

# „Kulturelle Osmose“ in der Corporate Governance?

## Deutsche und Franzosen in Führungs- und Kontrollgremien

Christoph I. Barmeyer / Johannes Engel\*

» **Wie viele französische und deutsche Manager stehen an der Spitze großer Aktiengesellschaften im Nachbarland? Die intensiven Handelsbeziehungen lassen ähnlich enge Verflechtungen vermuten, doch sie spiegeln sich wider. Erwarten nur sehr begrenzt in den Führungsorganen der Großunternehmen wider.**

Deutschland und Frankreich gehören zu den größten Volkswirtschaften der Welt und unterhalten seit Jahrzehnten außergewöhnlich enge Wirtschaftsbeziehungen. Die engen wirtschaftlichen Verflechtungen könnten darauf schließen lassen, dass sich diese Intensität auch in den Führungsgremien großer deutscher und französischer Aktiengesellschaften wiederfindet. Bei einer derart intensiven deutsch-französischen Geschäftstätigkeit stellt eine deutsch-französische kulturelle Vielfalt innerhalb der Führungsspitze einen strategischen Vorteil dar. Deshalb stellt sich die Frage, wie viele französische und deutsche Top-Manager an der Unternehmensführung und -kontrolle im Nachbarland beteiligt sind.

### Internationalisierung

Um einleitend den außerordentlichen Anstieg der Internationalisierung der Weltwirtschaft zu veranschaulichen, eignet sich die Darstellung der Entwicklung des Welthandelsvolumens: 2005 erreichte der Welthandel ein Volumen von 10,4 Billionen USD.<sup>1</sup> Somit hat er sich in laufenden Preisen seit

1948 mehr als ver Hundertfacht. Seit den 1950er Jahren sind auch die französische und die deutsche Wirtschaft internationaler geworden. Beide Volkswirtschaften weisen intensive Handelsbeziehungen auf: Deutschland war im Jahre 2006 mit 61,1 Milliarden Euro mit Abstand Frankreichs wichtigster Lieferant, gefolgt von Italien (32,5) und Spanien (26,5). Frankreich wiederum war mit 51,1 Milliarden Euro Deutschlands wichtigster Lieferant, gefolgt von Spanien (34,4) und Italien (30,7). Die deutsch-französischen Verflechtungen gehen aber über reine Export- und Importbeziehungen hinaus und schließen insbesondere gegenseitige Direktinvestitionen und Unternehmenskooperationen ein. Deutschlands Unternehmen sind mit 20,9 Prozent der größte Investor in Frankreich, Frankreichs Unternehmen sind mit 16,2 Prozent in Deutschland ebenso wichtigster Investor.

Auch haben sich französische und deutsche Unternehmen ausländischem Kapital geöffnet. Durch die Liberalisierung des Kapitalmarktes sind beachtliche 63 Prozent des Kapitals börsennotierter Unternehmen (CAC 40, Cotation Assistée en Continu) im Jahre 2007 in den Händen auslän-

\* Dr. Christoph I. Barmeyer ist Hochschullehrer für interkulturelles Management an der Grande Ecole de Management de Strasbourg / Université R. Schuman. Johannes Engel ist Consultant bei der Deutschen Bank AG in Frankfurt.

discher Anleger. In Deutschland (DAX 30, Deutscher Aktienindex) sind es 66 Prozent.<sup>2</sup> Ebenso investieren französische Unternehmen im Ausland. Im Jahre 2002 arbeiteten bereits 64 Prozent der Mitarbeiter der großen börsennotierten französischen Unternehmen außerhalb Frankreichs.

Ausgehend von dieser wirtschaftlichen Intensität könnte man darauf schließen, dass sich gerade in den börsennotierten Unternehmen ähnlich intensive personale Verflechtungen im Top-Management finden.

## Corporate Governance – Führung und Kontrolle von Unternehmen

Corporate Governance kann definiert werden als die Gesamtheit der organisatorischen Mechanismen zur Regulierung der Macht von Führungskräften und zur Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen.<sup>3</sup> Ziel der Corporate Governance ist es, die Führung und Kontrolle von Unternehmen zu strukturieren und deren Wirkungsgrad zu verbessern. Im Rahmen der Globalisierung wird versucht, zu einer einheitlichen und transparenten Ausrichtung der Eigentums- und Machtverhältnisse zu gelangen.

