

Macht und Ohnmacht im deutsch-französischen Management

am Beispiel Sanofi-Aventis und EADS

CHRISTOPH BARMMEYER*

Die Diskussionen um Industriepolitik sowie „nationale Champions“ in Frankreich¹ und die Sorgen von Arbeitnehmern in Deutschland gehen mit der rigorosen Vertretung nationaler Interessen und Verstimmungen zwischen beiden Ländern einher. Deshalb scheint es angebracht, einen kritischen Blick auf das deutsch-französische Management zu werfen. Offensichtlich reagieren französische Unternehmen auf viele aktuelle Herausforderungen des Marktes zielführender als deutsche Unternehmen.² Hier soll insbesondere auf das – universelle – Thema von Macht und Führung, das deutschen Beobachtern des französischen Management- und Wirtschaftsstils in den letzten Jahren aufgefallen ist, eingegangen werden.

Bei der aktuellen Betrachtung deutscher und französischer Industriepolitik und Unternehmenskooperationen stellen sich diesbezüglich folgende Fragen: Sind französische Manager eher „mächtig“ und deutsche eher machtlos oder gar „ohnmächtig“? Sind deutsche Manager dem „Vormachtstreben der Franzosen“ nicht gewachsen?³ Vorliegender Artikel beleuchtet den unterschiedlichen Stellenwert von Macht und Führung in deutschen und französischen Unternehmen am Beispiel von Sanofi-Aventis und EADS und

zeigt Erklärungsansätze mithilfe kulturspezifischer Interpretationen auf.

Menschen, Gruppen und Organisationen planen in unterschiedlicher Art und Weise und mit jeweils anderem Bewusstseitsgrad ihre Zukunft. Es geht um Lösungsfindung für Herausforderungen des Alltags, um das Fortbestehen von Systemen und ihrer Akteure (zum Beispiel Angehörige einer kulturellen Gruppe wie eines Unternehmens) zu sichern. Insbesondere in Unternehmen spielt die bewusste Gestaltung der Zukunft durch eine strategische Planung eine bedeutende Rolle für ihr Fortbestehen. Wie wird sich das Unternehmen in den nächsten Jahren am Markt positionieren, was sind seine Produkte und Dienstleistungen? Wer sind seine Konkurrenten? Welche Mitarbeiter und Manager tragen dazu bei, die Strategie umzusetzen? Zur Umsetzung von Strategien ist die Bedeutung von legitimer Macht durch Autorität und Führung ein zentrales Thema in Organisationen: Fachlich-funktionale oder charismatisch-personale Autorität und Führung bilden die Grundlage für Entscheidungen zur Umsetzung strategischer Planung.⁴

Was bedeuten nun Begriffe wie Macht und ‘Pouvoir’? Macht wird im deutschen Lexikon durch die Synonyme „Herrschaft, Ge-

* Dr. Christoph Barmeyer leitet den Bereich Personalmanagement an der französischen Grande École IECS-Universität R. Schuman, Straßburg, und berät deutsche und französische Unternehmen.

walt, Befehlsgewalt, Kraft, Stärke, Möglichkeit, Befugnis, Willen durchsetzen“⁵ konkretisiert. Das französische Lexikon erklärt ‘Pouvoir’ als „Le fait de pouvoir, de disposer de moyens naturels ou occasionnels qui permettent une action“ und mit den Synonymen „Faculté, Possibilité, Droit, Commission, Délégation, Mandat, Fondé de pouvoir, Autorité, Empire, Puissance, Ascendant, Dépendance, Souveraineté, Hégémonie, Prépotence, Omnipotence, Toute puissance, Gouvernement, Régime, Justice, Discipline, Attribution.“⁶ An diesen Synonymen wird der semantische und zugleich kulturelle Unterschied deutlich: Durch ihr breites, fast allumfassendes semantisches Feld wirkt die französische Machtausübung ‘neutraler’, selbstverständlicher und alltäglicher. Der in Frankreich weniger tabuisierte Umgang mit Macht hat auch – im Gegensatz zu Deutschland – historische Gründe und korreliert mit monarchischem oder demokratischem Zentralismus.⁷ Macht ist so nicht zufällig in Frankreich auch ein viel beachtetes Forschungsthema der Organisations- und Managementlehre,⁸ während es in Deutschland dagegen seit dem „Dritten Reich“ ein fast tabuisiertes, negativ konnotiertes Wort ist. Außerdem ist semantisch interessant, dass das französische Substantiv ‘Pouvoir’ sich vom Verb „können“ ableitet, also auf Aktivität und Aktion hinweist.⁹

Macht in der Managementpraxis: Das Abenteuer Sanofi-Aventis...

