

Kapitel 9 DIE QUALITÄTSSTRATEGIE

Seit der Gründung der Altrad-Gruppe gehört die Qualität zu den zentralen Themen des Konzerns. In meinem Buch *Stratège de groupe* (1989) erläuterte ich bereits in dem Kapitel „La qualité pour réussir“ (Mit Qualität zum Erfolg) mein Konzept von Qualität, das ganz im Sinne der zeitgenössischen Theoretiker steht, die in ihr ein Schlüsselement für die Wettbewerbsfähigkeit sehen. Genau wie Edwards Deming und Joseph Juran, Begründer des *Total Quality Management* sowie der japanische Erfinder der Qualitätszirkel Kauro Ishikawa, versuchte ich bereits damals die drei wesentlichen Produktivitätsfaktoren von Unternehmen zu vereinen: eine gute Organisationsstruktur, die Motivation des Personals und die Qualität der Produkte.

Es ist somit kein Zufall, dass wir uns, ausgehend von den damals gegründeten Qualitätsausschüssen, zu einer Matrixstruktur entwickelt haben, in deren Mittelpunkt die Progress Units stehen. Sie sind teilweise von dem japanischen Konzept *Kaizen* inspiriert, das man als Suche nach einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess definieren kann. Allerdings unterscheiden sich die PU von diesem dadurch, dass unser Total Quality Management nicht nur den Produktionsprozess und die technologische Innovation betrifft, sondern alle Funktionen, alle Aktivitäten und alle Unternehmen der Gruppe, wodurch versucht wird, die Beteiligung aller Mitarbeiter der Gruppe zu gewinnen.

Zahlreiche Forscher haben jedoch zu Recht festgestellt, dass Unternehmen, die den Qualitätsansatz verfolgen, in der Regel auf zwei wesentliche Hindernisse stoßen: zum einen die Schwierigkeit für die Qualitätsgruppen, das gesamte Personal auf allen Ebenen einzubinden, wie es die Qualitäts- und Exzellenzprinzipien vorsehen, und zum anderen die Anpassung der universellen Qualitätsprinzipien an den jeweiligen sozio-kulturellen Kontext. Die Altrad-Gruppe ist in mehreren Ländern mit starken nationalen Kulturen präsent und besteht aus zahlreichen Unternehmen, die in der Mehrzahl, bevor sie zur Gruppe kamen, bereits ihre eigene Qualitätskultur besaßen. Die Gruppe konnte diese Aspekte nicht umgehen und reagierte darauf, indem sie einen zweigleisigen Ansatz entwickelte, der horizontal wie auch vertikal verläuft:

- innerhalb jeder Filiale gewährleistet ein Qualitätsausschuss die vertikale Verbreitung des Qualitätsgeists durch die hierarchischen Stufen;
- auf Gruppenebene agiert eine überbetriebliche Progress Unit als zentrales Triebwerk für die Vermittlung der entsprechenden Werte und des Know-hows. Sie versucht weiterhin, die kulturellen Unterschiede und die Unterschiede in der Wahrnehmung zu reduzieren und die Entstehung einer globalen und solidarischen Qualitätskultur angesichts der gemeinsam zu bewältigenden Probleme zu fördern.

Das Konzept der Wertschöpfungskette, für das wir uns bei der Umstrukturierung unserer Gruppe entschieden haben, führte auch dazu, dass wir uns den Techniken des *Reengineering* zugewandt haben. Dieses 1993 vom Unternehmensberater M. Hammer begründete Konzept kann als pragmatisch orientierter Ansatz für eine Umstrukturierung von Unternehmen und für die Neugestaltung der Wertschöpfungskette definiert werden. Es zielt darauf ab, die Voraussetzungen für Leistung hinsichtlich Kosten, Qualität, Service, Schnelligkeit usw. zu verbessern. Dieser Ansatz betrifft sämtliche Funktionen, Aufgaben und Posten des Hauptsitzes und der Tochtergesellschaften und wirkt sich

auch auf die Beziehungen zwischen allen Filialen in den verschiedenen Bereichen: Industrie, Technologie, Vertrieb, Finanzen, Menschen, Kultur usw.

Das *Reengineering* ist weniger strategisch und mehr pragmatisch ausgerichtet als der *Kaizen*-Ansatz und fördert deshalb die Schnelligkeit bei Infragestellungen und bei Ergebnissen, wenngleich auch mit einer gewissen „Brutalität“. So empfiehlt Hammer – wobei er auf dem Aspekt des „Umbruchs“ besteht – auf solche Verfahren zu verzichten, die für das Umfeld des Unternehmens ungeeignet sind, insbesondere was die Vorrangstellung des Kunden betrifft. Im Rahmen unseres Managementkonzepts wird diese Brutalität jedoch dank der Einbindung der größtmöglichen Anzahl von Teilnehmern bei der Umgestaltung der Unternehmen und der Gruppe mittels der Progress Units und der Sitzungen des Führungstabs korrigiert.

Das *Reengineering* ist kein Konzept für Verbesserungen, sondern ein Konzept für Umstrukturierungen, das oft sehr ehrgeizige Ziele verfolgt: Senkung der Beschaffungskosten um 25%, Reduzierung der Logistikkosten um die Hälfte usw., Ziele, die mit bloßen Verbesserungsmaßnahmen nicht erreicht werden können. Diese in unser netzwerkgestütztes Management integrierte Logik kann sich beispielsweise durch einen Transfer von Aktivitäten ausdrücken – von Unternehmen mit nur sehr geringer Wertschöpfung zu solchen mit größerem Wettbewerbspotential – oder auf externer Ebene durch Betriebsverlagerungen, Wechsel von Lieferanten und Partnern usw. Das *Reengineering* einer Gruppe ermöglicht gleichwohl radikale Veränderungen, ohne dabei den Umfang der Gruppe und die Arbeitsplätze in Frage zu stellen: die Umstrukturierung beschäftigt sich deshalb mit den Ressourcen (Menschen, Finanzen, Logistik, Technologie, Vertrieb usw.), die strukturbedingt oder räumlich verstreut sind und behandelt sie so, *als ob* sie zentralisiert wären. Sobald die Entscheidungen getroffen und die *Prozessabläufe* auf zentraler Ebene definiert wurden, wird die Umsetzung auf die verschiedenen Einheiten verteilt, um die erwarteten Ergebnisse zu

erreichen. Es handelt sich um einen "ruhigen Umbruch": keine Massentlassungen, sondern lediglich eine Umverteilung der Aktivitäten in einer leistungsbezogenen und auf höchste Qualität ausgerichteten Geisteshaltung.

A. GLOBALE, GLOKALE ODER LOKALE STRATEGIE?

Um das Ziel der totalen Qualität zu erreichen, versucht die Altrad-Gruppe mittels einer permanenten Inanspruchnahme aller Tätigkeitsbereiche der Gruppe kontinuierlich Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den steigenden Erwartungen der Kunden entsprechen, d.h. Käufer/Wiederverkäufer, aber auch Endverbraucher und Auftraggeber. Jedoch unterscheiden sich die Erwartungen und die Qualitätswahrnehmung je nach Land und Vertriebsnetz. Deshalb ist es notwendig, dass die Qualitäts- oder die Marketingabteilung diese Erwartungen analysiert und dabei das Image der Konkurrenzmarken, die kaufentscheidenden Produktattribute bei der Kundschaft, die offiziellen Normen der jeweiligen Länder usw. im Vorfeld berücksichtigt. Je nachdem, wie erheblich die Unterschiede sind, verfolgt die Gruppe dann unterschiedliche Strategien:

- eine globale Strategie, bei der auf allen Märkten Produkte mit gleicher Qualität angeboten werden;
- eine glokale Strategie, bei der die Produkte den spezifischen Erwartungen jedes einzelnen Markts angepasst werden. Meist handelt es sich hier um kleinere, aber in den Augen der Kunden prägnante Veränderungen, die, wenn möglich, im Endstadium vorgenommen werden: Einbau eines Rückwärtsgangs bei Betonmischern für den deutschen Markt, andere Gehäusefarben, Vermerk einer nationalen Marke (zusammen oder separat von der Marke Altrad) bzw. einer nationalen Norm usw.;
- eine lokale Strategie für die extremen Fälle, in denen es aufgrund einer lokalen und sehr speziellen Qualitätswahrnehmung

nötig ist, auf jegliche Standardisierung zu verzichten – was jedoch nicht ausschließt, dass die anderen Filialen der Gruppe oder ihr externes Netzwerk bei bestimmten Bestandteilen mit eingebunden werden können.

