

Die Deutsch-Französische Beratung

**Für mehr interkulturelle Aufklärung
im geschäftlichen deutsch-französischen Kontext**

Denis Jeanson

Geschäftsführer

***DDFB Die Deutsch-Französische Beratung GmbH
Landsberger Str. 183 - 80687 München
www.df-beratung.com – info@df-beratung.com***

Aus dem Buch :

**Interkulturelles Management im deutsch-französischen
Umfeld, Theoretische und empirische Beiträge**

Erick Behar Villegas, Thomas Schwartz (Hrsg.)

ISBN 978-3-937642-17-8

Bezugsquelle: <http://www.amazon.de/Interkulturelles-Management-deutsch-franz%C3%B6sischen-Umfeld-ebook/dp/B00A6U8PBK>

**Mit freundlicher Genehmigung vom
LIBERTAS Verlag – www.libertas-institut.eu**

Für mehr interkulturelle Aufklärung im geschäftlichen deutsch-französischen Kontext

Pour plus de formation interculturelle dans le contexte franco-allemand des affaires

Von Denis JEANSON

Abstract

Die geographische Nähe der beiden Länder sowie ihre unzweifelhaften politischen und wirtschaftlichen Erfolge führen zum trügerischen Schluss, dass es keine zwingende Notwendigkeit für interkulturelle Aufklärung der Beteiligten gibt. Dabei können gezielte Maßnahmen dafür sorgen, interkulturell bedingte Schwierigkeiten zu beseitigen bzw. erst nicht entstehen zu lassen. Idealerweise dient interkulturelle Aufklärung sogar dazu, die Chancen, die eine deutsch-französische Kooperation bietet, zu nutzen. Wie funktioniert interkulturelle Aufklärung und über welche Wege wird sie vermittelt, wird generell und auch anhand des besonderen Beispiels des Teambuildings in einem deutsch-französischen Projekt erläutert. Durch ausgewählte Beispiele werden einige der konkreten Vorteile vorgestellt, die eine bessere Kenntnis der deutsch-französischen Geschäftskulturen für die Beteiligten bringen.

Key Words: Interkulturelle Kompetenz, Training, deutsch-französische Beziehungen, deutsch-französisches Team, Teambuilding

La proximité géographique des deux pays ainsi que leurs succès politiques et économiques indubitables conduisent à l'impression trompeuse que la formation interculturelle des personnes concernées n'est pas absolument nécessaire. Cependant, des mesures de formations adaptées permettent d'éliminer bien des difficultés, voire de les éviter avant qu'elles n'apparaissent. De manière idéale, la formation interculturelle permettra d'utiliser au mieux les chances qu'offre une coopération franco-allemande. Il sera montré comment fonctionnent ces formations, en général mais également à l'aide de l'exemple particulier de l'intégration d'une équipe de projet franco-allemande. A l'aide d'exemples choisis, on montrera les avantages concrets qu'apporte la connaissance des aspects interculturels d'une relation d'affaires franco-allemande.

Key Words: Compétence interculturelle, Formation, relations franco-allemandes, équipe franco-allemande, projet franco-allemand

Inhaltsverzeichnis

1. Interkulturelle Aufklärung D/F: großer Bedarf bei schwacher Nachfrage	4
1.1. So nah und doch so fern.....	4
1.2. So viel schon erreicht.....	5
2. Interkulturelle Aufklärung: Zweck – Funktionsweise – Formen der Vermittlung	6
2.1. Zweck	6
2.2. Funktionsweise und Vermittlungswege.....	8
2.2.1. Generelles.....	8
2.2.2. Ein Sonderfall: Deutsch-französisches Teambuilding.....	9
3. Aus der Praxis	11
Literaturverzeichnis.....	14

1. Interkulturelle Aufklärung D/F: großer Bedarf bei schwacher Nachfrage

Die tägliche Praxis zeigt es eindeutig: im geschäftlichen Kontext werden die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen in der Regel unzureichend und meistens auch zu spät berücksichtigt.