Doch wie sah es bezüglich Macht und Führung in großen deutsch-französischen Unternehmen während der letzten Jahre aus? Das frappierendste Beispiel für Macht und Ohnmacht ist zweifellos die feindliche Übernahme von Aventis durch Sanofi. Aus Sorge, selbst ein Übernahmekandidat zu werden, startete der 64-jährige François Dehecq, PDG des französischen Pharmazie-Unternehmens Sanofi-Synthélabo, im Januar 2004 die feind-

liche Übernahme von Aventis.¹⁰ „Meinem Plan liegt die Schaffung eines weltweiten Pharma-Konzerns mit europäischen Wurzeln zugrunde.“¹¹ Das Übernahmeangebot war ein wirtschaftlicher und symbolischer Überraschungscoup. Zum einen war Sanofi-Synthélabo mit 8 Milliarden Umsatz und 33 000 Mitarbeitern nur halb so groß wie der Konkurrent Aventis mit 16,8 Milliarden Euro Umsatz und 75 000 Mitarbeitern, zum anderen war Aventis – mit Sitz in Straßburg und 1999 entstanden aus Hoechst und Rhône-Poulenc – das Symbol synergetisch erfolgreichen deutsch-französischen Managements gewesen.

Der französische Aventis Chef Igor Landau versuchte mehrmals, die Übernahme abzuwehren, auch durch Hinzuziehung eines „weißen Ritters“ in Form des Schweizer Pharma-Unternehmens Novartis oder durch ein Gegenangebot zur Übernahme von Sanofi. Das erste Szenario scheiterte an der abwehrenden Haltung der französischen Regierung gegenüber dem Schweizer Unternehmen, das zweite scheiterte ebenso, da Sanofi – im Gegensatz zu Aventis – über ein Mehrfachstimmrecht verfügt: Aktionäre, die eine Aktie eines französischen Unternehmens über einen längeren Zeitraum halten, können ein doppeltes Stimmrecht ausüben und haben somit einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung.¹²

Am 25. April 2004 wurde Aventis zum Preis von 53,4 Milliarden Euro von Sanofi gekauft und Sanofi-Aventis hinter Pfizer und GlaxoSmithKline damit zum drittgrößten Pharmaunternehmen der Welt. Der damalige Finanz- und Wirtschaftsminister Nicolas Sarkozy und Premierminister Jean-Pierre Raffarin appellierten an das französische Nationalgefühl und unterstützten intensiv die Übernahme. Der geschickte und charismatische Dehecq hatte zuvor der deutschen Belegschaft bei einem Besuch in Frankfurt glaubwürdig versichert, dass bei einer Übernahme kein Arbeitsplatzabbau stattfinden werde.¹³ Freu-

dig und euphorisch kommentierte die französische Wirtschaftspresse die Übernahme. „Les Echos“ titelte: „Der Sieg von Sanofi ermöglicht die Schaffung eines Weltunternehmens“.¹⁴ Kritisch und pessimistisch dagegen äußerte sich die deutsche Presse, wie etwa „Die Zeit“: „Die Verlierer sind unter uns“¹⁵ oder „Das tote Herz von Hoechst.“¹⁶ Die deutschen Manager und Politiker wirkten machtlos und reagierten kaum. Schließlich hegten sie – die heute naiv erscheinende Hoffnung – im Gegenzug den angeschlagenen Transport- und Energiekonzern Alstom von Siemens übernehmen zu lassen; diese Übernahme wurde jedoch geschickt von Nicolas Sarkozy vereitelt.¹⁷

Besonders ernüchternd wird der schwindende Einfluss der Deutschen im Organigramm der Unternehmensführung von Sanofi-Aventis deutlich: Von den 18 wichtigen Führungsfunktionen des Konzerns sind nur noch zwei – strategisch unbedeutende – von deutschen Managern besetzt (der Bereich Juristische Angelegenheiten und die Führung des Deutschlandgeschäfts, vor allem Forschung und Produktion). Auch die bei Aventis noch teilweise existierende Mitbestimmung durch Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat nach deutschem Vorbild ist verschwunden. Der (Macht-)Einfluss deutscher Manager und Arbeitnehmervertreter des ehemaligen Hoechst-Konzerns, 1983 noch der größte Pharmakonzern der Welt, ist praktisch inexistent.