Die Corporate Governance ist in Frankreich und Deutschland institutionell anders gelagert und verdeutlicht die Problematik des vergleichenden Managements, denn die Unternehmensform der deutschen Aktiengesellschaft ist nur bedingt mit einer französischen Société Anonyme vergleichbar. Eine deutsche Aktiengesellschaft beinhaltet ein duales System, das aus den drei Organen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung besteht. Die Verantwortungsbereiche dieser Organe unterliegen einer klaren Trennung von Führung und Überwachung. Der Vorstand leitet die Aktiengesellschaft. Er besitzt die alleinige Kompetenz und Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Unternehmensprojekten. Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand und berät und kontrolliert diesen. Seine Mitglieder werden zum einen Teil aus den Reihen der Arbeitnehmer gewählt und zum anderen Teil von der Hauptversammlung berufen. Meist handelt es sich neben den Arbeitnehmervertretern um Führungskräfte

der an der Gesellschaft beteiligten Großaktionäre. Die Hälfte der Plätze wird gemäß dem Mitbestimmungsgesetz für die Vertreter der Arbeitnehmerschaft und der Gewerkschaften reserviert. Allerdings stammt der Aufsichtsratsvorsitzende, der ein Doppelstimmrecht hat, aus den Reihen der Anteilseigner.<sup>4</sup> Die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen stellt eine Besonderheit des deutschen Systems dar, die sich auch durch umfangreiche Informationen in Geschäftsberichten zeigt.<sup>5</sup> Die Hauptversammlung ist das höchste Organ der Aktiengesellschaft. Die teilnehmenden Aktionäre wählen die Aufsichtsratsmitglieder und stimmen über die Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder ab.

Die französische Société Anonyme hat, wie in Aktiengesellschaften in den USA und Großbritannien, das Board-System der Unternehmensführung. Hier sind Planung, Umsetzung und Kontrolle in einem Gremium vereinigt.<sup>6</sup> Das französische Modell der Corporate Governance stellt traditionell den Geschäftsführer, den PDG (Président-directeur général), in den Mittelpunkt.<sup>7</sup> Er bekleidet nicht nur das Amt des Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens (Directeur général), sondern hat als Präsident gleichzeitig den Vorsitz des Verwaltungsrats, des Conseil d'administration inne.<sup>8</sup> Durch dieses Doppelmandat besitzt der PDG eine deutlich größere Machtfülle als deutsche Vorstandsvorsitzende. Als Exekutivorgan handelt er in jeder Situation eigenverantwortlich und im Namen der Gesellschaft.<sup>9</sup> Der Conseil d'administration hat keine Entscheidungsbefugnisse, sondern übernimmt die Vorbereitung und Ratifizierung von Entscheidungen. Allerdings kann er theoretisch seinen Präsidenten des Amtes entheben, was in der Praxis jedoch selten stattfindet, da die Mitglieder meistens durch „freundschaftliche“ Berufungen ihren Platz eingenommen haben. Auch die französische Société Anonyme verfügt über eine Hauptversammlung, die Assemblée générale: Durchschnittlich ist die Beteiligung französischer Aktionäre stärker ausgeprägt als in Deutschland.

Neben diesem System existiert in Frankreich seit 1966 ein mit dem deutschen System vergleichbares. Beim dualen Modell wird der Conseil d'administration durch einen Conseil de surveillance ersetzt und die Führungs- und Kontroll-

funktion klar getrennt. Der Conseil de surveillance veranlasst ein trimestrielles Reporting und autorisiert wichtige Unternehmensoperationen. Eine Arbeitnehmervertretung ist jedoch gesetzlich nicht vorgeschrieben. Bisher konnte sich dieses alternative Modell in französischen Unternehmen jedoch kaum durchsetzen und ist somit nur bei knapp einem Viertel der CAC 40 Unternehmen zu finden.

Das wirft die Frage auf, welchen Umständen das weitaus häufigere Vorkommen eines Conseil d'administration zuzuschreiben ist. Viele Antworten auf diese Frage verweisen auf die Nachteile des Conseil de surveillance wie das aufwendige Reporting, der Prestigemangel des PDGs sowie die Tradition des französischen Systems, die einer Machtaufteilung entgegensteht. Die Doppelrolle als PDG und Vorsitzender des Conseil d'administration erlaubt schnelle Entscheidungen und effiziente Implementierung von Maßnahmen.<sup>10</sup>

## Deutsche und französische Führungskräfte im Nachbarland

Wie viele Deutsche und Franzosen nehmen einen Posten als Vorstand oder Ratsmitglied in Aktiengesellschaften im jeweils anderen Land ein? Als Untersuchungsobjekte vorliegender Studie wurden börsennotierte Unternehmen in Deutschland und Frankreich herangezogen.<sup>11</sup> Hierbei handelt es sich um die Leitindizes DAX 30 auf deutscher und CAC 40 auf französischer Seite. Die in den Leitindizes befindlichen Unternehmen können als „Vorzeigeunternehmen“ des jeweiligen Landes angesehen werden und sie weisen allein aufgrund ihrer Größe einen gewissen Grad an Internationalität auf.

