

„Tomber de haut“

Der tiefe Fall französischer und deutscher Topmanager der Medien- und Telekommunikationsbranche

CHRISTOPH I. BARMEYER*

Viele sind tief gefallen, die Helden am Ende des letzten Jahrtausends: Topmanager, Investmentbanker, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Motivationstrainer und Internet-Unternehmensgründer. Sie alle sind dem Glauben an schnelles Wachstum, Shareholder-Value, New Economy und Virtualität zum Opfer gefallen und haben Millionen von Mitarbeitern und Anlegern mitgerissen. Die Krisen und Herausforderungen am Anfang des 21. Jahrhunderts zeigen, dass Unternehmensführung zeitweise weniger von betriebswirtschaftlicher Rationalität geprägt ist als von der Irrationalität der leitenden Managerpersönlichkeiten. Der vorliegende Artikel beleuchtet deshalb parallel laufende Entwicklungen der letzten Jahre von Unternehmen des Medien- und Telekommunikationssektors: Vivendi und Bertelsmann sowie France Télécom und Deutsche Telekom. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Karrierewege und Handlungsstrategien der betroffenen Manager gerichtet.

Französische und deutsche Unternehmen sind mit denselben Herausforderungen der Globalisierung konfrontiert,¹ die sich besonders in einem unerbittlichen Kosten- und Konkurrenzdruck und in einer immer stärker werdenden Logik des Shareholder-Values

zeigen.² Spitzengehälter von Topmanagern mit steigenden Aktienkursen standen Ende des 20. Jahrhunderts stagnierenden Mitarbeitergehältern und Arbeitsplatzabbau gegenüber. Aus diesen Gründen versuchen Sozialstaat und Zivilgesellschaft in mehr oder weniger konzertierten Aktionen gegen die sozial spürbaren Auswirkungen der Globalisierung zu agieren. Von staatlicher Seite wird in beiden Ländern versucht, verschuldete oder bankrotte Unternehmen durch Subventionen zu retten. Auf zivilgesellschaftlicher Seite widersetzen sich Organisationen wie die 1998 in Paris gegründete ATTAC (Association pour la taxation des transactions financières pour l'aide aux citoyens) oder im Rampenlicht stehende Personen wie José Bové³ und Viviane Forrester⁴ dem Diktat des Marktes und einer Amerikanisierung, die sich eines Tages vielleicht selbst zu Fall bringen wird.⁵

Im Mittelpunkt dieser Gegenbewegungen konzentrieren sich Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und ethische Verantwortung sowie regionale Interessen der Unternehmensführung und Wirtschaft, die aufgrund der Anforderungen der internationalen Konkurrenzfähigkeit allzu oft in den Hintergrund treten. Auch der öffentliche Dienst, le „service public“, ist durch die Libe-

* Dr. Christoph I. Barmeyer ist Maître de Conférences an der Grande École IECS Strasbourg / Université R. Schuman. Er ist dort verantwortlich für das Fach Personalmanagement und den Masterstudiengang 'Ingénierie d'Affaires'.

ralisierung der Märkte vom Kosten- und Konkurrenzdruck bedrängt und muss effizienter – sprich privatisiert – werden. Dies betrifft etwa die Versorgung mit „öffentlichen Gütern“ wie Nah- und Fernverkehr, Strom, Wasser, Telefon, Post etc. Interessant ist nun zu vergleichen, wie sich die Organisationen und insbesondere die Topmanager in beiden Ländern angesichts dieser Herausforderungen verhalten beziehungsweise verhalten haben? Tragen sie zu einer Veränderung des deutschen und französischen Kapitalismus bei?⁶