... und Grabenkämpfe bei EADS

Dieses Kräfteungleichgewicht – oder um es kritisch auszudrücken – diese ungleiche Machtausübung und -verteilung findet sich jedoch nicht nur in freien Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in anderen deutsch-französischen Unternehmen, die einen politischen und symbolischen Sonderstatus genießen, wie EADS. EADS, und insbesondere die wichtigste Sparte Airbus, war schon im-

mer von deutsch-französischen industriepolitischen Divergenzen begleitet und verdankt seine Existenz und seinen heutigen Erfolg vor allem französischer Vision und Strategie: Europa, beziehungsweise Frankreich, braucht eine funktionierende Luft- und Raumfahrtindustrie, die eine Alternative zu den USA sein kann. Diese französischen politisch-strategischen Überlegungen, die deutschen betriebswirtschaftlichen Überlegungen entgegenstanden, haben bewirkt, dass EADS heute die einzige Antwort auf das US-amerikanische Monopol von Boeing ist.

EADS war schon immer ein spannendes Laboratorium der Interkulturalität: Um das deutsch-französische Gleichgewicht zu wahren – also um die Vormachtstellung eines Partners zu verhindern – wurde bei der Gründung von EADS beschlossen, dass es zwei Konzernchefs sowie zwei Aufsichtsrats-Vorsitzende gibt. Zugleich wurde als Sitz der Holding die Stadt Amsterdam in einem „neutralen Land“ bestimmt. Auch die Eigentumsverhältnisse wurden ausbalanciert: Auf deutscher Seite hielt die DASA etwa 30 Prozent an den Aktien, der französische Staat und das Unternehmen Lagardère zusammen auch etwa 30 Prozent. Heute wird jedoch immer mehr ein deutsch-französisches Ungleichgewicht deutlich: Ob bei Standort-Verhandlungen (Hamburg-Toulouse), der Endmontage des Großraumflugzeuges A 380 – das nun in Toulouse gebaut wird – oder auch bei der Besetzung von Top-Positionen, Franzosen agierten häufig geschickter. Seit Jahren wird Airbus, der mit Abstand größte und gewinnbringendste Bereich des Konzerns EADS, von dem Franzosen Noël Forgeard geleitet. Ein ähnliches Ungleichgewicht zeigt auch die genaue Betrachtung des Organigramms, was die Besetzung der Unternehmensfunktionen anbetrifft.¹⁸

Besonders gestört wurde das deutsch-französische Gleichgewicht durch das Agieren von Noël Forgeard, der im Jahre 2004 zu erreichen versuchte, alleiniger Nachfolger der

EADS-Chefs Philippe Camus und Rainer Hertrich zu werden.¹⁹ Dabei wurde *Forgeard* von Jacques Chirac und der französischen Regierung unterstützt; schließlich ist der französische Staat zusammen mit dem Unternehmen Lagardère mit 30,07 Prozent an EADS beteiligt. So verwundert es nicht, dass die deutschen „EADS-Mitarbeiter hinsichtlich des Führungsstreits besorgt sind. Die Belegschaft in Deutschland befürchtet, von den Franzosen dominiert zu werden.“²⁰ Nach einem „merkwürdigen Schauspiel“²¹ wurde der Führungsstreit dann beigelegt: *Forgeard* wird zwar in der Tat Camus ablösen, jedoch nicht als alleiniger PDG, denn er wird zusammen mit dem Deutschen Thomas Ender, der 2005 Rainer Hertrich ablöst, den EADS-Konzern leiten. Somit scheint in der Führungsspitze das bestehende Machtgleichgewicht erhalten zu bleiben.