Ziel des Total-Quality-Managements ist, wie die dritte Option aufzeigt, den Erwartungen der Kunden zu entsprechen und gleichzeitig die Kosten des Herstellers zu optimieren (insbesondere durch Skaleneffekte), sowie seine Wettbewerbsfähigkeit und/oder Rentabilität zu steigern. Folgende Ansätze leiten sich daraus ab:

- eine partielle Standardisierung, wenn es trotz unterschiedlicher Erwartungen der anvisierten Zielgruppen weiterhin möglich ist, die Produktion zwischen mehreren Filialen der Gruppe oder ihres Netzwerks aufzuteilen. Dabei wird einerseits die Aufgabenverteilung optimiert – von der Rohstoffbeschaffung bis zur Produktverpackung – und andererseits eine „Just-in-Time“-Strategie eingesetzt, um die Materialflüsse zu optimieren und die Produktions- und Fertigwarenbestände zu verringern. Gleichzeitig gilt es, Lieferengpässe zu vermeiden, die die Zufriedenheit der Händler und Endkunden durch verlängerte Lieferfristen oder Lieferrückstände beeinträchtigen würde;
- eine totale Standardisierung, wenn die Erwartungen der Kunden sozusagen allgemeingültigen Charakter aufweisen. Die Gruppe stützt sich dabei auf das Qualitätsniveau des anspruchsvollsten Zielmarkts, oder auf ein noch höheres Qualitätsniveau, wenn sie ihr Produkt im Vergleich zu ihrer Konkurrenz auf diesem Zielmarkt als „hochwertiges Produkt“ positionieren möchte. Dies ist erst recht bei weniger anspruchsvollen Märkten der Fall, was möglicherweise eine Skimming-Preispolitik rechtfertigt und auf diese Weise aufgrund der Preis-Differenzierung de facto zu einem globalen Marketing führt.

Hier wird deutlich, wie sehr die Qualitätspolitik Bestandteil der langfristig ausgerichteten Strategie der Altrad-Gruppe ist

und oft zu Überlegungen führt, die sich anschließend in neuen Strategien in der Produktion, Marketing, Einkauf, Beschaffung usw. offenbaren, und zwar in dem Maße, in dem sich die ursprüngliche Ausrichtung innerhalb der ganzen Gruppe verbreitet und das gesamte Personal einbezieht bzw. das Verhalten der externen Netzwerkpartner beeinflusst.

In diesem Sinne haben wir uns entschieden, den Begriff des „Kunden“ sowohl auf die internen Beziehungen (zwischen den Unternehmen der Gruppe) als auch auf die externen Beziehungen (unseres Netzwerks) auszuweiten – wie am Beispiel der gruppeninternen Verkaufspreise deutlich wird. Zusätzlich zu den externen periodischen Audits haben wir weiterhin Verfahren zur eigenen Kontrolle entwickelt, die gezeigt haben, dass sie noch besser zum Erfolg unserer Vorhaben im Bereich des Total-Quality-Managements beitragen.

B. QUALITÄT IN DEN UNTERNEHMEN DER GRUPPE

Unser Total-Quality-Management ist in allen Filialen, funktionalen Abteilungen und Tochtergesellschaften der Altrad-Gruppe präsent, unabhängig davon, ob sie in der Produktion, im Vertrieb, im Einkauf, in der Beschaffung oder in der Logistik tätig sind.

Für einen Geschäftsführer stellt Qualität ein persönliches, totales und konstantes Engagement dar, eine Art und Weise, seine eigene Arbeit und seine Beziehungen zu den Kunden dauerhaft zu gestalten sowie die permanente Motivation seiner direkten Mitarbeiter und seines Personals. Um von den Geschäftsführern die uneingeschränkte Zustimmung zu dieser Grundeinstellung sowie zu einem Werk von präzisen und verbindlichen Regeln und Verfahren zu erhalten, wurde einem Geschäftsführer die Aufgabe übertragen, ein Sensibilisierungsbogen zu verfassen, das von der Generaldirektion der Gruppe validiert und verteilt wurde. In diesem Schriftstück werden

neben einigen *Kaizen*- und *Reengineering*-Prinzipien, die dem multikulturellen Kontext unserer Gruppe entsprechend angepasst wurden, die beiden fundamentalen Grundwerte unseres Total-Quality-Managements erläutert:

- der Respekt gegenüber externen wie internen „Kunden“ durch die Analyse ihrer Erwartungen und der Berücksichtigung eventueller Unzufriedenheiten, sowie durch ein gegenseitiges Vertrauen, das meist durch Qualitätssicherungsverträge formalisiert wird,
- der Informationsaustausch zwischen allen Einheiten der Gruppe (und ihren Kunden), aber auch zwischen allen Akteuren des Netzwerks, die an der Wertschöpfungskette teilnehmen.

Unser netzwerkgestütztes Management fußt in der Tat auf der Qualität sämtlicher Glieder dieser Kette, wohlwissend, dass das schwächste Glied die Gesamtqualität mindert. So kann das Qualitätsniveau eines Betonmischers, dessen Trommel in dem einen Betrieb hergestellt wird, der Motor in einem anderen und die Montage wiederum in einem dritten erfolgt, nicht nur durch eine einfache Qualitätsprüfung am Ende der Montagekette sichergestellt werden, sondern erfordert von allen Netzwerkmitgliedern die genaue Einhaltung der Regeln. Dies erfolgt durch eine harmonische Wechselwirkung zwischen der Qualitätsabteilung des betreffenden Unternehmens und der Qualitätsabteilung der Gruppe bzw. der entsprechenden Progress Unit, die damit beauftragt ist, Qualität zu planen und Projekte in diesem Sinne zu entwickeln und zu überwachen.

Kapitel 10

DIE INTEGRIERTE MEHRWEG-KOMMUNIKATION

A. GLOBALISIERUNG UND INTEGRATION

Eine multinationale Gruppe, die aus zahlreichen Unternehmen besteht, sendet unterschiedliche Signale und Nachrichten an ebenso unterschiedliche Adressaten innerhalb der Gruppe, an ihr direktes Umfeld sowie an ein externes Publikum. Die Kommunikationspolitik zu definieren betrifft deshalb nicht nur die Harmonisierung dieser Nachrichten auf internationaler Ebene, sondern auch die Integration unterschiedlicher Kommunikationsmittel, mit denen diese Nachrichten übermittelt werden.

Die internationale Kommunikationspolitik eines Unternehmens ist eng mit dem Marketingkonzept verbunden, das sie für ihre Expansion im Ausland gewählt hat. So unterscheidet man in der internationalen Kommunikation drei Ansätze, die den drei Konzeptionen – lokal, global und global – des internationalen Marketings entsprechen:

- der globale Ansatz besteht darin, die Positionierungen und die Nachrichten so zu vereinheitlichen, dass ein weltweit kohärentes Image entwickelt wird und Skaleneffekte bei der Gestaltung und Herstellung solcher Nachrichten wie auch beim Kauf von Werbeflächen entstehen;

- der lokale Ansatz besteht darin, sich jedem, meist nationalen, Zielmarkt präzise durch spezifische Kampagnen anzupassen;
- der globale Ansatz, gemäß der Devise „Global denken, lokal handeln“, führt zu Praktiken, die von einer globalen Vision geprägt, aber den lokalen Umständen angepasst werden. Es wird all das einheitlich gestaltet, was im Namen der Skaleneffekte vereinheitlicht werden *kann*, und all das anpasst, was angepasst werden *muss*: auf juristischer Ebene (unter Berücksichtigung der nationalen Vorschriften), auf praktischer Ebene (entsprechend der verfügbaren Medien), auf kultureller Ebene (gemäß der soziokulturellen Eigenheiten, angefangen bei der Sprache), hinsichtlich des Marketings (entsprechend den spezifischen Erwartungen der Zielkundschaft) usw.

Da die von der Altrad-Gruppe hergestellten und vertriebenen Produkte eher einen funktionalen als einen kulturellen Charakter haben, würde die Marketingtheorie zweifelsohne einen eindeutig globalen Ansatz empfehlen und dabei den Rat von Theodore Levitt (1983), Vertreter der Konvergenztheorie der Geschmäcker, Lebensstile und Verhaltensweisen, wortwörtlich befolgen: „Die Erde ist rund, aber oft wäre es besser, so zu tun, als wäre sie flach.“ Unsere Gruppe ist letztendlich nicht so weit von dem Beispiel eines einheitlichen Weltmarkts entfernt, auf den in dem berühmten *Mercator* von Lendrevie, Lévy und Lindon (2001) verwiesen wird: der Markt der Schubkarren, den die Firma Haemmerlin, Gründer der ersten Metallschubkarre, mit einem typisch globalen Marketing bearbeitet.