Vivendi: Messier, der „Herr der Welt“

Jean-Marie Messier ist sicherlich eine der schillerndsten Figuren unter den europäischen Unternehmern, und seine „Geschichte“ würde sich geradezu für ein Theaterstück eignen.⁷ Schon sein Lebenslauf liest sich wie der typische Königsweg des französischen republikanischen Ideals. Jünger als andere Manager erklimmt der heute Mittvierziger schwindelerregende Machtpositionen in Politik und Wirtschaft. Der Sohn von Lehrern aus Grenoble studiert an der École Polytechnique und der ENA. Mit bereits 29 Jahren gelangt er ins Finanzministerium. Ein paar Jahre später arbeitet er als persönlicher Referent für Privatisierung bei Premierminister *Edouard Balladur*. So lernt er die Bewertung von Unternehmensfinanzen und vor allem wichtige Personen an Schnittstellen von Politik und Wirtschaft kennen: Fachkenntnis und Netzwerk („le réseau“) setzt er dann als geschäftsführender Gesellschafter des Bankhauses *Lazard Frères* ein. 1994 schließlich wird er Vorstandsvorsitzender der jahrhundertalten, von *Napoléon III.* gegründeten, Versorgungsgesellschaft *Compagnie Générale des Eaux*, die er in „Vivendi“ umtauft.⁸ Die Namensänderung ist schon Anzeichen für den Strategiewechsel Messiers. Das Unternehmen der Old Economy wird in eines der

New Economy, ein Medienunternehmen, umgewandelt. Messier will wie das US-amerikanische AOL Time Warner vor ihm Inhalt und Form der Medien mehr als bisher verbinden, den deutschen Konkurrenten Bertelsmann überrunden und das größte Medienunternehmen der Welt aufbauen.

Kein anderer französischer Unternehmenslenker seit *Bernard Tapie* hat so intensiv Medienkommunikation betrieben wie Messier. Der junge, spitzbüsch dreinblickende Franzose, der in kürzester Zeit ein ehrwürdiges aber verstaubtes Versorgungsunternehmen wie die *Compagnie Générale des Eaux* durch den Kauf des kanadischen Unternehmens *Seagram* in den internationalen Medienkonzern *Vivendi Universal* umwandelt, lebt eine andere – angelsächsische – Form des Kapitalismus als seine Vorgänger: Aktienwertsteigerung kombiniert mit Expansionsstreben.⁹ In fünf Jahren, von 1995 bis 2000, vervierfacht sich der Aktienkurs von Vivendi.¹⁰ Messier begeistert mit seiner Strategie die internationalen Kapitalmärkte – auch Amerikaner und Franzosen – und lässt sich sein Gehalt nach amerikanischem Vorbild mit „Stock Options“, Aktienoptionen, erhöhen.¹¹

Beobachter bescheinigen dem Finanzjongleur Messier durchaus eine „Folie des *Grandeurs*“. Messier kauft sich ein Appartement in New York für 17 Millionen Dollar, hat ein luxuriöses Privatflugzeug und einen ausschweifenden Lebensstil. Er findet sogar Zeit, ein Buch über seine Arbeit und sein bedeutendes Netzwerk zu schreiben mit dem Titel „J6M.com“.¹² Die Abkürzung J6M steht für die sechs Buchstaben M: „Marie Messier Moi Même Maître du Monde“. Messier wird anfangs von den Medien gefeiert, dann aber immer mehr kritisiert unter anderem auch von dem zu Vivendi gehörenden Privatfernseher Canal+, dessen beliebter und langjähriger Direktor *Pierre Lescuré* von Messier abgesetzt wird. Einen seiner größten und folgenschwersten Fehler begeht Messier inter-

essanterweise mit seiner Aussage „L'exception culturelle franco-française est morte“. Der französische Präsident Jacques Chirac ist entrüstet und erklärt, dass Kultur keine Ware sei.¹³ Zur gleichen Zeit setzen Börsenstürze ein, und die Vivendi Universal Aktie ist im freien Fall. Das einst schuldenfreie Unternehmen ist nun hoch verschuldet, Messier gleichzeitig dem Druck der amerikanischen Großaktionäre und seiner französischen Kollegen ausgesetzt.¹⁴ Messiers Hochmut und seine Fehleinschätzung des Marktes, der Konkurrenz sowie der eigenen Fähigkeiten bringen ihn letztlich zu Fall. Sein Netzwerk hält ihn nicht mehr. Der Politikberater, Manager und Intellektuelle Alain Minc kommentiert in dieser Hinsicht das französische réseau wie folgt: „On se tutoie mais on s'assassine.“¹⁵ Nach jahrelangem unkontrolliertem Wirken und heftigen Eingriffen einflussreicher Persönlichkeiten der französischen Wirtschaft wird dem erstaunten Messier am 28. Juni 2002 gekündigt. Seit diesem Zeitpunkt arbeitet der aus dem Ruhestand zurückgekehrte Aventis-Gründer Jean-René Fourtou erfolgreich an der Sanierung von Vivendi.¹⁶