Ein europäisches Unternehmen, das die Absicht hat, sich zum Beispiel nach Asien zu orientieren, wird den betroffenen Mitarbeitern ein interkulturelles Training angedeihen lassen. Die (richtige) Absicht ist dabei, die Mitarbeiter auf eine Kultur vorzubereiten, die man als eine sehr andere vermutet. Denn agiert der Mitarbeiter vor Ort nach den Maßstäben seiner eigenen Kultur, nach seinem eigenen Wertesystem, sind Schwierigkeiten zu erwarten.

Am oft zitierten Beispiel des Umgangs mit der Visitenkarte lässt sich dies verdeutlichen. Es ist in Europa eine liebgewordene und weit verbreitete Angewohnheit geworden, auf einer soeben erhaltenen Visitenkarte Anlass und Datum zu aufzuschreiben. Ein normaler (wenn auch nicht immer schöner) Vorgang in Europa, eine Unsitte bzw. ein Affront in Asien. Für einen Chinesen oder einen Japaner ist das Geben und vor allem das Erhalten der Visitenkarte Teil eines Rituals, das selbst Bestandteil einer Kultur ist (z.B. nach Hofstede). Die Visitenkarte ist in vielen Ländern Asiens sozusagen die Verlängerung der eigenen Person, der Erhaltende muss sie konzentriert lesen, um im Anschluss durch Haltung und Augenkontakt seine Wertschätzung kund tun. Steckt er sie einfach ein oder schreibt er gar darauf, wird der Ansprechpartner gedemütigt. Um solche Schwierigkeiten zu vermeiden, die ja eine geschäftliche Beziehung enden lassen können, bevor sie richtig angefangen hat, werden interkulturelle Trainings in Anspruch genommen.

An einem verpatzten Visitenkartenritual (das zwischen Deutschen und Franzosen ohnehin einfacher von statten geht) ist vermutlich noch keine deutsch-französische Geschäftsbeziehung gescheitert. Aber: Zeitverständnis, Kommunikation, Umgang mit Information, Führungsstil, Umgang mit Regeln – in allen diesen Punkten und noch in weiteren unterscheiden Deutsche und Franzosen sich zum Teil radikal. *Warum werden also Deutsche und Franzosen so wenig auf einander vorbereitet?*

1.1. So nah und doch so fern

Der erste Ansatz zur Beantwortung: Deutsche und Franzosen sind sich räumlich so nah, dass man sich nicht vorstellen kann, dass sie in ihrer Kultur und damit auch in ihrer Geschäftskultur so verschieden sein können.

Deutschland und Frankreich sind ähnlich groß, ähnlich bevölkerungsstark, haben eine gemeinsame Grenze, die z.T. auch noch buchstäblich fließend ist. Es sind beide starke Wirtschaftsmächte, mit wichtigen internationalen Konzernen. Beide sind stabile Demokratien mit Mehrparteiensystemen. Im großem und ganzen sind sie *im Ergebnis* gleich. Es sprächen auf dem ersten Blick also auch mehr Argumente dafür, dass sie kulturell und somit auch geschäftskulturell ähnlich sind, als dagegen.

Natürlich gibt es für Jedermann einfach wahrnehmbare Unterschiede bzw. Eigenschaften des Nachbarvolkes. Es sind allerdings vielfach klischeehafte Darstellungen, die überzeichnet von gern vereinfachenden Medien übernommen und weitergetragen werden. Beispiel: auf einer Seite des Rheins der kreativ-dynamische (*Le Figaro*) oder zappelige (*Bild*) Präsident und seine Franzosen, auf der anderen Seite die seriöse (*FAZ*) oder wahlweise gänzlich humorfreie (*Marianne*) Chancelière und ihre deutschen Mitbürger.

Die Liste der klischeehaft dargestellten Eigenschaften der jeweiligen Kultur ist lang. Der Blick wird auf das einfach wahrnehmbare gelenkt, das auch noch lustig dargestellt und zum Teil verniedlicht wird. Klischees sind einfach zu sehen und müssen nicht verstanden werden.

