

Horst Wildemann

## Haben Unternehmen eine Heimat? \*

Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement sprach das große Wort gelassen aus. In der Diskussion um die aktuellen Massenentlassungen bei der Deutschen Bank forderte der Politiker die Manager auf, sie sollten ihre "patriotische Verantwortung" nicht aus den Augen verlieren. Der SPD-Politiker kritisierte damit die angeblich unmoralische Entlassung von geplant 6500 Mitarbeitern, obwohl die Bank für das abgelaufene Geschäftsjahr gerade einen Milliardenprofit bekannt gegeben hatte.

Was ist mit "patriotischer Gesinnung" gemeint? In den Lehrbüchern der Betriebswirtschaft aber auch in allen Gesetzen, die von Unternehmen einzuhalten sind, steht nichts von einer patriotischen Verantwortung. Unternehmen sind da, um Erfolg zu haben. Nur dann nützen sie der Gesellschaft, den Politikern, der Regierung, den Aktionären und dem ganzen Land. Mit Erfolglosigkeit, die sich in Verlusten niederschlägt, ist niemandem gedient. Erfolgreiche Unternehmen vernichten Ressourcen. Sie schaden der Gesellschaft, auch wenn sie Tausende von Beschäftigten durchfüttern.

Also müssen Unternehmen und Manager in erster Linie nach Profiten streben. Man könnte darüber hinaus aus den allgemeinen Bürgerpflichten für Manager eine höhere Verantwortung für das Große und Ganze, also für die Nation, ableiten. Doch sollten wir damit vorsichtig sein. Denn welcher Vorstellung vom Großen und Ganzen sollte sich der Manager verpflichtet fühlen? In der Politik wechselt manchmal die Richtung. In der CSU herrschen andere Vorstellungen über das Wohl der Nation als bei den Grünen. Wie soll sich ein Unternehmer da orientieren? Mal so, oder immer mal wieder anders?

Das führt zu nichts. Unternehmer und Manager sollen einfach ihre Unternehmen im internationalen Wettbewerb mit Erfolg führen. Sie sollen entsprechend den Gesetzen Steuern bezahlen und ihre Beschäftigten korrekt behandeln. Für die Erfüllung dieser Aufgaben werden sie bezahlt und bei Zuwiderhandeln bestraft. Es kann also kein Manager der Nation zu Liebe einfach mal 6000 Menschen durchfüttern, nur damit sie versorgt sind. Das sind kindische Vorstellungen.

Unter welchen Umständen aber könnte ein Weg gefunden werden, auf dem nationale Verantwortung und betriebswirtschaftliches Handeln kompatibel gemacht werden können? Es müsste also das Handeln im Sinne der Nation ein Faktor sein, der gleichzeitig den Unternehmenserfolg verbessert. Gesucht wird also "patriotische Verantwortung" als Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

Wie kann das gehen? Zunächst einmal scheint festzustehen, dass deutsche Unternehmer und Manager, die den Gesetzen der Globalisierung folgen, häufig dafür kritisiert werden: Sie vernichten Arbeitsplätze im Vaterland, sie schleppen Kapital in alle Welt, sie sind deshalb "vaterlandslose Gesellen ohne Heimat", die ihr Fähnchen allein nach dem höchsten Profit ausrichten. So oder so ähnlich ist die Grundmelodie der Kritik. Es scheint heute in der Politik und auch in weiten Bereichen der Öffentlichkeit niemanden so recht klar zu sein, dass in den meisten Fällen die Alternative nicht global oder national heißt, sondern global oder erledigt.

Trotzdem passen Globalisierung und Patriotismus durchaus zusammen. Eine zentrale Frage dabei ist, ob Heimat und eine nationale Identität in einer globalen Welt als Erfolgsfaktoren für Unternehmen genutzt werden können. Oder gibt es so etwas wie eine ortsgebundene Identität in einer globalisierten Welt gar nicht mehr? Sind global engagierte Unternehmen in der Internationalität frei schwebende Organisationen? Überall und damit nirgends zu Hause?

Das Gegenteil ist richtig: Je stärker ein Unternehmen in den Sog der Globalisierung gerät - oder sich in diesen hineinzieht -, desto dringender braucht es eine Heimat. Ein Unternehmen ohne Wurzeln wird in der Globalisierung einfach weggespült. Diese These lässt sich, so konträr sie zunächst erscheint, durch Beispiele aus der Praxis belegen. Sie zeigen, dass eine Heimat zu haben, für den Unternehmenserfolg gerade in der Globalisierung ein bedeutsamer Faktor sein kann.

Die Problematik einer exakten Fassung des Begriffes Heimat ist ein wesentlicher Grund für die bisherige Missachtung des Erfolgsfaktors Heimat in der ökonomischen Betrachtung. Der Begriff lässt eine breite Interpretation zu. Einerseits gilt die Interpretation der Heimat als der Ort, an dem Menschen durch ihr Zusammensein Erfolge erzielen: "Heimat bedeutet erfolgreiches Zusammenarbeiten und Erfolg beruht hier auf Leistung" (Roman Herzog). Also, wo ich zusammen mit anderen Erfolg haben kann, bin ich zu Hause.

Diese Definition lässt sich direkt auf das Unternehmen übertragen. Es ist ja eine zentrale Aufgabe des Managements die Menschen im Unternehmen so zu führen, dass sie gemeinsam einen größtmöglichen Erfolg realisieren.

