

Giscard d'Estaing, Olivier

Article — Digitized Version

Kooperation und Fusion deutscher und französischer Unternehmen

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Giscard d'Estaing, Olivier (1966) : Kooperation und Fusion deutscher und französischer Unternehmen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 8, pp. 439-444

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133623>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Kooperation und Fusion deutscher und französischer Unternehmen

Olivier[Giscard d'Estaing, Paris *)

Wenn man die Wirkungen des Gemeinsamen Marktes im wirtschaftlichen Bereich betrachtet, so stellt man ein bemerkenswertes Wachstum des Warenaustausches fest. Weniger auffällig ist die Entwicklung im grenzüberschreitenden Kapitalverkehr, und geradezu enttäuschend sind die Ergebnisse in der industriellen Umstrukturierung unserer Volkswirtschaften. Sie haben sich an einen echten Gemeinsamen Markt noch nicht angepaßt, an einen Gemeinsamen Markt im eigentlichen Sinne des Wortes, d. h. mit einer vollen, nicht diskriminierenden Mobilität von Arbeitskräften, Kapital und Produkten. Unsere dringende Aufgabe ist es, in diese Phase der Umstrukturierung einzutreten, und das ist auch der Grundgedanke, den ich entwickeln möchte.

Erinnern wir uns zur Einleitung an einige Zahlen, um das Problem zu umreißen. Der Warenaustausch zwischen Frankreich und Deutschland hat sich seit Beginn des Gemeinsamen Marktes verdreifacht und erreichte 1965 eine Höhe von 18,7 Mrd. Franc, also immerhin eine nicht unbeachtliche Zahl. Mit 23% der französischen Warenexporte nimmt Deutschland unter den Abnehmerländern Frankreichs die erste Stelle ein und steht damit weit vor den Benelux-Ländern, die mit nur 11% den zweiten Platz belegen. Auch unter den Lieferländern Frankreichs steht Deutschland mit einer Beteiligung von 22% an den französischen Importen an erster Stelle, weit vor den Vereinigten Staaten, die mit nur 12,5% die zweite Position einnehmen. Frankreich steht unter den Abnehmerländern Deutschlands ebenfalls an erster Stelle, und gerade dieses Phänomen ist neu. Vor dem Krieg hatten wir nur die vierte Position inne, kurz nach dem Kriege standen wir mit klarem Abstand hinter den Vereinigten Staaten und Holland nur an dritter Stelle. Dagegen sind wir hinter den USA nur das zweitgrößte Lieferland Deutschlands. Das Gesamtvolumen der französischen Investitionen in der Bundesrepublik Deutschland wird von der Bundesbank auf 1 Mrd. Franc geschätzt, das sind 7% der ausländischen Investitionen. Die deutschen Investitionen in Frankreich haben eine Größenordnung von 830 Mill. Franc und machen damit 5% der französischen Investitionen aus. Die Wachstumsrate der deutschen Investitionen in Frankreich ist dreimal so groß wie die Wachstumsrate der französischen Investitionen in Deutschland.

* Gekürzte Fassung des in *Politique Etrangère* No 2, 1966 (31e année) erschienenen Aufsatzes. Die Übersetzung aus dem Französischen besorgte Dieter Stentzel.

Unsere Finanzminister haben sich am 28. Juni 1965 getroffen, um die ihrer Meinung nach unzureichende Kooperation zwischen französischen und deutschen Privatunternehmen zu verstärken. Man gründete eine gemeinsame Sachverständigenkommission, die in Paris am 12. und 13. Oktober letzten Jahres zum ersten Male zusammentrat und die sich im Interesse einer besseren Spezialisierung der Arbeit ein dreifaches Ziel gesetzt hat. Dieses dreifache Ziel besteht erstens in der Überwindung der technischen Hemmnisse, ferner in der Förderung der Kooperation in bestimmten Bereichen und schließlich in der Sicherung einer besseren gegenseitigen Information.

ZIELE DER KOOPERATION

Die Ziele der Kooperation sind wirtschaftlicher und politischer Art, wobei die wirtschaftlichen Ziele auch Mittel zur politischen Annäherung darstellen. Im wirtschaftlichen Bereich sind wir noch nicht in die eigentliche Phase der Multinationalisierung der Unternehmen und Unternehmensführungen eingetreten; das heißt, Menschen und Kapital werden international noch nicht nach ihrem größten wirtschaftlichen Nutzen eingesetzt. Die Initiatoren des Gemeinsamen Marktes haben den Wunsch gehabt, aus den Volkswirtschaften der Länder, die den Vertrag von Rom unterzeichnet haben, eine mit der Volkswirtschaft der USA vergleichbare Wirtschaft zu schaffen, damit die Unternehmen von einem einheitlichen, schrankenlosen Markt profitieren können. Dies wird zu größeren Produktionsserien führen und niedrigere Selbstkostenpreise ermöglichen. Mit der Entwicklung der Automation wird ein Produktionsniveau erreicht, das beträchtliche Investitionen der automatisierten Betriebe rechtfertigt. Schließlich möchte ich noch auf einen anderen wichtigen Punkt hinweisen. Es muß den Gesellschaften ein Budget für Forschungs- und Entwicklungsarbeit eingeräumt werden, um kontinuierliche Neuerungen und ständige Verbesserungen bei den auf unseren Märkten angebotenen Waren zu ermöglichen. Ein kurzer Hinweis auf die amerikanischen Anstrengungen auf diesem Gebiet ist wohl angebracht, um zu verdeutlichen, in welcher Position wir uns in Europa befinden.