Kulturalistische Erklärungsansätze

Dem deutschen Betrachter drängt sich immer stärker die Frage auf, ob es sich hier weniger um Zufälle als um ein typisches, rekurrendes Muster handelt, denn auch auf einer Makro-Ebene im europäischen Rahmen wird die Bedeutung von französischer Macht und Einflussnahme deutlich.²² Eine deskriptive wirtschaftspolitische Analyse, die Verhaltensweisen rational erklärt, greift hier zu kurz. Die naiven Äußerungen und ungeschickten Reaktionen deutscher Politiker und das unvorbereitete Verhalten deutscher Manager im Rahmen der Sanofi-Aventis-Fusion und der Diskussion eines möglichen Zusammenschlusses von Siemens-Alstom verdeutlichen, dass die Kenntnis kultureller Systeme extrem gering ist. Deshalb sollte zum Verständnis dieser rekurrenden Muster viel mehr auf eine interpretative Analyse, die die kulturellen Hintergründe der Interaktionspartner berücksichtigt, zurückgegriffen werden. Einen bewusst kulturalistischen Erklärungs- und Interpretationsansatz bietet

das Konzept der ‘Kulturideale’, die deutlich machen, dass Individuen einer bestimmten Gesellschaft Verhaltensweisen zeigen, die in dieser Häufigkeit in anderen Gesellschaften nicht beobachtet werden können. Analog zum Konzept des kulturellen Stils, das versucht, typische Merkmale herauszuarbeiten,²³ lässt sich mit dem gesellschaftshistorisch begründbaren Konzept der Kulturideale arbeiten: „Um die Unterschiede von Kulturen klar zu beschreiben, ist ihre jeweils wichtigste Eigenschaft herauszuarbeiten. Sie besteht aus einem Ideal, das jene, die sich einer Kultur zugehörig fühlen, meist unbewusst zur Bewertung eigenen und fremden Verhaltens benutzen. Es liegt nahe, ihm den Namen Kulturideal zu geben. Ein Kulturideal ist die höchste von einer Kultur bestimmte, aus ihr empirisch ableitbare Entscheidungsregel.“²⁴ Das Konzept der Kulturideale ist eine reduktionistische Form und eignet sich zur Typologiebildung (bei aller Kritikwürdigkeit, die aus kulturwissenschaftlicher und interkultureller Forschung bekannt ist).²⁵ Das Konzept der Kulturideale komplementiert hier die Beobachtungen der Fälle. Sie dienen vor allem der Beschreibung, sind also deskriptiv zu verstehen, nicht normativ.

Das französische Kulturideal geht zurück auf den Adel und die höfische Gesellschaft, die gesellschaftliche Vorbildfunktion hatte für noch heute beobachtbare kulturelle Praktiken und den sprachlichen Ausdruck.²⁶ Das Kulturideal ist der ‘Courtisan’, der „Höfling“. In diesem Kulturideal vereinigt sich die Ambiguität und Gegensätzlichkeit der französischen Kultur, das Spannungsfeld von rationalem Handeln und Intuition.²⁷ Der Höfling besitzt emotionale Fähigkeiten, ist relativ frei und versteht es, sich in mehreren Lebenswelten geschickt zu bewegen und integrative Funktionen auszuüben. Seine Person steht somit metaphorisch für soziale Beziehungen und Anpassung. Die Stärke des Höflings ist es, Strategien zu entwickeln und Beziehungen zu knüpfen. Hierbei hilft die ausgepräg-

te Fähigkeit, in Zusammenhängen denken zu können, und die hohe kommunikative Kompetenz, die im Esprit gipfelt. Dieses Kulturideal steht in enger Verbindung mit der französischen 'Logik der Ehre': „Die Ehre nährt sich schlecht von der mühsamen, ehrlichen, unsichtbaren Erfüllung monotoner Aufgaben. Sie mag große Herausforderungen, bei denen man sich auszeichnen kann. Sie veranlasst leicht dazu, sich mit Leidenschaft an einem ruhmvollen Abenteuer zu beteiligen [...]. Die Ehre spielt bei den Erfolgen der französischen Industrie eine wichtige Rolle, in Bereichen, von denen man träumt: Luftfahrt, Raumfahrt, Atomkraft, Erdöl.“²⁸