Sie bilden allerdings nur die Spitze eines Eisbergs, dem so mancher Industriedampfer zum Opfer gefallen ist. Sie lenken von tiefer liegenden Kulturunterschieden ab, deren Wahrnehmung UND Assimilierung UND Berücksichtigung für Erfolg oder Misserfolg einer kulturüberschreitenden Geschäftsbeziehung entscheidend sind.

1.2. So viel schon erreicht

Es gibt einen weiteren Grund für die schwache interkulturelle Vorbereitung der Deutschen und der Franzosen auf einander: Deutschland und Frankreich haben schon so viel gemeinsam erreicht, dass es nun nicht sein kann, dass sie sich nicht verstehen.

Und es stimmt: die deutsch-französischen Errungenschaften sind zahlreich. Politisch und wirtschaftlich bilden die beiden Länder der berühmte europäische Motor. Der funktioniert zwar nicht immer ohne Stottern, aber er läuft und hält und wird noch lange halten. Auch fliegt Airbus von Erfolg zu Erfolg und bietet vielen Franzosen, Deutschen und weiteren europäischen Bürgern stabile Arbeitsplätze. Ebenfalls hier geht es nicht ohne Schwierigkeiten, von den bekannt ist, dass viele den Kulturunterschieden geschuldet sind. Aber das Unternehmen ist am Ende erfolgreich. Und viele weitere auf dem Weltmarkt erfolgreiche Produkte sind das Ergebnis deutsch-französischer Kooperationen, in Konzernen aber auch im Mittelstand.

Es drängt sich also der Schluss: geht doch! Wenn am Ende alle so erfolgreich sind, warum sollten Zeit und Geld in interkulturelle Aufklärung investiert werden? Insbesondere in Maßnahmen, die vermeintlich nur ein mittelbares Payback bieten?

Nun, die Erfahrung zeigt: in den meisten Fällen ist das Payback ein sofortiges. Und viele Produkte und Dienstleistungen, Ergebnis deutsch-französischer Kooperationen, wären früher, kostengünstiger auf den Markt gekommen, wenn entweder im Vorfeld dieser Kooperationen und/oder auch begleitend eine interkulturelle Aufklärung der Beteiligten stattgefunden hätte

2. Interkulturelle Aufklärung: Zweck – Funktionsweise – Formen der Vermittlung

Interkulturelle Aufklärung verfolgt immer den gleich Zweck, hat eine ähnliche Funktionsweise und nimmt vergleichbare Formen ein, unabhängig von der Landes- bzw. von der Kulturpaarung. In anderen Worten: ob es darum geht, Deutsche auf die Zusammenarbeit mit Franzosen oder mit Chinesen vorzubereiten, macht methodisch gesehen fast keinen Unterschied. Im Inhalt, der sich ja an den jeweiligen Kulturen orientiert, liegt jeweils die Besonderheit der interkulturellen Aufklärung.

2.1. Zweck

Was die interkulturelle Aufklärung leistet, hängt vom Kontext ab. Sie kann entweder kurativ (also reaktiv) agieren, oder präventiv (proaktiv) eingesetzt werden. Noch besser ist es, interkulturelle Erkenntnisse weit im Vorfeld zu berücksichtigen. Es geht bei der interkulturellen Aufklärung mindestens darum, Probleme in einer Geschäftsbeziehung zu lösen oder erst gar nicht entstehen zu lassen. Der Maximalanspruch sollte aber sein, in den Kulturunterschieden keine realen oder potentiellen Probleme zu sehen, sondern Chancen, die es gilt, zu nutzen.

Leider ist der kurative Einsatz bedauerlicherweise der bei weitem Üblichste. Aus den unter Punkt 2 genannten Gründen werden im deutsch-französischen Kontext Maßnahmen zur Erlangung interkultureller Kompetenz viel zu oft als nicht notwendig gesehen. Das Ergebnis ist das Entstehen von Situationen, die sich allgemein negativ auf eine Geschäftsbeziehung auswirken. Zu nennen wären zum Beispiel: Konflikte, Blockaden, Verspätungen usw.

Das Kind fällt also ins Brunnen und – vorausgesetzt das Problem wird als ein interkulturell bedingtes erkannt – es wird darauf reagiert, in dem zum Beispiel professionelle Unterstützung von außen geholt wird. Dadurch wird die Situation entschärft, eine Verhandlung wieder in Gang gesetzt, eine Lieferung gesichert.