Kürzlich zeigte Piganiol, daß die Rentabilitätsschwelle für wissenschaftliche Forschung auf breiter Front, die einen Großteil der wissenschaftlichen und

technischen Gebiete einschließt, bei einer Bevölkerung von 150 Mill. Einwohnern liegt. Allein auf sich gestellte Einheiten von 40 bis 50 Mill. Einwohner sind nicht in der Lage, die notwendigen Ersparnisse aufzubringen, die Ausgaben zu tätigen, die Anlagen zu erstellen und die wirtschaftliche Entwicklung zu gewährleisten, die für einen schnellen Fortschritt notwendig sind. Man weiß, daß die Vereinigten Staaten im letzten Jahr rund 20 Mill. \$ für Forschungs- und Entwicklungsarbeiten ausgegeben haben. Davon stammten 65% aus Aufträgen des amerikanischen Staates an private Unternehmen zum Bau von Prototypen oder für Forschungsprojekte. Dieser Betrag entspricht nahezu dem Zehnfachen der französischen Ausgaben. Andererseits schätzt man, daß in den Vereinigten Staaten im Jahre 1970 ungefähr 40% der amerikanischen Industrieumsätze aus Produkten bestehen werden, die heute noch gar nicht auf dem Markt vorhanden sind. Wenn wir also mit der technischen Entwicklung nicht Schritt halten, werden unsere Produkte Markteinbußen hinnehmen müssen. Deshalb müssen wir das Problem des technologischen Rückstandes lösen, der angesichts der starken amerikanischen Industrie große Schwierigkeiten hervorrufen wird.

Auf dem wissenschaftlichen Gebiet brauchen wir keinen Minderwertigkeitskomplex zu haben, denn auf dem Gebiet der Grundlagenforschung reichen unsere Ausgaben aus. Aber wenn die Amerikaner 10 \$ für die Grundlagenforschung ausgeben, so geben sie 90 \$ für Entwicklungsarbeiten aus. Gerade hier ist unser nationaler Markt zu eng, denn für die Entwicklungsarbeiten, d. h. für die Schaffung von Prototypen und die Erstellung von Versuchsbetrieben, sind die Absatzmärkte nicht groß genug, um die mit dem technischen Fortschritt verbundenen Kosten zu amortisieren.

Angesichts der amerikanischen Konkurrenz stellt sich stets das Problem der optimalen Größe einer Wirtschaft, beziehungsweise eines Unternehmens. In bestimmten Industriezweigen gibt es in den Vereinigten Staaten nur ein Vierzehntel der Unternehmen, die der Gemeinsame Markt in der gleichen Branche bei ungefähr gleicher Bevölkerungszahl aufweist. Gerade hierin zeigt sich das Strukturproblem, das im Interesse einer größeren Effizienz unserer Produktion und damit unserer Industrie gelöst werden muß. Andererseits erlebt man eine Konzentration und ein schnelleres Wachstum der internationalen Großunternehmen. Nach einer Schätzung werden in kaum zehn Jahren 600 bis 700 große multinationale Unternehmen mehr als 60% der Welt-Industrieproduktion kontrollieren. Gegenwärtig befinden sich von den 240 größten Unternehmen der Welt 127 in amerikanischem Besitz, die mit 65% an den Umsätzen dieser Unternehmen beteiligt sind. Europa nimmt unter diesen großen multinationalen Unternehmen mit weltweiter Bedeutung noch keinen angemessenen Platz ein.

Damit soll freilich nicht gesagt werden, daß die kleinen und mittleren Unternehmen verschwinden. Ihre Existenz in bestimmten spezialisierten Produktionsbereichen und besonders im Dienstleistungssektor ist

völlig berechtigt. Die amerikanische Wirtschaftsstruktur, die man als Modell für eine mögliche industrielle Entwicklung ansehen kann, weist übrigens eine beträchtliche Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen auf. Dagegen ist es in bestimmten Industriezweigen im Interesse eines größeren Fortschritts notwendig, daß wir den dem Gemeinsamen Markt angemessenen Maßstab anlegen und hierbei mit den beiden großen Partnerländern Frankreich und Deutschland beginnen.

MÖGLICHKEITEN DER KOOPERATION

Wie kann man die Kooperation in Gang bringen? Wie lassen sich Fusionen realisieren?