In der Praxis ist die globale Option jedoch nicht so einfach: die Erwartungen des Kunden können selbst im Bereich der Schubkarren und Gerüste von Land zu Land variieren, sei es aus kulturellen, historischen oder vorschrittmäßigen Gründen bzw. aufgrund der Präsenz von Substitutionsprodukten (so bevorzugen Deutsche, die an einen Rückwärtsgang an ihren Betonmischern gewöhnt sind, manchmal die Zwangsmischer). Jedoch erfordert eine globale Kommunikation nicht nur ein und dieselbe Marke und zumindest dem Anschein nach

identische Produkte, sondern bedingt auch inexistente oder unerhebliche Unterschiede zwischen den Ländern bezüglich der Verbraucher (die gleichen Erwartungshaltungen, die gleichen Gewohnheiten), der Konkurrenz (die gleichen Konkurrenten und das gleiche Markenimage), des Vertriebs (die gleichen Vertriebsstrukturen), der Medien (die gleiche Verbreitung und Abdeckung), der Vorschriften, der Sprache oder zumindest des Alphabets und der ideografischen Schriftweise (Prime und Usunier, 2004). Deshalb praktizieren zahlreiche Gruppen wie LVMH, Danone oder L'Oréal nicht etwa eine Strategie der Einheits- oder Megamarke, sondern nutzen verschiedene Kommunikationsebenen (Unternehmen, Institution, Produkt, Marke), um mehr Flexibilität in ihre globale Kommunikation einzubringen. Sie distanzieren sich dadurch von dem, was von einigen Spezialisten unter dem Begriff „rein globale“ Kommunikation bezeichnet wird.

Aufgrund der Tatsache, dass sich unsere Wachstumsstrategie durch die Übernahme von Unternehmen auszeichnet, deren Marken bereits einen gewissen Bekanntheitsgrad in ihrem Einzugsgebiet haben, eine emotionale Bedeutung sowie einen besonderen Platz in der Kundenwahrnehmung einnehmen, und vor dem Hintergrund, dass sich der Transfer (Villemus, 2006) einer alten zu einer neuen Marke als schwierig, langwierig und kostenintensiv erweist (z.B. *Ateliers de Saint Denis* wurde zu *Altrad Saint Denis*), hätte die Entscheidung, überall nur die Marke Altrad anzubieten, die lokalen Mitarbeiter und die Marktteilnehmer womöglich brüskiert (Interbrand, 2006). Es galt daher, verschiedene Alternativen zu untersuchen: Fortführung der lokalen Marken, allmähliche Einführung von globalen Einzelmarken pro Produkt, Einführung einer globalen Marke für alle Produkte. So haben wir uns in den Fällen, in denen nationale Marken ein hohes Image aufwiesen, für das *Co-Branding* entschieden, bei dem die lokale Marke mit der internationalen Marke verknüpft wird (beispielsweise Lescha-Altrad). Das gleiche galt für das Logo (abstraktes oder bildhaftes

Symbol wie unsere „fliegende Möwe“, oder die typografische Gestaltung mit Unterscheidungsmerkmalen), bei dem es uns selbstverständlich erschien, den lokalen Namen in den Schriftzug der Gruppe einzubeziehen, um so die Zugehörigkeit des Unternehmens zu unserer Gruppe deutlich zu machen.

Jedes Unternehmen, das in seinem Umfeld nach Anerkennung, positivem Image und politischer, sozialer und kommerzieller Akzeptanz strebt, entwickelt gegenüber dem internen wie externen Publikum eine Reihe von Mitteln, die die visuelle Darstellung betreffen (Design, Grafik-Charta, Signet), die Werbung, die direkte oder für die sozialen Beziehungen relevante Kommunikation (interne Beziehungen, Öffentlichkeitsarbeit) usw. Die goldene Regel besagt, dass innerhalb eines Unternehmens „alles kommuniziert“: angefangen bei der Visitenkarte über die Telefonzentrale und Lieferwagen bis hin zum Fernsehspot in der *Prime Time*. All diese Darstellungsformen einer Unternehmensidentität zu vereinen, um somit die Auswirkungen zu vervielfachen, ist das erklärte Ziel der *Integrierten Kommunikation*, auch *Integrated Marketing Communications* genannt, die seit 1990 zu einem der Hauptthemen der wissenschaftlichen und fachspezifischen Literatur geworden ist.

Duncan und Everett (1993) definierten sie in einem enger gefassten Sinn als „die strategische Koordination aller Nachrichten und Kanäle, die von einer Organisation benutzt werden, um den wahrgenommenen Wert der Marke zu beeinflussen“. Die *American Association of Advertising Agencies* hingegen ist der etwas weiter gehenden Auffassung, dass „die Integrierte Kommunikation sich mit Hilfe eines Plans auf den Mehrwert stützt, der die strategische Rolle verschiedener Kommunikationsformen bewertet – z. B. Medienwerbung, direktes Marketing, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit usw. – und diese unterschiedlichen Formen miteinander kombiniert, um Klarheit, Kohärenz und maximale Effizienz zu erbringen.“ Vor dem Hintergrund dieser von zahlreichen Autoren geteilten Definition – unter anderem

von Xavier Dordor (1998) und James F. Engel (2000) – weist die Integrierte Kommunikation einen strategischen Aspekt auf, den ein „Kommunikations-Mix“ nicht besitzt und der lediglich die Kombination verschiedener Mittel, deren Dosierung und den Einsatz von Geldmitteln betrifft. So wie der Marketing-Mix nur ein Element der Marketingstrategie ist, stellt der Kommunikations-Mix lediglich ein Element der Kommunikationsstrategie oder der *Integrierten Kommunikation* dar, die mehrere Kommunikationsmittel zum Zwecke gemeinsamer Ziele verbindet. Ihr Ziel ist die Kohärenz der Nachricht, inhaltlich wie formal, wie auch die Erzeugung von Synergieeffekten zwischen den eingesetzten Mitteln (Lendrevie und Brochand, 2001).

Die Altrad-Gruppe hat rasch die Bedeutung der Kommunikation begriffen, jedoch nicht in globaler oder vereinheitlichender Hinsicht, sondern vielmehr mit dem Ziel, eine kohärente Kommunikation in der Gruppe selbst wie auch mit den einzelnen Unternehmensebenen zu schaffen. Allerdings geht es dabei nicht darum, die Heterogenität der Märkte und Angebote künstlich abzustreiten (Marken, Produktpaletten usw.), die Managementmethode und die Zentralisierung von Entscheidungen zu ignorieren oder die Interessenkonflikte nicht zu beachten, die innerhalb der Gruppe auftreten können.

Unsere Überlegungen gehen vielmehr über den Markt hinaus und konzentrieren sich auf die drei Kommunikationsbereiche, die von Lendrevie und Brochand (op. cit.) unterschieden werden, vom engsten bis zum weitesten Modell, wobei jeder Bereich einem anderen Integrationsniveau entspricht und somit unterschiedlichen Verantwortlichen anvertraut wird:

- die Aktion der Kommunikation, die eine taktische Integration enthält, bei der mehrere Kommunikationsmittel koordiniert werden (zum Beispiel die Medienwerbung und das Sponsoring), und die im Prinzip dem Produktmanager in Zusammenarbeit mit der Vertriebsabteilung und externen Partnern obliegt, in der Praxis unserer Gruppe jedoch de facto den Geschäftsführern übertragen wird;

- die Marketingstrategie, bei der eine strategische Integration stattfindet, die in der Regel von dem Marketingleiter in Zusammenarbeit mit den Produktmanagern oder Gruppenmanagern übernommen wird. In unserer Gruppe wird dies jedoch eher dem Vertriebsleiter der Gruppe in Zusammenarbeit mit den Geschäftsführern und Vertriebsleitern übertragen, insbesondere innerhalb einer Progress Unit;
- die Gesamtheit der internen und externen Kommunikation der Institution im Rahmen einer totalen Integration auf der Ebene der *Corporate*. Die Verantwortung hierfür liegt in allen Fällen bei der Holding, die von der Kommunikationsabteilung unterstützt wird und mit den Geschäftsführern sowie den funktionalen Abteilungen der Gruppe (Personalabteilung, Finanzabteilung usw.) zusammenarbeitet. Sie kann sich hierbei auch an externe Berater, Kommunikationsagenturen, Medienagenturen, Druckereien usw. wenden.