Dennoch: Zeit ist verloren gegangen, Menschen sind ggf. gekränkt worden und das kann Spuren in einer Geschäftsbeziehung hinterlassen. Interessanter und zweckmäßiger ist der präventive Einsatz der interkulturellen Aufklärung.

Hier geht es darum, Beteiligte auf die Besonderheiten einer interkulturellen Geschäftsbeziehung im Vorfeld aufmerksam zu machen. Dadurch wird sozusagen vermieden, dass das Kind zu sehr in die Nähe des Brunnens kommt. Der Anspruch ist, das Entstehen von Situationen zu vermeiden, die zu Problemen führen können. Hier hat zum Beispiel das Erlernen des bereits erwähnten asiatischen Visitenkartenrituals seinen Platz.

Interkulturelle Aufklärung kann aber viel mehr, wenn sie zum einen gut vermittelt wird und zum anderen von den Betroffenen nicht nur zur Lösung oder Vermeidung von Problemen genutzt wird.

Erkenntnisse aus der interkulturellen Aufklärung sollten von den Beteiligten bewusst und aktiv eingesetzt werden, um die eigene Position in einem interkulturellen Geschäftskontext zu verbessern oder aus dem interkulturellen Synergiepotential zu schöpfen.

Zusammenfassend ließen sich die Zwecke der interkulturellen Aufklärung mit einem Beispiel illustrieren: ein deutscher Konzern will aus nicht näher bekannten Gründen eine Führungsposition in seiner französischen Tochtergesellschaft mit einem Deutschen besetzen.

Kurativ wird die interkulturelle Aufklärung auf jeden Fall einsetzen, wenn der deutsche Manager ohne Vorbereitung nach Frankreich geschickt wird, weil entweder die Zeit drängt, oder kein Budget für interkulturelles Training vorhanden ist oder weil angenommen wird, dass es auch ohne geht. Leider üblich ist eine Kombination all dieser Faktoren.

Mit einem interkulturellen Training wird der deutsche Manager *präventiv u.a.* darauf vorbereitet, dass seine französischen Mitarbeiter anders geführt werden müssen (und wollen) als in Deutschland und dass er selbst anders geführt werden wird. Ein diesbezüglicher Kulturschock und seine potentiell negativen Folgen werden vermieden.

Die Steigerung: auf dem Training aufbauend ist es gut für den deutschen Manager, sich zum Beispiel vor seiner Entsendung zu fragen, welche seiner eigenen kulturellen Eigenschaften in Frankreich von besonderem Nutzen sind und wie er sie geschickt anwenden könnte.

Der Maximalanspruch: der Vorgesetzte des deutschen Managers hat die interkulturelle Dimension des Falls integriert und ihn deswegen für die Position in Frankreich ausgewählt, weil er glaubt, dass genau dieser Manager mit seinem Kompetenzprofil und der interkulturellen Vorbereitung in der Lage sein wird, aus einem deutsch-französischen Team das Beste zu holen.

2.2. Funktionsweise und Vermittlungswege

2.2.1. Generelles

Unabhängig von der Art, wie die interkulturelle Aufklärung vermittelt wird, funktioniert sie in der Regel nach dem gleichen Prinzip.

In einem ersten Schritt muss mit den Beteiligten, zum Beispiel den Teilnehmern an einem interkulturellen Training, der Begriff der Kultur definiert werden. Hierbei wird meistens auf die Arbeiten und Erkenntnisse bekannter Wissenschaftler und Autoren zurückgegriffen. Hier seien beispielhaft Gert Hofstede oder Fons Trompenaars genannt. Erst wenn definiert wurde, was Kultur ist, wird es möglich sein, landesspezifische Kultureigenschaften in ihrem Kontext aufzuzeigen und deren Ursprung zu beleuchten.