Ich möchte hier zwischen Kooperation und Fusion unterscheiden, denn die Kooperation führt nicht automatisch zur Fusion, und ich möchte ebenfalls zwischen Klein- und Mittelunternehmen einerseits und Großunternehmen andererseits unterscheiden. Um mit der Kooperation anzufangen, sei auf die bekannten Beispiele der Kooperation von Großunternehmen im nationalen Bereich hingewiesen. Das mag uns als gedankliche Grundlage dienen, um die möglichen Entwicklungen im internationalen Bereich zu erkennen.

Ich nehme als Beispiel das Institut de Recherche de la Sidérurgie, das Forschungsinstitut der Eisen- und Stahlindustrie. Die Großunternehmen der Eisen- und Stahlindustrie haben sich zu gemeinsamer Forschungsfinanzierung entschlossen. Es gibt dort bereits seit vielen Jahren Laboratorien für die Grundlagenforschung. Es gibt auch eine Versuchsfabrik, in der man die oben erwähnten Entwicklungsarbeiten ausführen kann. Die in den Laboratorien gewonnenen Verfahren werden also industriell eingesetzt, und die in der Grundlagenforschung verwirklichten Fortschritte kommen allen Mitgliedern zugute. Es gibt in vielen anderen Industriezweigen, wie z. B. in der Kautschukindustrie, gemeinsame Forschungsinstitute. Sehr viel seltener findet man diese im internationalen Bereich.

Das zweite Anwendungsgebiet für die Kooperation, bei der die großen Unternehmenseinheiten ihre volle Autonomie behalten, ist die Gründung gemeinsamer Filialen, an denen die kooperierenden Gesellschaften normalerweise paritätisch beteiligt sind. Mit Hilfe dieser Filialen ist es möglich, einen Teil des Vermögens der kooperierenden Gesellschaften mit dem Ziel größerer industrieller Effizienz gemeinsam zu bewirtschaften. Hier haben bereits interessante Gründungen im deutsch-französischen Bereich stattgefunden. Man kennt die neue gemeinsame Filiale der Farbwerke Hoechst und des Konzerns Péchiney-Saint-Gobain, die Butanol und Äthylhexanol auf der Grundlage der Oxo-Synthese herstellen soll. Die Farbwerke Hoechst bringen als technisches Wissen die von ihnen entwickelten Verfahren mit, während Péchiney-Saint-Gobain einen Absatzmarkt einbringt. Gemeinsam werden beide Gesellschaften eine Fabrik im Wert von 20 Mill. Franc im Gebiet der Rhône-Mündung errichten, die diese verschiedenen chemischen Produkte herstellen wird. Hier handelt es sich um eine Filiale, die durch Zusammenarbeit entstanden ist.

Ein weiteres Beispiel gibt es in der Erdölindustrie. Hier ist durch die Saarbergwerke AG und eine französische Gruppe die Saarland Raffinerie GmbH gegründet worden, die eine Raffinerie mit einer Kapazität von über 1,25 Mill. t jährlich errichtet wird. Diese beiden Beispiele weisen den Weg für noch viel größere und äußerst wirtschaftliche Kooperationen.

Bei den kleinen und mittleren Unternehmen sind die Methoden der Kooperation sehr unterschiedlich. Sie kann mit gemeinsamen Studien, wie z. B. Marktforschungs- oder Produktstudien, beginnen. Dabei kann die Forschung eingeschlossen werden, und auf der Grundlage gegenseitiger Abkommen ließe sich eine Umorganisation der Absatzwege für die Produkte planen. Man kann Markterschließungsaktionen auf den Märkten der dritten Welt organisieren. Es lassen sich Einkaufsketten bilden, um in den Genuß von günstigeren Konditionen zu kommen. Man kann eine Standardisierung der Einkäufe durchführen, die niedrigere Einkaufspreise ermöglichen würde. Schließlich kann man Abkommen zur Angebotsergänzung und Sortimentsbereinigung treffen, und man kann sich über die Zusammenlegung von Verkaufsnetzen einigen, statt sie weiterhin nebeneinander arbeiten zu lassen.

Das ist in großen Linien die Kooperation, bei der jede Unternehmung ihre volle Autonomie behält, bei der man aber im Interesse genau definierter und vertraglich fixierter Ziele zu einer Zusammenarbeit gelangt. Die beiden Hauptziele, die mit dieser Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen verfolgt werden, sind erstens Ziele kommerzieller Art und zweitens Ziele im Bereich der Produktivitätssteigerung. Übrigens ist gerade im kommerziellen Bereich das Interesse an einer Zusammenarbeit, sei sie binational oder multinational, naheliegender. Wenn zwei französische Unternehmungen eine Übereinkunft über die Absatzwege beschließen und jede von beiden ein eigenes Verkaufsnetz besitzt, so erschließen beide im Grunde keinen größeren Markt. Es wird eine Verdoppelung des Verkaufsnetzes erreicht, die Schwierigkeiten mit den Händlern hervorrufen kann. Wenn aber ein deutsches und ein französisches Unternehmen so vorgehen, so werden sie mit Erfolg das Verkaufsnetz des Nachbarlandes beliefern, und zwar mit einem vollständigeren Sortiment aufgrund der Produktion in den deutschen und französischen Fabriken. Das wirtschaftliche Resultat liegt klar auf der Hand. Man verdoppelt, jeder für sich, seinen potentiellen Markt.