Bertelsmann: Middelhoff, der Schiffbrüchige

Ein ähnliches Schicksal wie Messier – jedoch nicht annähernd an die französische Dramatik und Publikumswirksamkeit heranreichend – ereilte seinen deutschen Kollegen und Gegenspieler Thomas Middelhoff fast zur selben Zeit. Die Strategie des smarten deutschen – ähnlich wie Messier häufig lächelnden – Managers, von 1998 bis 2002 Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG, weist Ähnlichkeiten mit der Messiers auf: Beide setzen auf internationale Entwicklung und den Ausbau der neuen Medien Internet und Mobilfunk und die Verbindung mit Inhalten wie Film, Musik und Buch. Beide wollen den US-amerikanischen Markt erobern und werden

tatsächlich eine Zeit lang von der amerikanischen Presse gefeiert. Beide überschätzen jedoch die Möglichkeiten des Wachstums und die Toleranz institutioneller amerikanischer Anleger.

Der Karriereweg von Middelhoff entspricht eher dem „deutschen Modell“ des „Bergsteigers“, des Managers, der in einer Branche und vor allem in einem Unternehmen Karriere macht¹⁷: Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion an der Universität Münster, Leitung der Auslandsaktivitäten des väterlichen Betriebs. Ende 1986 tritt Middelhoff in den Bertelsmann-Konzern ein, wo er zunächst als Assistent der Geschäftsführung für die Mohndruck Graphische Betriebe GmbH in Gütersloh tätig ist. In kurzer Zeit entwickelt er sich dort zu einer der bedeutendsten Führungspersönlichkeiten und übernimmt 1989 die Geschäftsführung der Gütersloher Mohndruck GmbH. Als Leiter der Unternehmensentwicklung, vor allem auf dem expandierenden Multimedia-Markt, trägt der Manager ab Mitte der 90er Jahre maßgeblich dazu bei, dass Bertelsmann zu einer internationalen Größe in der Branche der elektronischen Bildungs- und Unterhaltungsmedien avanciert – auch durch die enge Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Internetanbieter AOL. Ab Oktober 1998 übernimmt Middelhoff den Vorsitz im Konzernvorstand der Bertelsmann AG. Middelhoff ist ähnlich mediengewandt wie Messier: Selbstsicher, lächelnd und dynamisch verkündet er Unternehmensstrategien und potenzielle Erfolge; auch er verwandelt das 1835 gegründete Unternehmen nach Vorbildern amerikanischer Konkurrenten, auch er fasst durch Akquisitionen von Medienunternehmen auf dem nordamerikanischen Medienmarkt Fuß. Die Managementmethoden werden angelsächsischer: Performance, Leistung und kurzfristige Gewinne stehen zunehmend im Vordergrund. Nach den Turbulenzen auf den internationalen Aktienmärkten mit erheblichen Kurseinbrüchen und den Ereignissen des

11. September 2001 kommt es zu Meinungsverschiedenheiten mit dem Aufsichtsrat und dem Bertelsmann-Mehrheitseigner und Firmenpatriarchen Reinhard Mohn über die künftige Unternehmensstrategie und die Übertragung von Aktien aus dem Familienbesitz der Gründerfamilie an öffentliche Anleger.¹⁸ Middelhoff gibt am 28. Juli 2002 seine Funktionen bei der Bertelsmann AG auf. Wie im Falle von Vivendi wird er durch einen erfahrenen, weit älteren Manager ersetzt: Gunter Thielen, promovierter Ingenieur, der seit 1980 für Bertelsmann arbeitet.¹⁹ Middelhoff geht wie Messier in die angelsächsische Welt, an die Ostküste der USA und wird 2003 in den Board of Directors der „New York Times Company“ berufen.