Um die Zusammensetzung der Führungsgremien der Unternehmen hinsichtlich ihrer „deutsch-französischen Internationalität“ zu untersuchen, wurde die Nationalität von 197 Vorstandsmitgliedern in Deutschland und 424 Management-Board-Mitgliedern in Frankreich erfasst. Ebenso gibt die Untersuchung der Aufsichtsräte und Conseils d'administration beziehungsweise Conseils de surveillance Aufschluss darüber, ob sich die deutsch-französische Verflechtung auch in den

Kontrollorganen der Aktiengesellschaften widerspiegelt. Hierzu wurde die Nationalität von 538 Aufsichtsratsmitgliedern und 530 Mitgliedern der französischen Kontrollorgane erfasst.<sup>12</sup>

### Zusammensetzung der DAX 30 Vorstände

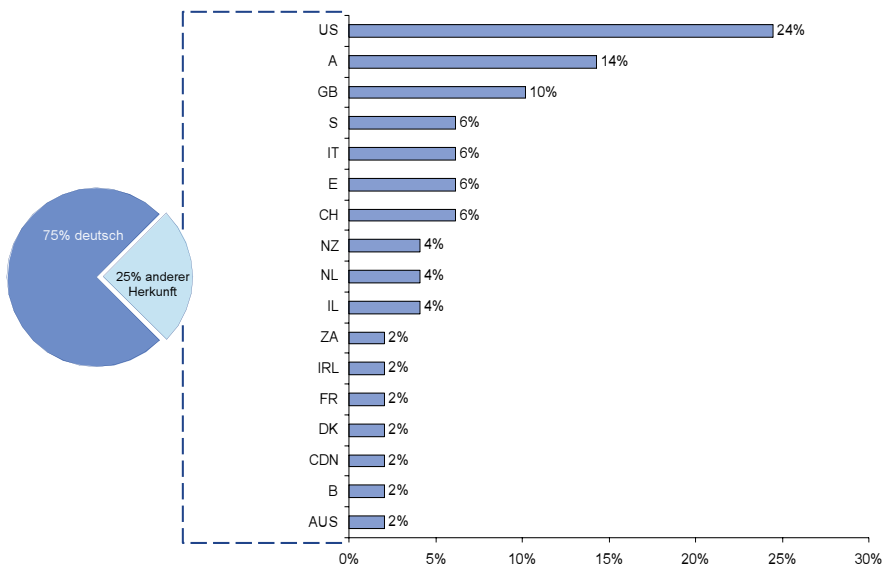
Nur ein Viertel der deutschen Vorstände besteht aus Mitgliedern ausländischer Herkunft. In absoluten Zahlen besitzen 47 von insgesamt 197 Vorstandsmitgliedern eine andere Nationalität. In sieben Unternehmen gibt es trotz ihres beträchtlichen Umsatzanteils im Ausland kein ausländisches Vorstandsmitglied; vier Unternehmen weisen einen Ausländeranteil ihres Vorstands von 50 bis zu 86 Prozent auf. Untersucht man nun den Anteil der ausländischen Vorstandsmitglieder hinsichtlich ihrer Herkunft, sticht die hohe Anzahl amerikanischer Führungskräfte hervor, die mit 24 Prozent fast ein Viertel des gesamten Ausländeranteils ausmachen. Die zweithöchste Anzahl ausländischer Führungskräfte stammt mit 14 Prozent aus Österreich. Franzosen sind erstaunlicherweise mit 2 Prozent nur marginal in deutschen Vorständen vertreten (Abbildung 1).

