

Kapitel 11 ÖKONOMISCHER PATRIOTISMUS UND INTERNATIONALISIERUNG : DIE VERWALTUNG EINES PARADOXONS

Bei einem Interview fragte mich ein Journalist: « Haben große Firmen eine Heimat? ». Zuerst erschien mir diese Frage eigenartig, und die Vorstellung, diese Frage einem Firmenchef zu stellen, der zudem Ausländer ist, hätte nicht nur mich in Erstaunen versetzt. Warum also interessiert man sich für die Heimat – ein eher veraltetes Konzept, das mancher lieber den Veteranen überlässt – und vor allem für die Heimat von Unternehmen und dies in einer Zeit, in der die Vorstellung einer Harmonisierung der Kulturen ihren Weg beschritten hat und in der es zum guten Ton gehört, weltoffen aufzutreten und sich weltoffen zu zeigen? Bedeutet nicht allein die Tatsache, dass diese Frage heute gestellt wird, eine Renaissance des einst für altmodisch angesehenen Begriffs?

Bevor ich auf diese Frage antworten möchte, die nur wenig Platz für Nuancen lässt, gilt es, sich über den Begriff Heimat zu einigen, der sich im Laufe der Zeit deutlich verändert hat. Als Laie in dieser Thematik habe ich Menschen befragt, die ich kompetenter glaubte. Ihre Antworten scheinen mal parteiisch, mal ironisch, doch immer unvollständig. Zu schnell wurde Heimat, Nation, Land usw. als gleichwertig betrachtet.

Die lateinische *patria* bezeichnet das Land des Vaters bzw. der Vorfahren im Allgemeinen. Für die Römer gehörte zur Heimat der Begriff Republik, und die militärischen Erfolge Roms

resultierten weniger aus der Qualität ihrer Streitkräfte, als vielmehr aus dem Patriotismus ihrer Bürger. Im 17. Jh. definierte die „Académie française“ die Heimat als das Geburtsland, was manche Autoren wie Bossuet nicht davon abhielt, die Liebe für die Heimat zu sublimieren. Im 18. Jh. suggeriert das Wort Heimat die Freiheit, das Land der freien Menschen. So ist bei Voltaire die Heimat weder das Geburtsland, noch das Land wo man lebt, sondern vielmehr wo « man sich wohl fühlt » : es handelt sich um die gleiche gefühlvolle Verbundenheit, die bereits im 16. Jh. beim Abschied Maria Stuarts von Frankreich mitschwang : « Adieu, plaisant pays de France, / O ma patrie, La plus chérie, / Qui a nourri ma jeune enfance ; / Adieu, France, adieu mes beaux jours ! » (*Adieu, geliebtes Frankreich, oh meine Heimat, meine liebste, die meine Kindheit nährte, adieu Frankreich, adieu die schönen Tage*).

Diese Heimat, und folglich ihr Patriotismus, werden gegen Ende des 18. Jh. wesentliche Werte und zur Triebkraft der französischen Revolution. Die heilige Liebe zur Heimat rechtfertigte alles, oder beinahe alles, und macht Montesquieus Weisheit unbrauchbar: « Wenn es für meine Heimat etwas dienliches gäbe, das für Europa abträglich wäre, oder das für Europa dienlich und der menschlichen Gattung abträglich wäre, dann würde ich sie wie ein Verbrechen betrachten. » Die erste Tugend führt laut Napoleon den zivilisierten Menschen dazu, sich für die Liebe zur Heimat hinzugeben und zu opfern. Kaum eine andere Motivation ist so stark, und nach Alexis de Tocqueville « gibt es auf der Welt nur den Patriotismus und die Religion, die während langer Zeit die Gesamtheit der Menschen zu einem gemeinsamen Ziel geleiten kann. »