Denn darum geht es bei der interkulturellen Aufklärung: die Betroffenen müssen erfahren und verstehen, was sich hinter einer kulturellen Eigenschaft verbirgt. Wie kommt es dazu, dass Franzosen eher autoritär führen? Was liegt der französischen Kultur zugrunde, das dazu führt, dass Franzosen eher indirekt kommunizieren?

Hinter jedem kulturspezifischen Benehmen (in Frankreich z.B. autoritäres Führen) befindet sich eine Kultureigenschaft (Autoritäts- bzw. Beziehungsorientierung), die ihren Ursprung in der Entwicklung der Kultur findet (die französische höfische Gesellschaft und der Zentralismus).

Das Aufzeigen dieses logischen Weges für die wichtigsten kulturspezifischen Eigenarten, mit den die Betroffenen konfrontiert werden, ist der erste Schritt der interkulturellen Aufklärung.

Besonders wirkungsvoll im Sinne des Lernens ist das Aha-Erlebnis. Kann der Betroffene das soeben Aufgezeigte in Zusammenhang mit einer bereits erlebten Situation verbinden, ist der Lernerfolg garantiert.

Allerdings darf sich die interkulturelle Aufklärung nicht damit begnügen, sich nur mit der anderen Kultur, ihren Eigenschaften und deren historischen Ursprung zu befassen. Erst wenn auch die eigene Kultur ebenfalls beleuchtet und in Relation zu der anderen gesetzt wird, ist die Arbeit getan.

Die Betroffenen müssen verstehen, dass sie selbst Teil einer Kultur sind und die Fremdkultur mit ihrem eigenen Wertesystem betrachten. Das, was als (zu) autoritäre Führung von einem Deutschen wahrgenommen wird, ist in Frankreich u.U. normal und akzeptiert. Dafür sieht der Franzose die deutsche Art der Führung, die generell sehr auf Konsens bedacht ist, als (zu) lässig an.

Das eigene Verhalten in seinem kulturspezifischen Kontext zu sehen, dessen Hintergründe zu erfahren ist für die Teilnehmer hoch interessant. Auch ist das Fremdbild auf die eigene Kultur Quelle vieler Aha-Erlebnisse.

In einem weiteren Schritt wird es für die Betroffenen darum gehen, das Erlernte mit dem Erlebten oder noch zu Erlebenden in Relation zu bringen. Dies ist natürlich personen- und situationsspezifisch. Dieser Schritt soll natürlich im Rahmen der Trainingsmaßnahme selbst stattfinden (zum Beispiel durch moderierte Rollenspiele oder Fallbearbeitung).

Es empfiehlt sich jedoch, in einer Folgeveranstaltung (Training oder Einzelcoaching), die inzwischen erlebten Ereignisse zu beleuchten, neue oder noch offene Fragen zu klären und ggf. Korrektivmaßnahmen vorzubereiten.

2.2.2. Ein Sonderfall: Deutsch-französisches Teambuilding

Auf einen besonderen Fall der interkulturellen Aufklärung im deutsch-französischen Kontext soll nun hingewiesen werden.

Es ist nicht selten, dass in deutsch-französischen Unternehmen Deutsche und Franzosen z.B. im Rahmen eines neuaufgesetzten Projekts ein Team bilden, zum Beispiel für die Entwicklung eines neuen Produkts.

Bei einem so spezifischen Fall wird richtiger Weise in der Regel daran gedacht, die zukünftigen Projektmitarbeiter einem interkulturellen Training zu unterziehen. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, Falsches zu tun. Denn die Versuchung ist groß, aus Zeitgründen oder Kostenbetrachtungen Teambuilding und interkulturelle Aufklärung zu vermischen.

Egal ob als Haupt- oder Nebenthema angesetzt, interkulturelle Aufklärung sollte nicht Teil der ersten Begegnung der Beteiligten sein. Denn eine erste gemeinsame Veranstaltung ist *per se* ein interkulturelles Aufeinandertreffen und es ist somit logischer Weise zu spät für eine Vorbereitung. Wird interkulturelle Aufklärung doch im Rahmen des ersten Treffens geplant, sind Schwierigkeiten nicht auszuschließen.