France Télécom: Bon, der Alleskönner

Der Vorstandsvorsitzende eines anderen großen französischen Unternehmens, France Télécom, musste ebenfalls aufgrund gravierender, kostenintensiver Strategie- und Managementfehler zurücktreten.²⁰ Michel Bon, einige Jahre älter als sein deutscher Kollege Ron Sommer, ist wie Messier Absolvent der ENA, die er nach dem Studium an der Business School ESSEC und am IEP besucht. Bon arbeitet im Finanzministerium, dann im Bankensektor, wird Mitte der 80er Jahre Vorstand der Supermarktkette Carrefour und später Direktor der französischen Bundesanstalt für Arbeit, der ANPE (Agence nationale pour l'emploi).²¹ Die Bandbreite der Aktivitäten und Erfahrungen von Bon ist beeindruckend. Wie Messier und viele andere französische Spitzenmanager in Großunternehmen entspricht er dem idealtypischen Karrieremodell des französischen Systems, er ist „Fallschirmspringer“,²² das heißt, er arbeitet von Anfang an bei jedem Tätigkeitswechsel in hierarchisch hoch angesiedelten Führungspositionen. Er ist Generalist und praktiziert den „Pantouflage“²³. Die Kenntniss

dieser unterschiedlichen Welten soll Michel Bon helfen, das Dilemma zu lösen zwischen dem Erhalt des „service public“ und der Privatisierung des Telekommunikationsmonopolisten, dessen Aktionär mit fast 60 Prozent der französische Staat ist. Die Privatisierung von France Télécom gelingt anfangs: Viele französische Privatanleger kaufen – wie ihre deutschen Nachbarn – die rasant steigende Volksaktie der nationalen Telefongesellschaft. France Télécom weist 1997 einen Gewinn von über 2 Milliarden Euro aus.²⁴ Das Wirtschaftsmagazin „L'Expansion“ verleiht Michel Bon 1999 den Titel des Champions der Unternehmenswertsteigerung. Die Aktie erreicht im Jahre 2000 in Kürze den sagenhaften Wert von 200 Euro.²⁵ Dem amerikanischen Modell und seinem französischen Kollegen Messier nacheifernd lässt sich nun auch Michel Bon sein Gehalt mit Stock-Options vergolden.

Nach der gescheiterten engen Kooperation mit der Deutschen Telekom braucht Michel Bon ein Standbein auf dem größten Markt in Europa: Deutschland. Kurzerhand kauft er – ohne den Staat und den Aufsichtsrat zu informieren – 28,5 Prozent der Aktien des mittelständischen Erfolgsunternehmens MobilCom, das über die UMTS-Lizenz verfügt; allerdings für die stattliche Summe von 3,7 Milliarden Euro. Doch auch auf dem englischen Markt ist France Télécom nicht präsent. Mehr als das Zehnfache, 40 Milliarden Euro, zahlt Bon deshalb für den Erwerb des Mobilfunkbetreibers Orange, den er von Vodafone kauft.²⁶ Das ehemals fast nur national agierende Unternehmen wird in wenigen Monaten zum Global Player. Allerdings führte der Expansionsdrang zu einer hohen Verschuldung: France Télécom wies im Jahr 2002 einen Verlust von 20 Milliarden Euro auf und häufte einen Schuldenberg von über 65 Milliarden Euro an.²⁷ Die Spekulationsblase der New Economy platzt im Jahre 2001, die Aktie stürzt nach den Ereignissen des 11. September 2001 auf unter 25 Euro.²⁸ Im Sep-

tember 2002 erfährt Michel Bon durch die Presse, dass er abtreten muss. Als Nachfolger von Bon tritt der ehemalige Thomson-Manager Thierry Breton an, um France Télécom zu sanieren.

Deutsche Telekom: Sommer, der Polyglotte

Ein paar Wochen vor dem Fall Michel Bons musste bereits sein ehemaliger deutscher Kooperationspartner, dann Konkurrent, Ron Sommer aus denselben Gründen wie Bon zurücktreten. Das Unternehmen Deutsche Telekom ist hoch verschuldet, die Aktionäre betrogen, die Politiker verärgert. Ron Sommer weist von allen vier beschriebenen Persönlichkeiten, die ihre Unternehmen zu erfolgreichen Global Playern machen wollten, die internationalste Biographie auf. Er wird in Haifa, Israel, als Sohn eines Russen und einer Ungarin geboren. Sein Lebenslauf ist eher untypisch für deutsche Topmanager seiner Generation: Nach dem Abitur studiert Ron Sommer in Wien Mathematik und promoviert. Seine berufliche Karriere beginnt er 1974 beim Nixdorf-Konzern mit Stationen in New York und Paris. Er kommt zu Sony und übernimmt 1986 die Geschäftsführung. Der Manager wird 1995 vom Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG zum Vorstandsvorsitzenden bestellt. In dieser Position ist Sommer maßgeblich an der Privatisierung des Unternehmens beteiligt. Im Zuge des Börsengangs der T-Aktie im Jahr 1996 verschafft sich Ron Sommer, wie ein paar Jahre später Michel Bon, als Vorstand der so genannten „Volksaktie“ zunächst breites gesellschaftliches Ansehen.²⁹ Die „T-Aktie“ mit einem Emissionspreis von 14,57 Euro im Jahr 1996 wird im Jahr 2000 mit 103 Euro gehandelt. Die Neuemission wird einer der erfolgreichsten Börsengänge der Finanzwelt. Dabei werden rund 11 Milliarden Euro an den Kapitalmärkten platziert.³⁰