Die Kriege der folgenden zwei Jahrhunderte im Namen patriotischer Empfindungen ließen allmählich Zweifel aufkommen an der begrifflichen Definition von Heimat und Freiheit. Die Abkehr vom republikanischen Motto zu Gunsten des Begriffs der Revolution durch Marechal Pétain im Jahr 1940 vergrößerte noch den semantischen Unterschied. Die Heimat

wird den rechten wie den linken Intellektuellen suspekt. Die einen, wie Pierre Drieu La Rochelle, warnen vor der Tatsache, dass « der Begriff Heimat mit dem Begriff des Kriegs verbunden ist », andere wie Benjamin Péret, stellen ihr die Freiheit entgegen: « So lange, wie die boshafte Geisterbilder der Religion und der Heimat den gesellschaftlichen und intellektuellen Bereich beherrschen, wird keine Freiheit vorstellbar sein. » Seitdem veränderte sich die Einstellung zu den Begriffen Heimat und Patriotismus in der öffentlichen Meinung. Ihre Verteidiger galten oft als Reaktionäre, Nationalisten, Chauvinisten und Fremdenfeindliche.

In diesem Kontext waren manche über die Worte Dominique de Villepins überrascht, der vor kurzem in seiner Rolle als Ministerpräsident zu einem « wirtschaftlichen Patriotismus » aufrief. Die Kommentatoren waren über diesen ungewöhnlichen Tonfall in der aktuellen europafreundlichen Stimmung beunruhigt. Insbesondere in der Geschäftswelt glaubte man in dieser Formulierung eine Rückkehr zu einem Protektionismus à la Colbert zu erkennen, einen zögerlichen Rückzug von der Bedrohung (oder eher den Herausforderungen) der Globalisierung, ein Wiedererstehen eines engstirnigen Nationalismus zu Lasten der europäischen Solidarität, ja sogar eine Kontaminierung der leitenden Sphären von fremdenfeindlichen Versuchen. Der Premier Minister erkannte das Ausmaß der durch diese Worte ausgelösten Welle an Unmut, und versuchte zu besänftigen indem er erklärte, dass wirtschaftlicher Patriotismus « nicht darin bestünde, dass man sich verschließt, sondern Vertrauen in seine Fähigkeiten setzt und seine Vorteile aufwertet, um in dieser neuen weltweiten Konstellation mitwirken zu können, national wie auch europaweit ». Das Wichtigste in einem Land, in welchem das Gewicht der Sprache ohnegleichen stark ist und wo Diskurse manchmal die politische Ebene verschleiern, war nicht die Wortwahl selbst, trotz antiquierter Konnotationen, sondern die Gründe für diese Wortwahl, zu denen es mehr zu sagen gäbe. Einer der vielen und wenig

überzeugenden Gründe war zweifelsohne das « Nein », welches Frankreich anlässlich des Referendums vom 29. Mai 2005 gegen ein bestimmtes Europa aussprach (so hat es zumindest Monsieur de Villepin erklärt), ein Warnschuss, der von zwei Feststellungen untermauert wird: zum einen ist der « wirtschaftliche Patriotismus nichts anderes, als das was Amerikaner, Japaner, Chinesen und andere Länder schon lange tun », und zum anderen gibt es eine wachsende Bedrohung seitens ausländischer Finanzgesellschaften gegenüber französischen Firmen, von denen ca. fünfzig laut informierten Beobachtern Gegenstand von feindlichen Übernahmen sein könnten.

Doch selbstverständlich sind es nicht die ausländischen Investoren, die Angst machen: es wird im Gegenteil begrüßt, dass sie einer der Motoren des wirtschaftlichen Wachstums sind und Frankreich beglückwünscht sich im Übrigen, eines der weltweit wichtigsten Länder für ausländische Investitionen zu sein. Was dem Ministerpräsident Sorgen bereitet, aber auch den Verbrauchern oder Lohnempfängern, sind die feindlichen und abträglichen Aktionen gegenüber den französischen Wirtschaftsinteressen, bzw. gegenüber der Unabhängigkeit, wenn es sich um so wichtige Bereiche wie Energie und Militärtechnologie handelt. Ausgehend von diesem Zweipunkteprogramm hat der Ministerpräsident die Vorteile der Fusion von Gaz de France und Suez angepriesen, indem er mit Nachdruck auf die Absicherung des Energiesektors in einem bewegten internationalen Kontext hingewiesen hat. Außerdem betonte er, dass der Staat Hauptaktionär des fusionierten Unternehmens bleibe und die Interessen der Verbraucher durch eine Preisregulierung des Gaspreises geschützt würden.

