



Mit Finesse und Flexibilität in Frankreich punkten

„Deutsche Dampfwalze trifft auf französische Finesse“. Alexandra Seidel-Lauer, Leiterin der Kommunikationsabteilung der Deutsch-Französischen Industrie- und Handelskammer, informiert über grundlegende Unterschiede in Denk- und Verhaltensmuster deutscher und französischer Unternehmen.

Sehr geehrte Frau Seidel-Lauer, was sind die größten Unterschiede im deutschen und französischen Geschäftsgebaren?

Frankreich ist Deutschlands wichtigster Handelspartner. Der französische Markt ist für deutsche Unternehmer sehr attraktiv und bietet viele Geschäftschancen. Auch politisch sind die beiden Länder Europas so eng wie kaum ein anderes Länderpaar in Europa. Das ist manchmal erstaunlich: Stehen sich Franzosen und Deutsche kulturell doch gar nicht so nah. Das deutsch-französische Verhältnis muss – so scheint es – jeden Tag umkämpft und gepflegt werden, mit viel Verständnis für den Partner, mit viel Geduld und vor allem Phantasie und Einfühlungsvermögen. Beide Länder haben ihre kulturellen Eigenheiten bewahrt, was oft bei Geschäftsverhandlungen ignoriert wird.

Der politische Zentralismus spiegelt sich auch im Managementstil vieler Geschäftsführer wider: Entscheidungen werden zentral getroffen und die Umsetzung von oben dirigiert. Die im Konsens getroffene Entscheidung kennt man in Frankreich kaum. Kompromiss ist durchaus ein negativ besetzter Begriff.

Mitverantwortlich für häufige Friktionen zwischen Deutschen und Franzosen im Geschäftsleben sind wesentliche Unterschiede in der Kommunikation. Deutsche sagen generell direkt heraus, was sie denken, und geben es bei Bedarf auch schriftlich. Explizites Kommunizieren und schriftliches Festhalten sind Eckpfeiler deutschen Effizienzdenkens. In Frankreich eckt man mit diesem Verhalten eher an. Der Franzose pflegt das Gespräch. Er ist redegewandt, liebt die sprachliche Finesse und den versteckten Humor, er ertastet ein Thema in Zirkeln, erfasst die gesamte Dimension eines Sachverhalts, was Deutsche schnell als Abschweifen abqualifizieren.

Der Franzose bevorzugt die mündliche Informationsübertragung und hat eine Abneigung gegen übertriebenes schriftliches Prozedere. Deshalb sind Deutsche oft frustriert und verwirrt, weil sie sich nicht genug informiert fühlen, während Franzosen gereizt und ungeduldig werden aufgrund der vielen Detailinformation. Zudem drückt sich ein Franzose eher implizit – durch die Blume – aus, um sein Gegenüber nicht bloßzustellen. Es gilt, das Unausgesprochene zu verstehen. Tritt ein französischer Manager allerdings explizit und direkt auf, so dokumentiert er in der Regel damit seinen Machtanspruch. Die unfehlbare Logik der Wahrnehmung: Die deutsche Direktheit gegenüber den Franzosen wird demnach als Beweis für den deutschen Machtanspruch und nicht als Aufrichtigkeit empfunden. Man kommt in Frankreich über sprachliche Umwege zum Ziel.

Was sollten deutsche Unternehmen in Frankreich auf jeden Fall vermeiden?

In Frankreich herrscht eine gänzlich andere Besprechungskultur als in Deutschland. Während Deutsche sich auf eine Besprechung gut vorbereiten, eine Tagesordnung ausarbeiten und Entscheidungen treffen möchten, treffen sich Franzosen eher zu einem Gedankenaustausch. Tagesordnungen werden verändert oder ignoriert, Zeitplanungen bei Meetings über Bord geworfen. Entscheidungen werden kaum getroffen, noch Tätigkeiten festgelegt. Der eigentliche Teil einer Besprechung findet in Frankreich meist vorher oder nachher statt. Zudem sollte man darauf vorbereitet sein, dass Entscheidungen revidiert und Situationen geändert werden können.

Ein weiterer Unterschied ist die Übermittlung von Informationen. Deutsche gehen davon aus, dass ihnen alle wichtigen Informationen zukommen, also Bringschuld sind. Franzosen hingegen sehen Informationen als Holschuld an, man geht Informationen fischen (à la pêche aux informations). Dies geschieht oft auf informellem Weg. Es ist daher sehr wichtig, sich in Frankreich ein Netzwerk aufzubauen und dies auch zu pflegen, um so sicherzustellen, dass man wichtige Informationen erhält.

