mögen Deutsche in Frankreich die größeren Handlungsspielräume. Beim interkulturellen Management muss man sich auf die relevanten Gruppen beschränken.

Führt das nicht dauerhaft zu Reibereien, wenn jeder seine Eigenheiten pflegt? Nicht, wenn die Vorarbeit gut gemacht wird. Bevor man von einem gemeinsamen Haus sprechen kann, muss man sich doch die Zeit nehmen, die Bewohner zu verstehen. Das geht nicht, indem man die Leute ermuntert, so leere Parolen nachzuplappern wie „Wir müssen immer ehrlich und aufrichtig zueinander sein“. Es nützt auch nichts, zwei Stunden zu erklären, wie Franzosen, Deutsche, Chinesen, Inder oder Rumänen sind. Das funktioniert nicht. Wir

Zugegeben, das kann ein Problem sein. Viele Engländer und Amerikaner sprechen einen starken Slang. Da entstehen manchmal große Missverständnisse, weil manches vage bleibt oder beide Partner zwar die gleichen Worte benutzen, aber nicht dasselbe meinen. Das kann dann leicht zu einer Katastrophe führen. Das gilt aber für alle Sprachen.

Und was kann man dagegen machen? Das klingt jetzt banal, ist es in der Praxis aber nicht: Langsamer sprechen und sofort sagen, wenn man etwas nicht verstanden hat. Vor allem personenorientierte Kulturen wie die südeuropäischen haben mit Letzterem Probleme, weil es ihnen nicht leicht fällt, zu unterbrechen und zuzugeben, dass sie etwas nicht verstanden haben. Das gehört übrigens zu den brennendsten Problemen der Globalisierung, über das aber kaum offen gesprochen wird. Ich habe das bei Airbus erlebt. Erst als wir das bei den Spaniern thematisierten, tauten die plötzlich auf. Ihr Englisch

oder in Saint-Nazaire. Die haben vielleicht weiterhin einen deutschen Chef, die gleichen Kollegen, das gleiche Umfeld. Da muss man nicht viel ändern, allenfalls ein paar Ängste überwinden. Anders aber ist es bei dem Expat, der von Madrid für drei Jahre nach Hamburg soll. Der muss intensiv vorbereitet werden. Schließlich muss er sich anpassen, die Hamburger passen sich wohl kaum an ihn an. Zu guter Letzt gibt es dann vielleicht noch ein Viertel der Mitarbeiter, die jeden Tag in transnationalen Teams arbeiten. Ob da dann zwei oder sieben Nationalitäten am Tisch sitzen, ist nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass die sich Zeit nehmen, Vertrauen und eine gemeinsame Kultur zu entwickeln. Wenn das gelingt, werden diese Leute zu positiven Multiplikatoren.

Der französische Dichter Paul Valéry hat gesagt, man solle sich an den Unterschieden bereichern. Einerseits soll man die unterschiedlichen Kulturen bewahren, gleichzeitig eine einheitliche Kultur schaffen. Ist das nicht ein Widerspruch?

Da muss man trennen. Warum sollen die Mitarbeiter im Airbus-Werk in Nantes einen Kurs über amerikanische Management-Methoden absolvieren? Wenn sie erfolgreich sind, sollen die weiterarbeiten wie bisher. Für die ändert sich nicht viel. Anders ist es, wenn jemand ins Ausland geht oder in globalen Teams eingesetzt

sind keine kulturellen Roboter. Die Kultur ist nur ein Teil unserer Person. Ich kenne Franzosen, die viel pünktlicher sind als Deutsche. Man sollte nicht alles mit Kulturen erklären.

Aber Sie sagen doch, darin läge der Hauptgrund für Missverständnisse. Muss sich da nicht auch die Kommunikation ändern? Und wie! Ich habe das zum Beispiel bei Alcatel beobachtet: Je besser sich die Leute kennen und vertrauen, desto eher greifen sie zum Telefonhörer und schicken sich weniger E-Mails. Letztere zeugen vor allem von Berührungsängsten. Am Telefon lässt sich vieles besser klären. Bei Alcatel arbeiten Teams aus bis zu zehn Nationen zusammen. Das ging sofort effizienter, als sie begannen, sich häufiger anzurufen oder bei Treffen mehr Zeit für Smalltalk einzuplanen.

Was ist so schlimm an E-Mails? Erstmal nichts. Ich bin aber kein Freund der E-Mail-Bombardierung. Die Teilnehmer in unseren Seminaren erhalten heute bis zu 150 E-Mails am Tag. Die brauchen Stunden allein zum Sortieren. Ich habe nichts gegen E-Mails, aber sie schaffen auch Ignoranz und Anonymität. Wenn man aber die Dinge klären will, muss man sich die Zeit nehmen, sie zu besprechen. Ideal Auge in Auge, zur Not per Telefon... **...und auf Englisch. Ist das nicht ein Nachteil für Nicht-Muttersprachler?**

war schlicht nicht gut genug. Tempo rausnehmen ist auch hier die beste Lösung. **Gilt das auch für den Nachwuchs? Viele Uniabsolventen sind heute durch ihre Ausbildung, internationalen Praktika und Auslandsreisen schon sehr kosmopolit.**

Vorbehalte erleben wir vor allem bei der älteren Generation. Beim Nachwuchs gibt es immer häufiger so genannte cultural hybrids, die durch die Konfrontation mit anderen Kulturen über ihr eigenes Profil reflektieren und es toll finden, als Deutscher wie ein Brite, Franzose oder Amerikaner zu handeln – ohne ihre eigene Identität zu verlieren. Aber selbst solche Menschen brauchen Anhaltspunkte, um nicht in Widerspruch mit ihrer Identität zu kommen. Im Idealfall behalten die Betroffenen ihre Brückenfunktion und identifizieren sich nicht völlig mit der anderen Kultur.

Und was hat das Unternehmen davon? Wenn es eine Krise gibt, dann hat es die Mitarbeiter und die Werkzeuge, um Zusammenhalt, Loyalität und Solidarität zu entwickeln. Während die Konkurrenz noch dümpelt, setzen deren Mitarbeiter gemeinsam ungeahnte Kräfte frei, werden kreativ und ziehen den Karren aus dem Dreck. Schneller als andere. Das ist das Entscheidende. Interkulturelle Kompetenzen füllen solche Mitarbeiter mit Leben, mit Innovationen, nicht mit Blabla. ■

jochen.mai@wiwo.de, gerhard blaske | Paris