Die Affäre Arcelor-Mittal gab ebenfalls Anlass zu patriotischen Reaktionen, die in der Hauptsache mit dem Erhalt der Arbeitsplätze von 30 000 französischen Mitarbeitern gerechtfertigt wurde, und dies obwohl Arcelor keine französische, sondern eine europäische Firma nach luxemburgischem Recht war. Damit wird der Leitgedanke von Monsieur de Villepin bestätigt,

dass « es nicht darum geht, illusorische Schranken gegen die Globalisierung aufzustellen: es geht um die Feststellung, dass unsere Interessen und die europäischen Interessen Vorrang haben und dass insbesondere unsere Firmen die Möglichkeit haben sollten, sich analog amerikanischer oder asiatischer Firmen angesichts des Wettbewerbs zu rüsten. » In einer Rede an der Humboldt-Universität in Berlin am 18. Januar 2006 appellierte er in folgedessen : « Europa muss besser die Interessen seiner Bürger und Unternehmen vertreten und deshalb insistiere ich, auch wenn der Begriff manchmal falsch verstanden wird, auf die Notwendigkeit eines wahren europäischen Patriotismus: es geht nicht darum, sich hinter einem Protektionismus zu verschanzen, der selbstverständlich überholt ist. Ganz im Gegenteil, es geht darum, unsere Kräfte und Bestrebungen zu vereinen, um in eine gemeinsame Richtung voranzuschreiten und unsere Interessen selbstbewusst in der Welt zu vertreten. Die Priorität für Europa, die einer der Gründungsleitsätze ist, macht auch heute noch Sinn: sie appelliert an unser Pflichten gegenüber all unseren Mitbürgern. »

Um auf die Frage nach der Heimat eines Unternehmens zurückzukommen, ist die Verlegenheit entsprechend groß: von welcher Heimat reden wir? Von Europa oder von Frankreich? Befindet sich ein Unternehmen mit ausländischem Kapital, mit Sitz in Frankreich und mit Beschäftigten verschiedener Nationalitäten in der Sphäre französischer Interessen? Wenn man an die Nationalisten denkt, die behaupten: « mir sind meine Kinder wichtiger als meine Cousins, meine Cousins wichtiger als meine Nachbarn, meine Nachbarn wichtiger als meine Mitbürger, meine Mitbürger wichtiger als Ausländer », kann man sich wohl fragen, ob es eine Rangfolge von Prioritäten zwischen französischem und europäischen Patriotismus gibt...

Zudem müsste es eine klare, allgemein in Frankreich, Europa und der Welt anerkannte Definition der « großen » Unternehmen geben. Nun aber unterscheiden sich die Kriterien je nach Fachrichtung. Manche Autoren, und insbesondere die

Spezialisten des Personalwesens, klassifizieren Firmen nach ihrer Mitarbeiterzahl, während sich wiederum Andere auf Umsatz, Wertschöpfung, Gewinn, Eigenkapital, Bilanzvolumen, Mitglieder einer Unternehmensgruppe usw. konzentrieren bzw. auf eine Kombination mehrerer dieser Faktoren. Der Umstand, dass die Untergrenzen je nach Land bzw. Branche innerhalb eines Landes variieren, macht die Angelegenheit noch komplizierter: mangels einer offiziellen Definition für große, mittlere und kleine Unternehmen legt das Statistische Bundesamt in Frankreich bei seinen Statistiken mal die Untergrenze von 250 Beschäftigten (wie z. B. Eurostat) fest, mal 500 Beschäftigte wie z. B. in der Industrie. Zur Förderung einer Vereinheitlichung der Statistik hat die EU zwar Richtlinien zur Klassifizierung von Unternehmen erstellt, die im Mai 2003 aktualisiert wurden (als « groß » gelten Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten oder mit mehr als 50 Mio. € Umsatz und einem Bilanzvolumen von mehr als 43 Mio. €), doch selbst diese Richtlinien werden von den europäischen Statistikern nicht immer befolgt, und noch weniger von den Banken, die die Größe eines Unternehmens meist nach der Wertsteigerung, dem Börsenkurs usw. bewerten.