### Zusammensetzung der CAC 40 Management-Boards

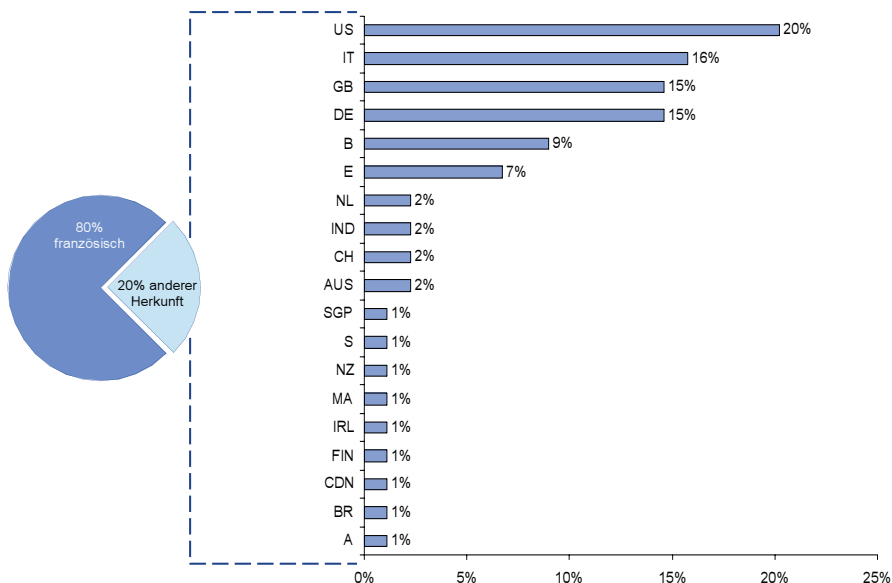
Bei den untersuchten französischen Unternehmen liegt der durchschnittliche Anteil ausländischer Mitglieder in den Führungsgremien mit einem Fünftel unter dem deutschen Niveau. Dieser Durchschnittswert kommt dadurch zustande, dass über ein Viertel der Unternehmen eine rein französisch zusammengesetzte Führungsspitze haben. In absoluten Zahlen sind nur 89 von insgesamt 424 Board-Mitgliedern nicht-französischer Herkunft. Die absoluten Zahlen zeigen auch, dass die französischen Aktiengesellschaften einen deutlich größeren Führungskreis als die deutschen Unternehmen besitzen. Im Durchschnitt besteht der Vorstand der DAX 30 Unternehmen aus sieben Mitgliedern, während es in Frankreich mit durchschnittlich zwölf Board-Mitgliedern fast doppelt so viele sind (Abbildung 2).

Was die Herkunftsländer der ausländischen Board-Mitglieder betrifft, stammt auch hier der größte Anteil aus den USA. Diese machen ein Fünftel aller ausländischen Führungskräfte aus.

**Abb. 1: Herkunftsländer ausländischer Vorstände in DAX 30 Unternehmen\***



**Abb. 2: Herkunftsländer ausländischer Board-Mitglieder in CAC 40 Unternehmen\***



\* Die Daten wurden mithilfe von Internetrecherchen, Analysen der Geschäftsberichte sowie direkten Anfragen an die entsprechenden Unternehmen erhoben.

Immerhin sind 15 Prozent der ausländischen Board Mitglieder Deutsche, was sich jedoch durch zwei Fusionen der letzten Jahre erklären lässt: Das deutsch-französische Pharma-Unternehmen Aventis wurde 2004 von Sanofi-Synthelabo übernommen und zwei deutsche Manager sind noch im Vorstand vertreten. Im Fall von EADS ist die starke Präsenz deutscher Manager in der Führungsspitze auf die hohe Kapitalbeteiligung des deutschen Daimler-Konzerns zurückzuführen.

### Zusammensetzung der DAX 30 Ratsmitglieder

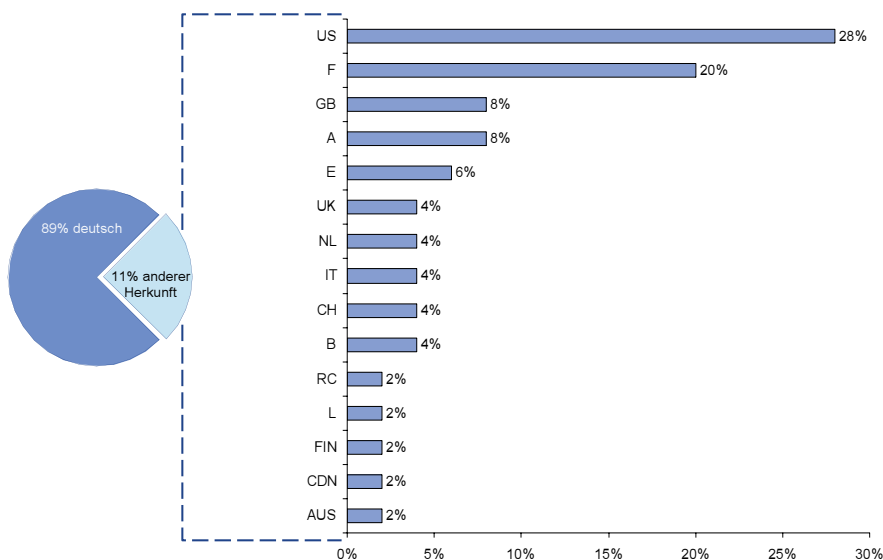
Deutsche Aufsichtsräte sind wenig internationalisiert: 89 Prozent der Mitglieder sind deutsch. Erneut stellen US-amerikanische Mitglieder mit über einem Viertel den größten Teil der nicht-deutschen Mitglieder. Allerdings bilden mit einem Fünftel (25 Prozent) französische Ratsmitglieder die zweitgrößte ausländische Gruppe vor