Es zeigt sich, dass diese drei Integrationsstufen vollkommen unabhängig von den drei geografisch bedingten Standardisierungsstufen (lokal, global oder global) sind. Somit ergeben sich durch die Kreuzung dieser beiden Kriterien differenzierte Kommunikationsmethoden:

Die Kommunikationsmethoden entsprechend
der Integrations- und Standardisierungsstufen
(nach Lendrevie und Brochand, 2001)

Geografische Standardisierungsstufe / Kommunikationsbereiche	<i>Lokalisierung</i>	<i>Glokalisierung</i>	<i>Globalisierung</i>
Aktion der Kommunikation	Lokale taktische Integration	Taktische Integration mit punktuellen Anpassungen pro Land	Taktische Integration mit totaler Standardisierung: ein Produkt, eine Marke, eine Kommunikation

Marketing-Strategie	Strategische Integration in jedem Land, durch den Geschäftsführer	Strategische Integration durch die Vertriebsleitung (Gruppe), mit punktuellen Anpassungen pro Land	Strategische Integration mit totaler Standardisierung; globales Marketing und globale Kommunikation
Institution	Totale Integration innerhalb jedes Unternehmens	Totale Integration, mit punktuellen Anpassungen pro Markt, (evt. regional und firmenspezifisch)	Vollständig integrierte globale Kommunikation, abgesehen von notwendigen Übersetzungen

Die Einführung dieser differenzierten Kommunikationsmethoden wird durch unsere Matrix-Organisation mit den Progress Unit erleichtert, deren zweidimensionale Struktur in der Tat bestimmte formale Ähnlichkeiten mit einer solchen Methode aufweist und somit für zusätzliche Kohärenz sorgt:

- jeder Geschäftsführer koordiniert die taktische Kommunikation und die lokalen Strategien, die seine lokalen Marken und Produkte auf dem lokale Markt betreffen, und übernimmt die Verantwortung für das institutionelle Image seines Unternehmens vor Ort;
- der Vertriebsleiter der Gruppe und die von ihm geleitete Progress Unit, der die Geschäftsführer bzw. deren Vertreter angehören, befassen sich mit der Glokalisierung bzw. Globalisierung der Marketingstrategie (Produkte und Marken);
- die Holding und die Kommunikationsabteilung gestalten die Glokalisierung bzw. Globalisierung der Kommunikationsstrategie der Gruppe, wobei punktuelle Anpassungen (insbesondere bei Übersetzungen) durch eine Progress Unit vereinfacht werden, der die dienstübergreifenden Abteilungen (Personalabteilung, Finanzabteilung usw.) und Geschäftsführer

angehören und die somit in Wahrheit einen tatsächlichen „Image-Ausschuss“ der Altrad-Gruppe darstellt.

Unsere Kommunikation richtet sich an zahlreiche Zielgruppen, und dies nicht nur auf interner Ebene (Führungskräfte, Techniker, Arbeiter, Angestellte, Vertreter, Betriebsrat usw.), sondern auch auf externer Ebene (Kunden, Lieferanten, Händler, Zulieferer, Aktionäre, Banken, berufsspezifische Organisationen, Gewerkschaften, Meinungsbilder, Journalisten, Ausbilder, Behörden, lokale Mandatsträger, Verbraucherverbände, breite Öffentlichkeit, Vereine, Wissenschaft, europäische Instanzen usw.). Es handelt sich um zahlreiche Zielgruppen, die es im Vorfeld jeder Planung und im Rahmen eines Kommunikationsbudgets hierarchisch in primäre und sekundäre Zielgruppen einzuordnen gilt. Diese Zielgruppen müssen entsprechend ihrer Bedeutung für die unterschiedlichen Verantwortlichen innerhalb der Gruppe gegliedert werden: ein Vertriebsleiter legt natürlich mehr Wert darauf, mit Einkäufern und Händlern zu kommunizieren, als die internen Zielgruppen, die sich verstärkt an den Leiter der Personalabteilung wenden, usw..

Daraus erklärt sich die Bedeutung der Kommunikationsabteilung der Gruppe, die – mit der Holding und der Unterstützung des „Image-Ausschusses“ (d. h. die von der Kommunikation betroffene Progress Unit) – all diese Ziele in eine Mehrweg-Kommunikation integriert. Dabei geht sie von dem Grundsatz aus, dass das Image der Gruppe die Summe des finanziellen, technologischen, kommerziellen, institutionellen, gesellschaftlichen und internen Image ist.

Angesichts der Vielseitigkeit der Zielgruppen, der Kommunikationsmittel und Aspekte (Marketing und *Corporate*) haben wir uns über die eigentliche integrierte Kommunikation hinaus mit der Herangehensweise der integrierten Mehrweg-Kommunikation (frz. CMI, *Communication multicanaux intégrée*) befasst, die von Lendrevie und de Blaynast (2004) beschrieben und im weiteren Sinn als „selektiver, gleichzeitiger und

komplementärer Einsatz von mehreren Kommunikationswegen“ definiert wurde, „um als einheitliches Sprachrohr die größtmögliche Effizienz zu erzielen“. Diese Definition entspricht sehr gut unseren Zielen bzgl. Leistung und Effizienz, aber auch der Selektivität, die durch die Budgetbeschränkungen vorgegeben wird.

Lendrevie und de Blaynast gehen noch einen Schritt weiter und sind der Auffassung, dass die „CMI zu nichts anderem dient, als das *return on investment* der Kommunikationskosten zu verbessern und dabei eine Strategie einsetzt, die auf einer Struktur mit verschiedenen Wegen basiert, die Synergien bewirken und kohärente Nachrichten übermitteln.“ Die Umsetzung einer solchen Methode muss folgerichtig die Messung der Leistungen ermöglichen, um die Qualität der Methode zu prüfen. Die Autoren schlagen einen methodischen Ansatz mit sechs Stufen vor, den wir unserer Organisation und unserem Management angepasst und auf vierzehn Stufen erweitert haben:

1. (interne oder externe) Zielgruppen der Altrad-Gruppe analysieren,
2. für jede Zielgruppe die Ziele innerhalb eines globalen Kommunikationskonzepts festlegen,
3. die Kommunikationskosten der Gruppe und ihre Entwicklung analysieren,
4. ein globales Kommunikationsbudget erstellen,
5. jeder Zielgruppe ein Budget zuweisen,
6. alle potentiellen Kommunikationsmittel erfassen,
7. die bestgeeigneten Mittel auswählen und kombinieren, um Synergieeffekte zu erhalten (Kommunikations-Mix),
8. diese Mittel dosieren und Budgets aufstellen,
9. die Dienstleister auswählen,
10. ihnen Empfehlungen geben (Briefing, spekulative Kampagne),
11. die globale Kohärenz ihrer Vorschläge testen,
12. die Kohärenz der Mittel und der Nachrichten inhaltlich und formal überprüfen,

13. einen Kommunikationsplan erstellen,
14. die Leistung anhand des kurz- und mittelfristigen *return on investment* unter zwei Aspekten messen:
 - Beitrag zum *capital image* (Ansehen, Image, Positionierung im Vergleich zur Konkurrenz usw.)
 - Beitrag zum Verkauf (Verkauf, Reaktionskurve, Marktanteil usw.).

Bei der zwölften Stufe dieses Verfahrens erstellt die Kommunikationsabteilung ein Arbeitsdokument, das konzeptionelle Plattform genannt wird:

1. Vorstellung des Auftraggebers: kurzer chronologischer Überblick, sein Tätigkeitsfeld, seine Aufgaben, sein Know-how, seine Ziele, die Schlüsselzahlen, Situationsanalyse, Zusammenfassung der Diagnose;
 2. Zu lösende Probleme;
 3. Strategie einer projizierten Kommunikation: Ziele, Zielgruppen (primäre und sekundäre);
 4. Aktionsplan (primäre und sekundäre Aktionen) für jede Zielgruppe sowie Begründung;
 5. Primäre Aktionen: Ziele, Zielgruppen, Nachrichten, Zeitplan;
 6. Sekundäre Aktionen: Ziele, Zielgruppen, Nachrichten, Zeitplan;
 7. Globales Budget und Aufteilung auf die Aktionen;
 8. Auswahl der Partner und Verteilung der Aufgaben zwischen dem Auftraggeber, einer Agentur, einem/mehreren unabhängigen Teilnehmer usw.;
 9. Zeitplan für die Durchführung der Aufgaben im Vorfeld der Kampagne;
 10. Zeitplan der Kommunikationsaktionen.
-

B. INTERNE KOMMUNIKATION

Zahlreiche Autoren, wie beispielsweise Jacques Igalens (1999) behaupten, dass die interne Kommunikation das Verständnis jedes Einzelnen für die Ziele, den Informationsfluss und die Kohäsion aller Angestellten begünstigt, die von einer gemeinsamen Kultur umgeben sind. Damit wird das Thema der Distanz angesprochen, die sich unweigerlich zwischen den Menschen und den Strukturen eines Unternehmen einstellt und die besonders bei einer multinationalen, stark expandierenden und in mehr als dreißig Ländern vertretenen Gruppe zum Ausdruck kommt. Die interne Kommunikation stellt folglich einen Hauptaspekt unserer Integrierten Mehrweg-Kommunikation (CMI) dar.