« Haben große Firmen eine Heimat? » Ohne genau zu wissen, was unter einem « großen » Unternehmen zu verstehen ist, ohne einer eindeutigen Definition des Begriffs « Heimat » im 21. Jh. und ohne Erklärung um welche Heimat – Frankreich oder Europa – es sich handeln sollte, kann ich die Ausgangsfrage weder mit ja, noch mit nein beantworten.

Doch versuchen wir, zumindest auf die Zusatzfrage zu antworten: « Haben große Unternehmen eine Staatsangehörigkeit? »

Die Staatsangehörigkeit einer natürlichen oder juristischen Person ist die rechtliche und politische Bindung an einen Staat. Obwohl die Staatsangehörigkeit einer juristischen Person im allgemeinen nach dem Ort, wo das Unternehmen gegründet wurde, bestimmt wird, gibt es bei dieser simplen Regel

Überraschungen, und dies auch im Rahmen der offiziellen Statistik der Staaten. So wird in Frankreich jedes Unternehmen, jede juristische oder natürliche Person zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit in einem Register eingetragen und erhält anschließend eine Kennziffer. Doch die EDV der nationalen Unternehmensverwaltung (SIRENE), die vom Statistischen Bundesamt verwaltet wird, registriert ebenso ausländische Firmen, die eine Vertretung oder Geschäftsbereiche in Frankreich haben.

Die Finanzwelt ist ihrer eigenen Logik treu und vertritt oft die Ansicht, dass die eigentliche Staatsangehörigkeit eines Unternehmens die der natürlichen oder juristischen Person ist, die ihm vorsteht. Andere orientieren sich eher an der Börse, wo das Unternehmen notiert ist, weil man davon ausgeht, dass die Mehrheit der Aktieninhaber Landsleute sind, was allerdings auch nicht erwiesen ist. Doch wie lautet dann die Staatsangehörigkeit eines an mehreren Börsen notierten Unternehmens?

Und genau dies ist eine von mehreren Verwicklungen bei der Übernahme von Lucent durch Alcatel, die von den europäischen und amerikanischen Wettbewerbshütern zugelassen wurde: die neu gebildete Gruppe mit einer neuen Identität ist von nun an in Paris *und* New York notiert. Gewiss kontrollieren laut Vereinbarung die Aktionäre von Alcatel 60% des neuen Gebildes und die Aktionäre von Lucent 40%. Die Staatsangehörigkeit der Nummer 2 auf dem Weltmarkt von Geräteherstellern (hinter Cisco, aber vor Ericsson, Siemens und Nortel) wäre demnach eher Französisch, und dies um so mehr als die Gruppe dem französischen Recht untersteht und ihren Hauptsitz in Paris hat. Die Sitze im Aufsichtsrat wurden jedoch paritätisch aufgeteilt, die neue Gruppe wird von Patricia Russo, der frühere Geschäftsleiterin von Lucent geführt. Somit steht die Frage nach der Staatsangehörigkeit weiterhin im Raum. *Alcatel/Lucent: ein Riese, der weniger französisch ist als er aussieht*, schrieb infolgedessen die Zeitschrift L'Expansion am 3. April 2006 und begründete seine Zweifel von der Managerseite her: « Im Normalfall wird die Geschäftsleitung eines neuen