EIN DEUTSCHES BEISPIEL

Solche Abkommen haben beachtliche Wirkungen auf die Selbstkosten. Wir haben dafür ein sehr anschauliches Beispiel aus der Wirkwarenindustrie in Deutschland. Die Unternehmensleiter von 13 kleinen und mittleren Unternehmen fragten sich, ob eine Umgruppierung nicht günstig wäre. Zu diesem Zwecke erläuterten sie sehr ausführlich ihre Unternehmenspolitik, ihre Produktion, ihre Selbstkosten und ihre Absatzmärkte. Am Ende dieser ersten Phase hätten sie Ab-

kommen schließen können, die es der Gesamtheit der Unternehmen ermöglicht hätte, Vorteile aus dieser Kooperation zu ziehen. Von den 13 Unternehmern haben sich nur 6 entschlossen, diese Gespräche fortzusetzen. Die Leiter dieser Unternehmen haben dann in ungefähr zwei oder drei Jahren eine systematische Kooperation organisiert. Sie öffneten sich gegenseitig die Fabriken, deckten ihre Selbstkosten auf und zeigten ihre Vorteile und ihre Schwächen. Man tat dies mit einer großen Portion Realismus, denn man wußte, daß von dem Moment an, in dem sich ein bestimmtes Klima der Kooperation und des gegenseitigen Vertrauens entwickelt hatte, es nicht mehr das Ziel sein konnte, den andern in den Konkurs zu treiben. Im Gegenteil, man mußte versuchen, durch die Zusammenlegung der Mittel, Vermögen, Ideen, Verkaufsnetze und Exporte eine Gesamtheit zu schaffen, die rentabler sein sollte. Die Unternehmensleiter haben die Herstellung verschiedener Produkte relativ schnell auf die einzelnen Mitglieder der Gruppe aufgeteilt. Ein Unternehmer entschied sich für die Herstellung von Kinderschlafanzügen, der zweite für Kinderhemden, der dritte für Taschentücher. So hat es jeder Unternehmer vermieden, das ganze Sortiment zu produzieren, und doch hat die Gruppe insgesamt ein vollständiges Sortiment ihrem Verkaufsnetz liefern können. Durch diese Spezialisierung wurden Produktionsserien erreicht, die zwei- oder dreimal so groß waren wie die früheren Serien.

Hier ergibt sich noch ein Problem psychologischer Art. Bei der Aufteilung der Produktion auf die verschiedenen Fabriken hat jeder den Eindruck, daß der andere die Taschentücher an sich ziehen will, wenn die Taschentücher am rentabelsten sind, und daß man ihm die Socken zuschieben will, wenn diese wenig rentabel sind. Hier muß lange diskutiert werden, um zu erreichen, daß jeder Partner Vorteile aus dieser Kooperation zieht. Am Ende gelang es diesen Unternehmen, ihre Rentabilität um ungefähr 30 % zu verbessern.

Im deutsch-französischen Bereich sind solche Beispiele sehr selten, obwohl es hierbei besondere wirtschaftliche Vorteile gibt. Ich habe kürzlich von einem neuen interessanten Kooperationsversuch zwischen Arthur Martin und C. Bauknecht in Stuttgart erfahren. Durch ein Abkommen über die Zusammenarbeit soll das Sortiment vervollständigt und der Absatzmarkt durch die Erweiterung der gemeinsamen Kundschaft erhöht werden.

EIN WEITERER SCHRITT: DIE FUSION

Ich möchte nun zu den Fusionen kommen. Wir erleben gegenwärtig eine starke Fusionsbewegung. In Frankreich finden jährlich ungefähr 1000 Fusionen statt. Diese Zahl ist nicht unbeachtlich. Doch sind wir international im Rückstand und holen nur sehr langsam auf. Als Beispiel nenne ich Péchiney und Saint-Gobain, die eine Fusionierung ihrer gesamten Chemieproduktion vollzogen haben. Kürzlich haben wir die aufse-

henerregende Fusion zwischen Hotchkiss-Brandt und Thomson Houston erlebt, die ihre Maschinen- und Elektroproduktion ergänzten, um eine wirklich große französische Unternehmenseinheit zu gründen.