den Briten (8 Prozent). Diese Zahl ist jedoch zu relativieren, da die Hälfte aller französischen Mitglieder in den Aufsichtsräten der Adidas und Allianz AG sitzt (Abbildung 3).

### Zusammensetzung der CAC 40 Ratsmitglieder

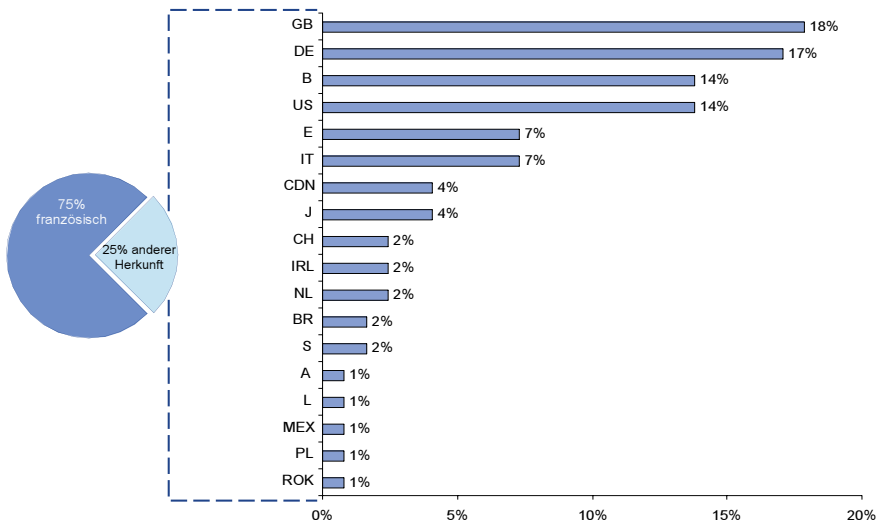
Die Zusammensetzung der Kontrollorgane ist in Frankreich internationaler als in Deutschland. Interessanterweise ergaben die Untersuchungen der ausländischen Mitglieder in französischen Kontrollorganen, dass US-Amerikaner zusammen mit Belgiern nur die drittgrößte Gruppe bilden. Engländer (18 Prozent) und Deutsche (18 Prozent) führen die Liste der am stärksten vertretenen Ausländer an. Gründe für den hohen deutschen Prozentsatz sind wiederum deutsch-französische Fusionen wie Sanofi-Aventis und EADS, aber auch das Versicherungsunternehmen AGF, das zur deutschen Allianz gehört (Abbildung 4).

Abb. 3: Ausländische Aufsichtsratsmitglieder in DAX 30 Unternehmen\*



\* Die Daten wurden mithilfe von Internetrecherchen, Analysen der Geschäftsberichte sowie direkten Anfragen an die entsprechenden Unternehmen erhoben.

**Abb. 4: Ausländische Mitglieder des Verwaltungs- und Aufsichtsrats in CAC 40\* Unternehmen**



\* Die Daten wurden mithilfe von Internetrecherchen, Analysen der Geschäftsberichte sowie direkten Anfragen an die entsprechenden Unternehmen erhoben.

## Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen, dass die engen deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen sich nur bedingt in deutsch-französischen Führungsgremien widerspiegeln. Auch die starke Internationalisierungstendenz scheint sich in den Führungsetagen der Unternehmen noch nicht durchgesetzt zu haben. Diese bestehen in Deutschland nur zu einem Viertel und in Frankreich sogar nur zu einem Fünftel aus ausländischen Führungskräften. Außerdem lässt sich unter den ausländischen Vorständen eine Konzentration bestimmter Nationalitäten konstatieren. Sowohl in Frankreich als auch in Deutschland bilden US-Amerikaner und englische Manager den wichtigsten Ausländeranteil. Auf deutscher Seite kommt eine große Zahl deutschsprachiger Führungskräfte aus Österreich und der Schweiz hinzu. In Frankreich sind vermehrt Italiener und Deutsche unter den Ausländern zu finden. Meistens sind diese großen Anteile

die Konsequenz von Unternehmenszusammenschlüssen, bei denen das Management unter den beteiligten Nationen aufgeteilt wurde. Im Bereich der Kontrollgremien – Aufsichtsrat in Deutschland und Conseils d'administration beziehungsweise Conseils de surveillance – stellen jedoch Deutsche und Franzosen jeweils die zweitgrößte Gruppe im anderen Land dar.

Als Gründe für diese relative geringe deutsch-französische „kulturelle Osmose“ in der Unternehmensführung lassen sich unterschiedliche Bildungssysteme, insbesondere anders verlaufende Karrierewege und vor allem nationale Netzwerke anführen. Insbesondere in Frankreich werden bis zum heutigen Zeitpunkt die Führungs- und Kontrollorgane der Großunternehmen von Absolventen einiger weniger Grandes Ecoles besetzt. Im Jahre 2000 waren 43 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder – fast die Hälfte – Absolventen der ENA (Ecole Nationale d'Administration) und der Ecole Polytechnique.<sup>13</sup>

Allerdings lässt sich über die letzten Jahre eine Entwicklung hin zu internationaleren Führungsspitzen konstatieren. So betrug in Deutschland der durchschnittliche Anteil nicht-deutscher Vorstände im Jahr 2000 lediglich 14 Prozent.<sup>14</sup> Die Zusammensetzung der Führungsspitze der DAX

30 Unternehmen wurde also mit einer Steigerung von elf Prozentpunkten innerhalb von sechs Jahren deutlich internationaler. In Anbetracht der steigenden Zahl grenzüberschreitender Fusionen und Übernahmen wirkt es überaus wahrscheinlich, dass sich dieser Trend zukünftig fortsetzen wird.

- 
- 1 World Trade Organization, [www.wto.org](http://www.wto.org).
  - 2 *Les Echos*, 15.5.2007, S. 35.
  - 3 Gérard Charreaux / Philippe Desbrières: *Le gouvernement des entreprises*. Economica, Paris 1997, S. 2.
  - 4 MitbestG §7.
  - 5 Réal Labelle / Bernard Raffournier: *Comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise*. Centre d'études en administration internationale (CETAI), HEC-Montréal, 2000, S. 9.
  - 6 Christoph Barmeyer / Hans Schlierer / Fred Seidel: *Wirtschaftsmodell Frankreich: Märkte, Unternehmen, Manager*. Campus, Frankfurt / New York 2007, S. 209 ff.
  - 7 Charles Piot: *Réputation de l'auditeur et modèle de gouvernance: une comparaison France, Allemagne, Canada*. HEC-Montréal, 2003, S. 9.
  - 8 Laurence Godard / Alain Schatt: *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français: un état des lieux*. *Revue Française de Gestion*, 2005, 31 Jg., Nr. 158, S. 69–87.
  - 9 Christoph Barmeyer: *Le modèle français – Einblicke in das französische Wirtschaftssystem*. In: *Dokumente*, 2/ 2001, S. 164–171.
  - 10 Barmeyer / Schlierer / Seidel, a.a.O. (Anm. 8), S. 213, Laurence Godard / Alain Schatt, a.a.O. (Anm.10).
  - 11 Johannes Engel: *Kulturelle Diversität in deutschen und französischen Großunternehmen*. Diplomarbeit am IECS Strasbourg / Université R. Schuman, 2007.
  - 12 Die folgenden Daten wurden mithilfe von Internetrecherchen, Analysen der Geschäftsberichte sowie direkten Anfragen an die entsprechenden Unternehmen erhoben.
  - 13 Korn / Ferry International: *Gouvernement d'entreprise 2000. Deux visions de la démocratie d'entreprise, la France et l'Allemagne*. November 2000, S. 2, abrufbar unter [www.paris-europlace.net/files/gouv\\_entreprise\\_kornferry2000.pdf](http://www.paris-europlace.net/files/gouv_entreprise_kornferry2000.pdf).
  - 14 Simon Kucher & Partners: *Vorstände werden internationaler*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14.8.2007.