Mastodonte nie dem Geschäftsführer des kleineren Unternehmens übertragen und noch weniger dem nicht so Leistungsfähigen... Hinzu kommt, dass das ausführende Organ des zukünftigen Cisco-Wettbewerbers neben Patricia Russo mit drei Franzosen, einem Australier (z. Z. Nr. 2 bei Alcatel) und einem Amerikaner besetzt ist, wobei Letzterer, Frank D'Amelio, Finanzleiter von Lucent, die Eingliederung überwacht und somit die sensibelste Stelle bei einer Übernahme begleitet. » Zudem bleiben die Tätigkeitsbereiche von Lucent im Bereich der Verteidigung in einem unabhängigen Unternehmen in den USA in Reichweite des Weißen Hauses. Unter diesen Bedingungen war es für Frau Russo, die keine französische Befindlichkeiten wecken wollte, ein Leichtes zu behaupten, dass die neue, von ihr geführte Gruppe, « weder französisch, noch französisch-amerikanisch, sondern Welt umfassend » wäre – jedoch mit einem amerikanischen Management.

Unter diesen Voraussetzungen ist es schwierig, einen Konsens über die Definition der Staatsangehörigkeit eines Unternehmens zu finden!

Gewiss kann man sich einem anderen Aspekt widmen, der eine nationale Zugehörigkeit begründet: aufgrund welchen Verhaltens könnte man sagen, dass ein Unternehmen diese oder jene Staatsangehörigkeit zum Ausdruck bringt? Verhält sich ein in Frankreich angemeldetes Unternehmen, deren Aktionäre, Geschäftsleitung und Führungsriege jedoch eine andere Staatsangehörigkeit haben, wirklich wie ein französisches Unternehmen, oder sind wir der Meinung, dass dies nur verwaltungstechnisch funktioniert? Diese Frage zu bejahen würde die von manchen vorgenommenen Unterscheidungen in « richtiger » Franzose, « verwurzelter », « falscher » oder « nur vom Papier her » Franzose auf die Firmenwelt beziehen – mit dem Ergebnis, dass öffentliche Unterstützung und Subventionen eingeschränkt werden können.

Doch hätte ein französisches Unternehmen mit französischem Kapital und französischen Mitarbeitern wirklich ein anderes

strategisches und geschäftsführendes Verhalten als das oben Beschriebene? Nichts ist so unsicher wie eine derartige Einschätzung. Nur staatliche oder gemischwirtschaftliche Unternehmen können sich im Allgemeinen an Gemeininteressen und an Erwartungen der Bevölkerung, Verbraucher oder Arbeiter, orientieren, denn die öffentliche Hand kann aufgrund von Besitzverhältnissen, Beteiligungen, Statuten oder Regelungen direkt oder indirekt auf Entscheidungen Einfluss nehmen.

Im gleichen Zusammenhang ist die Staatsangehörigkeit eines Unternehmens offensichtlich immer weniger ausschlaggebend, da ein Teil ihrer Tätigkeiten in den Bereichen Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion und Verkauf im Ausland stattfinden. Je mehr ein Unternehmen international agiert, desto mehr entfernt es sich von seinem nationalen Ursprung und wird multinational oder transnational. So definieren manche Autoren ein multinationales Unternehmen als eine Firma, die sich im Vertrieb, der Industrie, der Technik, der Finanzen oder Dienstleistungen über die Grenzen ihrer ursprünglichen nationalen Grenzen hinaus entwickelt, unabhängig von der Größe der Firma, den materiellen und finanziellen Werten und seiner Belegschaft. Doch diese extensive Definition, die oft dazu führt, dass multinationale Unternehmen je nach Größe in drei Kategorien eingeteilt werden (die globalen und wahren multinationalen Unternehmen, die gewöhnlichen oder globalen multinationalen Unternehmen, die kleinen multinationalen Unternehmen die ihr Marketing dem örtlichen Bedarf anpassen), wird z. B. von der UNO nicht geteilt, für die ein multinationales Unternehmen eine Firma ist, die größere Kapitalbeteiligungen bei Filialen oder ähnlichen Unternehmen im Ausland hat.