Auch in anderen Branchen gibt es Fusionen. So haben sich kürzlich drei Unternehmer, die Filz für Papiermühlen herstellten, zu einer Unternehmung zusammengeschlossen. Diese Fusionen gehen sicherlich nicht ohne Schwierigkeiten vor sich. Wenn man drei Generaldirektoren, drei Finanzdirektoren, drei Verkaufsdirektoren hat und alle folgenden Führungspositionen genau so besetzt sind, ist es äußerst schwierig, die Organisation zu rationalisieren. Die Zahl der Stellen muß vermindert, die Zuständigkeiten und die Arbeitsmethoden müssen geändert, und die Hierarchie muß zerstört werden. Diese Schwierigkeiten bestehen auch im technischen Bereich, denn die Vorteile, die man theoretisch (d. h. bei einem Umsatz der Gruppe von 60 Mill. Franc anstatt bei Umsätzen von 20 Mill. je Gesellschaft) erzielen kann, erscheinen häufig als überwältigend. Aber wenn diese Fusionierung nicht mit einer echten Umorganisation der Betriebe verbunden ist, also mit einer Umstellung der Maschinen, des Personals und der Produktionsmethoden, dann wird alles rein theoretisch bleiben und die Unternehmung nur stärker belasten. Solche Fusionen würden die gesamte Gruppe schwerfälliger machen, anstatt treibende Kraft zur Verbesserung der neuen Gesellschaft zu werden.

KARTELLRECHTLICHE HEMMNISSE

Warum erlebt man im internationalen nicht eine viel bedeutendere Kooperations- und Fusionsbewegung als im nationalen Bereich? Die Hemmnisse für eine multinationale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen liegen auf drei Ebenen. Sie stammen aus dem juristischen, dem technischen und dem psychologischen Bereich.

Die Hemmnisse im juristischen Bereich können, wie Beispiele zeigen, überwunden werden. Aber man darf sich nichts vormachen. Die fehlende Einheitlichkeit unseres europäischen Rechts ist ein ernstes Hindernis. Wenn es auch nicht unüberwindbar ist, läßt es doch viele zögern, juristische Abenteuer einzugehen.

Die juristischen Probleme liegen auf drei Gebieten: im Kartellrecht, im Handelsrecht und im Steuerrecht. Die europäische Kartellgesetzgebung ist — vorsichtig formuliert — während der letzten Jahre eine unsichere Angelegenheit gewesen. Denn zwei Systeme standen sich gegenüber: das deutsche System der Kartellregistrierung und das französische System, das die Kartelle zuläßt, solange sie nicht den Wettbewerb vermindern und die Wirtschaft schädigen. In die Römischen Verträge hat man die beiden berühmten Artikel 85 und 86 aufgenommen, von denen der erste die Kartelle verbietet und der zweite sie erlaubt, wenn sie nützlich sind. Dies ist im großen und ganzen die Aussage der Artikel. In ihnen kommt deutlich die Furcht des Gesetzgebers vor jenen Industrieab-sprachen zum Ausdruck, die eine unerwünschte Kar-

tellierung der Industrie nach sich ziehen können. Die Initiatoren der Römischen Verträge sahen die Möglichkeit, daß sich die europäische Industrie nach einer Beseitigung der Handelsschranken unverzüglich zusammenschließen würde, um den Gewinn zu steigern oder die Auswirkungen jener handelspolitischen Maßnahmen zu begrenzen, sobald sich die Konkurrenz zwischen den Unternehmungen störend bemerkbar macht.

Man fürchtete jene Art von Kartellen, die darauf hinausläuft, daß beispielsweise ein französischer Unternehmer sagt: Ich werde nur unter der Bedingung nicht nach Deutschland exportieren, daß mein deutscher Hauptkonkurrent nicht in Frankreich eindringt. Dieses Kartell stünde im Widerspruch zu den Zielen, die mit der Gründung des Gemeinsamen Marktes verfolgt werden. Andererseits haben sich Kartelle, die ich als „konstruktiv“ bezeichnen möchte, wegen der Bedenken des Gesetzgebers nicht bilden können. Da die Artikel der Römischen Verträge nicht so präzise sind, daß man die Tragweite der Bestimmungen genau verstehen könnte, hat man eine Rechtsprechung zur Kartellgesetzgebung entwickeln wollen. Während die Deutschen die Anmeldung der Kartelle forderten und verlangten, daß für jedes im Gemeinsamen Markt existierende Kartell eine Genehmigung erteilt werden müsse, vertraten die Franzosen die These, daß jedes Kartell, das keine negativen Wirkungen ausübt, gutgeheißen werden müsse. Man hat sich ein wenig im Kreise gedreht. Ich glaube nicht, das Geschehene zu verfälschen, wenn ich sage, daß man schließlich das deutsche Prinzip und die französische Praxis übernommen hat.