Die erste Schwierigkeit liegt darin, dass eben weil die Teilnehmer interkulturell unvorbereitet sein werden, sie sich z.T. sehr unterschiedlich auf Inhalt und Methoden im interkulturellen Training einlassen werden, entsprechend ihren eigenen kulturellen Gewohnheiten. Beispiel: möglicherweise werden die Franzosen aus deutscher Sicht weniger gut auf die Veranstaltung vorbereitet sein. Auch wenn man Schwierigkeiten als gewonnene Erkenntnis im Training auslegen könnte, kann der Preis für diese Erkenntnis ein hoher sein: Zeitverlust, Konfliktpotential sind mögliche Folgen.

Eine zweite Schwierigkeit besteht darin, dass den Teilnehmern einer „gemischten“ Gruppe die Freiheit genommen wird, aus Rücksicht oder aus Furcht, sich über ihre zum Teil sehr subjektive Wahrnehmung der anderen Kultur zu äußern. Dabei ist es die Möglichkeit, dass jeder Teilnehmer sich frei äußert, auch Vorurteile kund tut, die einem Trainer erlauben wird, die Teilnehmer auf die andere Kultur vorzubereiten, in dem er darauf eingeht. Manche provokative Äußerung eines Teilnehmers („die Franzosen sind chaotisch“ oder „die Deutschen sind langweilig“) bringt in einem Training sehr viel. In einer gemischten Gruppe bleiben solche Äußerungen entweder weg und das ist schade um das (Er-) Klärungspotential, oder sie kommen und gefährden ggf. das Training und die zukünftige Zusammenarbeit.

Ein drittes Problem liegt an der Sprache. Eine gemeinsame Veranstaltung mit Deutschen und Franzosen kann nur in Englisch stattfinden. Das ist eine doppelte Schwierigkeit.

Zum einen kann das Sprachniveau der Teilnehmer unterschiedlich sein, so dass nur diejenigen, die ein besseres Niveau haben, gut verstehen und sich ggf. äußern werden. In Falle eines deutsch-französischen Trainings kann dies auch dazu führen, dass die Deutschen dadurch aktiver werden, weil sie, das ist eine wertfreie Tatsache, im Schnitt besser und lieber Englisch sprechen als die Franzosen.

Zum anderen sollten den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben werden, bei einem so wichtigen Thema wie das der Kultur, der eigenen und der fremden, sich in ihrer Muttersprache zu verständigen. Nur so kann der Inhalt der interkulturellen Aufklärungsmaßnahme vollständig diskutiert, verstanden und aufgenommen werden.

Wie also lässt sich die Vorbereitung eines deutsch-französischen Teams am besten gestalten?

In einem ersten Schritt sollten die Beteiligten in landes- und somit sprachhomogenen Gruppen ein interkulturelles Training erhalten. Damit wird sichergestellt, dass *alle* interkulturellen Themen jeweils *vollständig* beleuchtet werden. Beide Gruppen sollten nach Möglichkeit von demselben Trainer betreut werden. Zum einen weil eine ähnliche Methodik (ggf. allerdings kulturangepasst) grundsätzlich besser ist, und zum anderen weil der Trainer dann alle Teilnehmer kennt, die er beim nächsten Schritt mitbetreuen wird.

Denn der nächste Schritt führt die Teams zusammen, am besten im Rahmen einer Teambuildingmaßnahme. Dabei wird interkulturelle Zusammenarbeit *erlebt* und laufend in Relation zu dem zuvor in der interkulturellen Aufklärung Erfahrenen gesetzt. Es werden viele Aha-Erlebnisse stattfinden, die das Erlernte bestätigen und somit auch festigen werden. Interkulturelles ist hier aber nicht Thema, sondern Begleitung. Die Teambuildingmaßnahme muss von einem spezialisierten Dienstleister durchgeführt werden, wobei die Vorbereitung zusammen mit dem interkulturellen Trainer erfolgt, der auch das Teambuildingseminar

mitbegleitet. Dabei kann er ggf. bei Fragen eingreifen. Auch wird dadurch die Wertigkeit des interkulturellen Themas bei den Teilnehmern gehoben.