Kommen wir nach diesem Exkurs zu einem französischen Unternehmen, das von einem ausländischen Unternehmen kontrolliert wird. Es spielt keine Rolle, dass die Muttergesellschaft Mehrheitseignerin ist, und es sich im eigentlichen Sinne um eine Filiale handelt. Sobald sich das Kapital auf mehrere

Aktionäre verteilt, was bei vielen börsennotierten Firmen der Fall ist, liegt der Kapitalanteil, der eine effektive Kontrolle der Firma ermöglicht, weit unter dem symbolischen Grenzwert von 50% plus einer Stimme. Auch wenn die französische Gesetzgebung besagt, dass sich eine Portfolio-Investition in eine Direktinvestition umwandelt, sobald eine Firma mehr als 20% des Kapitals hält, kann ein Anteil von weniger als 10% oder weniger ausreichen, damit eine Firma die Kontrolle de facto übernimmt. Im Gegenzug heißt dies nicht, dass eine Firma mit Kapitalmehrheit die Kontrolle ausübt. Abgesehen von diesen formalen juristischen Überlegungen hängt die Übernahme der Kontrolle vielmehr von der Dauer des Aktienbesitzes bzw. von der damit verbundenen Absicht ab, ob es sich um ein Spekulationsgeschäft oder um eine langfristige Investition handelt.

Diese Problematik hat sicherlich die französische Regierung dazu bewegt, neue Schutzvorkehrungen gegen feindliche Übernahmen vorzubereiten, die den Grundsatz der Gegenseitigkeit beinhalten. Bereits jetzt hat die Regierung Maßnahmen ergriffen, um den langfristigen Besitz von Aktien und den Aktienbesitz von Mitarbeitern zu fördern, « denn ein starkes und strukturiertes Kapital ist der beste Schutz unserer Unternehmen, und zugleich wird dadurch die Arbeit der Beschäftigten aufgewertet. » Die Idee des Aktienbesitzes von Mitarbeitern ist nicht neu, doch sie erhält eine neue Dimension im Vergleich zu einer einfachen Gewinnbeteiligung, da ein signifikanter Teil des Kapitals der Unternehmen in den Händen von denjenigen liegt, deren Arbeitsplatz mit strategischen Entscheidungen in Verbindung steht und die sich zusammenschließen, um eine Verlagerung ins Ausland zu vermeiden. Die neue Politik des ökonomischen Patriotismus in Frankreich wird sich zudem auf eine intelligente Wirtschaftspolitik stützen und den Unternehmern helfen, feindlichen Übernahmen vorzugreifen und besser standhalten zu können.

Die Bildung eines stabilen Netzes von Aktieninhabern zur Erhaltung von Arbeitsplätzen steht nicht im Widerspruch

zum Wettbewerbsrecht, auch wenn es darüber Debatten gibt. So spricht sich Neelie Kroes, EU-Kommissarin für den Wettbewerb, eher für die „Weltmeister“ mit Sitz in Europa als für „nationale oder europäische Meister“ aus, und unterscheidet sich damit von der französischen Regierung, die in der Staatszugehörigkeit von Unternehmen eine Arbeitsplatzsicherheit im Land sieht. Sind daher die einzigen multinationalen Firmen, denen die Franzosen bezüglich der Arbeitsplatzsicherung vertrauen würden, Firmen, in welchen andere Franzosen (oder die Belegschaft durch Belegschaftsaktien) einen signifikanten Teil des Kapitals halten? Wäre die Staatszugehörigkeit – Ironie der Geschichte – der Schlüssel zur Versöhnung von Kapital und Arbeit?

Diese Fragen geben Anlass, sich der Frage der Identität von Unternehmen zu widmen: Soll man von einem Unternehmen, das sich weiterentwickelt und zu einem multinationalen Unternehmen wird, sagen, dass es seine Identität und seine Werte verliert oder im Gegenteil, dass es seine eigene Kultur behauptet und entfaltet?