Die Altrad-Gruppe hat jedoch nicht dieses Stadium ihrer Expansion abgewartet, um erst zu diesem Zeitpunkt festzustellen, dass die interne Kommunikation einem realen Informationsbedarf ihrer Mitarbeiter entspricht, der, unzureichend abdeckt, zu einer Reihe äußerst nachteiliger Auswirkungen führen kann, wie beispielsweise Demotivation, Personalfluktuation, negative Stimmung, Streiks usw., die ein erhebliches Ausmaß an verdeckten Kosten beinhalten. Die Gruppe ist weit entfernt von der Denkweise mancher Unternehmer, die in der internen Kommunikation kaum mehr als einen Kostenfaktor ohne unmittelbaren Gewinn sehen. Die Altrad-Gruppe betrachtete die interne Kommunikation schon immer als eine Investition in die Zukunft und als ein ideales Mittel, um die gruppeneigene Kultur aufzubauen. Vor diesem Hintergrund ist es selbstverständlich, dass wir im Laufe der Zeit eine facettenreiche Palette an Kommunikationsinstrumentarien entwickelt haben.

Aktueller Stand der internen Kommunikationsmittel

<i>Kommunikationsmittel</i>	<i>Häufigkeit</i>
Schriftliche Dokumente (Papier) Altrad inform social (in manchen Filialen)	je nach Unternehmen monatlich, alle zwei, drei oder vier Monate,
Soll-Ist-Vergleich nach Profitcenter und Kostenstelle	alle zwei Monate (in Frankreich) oder monatlich (im Ausland)
Finanzmagazin	vierteljährlich
Einkaufsmagazin	halbjährlich
Finanzbericht	alle vier Monate
Geschäftsbericht	jährlich
Presseinformation über die Gruppe	je nach Erscheinungsdatum
Schriftliche Dokumente (IT) - E-Mail	ständig
- Internet-Seiten	ständig
- Intranet-Seiten	ständig
Sitzungen - Führungskomitees	alle vier Monate
- Seminar	jährlich

Zwei interne Zielgruppen sind hier zu unterscheiden: das ausführende Personal (Arbeiter und Angestellte) und die Betriebs- und Filialleiter (Direktoren, Führungskräfte, Meister, Vorarbeiter).

Hinsichtlich der ersten Gruppe wird die interne Kommunikation weitgehend an die Geschäftsführer delegiert, die – mit Unterstützung und unter Aufsicht der Gruppen-Kommunikationsleitung – über eine gewisse Selbständigkeit in der Vermittlung der Altrad-Geisteshaltung und Altrad-Kultur gegenüber ihren Mitarbeitern verfügen und die subjektiv besten Mittel diesbezüglich einsetzen. So werden bestimmte Dokumente von der Holding, wie beispielsweise die Altrad-Notizen oder das bald erscheinende Altrad-Magazin, an sämtliche

Angestellten der Gruppe verteilt, wohingegen andere Dokumente nur den Verantwortlichen übermittelt werden, denen es dann freisteht, sie ihren Mitarbeitern weiterzuleiten. Einige Filialen veröffentlichen ihre eigene Unternehmenszeitung, die dann aufgrund des Bemühens einer kohärenten Informationspolitik der Kommunikationsleitung übermittelt wird. Dies gilt ebenso für alle internen oder externen Veröffentlichungen der Filialen, die jede Firma in einer Kommunikationsmappe sammelt. Die Kommunikationsabteilung veröffentlicht darüber in regelmäßigen Abständen eine Übersicht in Form einer Mappe mit den Übersetzungen der einzelnen Artikel (oder ihrer Zusammenfassung).

Bei der zweiten internen Zielgruppe, die der Betriebs- und Geschäftsführer, ist die Holding stärker involviert und veröffentlicht gemeinsam mit der Kommunikationsleitung mehrere Informationsschriften, die zum Austausch von Kompetenzen und Know-how, wie auch zur Aneignung von Managementmethoden der Gruppe dienen:

- ein vierteljährlich erscheinendes Finanzmagazin für die Manager der Gruppe mit den konsolidierten Ergebnissen der Filialen und der Gruppe und insbesondere mit den Kennziffern bzgl. der Liquiditäten, die ihnen einen Überblick und Vergleich ihrer Ergebnisse mit den anderen Filialen ermöglichen;
- ein halbjährlich erscheinendes Einkaufsmagazin, das speziell die Entwicklungen des Lieferantenportfolios präsentiert, wie auch die Ergebnisse der Produktwertanalyse und der letzten Verhandlungen mit Lieferanten.

Zur Zeit bereitet die Kommunikationsabteilung die Nullnummer eines Magazins vor, das sich an das gesamte Personal der Altrad-Gruppe ohne hierarchische Abstufung richtet, und mindestens einmal pro Jahr in allen Sprachen der Unternehmen der Gruppe erscheinen soll (Französisch, Deutsch, Englisch, Italienisch, Spanisch, Polnisch, Niederländisch und Slowenisch). Dieses Magazin ergänzt die Online-Kommunikationsinstrumente

(Internet und Intranet) für die Mitarbeiter, die hierauf keinen Zugriff haben, und beinhaltet Folgendes:

- einen Leitartikel des Präsidenten;
- eine gruppenspezifische Rubrik mit:
 - Artikeln über das Leben der Gruppe (Ergebnisse, Projekte, Märkte usw.), wie auch methodische Merkblätter (*Checklist, Dos and Don'ts*) über Management-Themen,
 - Artikeln, die gemeinsam mit dienstübergreifenden Untergruppen (Vertreter, Produktionsingenieure usw.), funktionalen Abteilungen der Gruppe (Controlling, IT) bzw. Geschäftsführern eines einzelnen Landes oder desselben Geschäftsbereichs verfasst wurden;
- unternehmensspezifische Rubriken, in denen jede Filiale vorgestellt wird (Geschichte, Tätigkeitsbereich, Kompetenzen und Know-how, aber auch historische, gastronomische und touristische Informationen über die Region des Firmensitzes);
- eine Rubrik mit dem Titel „Zusammenleben“, die über Geburten, Eheschließungen, Auszeichnungen, Neueinstellungen innerhalb der Gruppe, Rentenabgänge und soziale Programme (Sprachaustausch für Kinder usw.) informiert.

C. EXTERNE KOMMUNIKATION

Unsere Kommunikation ist nicht nur vielschichtig hinsichtlich der Zielgruppen und der Kommunikationsmittel, sondern ebenfalls gegenüber dem externen Umfeld und zwar auf vier Kommunikationsebenen:

- die Produkte entsprechend ihrer technischen und objektiven Eigenschaften;
- die Marken (insbesondere die Marke Altrad) entsprechend ihres Profils und ihres imaginären Einflusses;
- die Unternehmen entsprechend ihrer Leistungen (wirtschaftlich, technisch, sozial usw.);

- die Institution, d. h. die Identität, die Kultur und die Werte der Altrad-Gruppe.

„Alles kommuniziert“: unsere Kommunikation hat einerseits kommerziellen Charakter, wobei sie die Altrad-Produkte und Altrad-Marken bekannt macht, ihr Ansehen fördert und ihren Absatz steigert. Andererseits hat sie auch *Corporate*-Charakter (institutionell) mit der Ambition, ein aufwertendes Image unserer Unternehmen (Kompetenzen, Know-how, Ansprüche an Qualität und Service) und der Gruppe aufzubauen, die die Unternehmen bzgl. Leistung, Identität und Kultur vereinigt. Die wichtigsten Mittel dieser *Corporate*-Kommunikation sind die Ansprachen des Präsidenten, die Pressemitteilungen, die wirtschaftliche und finanzielle Kommunikation (Finanzberichte, Aktionärsbriefe, Jahresberichte, Internet-Seiten und alle anderen Mittel, die zu einer Valorisierung des Unternehmens bei den institutionellen Anlegern, Finanzanalysten, der Fachpresse usw. führen), das *Sponsoring* und das Mäzenatentum, aber auch das institutionelle *Lobbying*, die interne wie externe Beschilderung der Betriebsstätten, Räume usw. Auch Werbung in den großen Medien kann hierzu gezählt werden, wobei allerdings nicht das Produkt an sich oder eine einzelne Marke in den Vordergrund gestellt wird, sondern die Gruppe und/oder ihr komplettes Angebot.