Hat das Team nach dieser zweistufigen Vorbereitung die Arbeit aufgenommen, sollte es weiterhin begleitet werden können, zum Beispiel auf Anfrage der Beteiligten und/oder durch grundsätzliche Präsenz bei wichtigen Terminen (oder deren Vorbereitung) wie Board Meetings usw.

So vorbereitet und begleitet können deutsch-französische Teams ihr Erfolgspotential ausnutzen.

3. Aus der Praxis

Deutsche und Franzosen sind kulturell und somit auch geschäftskulturell verschieden. Bestimmte Kultureigenschaften bedingen ihr Geschäftsverhalten. Weil hier nicht auf alle Kultureigenschaften eingegangen werden kann, möchte ich mich auf zwei der m.E. wichtigsten im deutsch-französischen Verhältnis konzentrieren: die Sachorientierung der Deutschen und die Personenorientierung der Franzosen.

Vereinfacht und mit Hinweis auf Ausnahmen kann man sagen: im Mittelpunkt einer Geschäftsbeziehung steht für die Deutschen eine Sache oder ein Sachverhalt. Für die Franzosen sind dagegen die Beziehungen zwischen den Beteiligten das Wichtigste. Ein wesentlicher Unterschied, der weitreichende Folgen hat.

Sehr oft sind deutsche Manager darüber erstaunt, wie lang und mühselig es ist, in Frankreich neue Kunden zu akquirieren. Der Geschäftsführer eines Maschinenherstellers sagte mir vor ein paar Monaten: „Alles stimmt: die Produkte, die Preise, die Lieferzeit, die Qualität. Und trotzdem kommen wir bei diesem einen Kunden nicht rein. Das Geschäft macht immer ein Anderer, obwohl er eigentlich nicht das ideale Produkt hat“. Meine erste Frage war: „Wer ist Ihr Mann vor Ort?“. Es stellte sich heraus, dass er von Deutschland aus sporadisch auf Ausschreibungen dieses Kunden antwortete. Und es stimmte auch: *sachlich betrachtet*, hatte er alle Chancen. Das reicht in Frankreich aber nicht und das gilt insbesondere für den Mittelstand außerhalb der Pariser Metropole. Im Zweifelsfall wird man eher auf eine Produkteigenschaft verzichten oder sogar etwas mehr bezahlen, um mit einer bekannten Person oder Unternehmen, am liebsten mit lokaler Anbindung, das Geschäft abzuschließen.

Für den deutschen Maschinenhersteller bedeutet dieser Umstand, dass er bis jetzt den falschen Weg für den Verkauf seiner Maschinen gewählt hatte. Bei der Art seiner Maschinen, Investitionsgüter im Wert von über 400k€ und bis zu 1,5Mio€ führt kein Weg an einer lokalen Präsenz vorbei. Dabei sollte er auf einen lokalen Vertriebspartner zugehen, der die Pflege der persönlichen Beziehung zur Geschäftsführung des potentiellen Kunden sichern wird. Steht über

den lokalen Partner die persönliche Verbindung, hat der deutsche Hersteller mit seinem *sachlich gesehen* perfekten Angebot beste Chancen. Der Weg über einen Vertriebspartner oder den Aufbau einer eigenen Vertriebsstruktur mag zwar lang sein, aber dann steht vor Ort die persönliche Beziehung zum Kunden.

Die Personenorientierung der Franzosen birgt hier im Übrigen einen großen Vorteil: sollte die sachliche Ebene gelegentlich nicht stimmen, gibt die persönliche Beziehung der Geschäftsbeziehung eine gewisse Elastizität, wenn die Gefahr droht, dass sie auseinander geht. In unserem Fall: wird eine Maschine mal zu spät geliefert oder ist sie zu schnell defekt, so ist eine gut gepflegte persönliche Beziehung sehr viel Wert.

Im gleichen Zusammenhang wurde ich auf einer Veranstaltung einer französischen CCI (IHK) in der Alpenregion gebeten, darzustellen, wie denn das Einkaufsverhalten der Deutschen einzuschätzen sei. Der Zuhörerkreis bestand aus Geschäftsführern und Führungskräften von Firmen, die auf die Fertigung in großen Mengen von kleinen runden Metallteilen spezialisiert sind, sogenannte „*décolleteurs*“. Deren Kunden sind überwiegend die Automobil- und Maschinenbauindustrie.