Auch hier ist die Antwort nicht einfach, sondern bedingt durch die internationale Marketing- und Kommunikationsstrategie des jeweiligen Unternehmens. Es gilt als erwiesen, dass die großen multinationalen Unternehmen den Weltmarkt lieber als einen vereinigten Markt im Rahmen einer globalen Strategie betrachten. Mit der Standardisierung der Produktion, der Entwicklung des Marketing und der Kommunikation entstehen größenbedingte Kostenvorteile, die eine Reduzierung der Verkaufspreise oder eine Verbesserung des Gewinns ermöglichen. Daher rührt der oft vorgebrachte, berechtigte oder unberechtigte Vorwurf gegen große multinationale, oft amerikanische, Unternehmen, ihren Waren oder Dienstleistungen ihre Werte und ihren Stil aufzwingen zu wollen. Manche zögern nicht, von einer « McDonaldisierung » der Welt zu reden, ja selbst von « Cola-Kolonialismus ». Gewiss wäre die Homogenisierung

des Bedarfs und der Erwartungen durch die weltweite Übernahme des *american way of life* die beste Art den Markt zu vereinheitlichen – jedoch unter der Voraussetzung, dass man die kulturellen Unterschiede ignoriert, die besagen, dass das was für Amerika und Amerikaner gut ist nicht unbedingt auch für den Rest der Welt gut sein muss. Aus dieser Kritik leitet sich ein Großteil des einseitigen Bildes ab, welches ein Teil der Bevölkerung von der doch recht komplexen Realität der Globalisierung oder Mondialisierung hat. Der Anpassungsprozess, durch welchen sich eine Menschengruppe kulturelle Werte einer anderen aneignet, kann für das Zusammenleben, für gegenseitiges Verständnis und Toleranz förderlich sein. Infolgedessen kann dieses Phänomen auf den ersten Blick positiv wirken (insbesondere nach Ansicht desjenigen, dessen Werte verbreitet werden). Die Kehrseite besteht jedoch in dem Risiko des Kulturverlustes, d.h. dem Verlust von Identität, dem Vergessen eigener kultureller Normen und nicht zuletzt der schrittweisen Abkehr von der Muttersprache zu Gunsten einer Mischsprache. Hierdurch geraten Menschen in Abhängigkeit von der bestimmenden Kultur und in eine Position der Minderwertigkeit ihr gegenüber. Was als großzügige Haltung angesehen wurde, kann plötzlich als neokolonialistisch betrachtet werden und auf Ablehnung stoßen. Deshalb ist es nicht erstaunlich, wenn sich die anvisierten Zielgruppen über diese oder jene Marke zeitweise empören und diese Produkte boykottieren, da die globale Strategie der Mega-Marken die Phänomene des Images auf Gedeih und Verderb verstärkt und übertreibt. Internationale Marken wie *American Express*, *Coca Cola*, *McDonald's* oder *Marlboro*, die auf das Image ihrer nationalen Herkunft setzten, werden zur Zielscheibe der Rache, sobald die Außenpolitik ihres Landes nicht akzeptiert wird. Mega-Marken, Symbole einer Nation, erfahren deshalb in manchen Ländern, in denen diese Marken auf Ablehnung stoßen, einen erheblichen Rückgang ihrer Verkaufszahlen und ihr Image verschlechtert sich selbst in weniger betroffenen, jedoch politisch kritischen Ländern. Erinnern wir

uns an den Rückgang der Verkaufszahlen « amerikanischer » Marken in Frankreich und in Kanada während des Militäreinsatzes im Irak 2003. In der Folge kam es immer wieder zu regelrechten Vergeltungsfeldzügen: Der Boykott von französischen Produkten in den USA – einschließlich der lächerlichen Ablehnung des Begriffs *french fries*, unter dem Vorwand, dass Frankreich das Vertrauen der USA verraten hätte, weil es sich nicht auf deren Seite engagierte. Kurz gesagt, multinationale Unternehmen unterliegen den politischen Entwicklungen und ihre internationale Strategie kann nicht mehr ohne eine wahrhafte Firmendiplomatie entwickelt werden. Dies gilt sowohl für den Auslandsverkauf als auch für den Einkauf und die Produktion in Ländern, in welchen ein geringerer Arbeits- und Umweltschutz zu günstigen Kosten beitragen. Das Image einer Weltmarke kann sich schnell verschlechtern, sobald Beweise für eine Ausbeutung natürlicher und menschlicher Ressourcen in einem Entwicklungsland vorliegen und insbesondere dann, wenn es sich um Kinderarbeit oder die Anstellung politischer Gefangener handelt.

