



# BEGEISTERUNG FÜR INTERNATIONALE WIRTSCHAFTS-BEZIEHUNGEN UND EUROPÄISCHE INTEGRATION

## Professorin Dr.-Ing. Véronique Goehlich über ihren persönlichen Weg ins International Business

>> Erfolgreiche Unternehmen denken und agieren fast ohne Ausnahme im globalen Umfeld. In meinen 20 Jahren im internationalen Technischen Marketing und Business

Management habe ich immer wieder feststellen können, wie elementare Regeln des interkulturellen Managements verletzt werden und wie dadurch bestehende Kooperationen gefährdet werden oder erfolgversprechende Geschäftsideen über Absichtserklärungen nicht hinauskommen.

Meine ersten interkulturellen Erfahrungen machte ich bereits mit 14 Jahren im Rahmen eines Schüleraustauschs in Furtwangen im Schwarzwald. Dieser erste Aufenthalt in Deutschland motivierte mich in meinem Gymnasium in einem Pariser Vorort, anders als die meisten meiner Mitschüler, Deutsch als Fremdsprache zu wählen.

Nach Abschluss meines Studiums ging ich als Chemieingenieurin mit damals noch sehr mäßigen Englischkenntnissen an das Georgia Institute of Technology in Atlanta. Ich erhielt eine Stelle als Teaching Assistant und werde nie die verzweifelten Gesichtsausdrücke meiner amerikanischen Bachelor-Studenten vergessen, die weder meinem ausgeprägten französischen Akzent noch meiner strikt kartesischen Vorgehensweise mit „These-Antithese-Synthese“ folgen konnten. In drei Jahren dort habe ich zwar den „Southern Drawl“ nicht erlernen können, aber im Rahmen meines „Master in Material Science“ habe ich gelernt, Forschungsprojekte in einem internationalen Umfeld in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft durchzuführen.

Meinen Berufsweg begann ich mit einer weiteren „Internationalisierung“. Ich nahm eine Stelle als Werkstoffingenieurin bei Daimler in Stuttgart-Untertürkheim an und erlebte einen erneuten Kulturschock. Mit meinen schwäbischen Kollegen hatte ich nicht nur sprachliche Kommunikationsschwierigkeiten: Der Ingenieurin aus Frankreich begegnete man mit einer gehörigen Portion Skepsis, zumal sie auch noch „nebenbei“ an Ihrer Doktorarbeit feilte, die sie in der französischen Université Technologie de Compiègne erfolgreich absolvierte.

Nach zwei Jahren Forschung im Bereich „Anox-Beschichtung für Automobilteile“ entschloss ich mich, die ingenieurwissenschaftliche Tätigkeit zu beenden und für einen US-amerikanischen Konzern den europäischen Vertrieb für „Specialty Materials“ aufzubauen. Berufsbegleitend erwarb ich Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Management und Marketing, und nach drei Jahren war aus dem Start-Up eine Vertriebsgesellschaft mit sieben Mitarbeitern geworden.

Die vielfältigen Geschäftskulturen in Europa und den USA und die Unterschiede bei der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen und Vertragsgestaltung erstaunten und faszinierten mich gleichermaßen. So ist es mir z.B. als junge Marketingleiterin nicht gelungen, das Misstrauen zwischen meinen ameri-

kanischen Chefs und georgischen Geschäftspartnern zu überwinden, das nicht auf fachlich-technischen Problemen, sondern hauptsächlich auf Vorurteilen und Intoleranz begründet war.

Doch auch im Verhältnis zweier guter Nachbarn kommt es häufig zu Problemen: „In arbeitsrelevanten Kontexten sind die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Chinesen in ihrer Bedeutsamkeit nicht größer als zwischen Deutschen und Franzosen“ (Thomas 2004). Und genau in dieses Spannungsfeld geriet ich mit meiner nächsten Aufgabe.

Für den damals größten europäischen Stahlhersteller – Arcelor S.A. – übernahm ich die Leitung einer Vertriebsgesellschaft. Schon im zweiten Jahr sollte in Deutschland eine völlig neue Vertriebsstrategie umgesetzt werden, und ich musste zwischen den Ansprüchen der französischen Geschäftsleitung und den Bedürfnissen der deutschen Kunden und natürlich auch der Belegschaft vermitteln. Als Geschäftsführerin mit drei Standorten war ich für das Betriebsergebnis und die Umsetzung der Konzernstrategie verantwortlich. Marketing, Personalwesen, Finanzen und Supply Chain Management habe ich in der betrieblichen Praxis kennengelernt.

Meinen Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der deutsch-französischen Zusammenarbeit waren aber auch als Geschäftsführerin immer wieder enge Grenzen gesetzt. Als selbständiger Business Consultant konnte ich genau hier ansetzen. So habe ich in diesem Kontext z.B. ein mittelständisches deutsches Maschinenbauunternehmen über mehrere Jahre intensiv beraten. Die seit vielen Jahren defizitäre französische Vertriebsgesellschaft war nicht in der Lage, sich an die Besonderheiten des Marktes anzupassen. Erst nachdem völlig neue Vertriebswege über französische Großhändler etabliert wurden, konnte das Unternehmen wieder erfolgreich nach Frankreich exportieren.

Mit der Professur International Business mit den Schwerpunkten Ökonomie in frankophonen Ländern und Interkulturelles Management schließt sich für mich ein Kreis, und ich freue mich, meine Erfahrung und mein Wissen an die künftigen International Business Manager weitergeben zu können. In meinen Lehrveranstaltungen erwerben die Studierenden Kompetenzen, um im internationalen Umfeld erfolgreich agieren zu können, und ich vermittele die landeskundlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen für das Arbeiten in oder mit frankophonen Ländern. Mir ist es wichtig, Begeisterung sowohl für internationale Wirtschaftsbeziehungen als auch für die Grundwerte der europäischen Integration zu wecken.

In der Forschung beschäftige ich mich gezielt mit der deutsch-französischen Zusammenarbeit. Die Analyse von Chancen und Risiken in Wirtschaftskooperationen sowie Frauen im Management sind hier meine aktuellen Schwerpunkte.

Interkulturalität begleitet auch mein Privatleben: Mein Mann ist Deutscher und unsere drei Kinder (17, 15 und 8) müssen mit den verschiedenen Muttersprachen und Kulturen klar kommen. So kann ich mich auch zuhause den deutsch-französischen Beziehungen widmen. ■