Doch auch dieser erfolgsverwöhnte Manager kommt durch die „digitale Ökonomie“ zu Fall: Unter dem Einbruch der neuen Märkte hat die Telekom-Aktie ab 2000 dramatisch zu leiden und ist im Mai 2002 nur noch 12 Euro wert.³¹ Zu weiteren Verlusten führt der Zukauf des amerikanischen Telekommunikationsunternehmens Voicestream im Mai 2001 sowie der überhöhte Kaufpreis der UMTS-Frequenzen, die von der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post im Sommer 2000 ersteigert wurden. Das Unternehmen Deutsche Telekom ist 2002 mit 67 Milliarden Euro verschuldet.³² Am 16. Juli 2002 wird Sommer gegen Helmut Sihler aus dem Aufsichtsrat ausgetauscht, ein promovierter Philologe, Jurist und erfahrener Topmanager des Henkel-Konzerns. Sommer, der gewandte, polyglotte Manager, war vielleicht nicht behutsam genug bei der Umstrukturierung eines öffentlichen Unternehmens. Sihler ist nur Interims-Vorstandsvorsitzender und wird am Jahresende von dem weitaus jüngeren Kai-Uwe Ricke, im Konzern bisher verantwortlich für „T-Mobil“ und „T-Online“, ersetzt. Wie seine Kollegen Messier und Middelhoff geht Sommer ins Ausland und wird im Juni 2003 Berater für den russischen Mischkonzern AFK Sistema, der an Mobilfunkunternehmen beteiligt ist.

Deutsch-französische Parallelen

Erklärungen für Unternehmenskrisen und Misserfolge von Managern gibt es viele. Sie sollten in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, denn gerade das Zusammenspiel von vielversprechenden Unternehmensstrategien, Managementkonzepten, extravertierten Führungspersönlichkeiten und bestimmten Umweltbedingungen haben in den genannten Fällen zum Scheitern beigetragen. Die Fälle der beiden Branchen weisen jedoch interessante, geradezu frappierende Parallelen auf: Wie im Fall von Vivendi und Bertelsmann waren relative junge, bisher erfolgreiche Manager als

Vorstände am Werk, die große Visionen und Ziele hatten. In einer Phase der Globalisierung und des Wachstums wollten die Unternehmenslenker überkommene Strukturen und Unternehmenskulturen verändern und gleichzeitig eine Unternehmenswertsteigerung im Sinne des „Shareholder-Value“ erreichen. Insbesondere im Falle der öffentlichen Unternehmen France Télécom und Deutsche Telekom ein heikles Unterfangen, wie es die Diskussionen über den Erhalt des „service public“ und die Versorgung mit „öffentlichen Gütern“ zeigen. Internationalisierungsstrategien wie Akquisitionen im In- und Ausland scheitern häufig an der Komplexität nicht vorhersehbarer Entwicklungen und reißen große finanzielle Löcher in das Unternehmensvermögen. Vor allem gehen sie – durch ihr Bekenntnis zum angelsächsischen Finanzkapitalismus – auf Konfrontationskurs zu westeuropäischen sozialdemokratischen Kapitalismusauffassungen und -werten.³³

