

Die französische Ausnahme

Globales Marketing ist eine schöne Idee, die vor allem Controller freut - allerdings nicht grundsätzlich funktioniert. Schon der nahe Nachbar Frankreich beispielsweise schätzt es gar nicht, wenn er behandelt wird wie alle anderen

Text: Jochen Peter Breuer *

• Marketingleute in deutschen Mutterhäusern raufen sich meistens die Haare, wenn es um Frankreich geht. Der Grundtenor: „Überall auf der Welt kommen wir irgendwie zurecht, nur die Franzosen wollen immer ihre Extrawurst!“

Das hat zwei wesentliche Gründe:

1. Franzosen wollen keinen Standard kaufen - denn das hieße, „wie die anderen“, also austauschbar zu sein. Sie können daher sehr kreativ werden, um zu beweisen, dass das weltweite Marketingkonzept leider in Frankreich nicht greifen wird. Das ist die gern zitierte „L'exception française“, die französische Ausnahme.

2. Ein Franzose muss immer das Gefühl haben, in irgendeiner Form das Produkt oder Projekt mit gestaltet zu haben. Das weltweit tausendfach bewährte Produkt passt ihm daher selten, allein schon die Farbe. Und überhaupt. Wenn man allerdings statt Standardgrün in der Unternehmensfarbe Pastellblau liefern könne, sehe er vielleicht eine Möglichkeit, doch noch ein Geschäft abzuschließen.

„Das ist unfassbar. Die muss man doch zur Vernunft bringen können!“, stöhnt dann der deutsche Geschäftspartner. Schließlich habe man konkrete Belege und Fakten, das

Produkt sei so genau richtig, da könne man doch nicht einfach mit der Exception française kommen. Um das ganze Ausmaß der unterschiedlichen Auffassungen und Erwartungen deutlich zu machen, hier das Zitat eines französischen Managers, der erklärte: „Le concret, ce n'est jamais que de l'abstrait devenu familier!“ Frei übersetzt heißt das: „Das Konkrete ist nichts anderes als etwas Abstraktes, das ganz gewöhnlich geworden ist!“

In Deutschland muss man beweisen, um zu überzeugen. Dies gilt vor allem im Firmenkundengeschäft. Und wie überzeugt man einen französischen Kunden? Gar nicht. Denn in Frankreich muss man überraschen, um zu verführen. Man bringt einen französischen Kunden erst zur Vernunft, wenn man die „Unvernunftsebene“ mit einbezieht. Das heißt: Beziehungen nutzen und Originalität ins Spiel bringen.

Beziehungen nutzen:

Französische Verkäufer und Manager sind es gewohnt, mit einer Idee oder einem neuen Produkt entweder direkt zu landen oder abzublitzen. Oft wenden sie sich an ihre ehemaligen Kameraden von der gleichen Hochschule, die inzwischen an den Schaltstellen bei den Kunden sitzen. In der Industrie kommen französische Firmen auf diese Weise sehr schnell zu

Pilotanwendungen und Referenzen. Deutschen Firmen fehlen auf dem französischen Markt oft diese Beziehungen, die sie dann meist teuer in Form eines Vertriebsmannes oder eines Lobbyisten mit dem entsprechenden carnet d'adresses (Adressbuch) einkaufen müssen.

Dies ist auch der Grund, warum gute französische Verkäufer oft mehr verdienen als der Chef des deutschen Mutterhauses: Die Kunden kaufen weniger marken- denn personenbezogen. Wechselt ein Verkäufer zur Konkurrenz, so nimmt er meist wesentlich mehr Kunden mit als ein vergleichbarer deutscher Kollege.

Originalität ins Spiel bringen:

Da Franzosen in der Regel keine Standardware oder -dienstleistung kaufen wollen, muss man sein Angebot emotional aufpäppeln. Dabei gibt es eine Faustregel: Deutsche streben vor allem eine gute Rendite an und verkaufen demgemäß auch ihren Kunden Nutzen in Euro und Cent. Franzosen hingegen sind viel mehr auf ihre Marktstellung und ihr Prestige bedacht. Etwas als Erster zu tun oder zu bekommen oder gar als Einziger („Das machen wir nur für Sie!“) kann schon ausschlaggebend sein. Dann werden natürlich auch die zunächst nebensächlich erscheinenden banalen

JPB in der Presse

technischen Voraussetzungen und die Kostenfaktoren geprüft, aber eben erst dann. Reine Nutzenargumente langweilen einfach. Als französischer Kunde will man in seiner Einzigartigkeit wertgeschätzt werden. Originalität ist neben der Beziehung der wichtigste Grundwert in Frankreich.