Erforderlich sind Grundsatzentscheidungen, auf denen sich eine Rechtsprechung aufbauen könnte. Man muß wissen, was erlaubt ist, damit nur dann um Genehmigungen nachgesucht wird, wenn es sich nicht um verbotene Kartelle handelt. Wenn aber die Grundsatzentscheidungen weiter hinausgeschoben werden, läßt man sich diese Kartelle entwickeln, ohne sagen zu können, ob sie positiv oder negativ zu beurteilen sind. Das ist im Grunde die tatsächliche Entwicklung, d. h. die meisten Kartelle, die in Frankreich oder in Deutschland existieren, werden weiter in Frankreich existieren, ohne genau von der Kommission in Brüssel geprüft zu werden. Das hat die unerfreuliche Wirkung, daß jene Kartelle, die ich binational nenne, sich nicht bilden können, aus Angst vor der Anmeldung und aus der Sorge, daß man gegen eine Ablehnung opponieren oder aber ein oder zwei Jahre warten müßte, um grünes Licht von der Kommission in Brüssel zu bekommen.

Ich persönlich glaube, daß marktbeherrschende Stellungen und Tendenzen zum Monopol vom wirtschaftlichen Standpunkt aus sehr viel ernstere Probleme aufwerfen. Wenn es sich um Kartelle kleinerer und mittlerer Unternehmen handelt oder um Unternehmen, die nur mit 20 bis 30 % am nationalen Markt beteiligt sind — das sind im Gemeinsamen Markt 10 oder 15 % des gesamten Marktes — und die keine marktbeherrschende Position anstreben, sollte man

diesen Geist der Zusammenarbeit ruhig von möglichen Fesseln befreien. Es macht sich — und das ist mir bestätigt worden — ein gewisses Umdenken bei den Brüsseler Behörden bemerkbar. Man sollte sie darin ermutigen, um die europäischen Ziele zu erreichen.

HANDELS- UND STEUERRECHTLICHE HEMMNISSE

Eine zweite juristische Schwierigkeit liegt im Fehlen eines europäischen Handelsrechts. Wir sind verpflichtet, unsere Gesellschaften nach unserem nationalen Recht zu gründen, und die Unterschiede im Gesellschaftsrecht in den verschiedenen europäischen Staaten sind so groß, daß praktisch keine Fusionen möglich sind. Ein besonders aufschlußreiches Beispiel dafür ist die Gesellschaft für den Bau und den Betrieb des Mont-Blanc-Tunnels. Man war gezwungen, zwei Gesellschaften zu gründen, und zwar eine französische Gesellschaft nach französischem Recht und eine italienische nach italienischem Recht, von denen jede den Tunnel bis zur Hälfte gebaut hat. Man hat keine französisch-italienische Gesellschaft gründen können, die den ganzen Tunnel gebaut und ihn einheitlich betrieben hätte. Dies halte ich für eine juristische Fehlentwicklung. Unsere Strukturen entsprechen nicht der von uns erfahrenen ökonomischen Wirklichkeit.

Schwierigkeiten ergeben sich besonders aus Unterschieden zwischen dem deutschen und französischen Recht. Man kann nicht die Assemblée générale und den Aufsichtsrat oder den Conseil d'administration und den Vorstand austauschen. Das ist nicht nur eine Frage der Terminologie, sondern ebenso eine Grundsatzfrage. Nach Aussage eines Handelsrechtlers hat die Leitungsbefugnis im Unternehmen nicht den gleichen Ursprung.

Eine Revision des französischen Gesellschaftsrechts muß eine Annäherung an das deutsche Gesellschaftsrecht gestatten. Es ist die Möglichkeit vorgesehen, eine Gesellschaftsform anzunehmen, die man europäische Gesellschaft nennt. Sie entspricht in Wirklichkeit den Organen der deutschen Aktiengesellschaft und würde es französischen Gesellschaften mit dieser Rechtsform erlauben, sofort mit deutschen Gesellschaften zu fusionieren. Eine Zusammenarbeit wäre viel leichter, weil beide Unternehmen genau die gleiche Struktur hätten. Das Problem, das in den Unterschieden im Gesellschaftsrecht liegt, ist nicht unlösbar. Der Weg über eine Holdinggesellschaft steht immer offen, nur müßte sie in einem dritten Land liegen, z. B. in der Schweiz oder in Liechtenstein, Länder, die aus steuerlichen Gründen besonders interessant sind. Ich will das nicht befürworten. Es gibt auch die Möglichkeit der Gründung einer Gesellschaft nach deutschem Recht mit einer französischen Beteiligung. Es ist durchaus nicht unmöglich, mit einer deutschen Gesellschaft für sämtliche Geschäftsbeziehungen ein Abkommen auf Gegenseitigkeit und gemeinsame Beteiligung zu schließen. Man kann nicht sagen, daß das Fehlen eines europäischen Gesellschaftsrechts die

Gründung europäischer Gesellschaften verhindert, aber man kann sagen, daß dadurch diese Entwicklung verlangsamt wird.