Ganz entscheidend sind jedoch die Persönlichkeiten der betroffenen Manager und ihre Wertorientierungen³⁴; als herausragender Wert findet sich ein hoher Machtanspruch.³⁵ Bei allen vier Persönlichkeiten stand offensichtlich ein ausgeprägtes Machtbedürfnis stärker im Vordergrund als sinnvolle unternehmerische Ziele.³⁶ Tritt bei den Mächtigen ein Realitätsverlust ein, wie es der gescheiterte französische VW-Manager Daniel Goeudevert thematisiert?³⁷ In vielen Fällen will Macht erhalten und gesteigert werden. Die Spitzenmanager haben durch externes Unternehmenswachstum diese Steigerung versucht und wurden Opfer von Selbstüberschätzungen und Fehleinschätzungen. Darauf weisen allein die Spitzengehälter hin: Das Vorstandsgehalt von Ron Sommer betrug 2002 immerhin 3,2 Millionen Euro, das von Jean-Marie Messier sogar 5,5 Millionen Euro.³⁸ Sanktionen für ihr Handeln erfuhren die mächtigen Unternehmenslenker weniger von einem funktionierenden Corporate Govern-

nance-System; sie wurden vielmehr zur selben Zeit durch die Börse bestraft und von Kontrollorganen wie dem Aufsichtsrat gestoppt. Im Falle der Telekom-Unternehmen geschah das durch die Regierungen, die als Großaktionäre ihren Einfluss geltend machten, nachdem sie zuvor bei der Kontrolle versagt hatten – der französische Staat hält immerhin 55 Prozent am Aktienkapital von France Télécom, der deutsche Staat 43 Prozent an der Deutschen Telekom³⁹; im Falle der Medienunternehmen durch den Aufsichtsrat, vertreten bei Vivendi von bedeutenden Persönlichkeiten der französischen Wirtschaft, bei Bertelsmann durch die Familie Mohn. Sowohl in Frankreich als auch in Deutschland wurden zur Rettung und Sanierung der angeschlagenen renommierten Unternehmen ausschließlich Veteranen, erfahrene Manager, eingesetzt, die Werte und Praktiken der „Old Economy“ wie Aufrichtigkeit, Stabilität, Transparenz, Vertrauen, Vorsicht und soziale Verantwortung verkörpern und die Unternehmensstrategie dementsprechend neu ausrichten.⁴⁰

Auswirkungen auf die deutsch-französische Zusammenarbeit

Die oft eigensinnigen, individualistischen und unkooperativen Handlungsstrategien französischer und deutscher Spitzenmanager betreffen direkt die mit ihnen eng verflochtenen Länder und Unternehmen. Häufig mangelt es an Interesse, an Kenntnissen und an Erfahrungen in der Zusammenarbeit sowie an Bereitschaft für gegenseitiges Lernen.⁴¹ Die Besetzung von Spitzenpositionen in deutschen und französischen Unternehmen ist ein Abbild davon: So gibt es kaum deutsche Manager im Vorstand französischer Großunternehmen und kaum französische Manager im Vorstand deutscher Großunternehmen. Auch in den Aufsichtsräten der großen deutschen und französischen Aktiengesellschaften (Dax 30 und CAC 40) finden

sich nur wenige Kollegen des Nachbarlandes. Im Jahre 2000 gab es nur drei Franzosen in deutschen Aufsichtsräten und nur 15 Deutsche in französischen Verwaltungsräten.⁴²

Betrachtet man nun konkret die Auswirkungen der Strategien der Unternehmenslenker der vier Unternehmen, so fällt die Bilanz der Zusammenarbeit enttäuschend aus: Sorgen um Machtverlust, strategische Fehlentscheidungen aufgrund mangelnder Kenntnis, persönliche Verstimmungen und interkulturelle Missverständnisse scheinen wesentliche Ursachen zu sein. Die von Messier und Klaus Esser, dem Vorstandsvorsitzenden von Mannesmann, geplante Fusion der Medienkommunikation von Vivendi (Internet) und Mannesmann (Mobiltelefon) unter dem Namen „Millenium“⁴³ scheiterte und hatte gravierende Folgen für die Deutschland AG: Der Rückzug von Vivendi und das Taktieren von Messier ermöglichte es erst dem englischen Konkurrenten Vodafone, Mannesmann und sein Mobilfunknetz D2 zu übernehmen und den Konzern zu zerschlagen.⁴⁴ Auch die gescheiterte Kooperation von France Telekom und Deutscher Telekom wirft die Frage interkulturellen Missverstehens auf. Die enge Kooperation der beiden größten europäischen staatlichen Telefongesellschaften – unter anderem ein Joint-Venture in den USA mit dem Namen „Global One“ – ging zu Bruch, als sich der damalige deutsche Vorstandsvorsitzende Ron Sommer im Alleingang