So wie der Höfling engste Beziehungen mit den Mächtigsten des Hofes pflegte, so unterhalten französische Top-Manager enge Beziehungen zum Staat. Der Chef von Sanofi-Aventis, *François Dehecq*, und der Chef von Airbus, *Noël Forgeard*, sind geradezu Archetypen des Höflings, wie ihre engen Beziehungen zu französischen Politikern, insbesondere zu *Jacques Chirac*, unterstreichen. Der Management- und Führungsstil von *Dehecq*, der auch „Le Grand“ genannt wird, entspricht dem fast schon verstaubten – und doch aktuellen Stereotyp – des französischen Patron.²⁹ In knapp 30 Jahren hat er den heutigen Konzern Sanofi durch rund 300 Aufkäufe aufgebaut³⁰: „Kompromisslos schafft er einen Konzern von seinen Gnaden: zentralistisch, hierarchiebetont und sehr französisch.“³¹

Das in Deutschland vorherrschende Kulturideal hat andere kulturhistorische Wurzeln. Es stammt nicht vom Adel, sondern geht aus der Tradition des Zunftwesens hervor. Deren Ideale beschreibt der Begriff des „Tüftlers“.³² Dieses Kulturideal hat sich aus dem Handwerkswesen zum generellen deutschen Kulturideal entwickelt, wie es im 19. und 20. Jahrhundert eine Vielzahl von Erfindungen und Innovationen belegen. Der Tüftler ist Spezialist und Experte auf seinem Gebiet, er muss auf alle Fragen eine fachliche

Antwort haben. Französische Manager reagierten sehr erstaunt darauf, dass der damalige Vorstandsvorsitzende von VW, *Ferdinand Piëch*, persönlich die Prototypen der VW-Flotte testete und technische Verbesserungsvorschläge machte. Besonders deutlich wird dieses Kulturspezifikum des Fachlichen und Gründlichen: Ihm „ist nicht oberflächliche Schnelligkeit, sondern eher Langsamkeit wichtig, nicht Größe, sondern Kleinheit, die Einzelheit, nicht finanzielle Quantität, sondern Qualität.“³³ So bildet das Kleine die Basis für die Funktionsfähigkeit des Großen. Zugleich ist der Tüftler in ein enges soziales, kooperatives und institutionelles System eingebunden. Institutionell belegt dies das deutsche Berufsausbildungssystem; inhaltlich zeigt es sich in der Bedeutung von Fachwissen, das in normierten, hochspezialisierten Berufen zum Tragen kommt und gesellschaftlich sowie wirtschaftlich geschätzt wird.

Finden sich im französischen Management nun mehr „Höflinge“ und im deutschen Management mehr „Tüftler“? Lässt sich denn überhaupt mit solchen reduktionistischen Typologien arbeiten? Wenn davon ausgegangen wird, dass Kulturideale die Merkmale von kulturellen Systemen spiegeln – also nicht willkürlich, sondern aus sozialisatorischen Strukturen und Prozessen erklärbar sind – dann liegt es nahe, Bildungssysteme als bedeutende Sozialisationsinstanzen zu betrachten. Sie geben viele kongruente und plausible Antworten für kulturspezifisches Verhalten.³⁴

Wird nun die kulturspezifische, monokulturelle Betrachtung verlassen zugunsten der interkulturellen, also interaktionistischen, so stellt sich die Frage, was passiert, wenn der Höfling auf den Tüftler trifft. Schnell wird deutlich, dass der Tüftler wenig vorbereitet und auf der Strategie- und Verhaltensebene dem Höfling nicht gewachsen ist. Deutsche Manager scheinen der spontanen Kreativität und dem Esprit französischer

Kollegen häufig unterlegen zu sein. So lässt sich auch die Ohnmacht deutscher Manager in deutsch-französischen Kooperationen erklären, wenn es darum geht, Einfluss und Macht zu erhalten. Der deutsche ENA-Absolvent und Finanzwissenschaftler Markus Kerber unterstreicht dies: „Wir Deutsche sind nur noch Zuschauer, wenn sich der französische Chef von Sanofi und der französische Chef von Aventis um die Macht streiten“, und weiter: „Deutsche Führungskräfte gehen davon aus, alle Probleme seien auf sachlicher Ebene zu lösen.“³⁵