Das dritte juristische Gebiet ist das Steuerrecht. Hier handelt es sich um ein unechtes Problem. Gewiß, die Harmonisierung unserer Steuersysteme ist wünschenswert. Die Deutschen sind dabei, sich auf eine Nettoumsatzsteuer umzustellen, wenn das auch Schwierigkeiten bei der Festlegung der Steuersätze geben wird. Aber das ist kein so wichtiges Hemmnis, weil normalerweise die Unternehmensbesteuerung vom Standort abhängt. Das französische Unternehmen, das in Deutschland liegt, ist dem deutschen System unterworfen, während das deutsche Unternehmen in Frankreich nach französischem System besteuert wird. Das macht die Tätigkeit durchaus nicht unmöglich. Man kann zwar sagen, daß das auf mittlere oder längere Sicht die Rentabilität der Investitionen beeinflussen und Vorteile für bestimmte Industriezweige bringen kann, aber daß dadurch eine Kooperation oder Fusion verhindert wird, glaube ich nicht.

TECHNISCHE UND PSYCHOLOGISCHE HEMMNISSE

Ein weiteres großes Hemmnis für Fusionen und für die Kooperation ist technischer Art. Das Interesse an einer Kooperation ist nicht so offensichtlich, wenn sie sich in einer Expansions- und Gewinnperiode vollzieht. Wenn sie sich statt dessen in einer Periode der Kreditverknappung und der finanziellen Schwierigkeiten vollzieht, kann sich die Haltung dazu ändern.

Die technischen Vorteile sind sehr viel deutlicher zu erkennen, wenn Schwierigkeiten im Unternehmen spürbar werden. In dem Augenblick, in dem man nicht mehr die notwendigen finanziellen Mittel hat und sich darüber klar wird, daß die Selbstkosten höher sind als die Verkaufspreise, sagen sich manche, man müßte mit einem anderen zusammenarbeiten, müßte rationalisieren, gemeinsam die Selbstkosten senken und gemeinsam die Absatzmärkte entwickeln. Aber solch eine Entscheidung braucht Zeit, und ihr Beginn kann sich hinauszögern, bis sich die Wirtschaft wieder in einer Phase der Hochkonjunktur befindet. Dann kehren die Unternehmer plötzlich zu ihrem alten Egoismus zurück.

Andererseits kann man sich bei der Kooperation vor einem anderen Risiko fürchten, nämlich vor einer glatten Übernahme, wie es häufig der Fall ist.

Die Kooperation muß zwischen Gesellschaften von ungefähr vergleichbarer Größe stattfinden, denn wenn es sich um eine sehr große und eine kleine Firma handelt, muß die kleine damit rechnen, daß in kurzer Zeit ihre Übernahme erfolgt. Wenn diese Gesellschaften größengleich sind oder ungefähr den gleichen technischen und kommerziellen Wert haben, besteht dieses Risiko nicht mehr.

Weitere Schwierigkeiten sind mit psychologischen Fragen verknüpft. Schon Cäsar zog es vor, der erste in einer kleinen Stadt statt der zweite in Rom zu sein. In gleicher Weise zieht man es vor, Chef in einem kleinen statt der zweite in einem mittleren

Unternehmen zu sein. Dies galt schon im nationalen Bereich und gilt noch mehr im internationalen. In Untersuchungen über das psychologische Verhalten der Führungskräfte internationaler Unternehmen sind wir auf einen zweifachen Komplex von Furcht und Stolz gestoßen. Dieser Komplex, der sehr viel stärker ist als in nationalen Unternehmen, wirkt sich dahin aus, daß in einem Dialog, zwischen einem Amerikaner und einem Franzosen oder zwischen einem Deutschen und einem Franzosen oder zwischen einem Engländer und einem Deutschen, sich jedesmal zwei Nationalitäten gegenüberstehen und ein bestimmter Nationalstolz überwunden werden muß. Dieser Komplex besteht in der Entschlossenheit, sich von jemandem, der nicht der eigenen Nationalität angehört, keine Bedingungen stellen und keine Anweisungen geben zu lassen. Hinzu kommt noch die Furcht vor Entscheidungen, die fern von einem in einer fremden Sprache getroffen werden und von denen man den Eindruck hat, man könnte sie nicht mehr so beeinflussen, wie man es bei Landsleuten tun könnte. Diese psychologischen Schwierigkeiten sind nicht unüberwindbar. Man trifft Menschen, die vollkommen an ein internationales Niveau gewöhnt sind und keinen Komplex von Furcht und Nationalstolz haben. Aber wenn man in die unteren Stufen der Hierarchie oder in bestimmte Organisationsformen tritt, bei denen die Kommunikation nicht so leicht ist wie in nationalen Unternehmen, stellt man fest, daß dieser Komplex wächst und Schwierigkeiten schafft, die ausgeräumt werden müssen.

MOGLICHKEITEN ZUR ÜBERWINDUNG DER HEMMNISSE

Was kann man zur Überwindung dieser Hemmnisse und zur Beschleunigung dieser Bewegung tun, wenn man einmal von ihren Vorteilen überzeugt ist und ihre Möglichkeiten kennt?