und ohne seinen französischen Kollegen Michel Bon zu informieren, auf dem italienischen Telefonmarkt durch die Akquisition des Unternehmens Telecom Italia einkaufen wollte. Der verstimmte Michel Bon kündigte die Kooperation auf und gelangte durch eine Beteiligung an dem Mobilfunkbetreiber MobilCom auf den deutschen Markt. Auch diese Kooperation endete in Beschuldigungen, Streitereien und Schlagzeilen⁴⁵, selbst die renommierte Tages-Wirtschaftszeitung „Les Echos“ titelte „France Télécom: Guerre ouverte avec MobilCom“.⁴⁶ Das deutsche Abenteuer trug mit 8,3 Milliarden Euro Verlust im Jahre 2001 zur hohen Verschuldung von France Télécom und letztlich dem Sturz von Michel Bon bei.⁴⁷

Abschließend lässt sich festhalten: Viel zu gering sind Lerneffekte und Lernbereitschaft deutsch-französischer Unternehmen untereinander. Trotzdem ist anzunehmen oder wenigstens zu hoffen, dass sich aufgrund anderer positiver Erfahrungen kooperierender Unternehmen im Sinne einer europäischen Durchdringung und Stabilisierung von Wachstum und sozialem Zusammenhalt neue und spezifisch europäische Formen des Kapitalismus und Managements in Europa durchsetzen werden. Dies setzt allerdings anstatt eines Gegeneinanders oder Nebeneinanders, wie es sich in den geschilderten Unternehmensfällen vollzog, ein Miteinander voraus.

1 Jean-Pierre Froehly: Frankreich globalisiert. In: DOKUMENTE, 5/1999, S. 361–371.

2 Christoph I. Barmeyer: „Le modèle français“ – Einblicke in das französische Wirtschaftssystem. In: DOKUMENTE, 2/2001, S. 164–171.

3 Paul Ariès / Christian Terras: José Bové. La révolte d'un paysan. Gollis, Paris 2000.

4 Viviane Forrester: L'Horreur économique. Fayard, Paris 1996.

5 Emmanuel Todd: Après l'Empire. Essai sur la décomposition du système américain. Gallimard, Paris 2002.

6 Michel Albert: Capitalisme contre capitalisme. Seuil, Paris 1991; Erik Izraelewicz: Le capitalisme zinzin. Grasset, Paris 1999; Jacques Lesourne: Le modèle français. Grandeur et décadence. Odile Jacob, Paris 1998; Henrik Uterwedde: Abschied vom französischen Modell? Staat und Wirtschaft im Wandel. In: Marieluise Christadler / Henrik Uterwedde (Hg.): Länderbericht Frankreich. Leske + Budrich, Opladen 1999, S. 201–227.