Diese beiden Aspekte (kommerziell und *Corporate*-Charakter) betreffen folglich auch zwei unterschiedliche Typen von Zielgruppen: zum einen unsere professionellen Partner (Lieferanten, Verbraucher, Einkäufer/Händler und ganz allgemein alle Fachleute im Baugewerbe), zum anderen die Finanz- und Bankpartner, die Bürgschafts- und Garantiegesellschaften, die Aktionäre usw., die in unsere Strategie des externen Wachstums eingebunden sind.

Unter kommerziellen Aspekten hat uns die Tatsache, dass wir von Beginn an unsere Produkte direkt an professionelle Kunden verkauften, frühzeitig dazu bewegt, die Bedeutung einer Mehrweg-Kommunikation zu erkennen – im Gegensatz zu

den üblichen auf Reiz basierenden Methoden (*Pull Strategy*) in den großen Werbemedien (Presse, Fernsehen, Radio, Anzeigen, Kino). So legten wir das Augenmerk eher auf eine außerhalb dieser Medien stattfindende Kommunikation und konzentrieren uns besonders auf Messen und Ausstellungen, Verkaufsförderung, Branchenverzeichnisse, Direktmarketing und natürlich alle materiellen Hilfestellungen für den Vertreterstab, unsere wahre Sturmspitze. Diese Kommunikation stellt heute ungefähr zwei Drittel der Kommunikationsausgaben der Auftraggeber in Frankreich dar (Quelle: France Pub).

Die Tragweite der Finanzierungsfragen bei der Entwicklung der Altrad-Gruppe erklärt und rechtfertigt die Bedeutung, die wir der finanziellen und wirtschaftlichen Berichterstattung gegeben haben, die über verschiedene Kommunikationsmittel veröffentlicht wird:

- der jährliche Geschäftsbericht: ein Schlüsseldokument der Finanzberichterstattung, das in Französisch und Englisch erscheint, um einerseits die Breite unserer Aktivitäten auf internationaler Ebene zu präsentieren (Branchen, interne Organisation und die dienstübergreifenden Abteilungen der Gruppe) und um andererseits ihr Ausmaß anhand von Zahlen zu veranschaulichen, die in Form der konsolidierten Konten vom Wirtschaftsprüfer bestätigt werden;
- das Finanzmagazin, das alle vier Monate die Finanzlage der Gruppe präsentiert;
- die individuellen Informationen, die regelmäßig an unsere Finanz- und Bankpartner geschickt werden;
- die Pressemeldungen, die regelmäßig in der nationalen und internationalen Presse veröffentlicht werden und die Entwicklung der Geschäftstätigkeit, die Ergebnisse sowie die Wachstumsmöglichkeiten und wichtigen Ereignisse vorstellen;
- die Informationsveranstaltung, die jeweils zum Jahresende und am Ende des Seminars der Führungskräfte stattfindet und zu der die Gruppe ihre Partner und die wichtigen Personen ihres wirtschaftlichen und finanziellen Umfelds einlädt.

Bei dieser Gelegenheit wird ein Film über die Gruppe vorgeführt, dem eine Ansprache des Präsidenten zu den Ergebnissen und Projekten der Gruppe sowie eine Diskussion mit dem Publikum folgen;

- Artikel und Essays über das Management, die von der Gruppe oder ihrem Präsidenten stammen und sich an interne wie externe Zielgruppen wenden, z. B. *La stratégie de groupe* (Chotard, 1989), *Ecouter, Harmoniser, Diriger. Un certain art du management* (Les Presses du Management, 1992) oder *Die Werteleiter* (Actes Sud, 2005, in sechs Sprachen übersetzt), mit der der Präsident dem internen und externen Publikum die Charta der Gruppe, seine Unternehmensphilosophie und seine Ethik vorstellt;
- und letztlich die Website www.altrad.com, die bereits seit mehreren Jahren online ist und regelmäßig dank der aktiven Mithilfe aller Filialen und Abteilungen der Gruppe in acht Sprachen aktualisiert wird (Französisch, Englisch, Deutsch, Polnisch, Spanisch, Italienisch, Niederländisch und Chinesisch). Die Website enthält mehrere Rubriken:
 - die Rubrik „Unternehmensgruppe“ präsentiert die Philosophie der Gruppe, ihre Tätigkeitsbereiche, ihre Niederlassungen auf der Welt sowie die Schlüsselzahlen zu ihrer Entwicklung. Auf bedeutende Ereignisse (Unterzeichnung internationaler Kooperationsverträge, Präsenz auf wichtigen Messen, Auszeichnungen usw.) und Stellenangebote wird ebenfalls hingewiesen;
 - die Rubrik „Produkte“ detailliert unser kommerzielles Angebot mit seinen drei Bestandteilen (Gerüste, Betonmischer und Produkte für Kommunen) und ermöglicht zudem zusätzliche Informationen online zu bekommen;
 - die Rubrik „Service“ präsentiert die Aktivitäten Vermietung, Einkauf und Logistik (einschließlich Montageanleitungen) sowie verschiedene Finanzierungsmodelle;
 - die Website beinhaltet weiterhin Presseartikel und den Download von Werbespots, die im Fernsehen ausgestrahlt wurden.

Die Fernsehwerbung stellt in der Tat ein wichtiges Element der externen Kommunikation der Altrad-Gruppe dar, die seit 2001 insgesamt 1 750 000 € für drei groß angelegte Fernsehkampagnen einsetzte. Hierzu gehört auch ein Werbespot in Höhe von ca. 1 Millionen Euro aus dem Jahr 2004, der während der in Portugal stattfindenden Fußball-Europameisterschaft international gesendet und von 30 Millionen Zuschauern des Zielpublikums gesehen wurde. Eine derartige Werbekampagne für den Bekanntheitsgrad unserer Marke mit institutioneller und kommerzieller Ausrichtung auf externe Zielgruppen (professionelle Einkäufer und Verbraucher), wie Sponsoring-Aktionen bei Fußball- oder Rugby-Mannschaften, erzeugt bei den Mitarbeitern der Gruppe auch ein legitimes Gefühl von Stolz und Zugehörigkeit zu einer multinationalen Gruppe, die Marktführer in den Bereichen Gerüste, Betonmischer und Material für Kommunen ist. Sie vermittelt aber zudem Werte von Leadership, internationaler Öffnung, Gewissenhaftigkeit und Qualität.

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 mit-schwang : « 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 Kontamination 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?

Nachwort HAT ALLES SEINEN PREIS?

„Gott hätte die Menschen aus Gold machen sollen, damit sie sich gegenseitig besser kaufen und verkaufen können“, hat einmal Balzac gesagt. Dass Menschen wie Dinge einen Preis haben, wird in einer Zeit wie der unseren, in der das Geschäftsleben so frenetisch geworden ist, immer deutlicher, sodass man zur Rechtfertigung dazu übergegangen ist, in einer für die Hüter der Sprache verwirrenden Art von „Kultur“ zu sprechen: Vertriebskultur, Finanzkultur und auch Unternehmenskultur. Kultur, dieses Wort, das seit Urzeiten gebraucht wurde, um landwirtschaftliche Tätigkeiten zu benennen, dann seit dem 16. Jahrhundert, um die Entfaltung der intellektuellen Fähigkeiten zu bezeichnen, seit dem 18. Jahrhundert, um sich auf die Seins- und Lebensart der menschlichen Gesellschaft zu beziehen und das sogar im 19. Jahrhundert in Bezug auf Leibesübungen (Körperkultur) übernommen wurde, wird nun von den Wirtschaftsakteuren als Geisel genommen.

Man scheint sich leider daran gewöhnen zu müssen, denn dies ist das Schicksal vieler Worte, von denen man im Innovationsfieber verlangt, dass sie mehr oder Anderes als bisher ausdrücken. Für lange Zeit und weil Winston Churchill, wie man sagt, sie in einer Rede verwendet hat, haben die Worte „eiserner Vorhang“ (*iron curtain*) nicht mehr in erster Linie den feuerfesten Vorhang im Theater oder jenen zum Schutz

der Geschäfte bezeichnet, sondern galten als Metapher für die Linie, die Europa in zwei antagonistische Blöcke teilte.