Meine Einleitung zu diesem Thema war leicht provokativ: es gebe eine gute und eine schlechte Nachricht. Die gute sei, sie können schnell zum Zuge kommen. Die schlechte sei, sie können genauso schnell wieder draußen sein.

Die Sachorientierung der Deutschen ist hier entscheidend. Es gilt, stark vereinfacht: Hauptsache das Produkt stimmt. Im Falle meiner Zuhörer also: das Produkt, seine Qualität, die Pünktlichkeit der Lieferung, die geforderte Menge. Entspricht zum richtigen Zeitpunkt das Angebot dem Bedarf, kann es, *gemessen an den französischen Standards*, erstaunlich schnell gehen. Natürlich zählt auch irgendwann eine persönliche Beziehung, aber sie ist nicht ausschlaggebend und ihre Abwesenheit am Anfang der Beziehung steht nicht im Weg.

Aber stimmt die sachliche Ebene nicht mehr, so zählt *im Vergleich zu Frankreich* die persönliche Beziehung weniger. So kann es schnell kommen, dass ein Mitbewerber seinerseits schnell zum Zuge kommt, weil *bei ihm* zum richtigen Zeitpunkt alles Sachliche stimmt.

Einen interkulturellen Hinweis konnte ich den Zuhörern geben, um sie wieder positiv auf ihre Geschäftschancen zu stimmen.

Die Franzosen werden von den Deutschen vielfach als technisch besonders kreativ und flexibel angesehen. Eine Eigenschaft, die den Deutschen *in ihrem Selbstbild* manchmal fehlt und eine Möglichkeit, die Geschäftsbeziehung zu festigen. Denn gelingt es dem französischen Unternehmen, den Beweis für diese Kreativität und Flexibilität anzutreten, kann diese Eigenschaft das Element sein, das der Geschäftsbeziehung die Elastizität in schwierigen Zeiten

gibt, sozusagen als Ersatz für die weniger ausgeprägte Personenorientierung. In diesem Fall können die Franzosen also das fast klischeehafte Bild, das die Deutschen von ihnen als Kultur haben, zu ihrem Vorteil.

Sachorientierung der Deutschen contra Personenorientierung der Franzosen: auf eine weitere Konsequenz dieses wesentlichen Unterschieds zwischen den beiden Kulturen möchte ich abschließend hinweisen.

Oft ist aus deutschem Munde zu hören: „Die Franzosen sind nicht kritikfähig!“

Auf bestimmter Weise stimmt es ja auch: es gibt für Franzosen keine reine sachliche Kritik. Als Folge ihrer Personenorientierung ist es für Franzosen so gut wie unmöglich, sachliche Kritik nicht persönlich zu nehmen. Das gilt übrigens auch, wenn in aller Form der Hinweis kommt, dass man die Kritik bitte nicht als persönlich nehmen sollte.

Eine Sache steht in Frankreich niemals für sich, sondern immer in Beziehung zu einer oder mehreren Personen. Ist ein Franzose also für eine Sache auch nur teilweise verantwortlich und kritisiert eine Person die Sache, greift er faktisch die Person an.

Kulturbedingt sachorientierte Deutsche, die fähig sind, Sache oder Sachverhalt von Person zu trennen, laufen regelmäßig in diese Falle und das kann weitreichende und vor allem dauerhafte Konsequenzen haben, in einer Kultur, in der gute persönliche Beziehungen entscheidend sind.

Der Umkehrschluss hat übrigens was Praktisches. Sind Sie Zeuge einer Auseinandersetzung in Folge einer vermeintlich sachlichen Kritik *coram publico*, können sie grundsätzlich davon ausgehen, dass es bei weitem nicht nur um die Sache geht.

So einfach ist interkulturelles Verständnis.

Man muss es nur wissen.

Literaturverzeichnis

Hofstede, G. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2008). *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, 2. Auflage. London: Nicholas Brealey Publishing.