All diese Beispiele werfen Fragen nach der Identität eines Unternehmens auf. Wenn multinationale oder transnationale Firmen mit einer Staatszugehörigkeit versehen werden, damit Verbraucher positiv oder negativ reagieren, so hängt dies damit zusammen, dass diese Firmen selbst Hinweise geben, die dem Verbraucher ermöglichen, diese Staatszugehörigkeit zu erkennen. Dies geschieht durch Namen und Marken, aber auch durch ihre visuelle Identität, durch auf den Produkten angebrachte Siegel « *made in* ». Ein nationales Image kann auch wie ein Versprechen genutzt werden: deutsche Zuverlässigkeit, italienische Ästhetik, amerikanische Modernität usw. Doch was hier als Stärke wahrgenommen wird, kann sich in einer anderen Situation als Schwäche erweisen.

Jedes Unternehmen baut sich eine Kultur auf, ein Gesamtwerk aus Verknüpfungen, Glauben, Werten, Normen, Mythen und Geschichten, gemeinsame Riten und Tabus. Diese

Firmenkultur beeinflusst zwangsweise die nach außen gerichteten Botschaften. Anders ausgedrückt heißt das: Die Kultur ist ein Konstrukt, gleichzeitig aber auch ein Charakteristikum, oder genauer gesagt eine Gesamtheit von Charakteristika, wobei sich jedes einzelne Charakteristikum wiederum auf ein anderes oder, wie im Falle von Polysemie, mehrere Charakteristika bezieht. Diese Charakteristika können sich mit der Zeit weiterentwickeln oder, je nach Empfänger, variieren. Deswegen ist die Untersuchung der Identität eines Unternehmens so komplex und bedarf ausgefeilter Techniken.

In einer linearen und vertikalen Kommunikationsstruktur vom Typus Sender-Empfänger entsendet das Unternehmen Nachrichten unter Angabe seiner Identität in der Annahme, dass alle Empfänger die Nachricht so verstehen, wie vom Unternehmen gewünscht. Diese Annahme, die selbst in einem homogenen Kulturkreis anfechtbar ist, wird in einer multikulturellen Welt jedoch schnell zur Illusion, da jeder Empfänger Nachrichten selbstverständlich auf der Grundlage seines Bezugsrahmens und seiner Kultur entschlüsselt. Wenn also ein Unternehmen und ein Empfänger unterschiedlichen Kulturen angehören, kann die Identität und das Image des Unternehmens nur das Ergebnis eines gemeinsamen Gestaltungsprozesses sein. Entsprechend ist vor jeder internationalen Strategieentscheidung eine Verhaltensstudie des lokalen Verbrauchers unerlässlich. Diese Untersuchung soll anhand einer psychosozialen und ethnologischen Herangehensweise den Entscheidungsträger des Unternehmens vor begrifflichen Unterschieden, zwischen dem was gesagt und dem was verstanden wird, warnen. Mit diesem Vorgehen soll verhindert werden, dass der zu selbstsichere und von seiner dominierenden Kultur überzeugte multinationale Konzern dem Ethnozentrismus verfällt. Sobald ein multinationaler Konzern zu Recht oder zu Unrecht als Botschafter einer Macht, als Symbol einer Nation oder einer Ideologie wahrgenommen wird und gleichzeitig versucht, ein universelles Produkt auf dem Markt zu etablieren, so ist dies ein Spiel mit dem

Feuer und jenseits der wirtschaftlichen Ebene mit dem Risiko behaftet, dass Bevölkerungen durch alternative Thesen, die zu Ablehnung, Verlust von Identität und Religion sowie dem Aufleben von Nationalismus führen, seinem Einfluss etwas entgegenzusetzen versuchen.

Deshalb möchte ich Ihnen meinerseits die Frage stellen: ist es für die Menschheit wünschenswert, dass multinationale Konzerne eine Heimat haben?