So funktioniert Sprache, und es wäre nicht angebracht, sich darüber zu empören, brächten nicht diese Sinnverschiebungen manchmal Missverständnisse mit unvorhersehbaren Folgen mit sich. Montaigne bemerkte bereits in seinen *Essais*, dass „die meisten Anlässe für Unruhen in der Welt grammatikalischen Ursprungs sind“. Und Gaston Bachelard hat viel später das Heraufziehen des Zweiten Weltkrieges durch die Beobachtung der semantischen Missverständnisse vorausgeahnt, die die Menschen gegeneinander aufbrachten, weil sie überzeugt waren, dass die von ihnen gebrauchten Worte einen entgegengesetzten Sinn hätten als andere ihnen gaben. Auch heute noch kann ein und dasselbe Individuum für die einen ein *Held* und für die anderen ein *Krimineller* sein...

Das Wort „Kultur“ muss also aufgrund seines Ansehens fast nuancenlos für alles herhalten. Aber man soll sich nicht einbilden, dass man, wenn man eine Verkaufs-, Finanz- oder Unternehmens- „kultur“ erworben hat, gleichzeitig auch die Kultur besitzt, mit der man die Allgemeinbildung bezeichnet. Andersherum sollte man nicht annehmen, dass die Wirtschaftskultur nichts mit der anderen zu tun hat. Die Kultur im eigentlichen Sinne ist ein großes Wissensgebiet und ein weites Feld für Reflexionen, das für alle Fachrichtungen offen ist. Und nie ist sie jemandes uneingeschränktes Eigentum. Aus diesem Grund könnte Kultur als Ort für Fragestellungen definiert werden, die unbegrenzt viele neue Fragen nach sich ziehen, um so immer mehr Klarheit in unser Wissen, unser Denken und unser Verhalten zu bringen.

Und hiermit kommt man wieder zu der Frage nach dem Preis der Dinge zurück. Denn in unserer gierigen und frenetischen Welt hält man es intuitiv für unbestreitbar, dass jede Sache ihren Wert, ihren Zweck und damit auch ihren Preis hat. Man hat insgesamt den Eindruck – und geht man noch einen Schritt weiter, die Gewissheit – in einer Welt zu leben, in der

– wenn auch implizit – alles ein Etikett oder einen Strichcode trägt. Aber nichts ist ungewisser. Glück, Vergnügen, Verlangen, Freude, Genuss, Mühe, Schmerz... Tragen diese Dinge ein Etikett, haben sie einen Preis? Ja gewiss, aber ausschließlich auf symbolische Art und Weise, denn was man erhält oder fühlt, dafür muss man stets mit einer Anstrengung, einem Opfer, mit Geduld, Eifer, Willenskraft „zahlen“. Um den „Preis“ von ein wenig Aufmerksamkeit sieht man, dass dieser Preis nicht zu vergleichen ist mit dem des täglichen Brots, eines Fernsehapparats oder einer Reise. Und um sich dies bewusst zu machen, braucht man nur „zahlen“ durch „kaufen“ zu ersetzen. Glück kann man nicht kaufen, man erobert es oder man erhält es durch besondere Umstände. Man kauft kein Verlangen, man sucht es, man entdeckt es, man schürt es. Und so weiter. Und auch Opfer, Geduld, Eifer oder Willenskraft stehen nicht auf Preislisten oder in Katalogen. Statt mit Banknoten, Schecks oder Kreditkarte bezahlt man immaterielle Dinge mit Gesten, Verhalten, Haltungen, Gedanken, die ebenfalls immateriell sind. Und das Maß für diese Reichtümer ist zwangsläufig anderer Art.

Dass nicht alle Schätze käuflich sind, ist eine Tatsache, ist bekannt. Jean Giono zum Beispiel hatte 1936 eines seiner Bücher *Die wahren Schätze* genannt. Dank dessen, was man von Giono weiß, und dank des den „Schätzen“ beigeordneten Adjektivs errät man, um welche es geht: Brot, Wald, Himmel, Nähe zur Natur, Kunsthandwerk, Zusammenleben – Schätze, die auf andere Art Freude, Annehmlichkeiten und Lebensglück bereiten.

Aber wenn es nun zusätzlich zu den materiellen Reichtümern, die an Besitz, Geld oder Macht gebunden sind, und den „wahren“ Schätzen, die Giono rühmte, auch noch etwas anderes gäbe? Reichtum, der dem Wissen und der Fantasie entspringt, und der den berühmten und für seine doppelbödigen Wortspiele bekannten Psychoanalytiker Jacques Lacan sagen ließ, dass Sinnesfreuden die Freude am Sinn bedeute und darin bestünden, Vergnügen zu empfinden, wenn man Wellen

empfängt, die durch das uns Offenbarte hervorgebracht und ausgestrahlt werden.

Der Schriftsteller und Soziologe Jean Duvignaud hat über dieses Thema ein kleines Buch geschrieben (klein ist es nur wegen seiner geringen Seitenzahl): *Der Preis der Dinge ohne Preis*. Unter diesem Titel, den er in dem Werk des Wirtschaftswissenschaftlers François Perroux gefunden hat, ruft er den Leser zur schöpferischen Fantasie, zur wissenschaftlichen, politischen bzw. sozialen Erfindung auf, zum Spiel, zum Vergnügen, zur Träumerei. Fühlt man sich hier nicht – so gibt er uns zu verstehen – mit Werten konfrontiert, die, wenn sie auch keinen „notierten“ Preis haben, dennoch nicht weniger „schätzenswert“ und manchmal sogar „unschätzbar“ sind? Sie sind es insofern, als sie, wie Duvignaud sagt, ihren Ursprung in der „Erhebung des Möglichen im wirklichen Leben“ haben. Anders gesagt, sie bezeugen unsere Revolte gegen das Verbot, etwas zu erfinden, sich vorzustellen, zu schaffen, dessen Opfer man oft zu sein meint. Duvignaud ruft uns dazu auf, uns bewusst zu werden, dass einer der wichtigsten Reichtümer des Menschen die Fähigkeit – die wir oft nicht kennen oder vorgeben, nicht zu kennen – ist, uns von Beschränkungen und Verboten zu lösen, die zwar manchmal real greifbar sind (Gesetze, Regeln, Grenzen), aber genauso oft nur reine Einbildung sein können, ausgelöst von Sorgen, Furcht, Ängsten oder Fantasievorstellungen. Und er ermuntert uns dazu, sie zu verdrängen, indem wir die Türen unserer Fantasie und die Schleusen unserer Empfindsamkeit öffnen. Außerdem, so gibt er uns unterschwellig zu verstehen, wer oder was kann uns letztlich verbieten, fantasievoll, kreativ, erfinderisch, verliebt oder auch nachdenklich zu sein?

So wird deutlich, dass wir, auch wenn wir im Laufe des Lebens durch Erziehung, Schulzeit und Ausbildung in die Lage versetzt wurden zu wachsen und uns zu entwickeln, trotzdem zu sehr gefesselt, eingeengt, gehemmt und sogar zu ergeben sind, als dass wir es wagen würden, unsere Persönlichkeit und die Fähigkeiten, die in unserem tiefsten Inneren angelegt sind, zu entfalten.

In einem Buch mit dem Titel *Ein Weiser ist ohne Vorstellung* stellt der Philosoph und Sinologe François Jullien das Prinzip der chinesischen Weisheit dar, das darin liegt, neue Gedanken nicht durch den Schutzwall bereits gefestigter Ansichten abzuwehren. Was bedeutet, dass die Grenzenlosigkeit des Denkens und der Fruchtbarkeit des Geistes mehr von uns selbst eingeschränkt wird als durch Andere oder äußere Umstände.

Was uns wieder zurück auf die Menschen bringt, die aus Karrieregründen eifrig an ihrer Unternehmenskultur basteln. Denn ich möchte behaupten, dass eine solche Unternehmenskultur nicht vollkommen sein kann ohne eine umfassendere Kultur, und vor allem nicht ohne den Wunsch, in den Menschen die Werte, Potenziale, Ressourcen, kurz, die Quellen aller „Dinge ohne Preis“ zu entdecken, die im übertragenen Sinne einen so hohen Preis haben.