Dabei sind drei Ebenen der Originalität zu unterscheiden:

1. Originalität der Personen
Geschäfte kommen zwischen Menschen zustande. Diesen Grundsatz hat der Franzose bis ins Mark verinnerlicht, was zu zwei Konsequenzen führt: Zunächst misstraut er grundsätzlich jedem neuen Geschäftspartner und Kollegen. Gleichzeitig sucht er jedoch zu ergründen, ob dieser in irgendeiner Weise originell ist. Dies können zum Beispiel dessen Ideen sein, die Art, wie er oder sie sich (selbst) darstellt, das Charisma und so weiter. Zur Originalität gehört es, humorvoll und geistreich zu sein, zum Beispiel in der zwischenmenschlichen Kommunikation, viele Franzosen legen auf raffinierte Wortspiele oder versteckte Anspielungen Wert.

Ausschlaggebend ist aber nicht nur die sprachliche Seite, sondern das Einzigartige einer Person, ihr Gesamteindruck. Ist dieser positiv, öffnet sich der französische Kunde in der Regel sehr schnell. Denn er sieht die Chance, mit dieser Person Ungewöhnliches zu erleben, zu schaffen und dabei auch noch Spaß zu haben. Andernfalls wird ihn sein Misstrauen zu verstärkten strategischen Manövern veranlassen, bis hin zum

Sabotageakt (eine Bestellung wird einfach storniert). So bekommt zumindest er seinen Spaß. Es ist eben, wie gesagt, die Unvernunftsebene, die ihren Reiz hat.

2. Originalität der Dienstleistung bzw. des Produkts

Der TGV, die Ariane-Raketen, der Airbus, der neue Triumpfbogen oder die Pyramide am Louvre sind Ausdruck dafür, dass der Franzose nicht nur originelle Ideen liebt, sondern sie auch verwirklichen kann. Daher gilt für das Marketing: Je origineller ein Produkt erscheint, desto mehr wird im Franzosen die Bereitschaft ausgelöst zu kaufen. Für viele deutsche Produkte reicht jedoch oft das Siegel Made in Germany - das beweist der anhaltende deutsche Exportüberschuss im Handel mit Frankreich. Im Zeitalter asiatischer Billigware sind eben Qualität und Haltbarkeit wieder originell. Aber: Qualitätswaren dürfen nicht einfach durch reine Nutzenargumente angeboten werden („Hoher Wiederverkaufswert!“), sondern sollten Prestige schaffen („Das hat nicht jeder!“). Oder Macht dokumentieren: „Damit können Sie am Markt punkten und den Konkurrenten ein Bein stellen!“

3. Originalität der Strategie

Ungewöhnliche Entscheidungen treffen, gegen allgemeine Tendenzen angehen, Rivalen auf dem falschen Fuß erwischen, das sind Handlungsweisen, die aus dem Rahmen fallen und als gewiefter Schachzug gelten. Wie der neue Präsident Nicolas Sarkozy eindrucksvoll unter

Beweis stellt, ist es eines der größten Vergnügen des Franzosen, das zu tun, was niemand erwartet. Die überraschende Übernahmeoffensive des Pharmakonzerns Sanofi auf Aventis, der Rückzug aus einem großen europäischen Projekt, das man selbst initiiert hat, das sind typische Situationen, die das französische Plaisir am „volte-face stratégique“ (strategische Kehrtwendung) verdeutlichen. Als Geschäftspartner von Franzosen sollte man nie vergessen, dass eine der angesehensten Hochschulen Frankreichs die Militärschule Polytechnique ist. Dort wird die zukünftige Elite vor allem in „stratégie“ unterrichtet.

Fazit:

Französische Kunden im Firmenkundengeschäft gehören mit Sicherheit zu den anstrengendsten auf der Welt. Man sollte sein Angebot originell verpacken, möglichst über Beziehungen einsteigen und muss ihnen in irgendeiner Hinsicht eine Extrawurst bieten. Und treu bleiben die französischen Kunden eher dem Verkäufer als dessen Firma. Dafür kann man jedoch oftmals bei einem geschickten Mix zu höheren Preisen abschließen als in anderen Ländern. Womit deutsche Unternehmer für all die Wechselbäder zumindest entschädigt werden.

** Jochen Peter Breuer lebt seit 1980 in Frankreich, wo er zunächst in einer Bankfiliale die Unterschiede zwischen deutscher und französischer Kultur kennen und bald auch vermitteln lernte. 1984 gründete er das Beratungsunternehmen JPB, das er inzwischen mit seinem Partner Pierre de Bartha leitet.*