Man muß auf die beachtliche Arbeit hinweisen, die in Brüssel seit Beginn des Gemeinsamen Marktes geleistet wurde. Ich möchte ihre Bedeutung nicht schmälern, aber es bleibt unerlässlich, einen Gemeinschaftsgeist zu wecken, um die noch zögernden Unternehmen zu einer Teilnahme an dieser Kooperationsbewegung zu ermutigen. Das gilt auch für das Gesellschaftsrecht, für unsere Wirtschaftsstrukturen, für unsere Kredit- und Steuersysteme.

Ebenso muß man Fusionen steuerlich begünstigen. Hier gibt es beispielsweise eine Art anomaler Diskriminierung. In Frankreich werden Fusionen steuerlich begünstigt, während die Fusionen, die auf deutsch-französischer Basis vollzogen werden, nicht mehr die gleichen Steuervorteile genießen. Dies ist noch ein Beispiel für das Überleben nationaler Präferenzen, die meiner Meinung nach keinen Platz mehr haben. Ich glaube, daß sich die Verwaltung dessen bewußt ist. Diese Regelung kann leicht revidiert werden.

Die Staatsgewalten können den Unternehmen bei der Information über Kooperationsmöglichkeiten mehr Hilfe leisten und ein günstiges Klima mit gewissen Anreizen schaffen. Ich weiß, daß die Deutschen für den nationalen Bereich eine Kooperations„fibel“ her-

ausgegeben haben. Man könnte eine „Fibel“ für internationale Kooperation schaffen und auf diese Weise den Partnern helfen, sich zu finden, indem man ihnen sagt, was erlaubt und vorteilhaft ist und wie man juristisch vorgeht. Man hat sich auch gefragt, ob der Staat stärker intervenieren sollte, um Fusion und Kooperation zu begünstigen. Dafür gab es mehrere Theorien, von denen eine besagte, der Staat sollte direkt intervenieren, d. h. bestimmte Unternehmen zu Fusionen auffordern. Ich persönlich glaube nicht an diese autoritäre Methode, die manchmal wirksam ist, die aber kein besonders günstiges psychologisches Klima schafft. Eine zweite Methode besteht darin, wirtschaftliche Schwierigkeiten zu schaffen, die zu einer Umstrukturierung zwingen. Das ist jedoch ein äußerst gefährliches Spiel, da bestimmte Unternehmer aufgrund ihres Temperaments und ihrer Denkart eher geneigt wären, eine Fusion in einer Hochkonjunktur zu vollziehen: Es ist ihnen viel angenehmer, einen Partner mit einer guten Bilanz und mit Reserven als einen mit gesunkenen Umsätzen anzunehmen. Eine dritte staatliche Maßnahme ist die Schaffung des geeigneten Klimas und die Einführung von steuerlichen und indirekten Anreizen, die schließlich die Unternehmen zu einer Umorganisation veranlassen.

Was können die privaten und halbstaatlichen Organisationen tun? Sie spielen eine wichtige Rolle. Ich denke an die offizielle deutsch-französische Handelskammer und an alle Kontakte, die sie zwischen den Unternehmen herstellt. Es ist meiner Meinung nach notwendig, unsere Industriebranchen miteinander in Kontakt zu bringen, denn gerade innerhalb der Branchen entstehen die persönlichen Beziehungen, aus denen sich der Geist der Kooperation entwickeln soll.

Die gegenseitige Informationsarbeit ist ebenfalls ein Hauptarbeitsgebiet dieser Organisationen. Man kann sie darin nur ermutigen.

Das „Institut européen d'administration des affaires“ (Europäisches Institut für Unternehmensführung) schafft in bescheidenem Umfang sicherlich ein internationales Klima, da die Denkmethode und die Art, eine Gesellschaft zu analysieren, automatisch auf eine internationale Führungsschicht übergehen. Gerade von den Unternehmensleitern hängen die Lösungen der Probleme und die Fortschritte in diesem Bereich ab. Es ist Aufgabe der Unternehmensleiter, die ihnen gebotenen Möglichkeiten zu erkennen, die darin eingeschlossenen Risiken zu übernehmen und die Initiativen zu ergreifen. Ohne mich zum Verteidiger bestimmter Privatinteressen zu machen, glaube ich, daß spezielle Unternehmensberatungen in steuerlichen und juristischen, organisatorischen und absatzwirtschaftlichen Fragen erprobte und wertvolle Wegweiser dieser Bewegung sein können.

Wenn es nicht nur zu einigen wenigen spektakulären oder vorbildlichen Zusammenschlüssen auf diesem Gebiet kommt, sondern zu einer umfassenden Umstrukturierung, so bin ich davon überzeugt, daß es Europa möglich sein muß, eine führende Rolle in der Weltwirtschaft zu spielen, die ihm in Anbetracht seines Reichtums und seiner Technik zukommt.