Die Astrophysiker, die das All und die Zeit erkunden, bestätigen, dass das Universum zu neunzig Prozent aus einer Masse schwarzer, unsichtbarer und noch unerklärlicher Materie besteht. Die Neurochirurgen, die Riesenfortschritte im Wissen über das Gehirn, seine Struktur und seine Mechanismen machen, sind nicht weit davon entfernt, eine ähnliche Einschätzung abzugeben. Muss man da nicht im ersten Fall durch einfachen Vergleich, im zweiten durch genauere und nähere Perspektiven einen faszinierenden Anreiz für uns sehen, in unsere eigenen *terrae incognitae* vorzudringen?

Bei der Erforschung und Nutzung dieser Welt, unserer Welt und der Welt in uns, die mal unbekannt, mal nicht genau bekannt ist, kann der Umgang mit Kunst eine sehr erhellende Rolle spielen. Wer hat beim Hören einer Sonate, eines Quartetts oder einer Symphonie noch nicht verspürt, dass die Musik ihn zu Gedanken führt, die dem Absoluten nah sind, wohin Worte ihn nie hätten führen können? Wer hatte vor einem alten oder modernen Gemälde nicht schon wenigstens ein Mal das Gefühl, dass die Formen und Farben dem Sujet einen zusätzlichen Sinn verleihen, den er von nun an nutzen kann, um die

Welt um sich herum und in seinem Innern besser zu erkennen? Wer kennt nicht das Gefühl beim Hören oder beim Entdecken eines Gedichtes eine Eingebung zu haben, und sei es nur für einen Tag, die gleichzeitig die Weite, die Komplexität und die Fülle der Empfindungen offenbart? Wer hat bei einem Theater- oder Kinobesuch, bei dem er eine Komödie oder ein Drama ansah, dessen Inhalt ihm bereits bekannt war, nicht plötzlich die unvermuteten Abgründe in sich und um sich herum entdeckt? Wer hat nicht eines Tages beim Lesen eines Romans die Struktur der Welt verstanden, mit ihren mysteriösen Etagen, Speichern und Labyrinthen, zu denen er durch Geheimtüren Zugang erhält, die er vorher nicht kannte?

Um diese Gedanken zu erläutern, möchte ich einige Zitate aus einem dieser „Herbarien“ pflücken, wo hinreißende Wundergebilde wachsen und uns Landschaften ahnen lassen, die wir bis dahin noch nicht zu erforschen gewagt haben, obwohl wir ihre Existenz vermuteten...

„Man lebt nicht in einem Land“, sagt Cioran, „man lebt in einer Sprache.“ Haben Sie schon einmal an die doppelte Bedeutung von Heimat gedacht, die der Sprache und des Landes, was manchmal sehr weit voneinander entfernt sein kann (wie im Fall von Exilanten, Flüchtlingen, Immigranten)?

„Das Leben“, schrieb Hugo, „ist ein unterbrochener Satz.“ Wie könnte man treffender beschreiben, dass unser Leben der permanente Versuch ist, uns auszudrücken, bis zur der Stunde, in der der Tod kommt, um uns den Mund zu verschließen?

„Die Tragödie des hohen Alters“, liest man bei Oscar Wilde, „ist nicht, dass man alt ist, sondern dass man jung ist.“ Und wer hat nicht, wenn er im letzten Drittel seines Lebens angekommen ist, den Schmerz gespürt, der durch die stumme Gegenwart einer nunmehr gelähmten Jugend tief im Innern verursacht wurde?

„Schütteln Sie mich nicht“, vertraut uns Henri Calet an, „ich bin ein Sack voller Tränen.“ Was würde in Ihrem Sack durch eine Erschütterung zum Vorschein kommen? Denken Sie einmal ohne Scheu darüber nach!

Cesare Pavese, ruft aus, dass „Unglück nicht ausreicht, um aus einem Blödmann eine intelligente Person zu machen“. Welch unumstößliche Wahrheit liegt in dieser schnurrigen Unverschämtheit, die uns zwingt, recht laut zu äußern, was man nur klammheimlich denkt!

„Man sagt, dass die Seelen ohne Begierde seien“, bemerkt Joseph Joubert und fügt hinzu: „Falsch!“ Wenn die Eifersucht Sie einmal mit ihren Pfeilen getroffen hat, dann wissen Sie, dass die Sinnlichkeit bleibt, auch wenn der Körper nicht anwesend ist. Mit allen Verblendungen und all dem Schaden, den sie anrichten kann.

Es ist derselbe Joubert, der einen Schleier über die Grausamkeit wirft und weiter schreibt: „Wenn meine Freunde auf einem Auge blind sind, so betrachte ich sie im Profil.“

Bei dieser Sammlung aus Tausenden von unerwarteten und überraschenden Sätzen werden wir plötzlich ergriffen, erschüttert. Etwas bewegt uns, dringt in uns ein und entfaltet sich, sodass man „danach“ nicht mehr derselbe wie „zuvor“ ist. Doch man darf nicht vergessen: Diese Sätze sind nicht vom Himmel gefallen. Es sind die Früchte, um das Wort von Duvignaud aufzugreifen, echter „Erhebungen“ im tiefsten Inneren der Schöpfenden.

Auf verschiedenen Ebenen sind wir alle kreativ, jeder von uns hat die Fähigkeit zu hören, zu sehen, zu fühlen, was in ihm schummert oder sich einen Weg bahnt und nur auf die Entschlossenheit und Hellsichtigkeit wartet, um in einer angemessenen Sprache – Worte, Formen, Farben, Töne – zum Ausdruck gebracht zu werden. Um kreativ zu sein, muss man sich nicht auf der Bühne oder dem Bildschirm darstellen, in einer Galerie ausstellen oder einen Literaturpreis bekommen. Das Leben selbst ist der Ort, an dem ständig diese „Dinge ohne Preis“ erschaffen werden, es ist der Schauplatz dieser Erhebungen des Geistes, der Revolten des Denkens, deren Wert, wie man spürt, wie man tief innen weiß, in der Entfaltung des Menschen liegt, die sie herbeiführen

Um einen wichtigen Aspekt nicht zu verschweigen, sollte man diese Überlegung nicht zu Ende führen, ohne auf die Frage der Zeit zu sprechen zu kommen. Denn was tun, wenn die Arbeit, die Familie, das Leben Sie zu sehr beanspruchen und Ihnen nicht genug Zeit lassen, die in Ihnen ruhenden Fähigkeiten zu erwecken und zu entfalten? Die Antwort gibt ein Zitat aus *Romeo und Julia*: „Denn in einer Minute liegt eine Vielzahl von Tagen.“ Und besser noch ein Satz von Cocteau, den man in einem Buch mit dem schelmischen Titel *Die Höllenmaschine* findet: „Die Zeit der Menschen“, sagt er, „ist eine gefaltete Ewigkeit.“ Diese Sätze legen uns nahe, dass man, um Zeit zum Lesen, Zuhören, Sehen zu haben und um Geysire und Aufstände in sich aufkommen zu lassen, die uns zur Verfügung stehende Zeit, die uns nur so kurz erscheint, weil wir sie durch die Art unserer Lebensführung komprimiert haben, entfalten, strecken muss. „In einen Sack mit Äpfeln“, bemerkte ein Weiser, „kann man noch viel Reis hineinfüllen.“ Worte! Wird man sagen. Vielleicht... aber warum es nicht versuchen, warum sie nicht auf die Probe stellen?

Der Versuch zu befreien, was wir aus Konvention, Gewohnheit oder Aberglauben in unserem tiefsten Innern verborgen halten, könnte eine Art und Weise sein, unseren Geist besser für die ihm eigenen Funktionen zu ordnen. Aber es könnte auch eine Möglichkeit sein, zu entdecken und zu verstehen, dass sich entlang unseres Lebenswegs Oasen befinden, in denen wir, so selten wir uns auch darin aufhalten, die Zeit anhalten und ein Stück Ewigkeit genießen können. Denn dies ist der Zauber in einem Universum, in dem die „Dinge ohne Preis“ Gastfreundschaft genießen: Man kann hier der Zeit ein Schnippchen schlagen.

von HUBERT NYSSSEN

Schriftsteller und Gründer des Verlags Actes Sud

différences

culturelles

&

management

international

cultural

differences

&

international

management

kulturelle

unterschiede

&

internationales

management

różnice

kulturowe

i

międzynarodowe

zarządzanie

différences
culturelles

&

management
international

cultural
differences

&

international
management

kulturelle
unterschiede

&

internationales
management

różnice
kulturowe

i

międzynarodowe
zarządzanie

différences
culturelles

&

management
international

cultural
differences

&

international
management

kulturelle
unterschiede

&

internationales
management

różnice
kulturowe

i

międzynarodowe
zarządzanie