7 Frédéric Lemaître: Grands patrons. La fin d'un monde. Audibert, Paris 2003.

8 Barmeyer: „Le modèle français“, a.a.O., S. 164–171.

- 9 „ManagerMagazin“, 8/2000, S. 12.
- 10 „ManagerMagazin“, 8/2000, S. 13.
- 11 Es handelt sich dabei um eine wertorientierte Bezahlung einiger Top-Führungskräfte, die sich nach dem Aktienkurs richtet und bei steigendem Kurs überproportional hohe Gewinne ermöglicht. Je höher der Aktienkurs des Unternehmens, desto mehr Geld wird zusätzlich zum Gehalt verdient. Die Versuchung ist groß, dass sich die Verantwortlichen eher für die Steigerung des Aktienwertes – und ihres Einkommens – interessieren als für das langfristige Wachstum des Unternehmens.
- 12 *Jean-Marie Messier*: J6M.COM. Faut il avoir peur de la nouvelle économie? Hachette, Paris 2000, S. 73: „Mon entretien téléphonique avec le premier ministre [Lionel Jospin] a duré une cinquantaine de minutes. Je l'ai trouvé extrêmement attentif et même passionné. Quelques jours plus tard, je rendais visite au Président de la République [Jacques Chirac]. Pendant près d'une heure, nous avons parlé chaleureusement de musique, de cinéma et... de Canal+.“
- 13 *Lemaître*, a.a.O., S. 53.
- 14 *Benoit Delmas*: Bal tragique du Vivendi. Denoël, Paris 2002.
- 15 *Lemaître*, a.a.O., S. 117.
- 16 „Les Echos“, 25.9.2003, S. 27: *Fourtou* hat einen Teil der Akquisitionen von *Messier* durch Verkäufe im Jahr 2002 in Höhe von 9,6 Milliarden Euro rückgängig gemacht und bringt Vivendi Universal 2003 in die Gewinnzone.
- 17 *Michel Bauer / Bénédicte Bertin-Mouroit*: „Les 200“ en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises. Heidrick & Struggles, Paris 1990.
- 18 „Financial Times Deutschland“, 28.3.2003, S. 14.
- 19 „ManagerMagazin“, 4/2003, S. 72 ff.
- 20 *Michel Credo / Thierry Del Jésus*: Qui a ruiné France Télécom? Hachette, Paris 2003.
- 21 *Barmeyer*: „Le modèle français“, a.a.O., S. 164–171.
- 22 *Bauer / Bertin-Mouroit*: „Les 200“ en France et en Allemagne, a.a.O.
- 23 „Pantouflage“ bezeichnet den Wechsel von Führungskräften von der Politik in die Wirtschaft und zurück.
- 24 „L'Expansion“, Nr. 584, 5.11.1998.
- 25 „Capital“, Nr. 141, 6/2003, S. 85.
- 26 *Lemaître*, a.a.O., S. 67; „Capital“, Nr. 141, Juni 2003, S. 85; „Die Zeit“, Nr. 10, 28.2.2002, S. 26.
- 27 „Die Zeit“, 28.2.2002; *Lemaître*, a.a.O., S. 65; „Capital“, Nr. 141, 6/2003, S. 85.
- 28 „Challenges“, Nr. 189, 14.11.2002, S. 5.
- 29 *Peter Glotz*: Ron Sommer. Hoffmann & Campe, Hamburg 2001.
- 30 „Die Zeit“, Nr. 23, 29.5.2002, S. 20; „Les Echos“, 17.7.2002, S. 14.
- 31 „Die Zeit“, Nr. 23, a.a.O.
- 32 „Die Zeit“, Nr. 35, 22.8.2002, S. 19.
- 33 *Albert*: Capitalisme contre capitalisme, a.a.O.; *Claude Bébéar*: Ils vont tuer le capitalisme. Un grand patron monte au créneau. Plon, Paris 2003.
- 34 *Christoph Lauterburg*: Die erstaunlichen Entwicklungen im Verhalten von Managern. In: „Organisationsentwicklung“, Nr. 1, 2003, S. 56–67.
- 35 *Christoph I. Barmeyer*: Fusion oder Konfusion? Bankenzusammenschlüsse und Wirtschaftsstil im Vergleich. In: DOKUMENTE 5/2000, S. 396–403.
- 36 Vgl. auch: *Christian Scholz / Volker Stein*: Darwiportunismus und Wissensgesellschaft: Eine fatale Kombination. In: *Knut Bleicher / Jürgen Berthel* (Hg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. FAZ-Buch, Frankfurt 2002, S. 298–307.
- 37 *Daniel Goeudevert*: Wie ein Vogel im Aquarium. Rowohlt, Berlin 1996.
- 38 „Die Welt“, 21.5.2003; „Les Echos“, 19.5.2003.
- 39 „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, 19.9.2002; „Die Zeit“, Nr. 29, 11.7.2002, S. 12.
- 40 *Reinhard Mohn*: Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit. Goldmann, München 2001; Brand eins. Wirtschaftsmagazin, Nr. 5, Juni 2003 (Thema: Neue Wege, neue Werte).
- 41 *Christoph I. Barmeyer*: Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec. Campus, Frankfurt / New York 2000.
- 42 *Korn / Ferry International*: Gouvernement d'entreprise 2000. Deux visions de la démocratie d'entreprise, la France et l'Allemagne. Paris 2000.
- 43 *Messier*: J6M.COM, a.a.O.; „ManagerMagazin“, 8/2000, S. 13.
- 44 „Die Zeit“, Nr. 12, 15.3.2001.
- 45 „Die Zeit“, Nr. 14, 27.3.2002, S. 25; „In der Hauptsache wird darüber gestritten, wie der Vertrag zwischen den beiden Unternehmen zu interpretieren ist.“
- 46 „Les Echos“, 12.6.2002, S. 1.
- 47 „Capital“, Nr. 141, Juni 2003, S. 85.