Nicht nur Kultur, auch Interessen müssen verstanden werden

Welche Folgerungen lassen sich aus den genannten Fallbeispielen und der Kulturanalyse ableiten? Das deutsch-französische Verhältnis (und damit auch die Unternehmenskooperationen und das Management), das viele Jahrzehnte vom Denken und Handeln der – so wichtigen – Annäherung und Völkerverständigung geprägt war, hat eine gewisse „Normalität“ erreicht – auch bei Studierenden und Managern: Die symbolisch besondere Stellung der deutsch-französischen Beziehungen, die ihren Höhepunkt unter Mitterrand und Kohl hatten, verliert an Bedeutung. Dabei wurde ein „hohes Niveau“ interkultureller Verständigung – begleitet durch die Arbeiten vieler deutsch-französischer Mittlerinstitutionen – erreicht und in den 1980er und 1990er Jahren von Themen wie – politisch korrekter – Multikulturalität und Diversity unterstützt. Organisationen, die Mitte und Ende der 1990er Jahre entstanden, wie Arte, Aventis und EADS, schienen diese Entwicklung zu bestätigen. Doch die aktuellen Fallbeispiele zeigen leider, dass sich eine Rückentwicklung von ausgeglichener Bikulturalität oder Multikulturalität zur unausgeglichenen, meist einseitig dominanten Monokulturalität anbahnt. Nehmen wir nur das Beispiel Sanofi-Aventis: Aventis, Symbol ei-

nes europäisch-internationalen Champions mit Zentralen in Straßburg, Frankfurt, Paris und Bridgewater wird unter Sanofi-Aventis wieder französisch, mit einer Zentrale in Paris. Aventis hatte als Unternehmenssprachen Englisch, aber auch Französisch und Deutsch: Die Unternehmenssprache bei Sanofi-Aventis ist nun auf Französisch reduziert.

Warum, so fragen nicht nur Frankreich- und Deutschlandforscher, an deutsch-französischen Beziehungen interessierte Studierende, Bürger und Politiker und immer mehr Manager, warum finden sich diese beiden (noch) erfolgreichen Industrienationen mit herausragenden und weltweit nachgefragten Produkten und Dienstleistungen, mit einem von vielen Ländern beneideten Sozialsystem nicht besser zusammen und gehen gemeinsam (wie es bei den Gründungen von Arte, Aventis und EADS der Fall war) die Herausforderungen des Marktes an, indem sie ihre Kernkompetenzen (und dazu gehört der bewusste Umgang mit Macht) verbinden?

Im Sinne der deutsch-französischen Zusammenarbeit wäre es wünschenswert, wenn beide Länder gemeinsame oder zumindest abgestimmte Antworten auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen fänden, wie es der Diskurs zur Schaffung „industrieller Champions“ in Europa anlässlich verschiedener Treffen von Jacques Chirac, Gerhard Schröder, Nicolas Sarkozy und Wolfgang Clement im Jahre 2004 nahelegte.³⁶ Warum bleibt es nur beim Wunschenken? Ist hier die Einstellung zu Macht, zu Wettbewerb und Kooperation, ganz gleich, ob national oder individuell, ausschlaggebend beziehungsweise hinderlich? Henrik Uterwedde bringt diese Vermutung auf den Punkt: „Allen politischen Sonntagsreden [...] zum Trotz ist letztlich der nationale Egoismus entscheidend und nicht der Wille zur Zusammenarbeit.“³⁷ Eine konstruktive Kooperation setzt ausgeglichene Interessen- und Machtverhältnisse voraus, vor allem jedoch ein tiefgreifendes interkulturelles Verständnis.