In Deutschland wird ein Geschäft mit einem Geschäftsessen besiegelt, in Frankreich beginnt es damit. Franzosen verbinden gerne das Angenehme mit dem Wichtigen. So werden Geschäfte oft beim Essen besprochen – und dies nicht erst seit ein paar Jahren. Der Königliche Hof in Frankreich förderte die hohe Kochkunst bereits vor der Französischen Revolution und eine reich gedeckte Tafel galt als Mittel zur Einflussnahme. Heute werden beim Essen vor allem Wirtschaftsallianzen geschmiedet und das gilt noch immer: Franzosen essen gerne. Meist werden Geschäfte beim Mittagessen besprochen. Falls die Begegnung beim Mittagessen beginnt, sollten Sie nicht bereits bei der Vorspeise mit dem Geschäftlichen anfangen, sondern erst gegen Ende des Menüs – etwa beim Dessert. Franzosen essen mit Genuss und lassen sich Zeit – mittags meist bis zu 2 Stunden. Alkohol wird mit Maß und Genuss getrunken. Trunkenheit wird verachtet, halten Sie sich daher beim Weintrinken während des Essens zurück, zudem hört der Alkoholgenuss beim Dessert auf. Wer einlädt, zahlt auch. Eine Aufteilung der Rechnung je nach Konsum des Einzelnen – wie in Deutschland – ist in Frankreich absolut unüblich.

Wie groß sollten die Französischkenntnisse des deutschen Unternehmers sein? Kommt er in Frankreich auch mit Englisch weiter?

In Paris trifft man wie in allen Metropolen der Welt selbstverständlich Franzosen, die hervorragendes Englisch sprechen. Auch Deutsch wird übrigens oft gesprochen – galt sie doch lange als Elitesprache. Dennoch legen die Franzosen sehr viel Wert auf die eigene Sprache. Wer also verhandlungssicher in Französisch ist, kann damit punkten. Wie überall sind Grundkenntnisse nicht ausreichend, um eine Geschäftsverhandlung zu führen bzw. um den Verhandlungserfolg entscheidend zu beeinflussen. Da sollte lieber von Anfang an auf eine professionelle Übersetzung zurückgegriffen werden.

In Frankreich wird der Gebrauch der französischen Sprache sogar gesetzlich geregelt. Wer in Frankreich Geschäfte machen will, muss dieses beachten. Das Gesetz zur Anwendung der französischen Sprache vom 4.8.1994, „Loi Toubon“ genannt, basiert auf einem gleichnamigen Gesetz aus dem Jahre 1975. Dazu gibt es seit 1996 Ausführungsbestimmungen. Der Anwendungsbereich des Gesetzes ist weit und erfasst den Verbraucherschutz, das Arbeits- und Warenzeichenrecht, aber auch Werbung und alle Informationen sowie Anzeigen, die sich an die Öffentlichkeit richten. Bei Nichtbeachtung drohen Strafrechtsfolgen.

Welche Tipps geben Sie deutschen Unternehmen für die erste Geschäftsanbahnung in Frankreich?

Die richtige Kommunikation in Frankreich ist eine harte Übung für deutsche Manager und Unternehmer: Zum einen muss alles möglichst positiviert werden, um gute Stimmung zu schaffen, zum anderen müssen Sie sich im impliziten Stil üben, um nicht sofort als „Dampfwalze“ unangenehm aufzufallen. Überdies muss viel Zeit zum Aufbau eines Netzwerkes und zur Beschaffung von Informationen einkalkuliert werden.

Oberstes Gebot für Deutsche: Mehr Zeit einplanen bei Besprechungen und Geschäftsessen und Verspätungen einkalkulieren. Sind Pünktlichkeit und genaue Zeiteinteilung sehr wichtig für Deutsche und zeugen von Respekt und Achtung, so spielt dies in Frankreich eine untergeordnete Rolle. Verspätungen sollten hingenommen werden und sind kein Zeichen für Unzuverlässigkeit, mangelndes Organisationstalent oder fehlende Vertrauenswürdigkeit. Umgekehrt wird allerdings erwartet, dass der Deutsche immer pünktlich ist!

Die Terminplanung sollte rechtzeitig beginnen, aber viel Raum für kurzfristige Änderungen lassen. Franzosen sind Meister im Improvisieren, oft ergeben sich wichtige Termine spontan. Als Anlass einer Reise kann eine Messe dienen, dann wird der Gesprächspartner nur selten kurzfristig den Termin verlegen wollen. Empfehlenswert ist es, bei der Terminplanung freie Zeit einzuplanen, um zusätzliche Gespräche, Einladungen oder verschobene Termine unterbringen zu können.

Wer nun den französischen Markt „erobern“ möchte, und gerade zu Anfang keine Zeit oder Geld verlieren möchte, der sollte den Schritt auf den Partnermarkt nicht allein tun: Ein professioneller Partner, der die Gegebenheiten kennt, langjährige Erfahrung hat und mit fundiertem Wissen und guten Kontakten zur Seite steht, ist für einen erfolgreichen Geschäftsstart unerlässlich.

Mehr zum Thema finden Sie unter

<http://www.francoallemand.com/publikationen/publikationen>