- 1 *Johannes Thomas*: Französisch (-deutsche?) Industriepolitik. In: DOKUMENTE, 3/2004, S. 53–56; *Henrik Uterwedde*: Deutsch-französische Industriepolitik. In: DOKUMENTE, 5/2004, S. 21–27; „L'Europe en panne de champions“. In: „Les Echos“, 28.6.2004, S. 14.
- 2 Als Beispiele dienen derzeit zum Beispiel Nissan-Renault und Air France-KLM.
- 3 „ManagerMagazin“, 4/2004, S. 136–138.
- 4 Campus Management. Campus, Frankfurt/New York 2003, S. 1899: „Macht bezieht sich auf Autorität oder Einflussnahme gegenüber anderen, die innerhalb eines Organisationsgefüges erlangt werden kann durch Innehaben eines Dienstgrades oder Ranges oder durch die Persönlichkeit.“
- 5 Wahrig. Deutsches Wörterbuch. Gütersloh 1991, S. 853.
- 6 Petit Robert. Paris 1990, S. 1504
- 7 *Günther Ammon*: Der französische Wirtschaftsstil. Eberhard Verlag, München 1989.
- 8 *Michel Crozier / Erhardt Friedberg*: L'acteur et le système. Seuil, Paris 1977.
- 9 *Max Weber* beschreibt Macht als die Wahrscheinlichkeit, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.
- 10 Eine Fusion unter Gleichen lehnte *Deheca* ab, weil er bei *Aventis* Managementprobleme sähe. „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, 12.3.2004, S. 18.
- 11 „Mon projet est bâti sur la création d'un groupe pharmaceutique de taille mondiale ayant ses racines en Europe.“ In: „Le Figaro“, 4.2.2004, S. VII.
- 12 In Deutschland sind solche Sonderstimmrechte seit 1998 abgeschafft, was deutsche Unternehmen gegenüber feindlichen Übernahmen benachteiligt, wie es im Fall Mannesmann durch Vodafone deutlich wurde. In: „Die Zeit“, 12.2.2004, S. 23.
- 13 „ManagerMagazin“, 1/2005, S. 4
- 14 „La victoire de Sanofi donne naissance à un géant mondial“. In: „Les Echos“, 27.4.2004, S. 1.
- 15 „Die Zeit“, 18.3.2004, S. 27.
- 16 „Die Zeit“, 5.8.2004, S. 21.
- 17 *Henrik Uterwedde*, a.a.O. (Anm. 1).
- 18 *Christoph Barmeyer / Ulrike Mayrhofer*: Le management interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? In: *Gérer et Comprendre*, 70/2002, S. 24–33.
- 19 Dieses Manöver begann im März und endete im Dezember 2004. „Le Nouvel Observateur“, 8.3.2004, S. 100.
- 20 „Süddeutsche Zeitung“, 10.12.2004.
- 21 „Stuttgarter Zeitung“, 18.12.2004.
- 22 Siehe auch die französischen Diskussionen über die Besetzung von Spitzenpositionen in den Europäischen Institutionen in Brüssel: „Europe, question sur l'influence de la France“. In: „Le Figaro“, 6.8.2004.
- 23 *Günther Ammon*, a.a.O. (Anm. 7).
- 24 *Wic Wen*: Die fünf Paradigmen der Volkswirtschaftslehre. Atacama, Mérida 1997, S. 229.
- 25 *Christoph Barmeyer*: Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management – Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven. In: Deutsch-Französisches Institut (Hg.): Frankreich Jahrbuch 2003. Kulturelle Vielfalt gestalten. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004, S. 79–99.
- 26 *Norbert Elias*: Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Suhrkamp, Frankfurt/Main 1979.
- 27 *Wic Wen*, a.a.O. (Anm. 24), S. 246.
- 28 *Philippe D'iribarne*: Ehre, Vertrag, Konsens. Campus, Frankfurt/New York 2001, S. 130.
- 29 *Christoph Barmeyer*: „Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà.“ Zu divergierendem Führungsverhalten in Frankreich und Deutschland. In: DOKUMENTE, 3/2000, S. 240–246.
- 30 „Die Zeit“, 29.4.2004, S. 23.
- 31 „ManagerMagazin“, 1/2005, S. 47
- 32 *Wic Wen*, a.a.O. (Anm. 24), S. 237.
- 33 Ebd.
- 34 *Christoph Barmeyer*: Der Einfluss vorschulischer Sozialisation auf interkulturelle Teamarbeit. Das Beispiel Frankreich – Deutschland. In: *Jürgen Bolten* (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Perspektiven, Modelle. Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels/Berlin 2004, S. 139–158; *Michel Bauer / Bénédicte Bertin-Mouro*: „Les 200“ en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises. Heidrick and Struggles, Paris 1990.
- 35 „Manager Magazin“, 4/2004, S. 137–138.
- 36 „Paris et Berlin tentent d'accorder leurs politiques industrielles“. In: „Le Figaro“, 25.10.2004, S. 1.
- 37 *Henrik Uterwedde*, a.a.O. (Anm. 1), S. 23.