Andererseits gibt es die emotionale Heimatfindung des Einzelnen in einer bestimmten Gruppe von Menschen an einem bestimmten Ort. Dieses andere Extrem des Spektrums repräsentiert der Heimatfilm, der auf die emotionale Geborgenheit in einer bestimmten Landschaft abhebt - und das ist dann für jedermann nachvollziehbar "die vertraute Heimat".

Vertrackterweise hat diese "vertraute Heimat" eine ganz andere Struktur als die "Erfolgsheimat". Es kann jemand, der im Ausland als Gastarbeiter arbeitet, dabei erfolgreich ist und sogar eine Familie in der Fremde gründet, trotzdem immer noch emotional an seine alte Heimat gebunden sein. So wie das etwa bei den Auslandsdeutschen im Osten, den eingedeutschten Türken und Italienern der Fall ist. Bei denen bezeichnet oft noch die zweite Auswanderer-Generation das Stammland als Heimat.

Beide Extreme sind für die betriebswirtschaftliche Betrachtung wichtig. Heimat hat eine eher rationale aber auch eine rein emotionale Seite. Beide Seiten der Medaille sind für das Unternehmen bedeutungsvoll. Man kann sagen, dass ein noch so globales Unternehmen sehr wohl auf eine Heimat im Sentimentalen wie auf eine Heimat in leistungsbezogener Gestalt angewiesen ist. Zumindest wird ein Unternehmen, das auf beiden Feldern erfolgreich arbeitet, auch insgesamt erfolgreicher sein, als ein in jeder Hinsicht und tatsächlich heimatloses Unternehmen.

Bei einer Untersuchung des Erfolgsfaktors Heimat empfiehlt sich eine Betrachtung im Zusammenhang. Das heißt, wir fragen danach, was bedeutet Heimat im Umgang mit dem Kunden, wie wichtig ist das Unternehmen als Heimat der Beschäftigten, welche Bedeutung hat die Heimat des Unternehmens für Aktivitäten auf der politischen Bühne und insgesamt für die Erreichung unternehmenspolitischer Ziele.

Schon bei oberflächlicher Betrachtung zeigt sich, dass die Menschen auf den Märkten - also Konsumenten, Abnehmer und Investoren - mit fast jedem Unternehmen eine Heimat assoziieren. Microsoft und Coca Cola sind nicht etwa internationale Unternehmen. Sondern werden eindeutig als amerikanische Firmen wahrgenommen - und als solche geliebt oder gehasst. Und das geht so weiter. Toyota, Samsung, DaimlerChrysler, BASF, Fiat, Eni, Total, Ericsson, Sony, Nestlé, ThyssenKrupp und Lloyds haben in den Augen der Menschen alle eine Heimat, und sie werden auch stets als national verankerte Unternehmen wahrgenommen.

Die wenigen Firmen, die diesen eindeutigen Heimatbezug nicht haben wie etwa Unilever, Saab oder das Kunstgebilde Corus (fusioniert British Steel und Hollands Hoogovens) wirken dagegen farblos. Das liegt daran, dass die eindeutige nationale Zuordnung des Unternehmens den Marktteilnehmern die Charakterisierung und die Merkfähigkeit erleichtert. Man assoziiert mit einem französischen Autounternehmen eben etwas anderes als mit einem deutschen oder einem japanischen Autobauer. In jedem Fall aber hat man eine feste Vorstellung vom nationalen Charakter des Unternehmens.

Unternehmen müssen nach Möglichkeit daher schon allein aus Marketing-Überlegungen heraus ein klares Heimat-Profil entwickeln und als Merkmal ihrer Produkte oder Dienstleistungen herausstellen. Dieser Teil der Heimat kann tatsächlich aktiv für den Unternehmenserfolg gemanagt werden. Im Marketing kann die Karte Heimat von deutschen Unternehmen mit Erfolg fast überall in der Welt gespielt werden. Das gilt in allen Fällen, in denen das Unternehmen aus einem großen Land kommt, das global einen "guten Ruf" hat. Seien es die deutschen für ihre Maschinen, die

Franzosen für ihren Luxus oder die Koreaner für ihre Bildschirme.

Durch einen Slogan wie etwa "Made in Germany" wird sofort klar, dass Unternehmen ihren Erfolg steigern können, wenn sie ein derart wertvolles Etikett für sich reklamieren. Hier zeigt sich, dass Unternehmen den Heimatbezug aktiv managen können, um damit das eigene Profil und das der zu verkaufenden Dienstleistungen und Produkte zu steigern. Wer sich nicht darum kümmert, vergibt eine Chance, bessere Gewinne zu machen. Er wäre mithin ein schlechter Manager.

Darüber hinaus ist die dringende Empfehlung, eine Heimat zu haben und zu pflegen, gerade für die globalen Unternehmen auszusprechen. Das zeigt ein weiteres Beispiel mit großer Deutlichkeit.

Wenn ein Unternehmen auf ausländischen Märkten, insbesondere auf den zentralistisch dirigierte Märkten Asiens, Fuß fassen will, dann sind immer auch politische Aktivitäten unumgänglich. Ohne das Wohlwollen der Politiker hat auf vielen Märkten kein ausländisches Unternehmen auch nur den Hauch einer Chance. Das gilt insbesondere auf den hochgradig regulierten Wachstumsmärkten Indien und China, den Märkten mit international der größten Zukunft. Auf politischer Ebene werden oft die entscheidenden Voraussetzungen für den Marktzutritt geschaffen.

Bei den anstehenden politischen Auseinandersetzungen ist entscheidend, dass die eigene Regierung für das jeweilige Unternehmen in irgendeiner Weise bürgt. Die Politik steht sozusagen als Bürge dafür ein, dass die Unternehmen seriös und gesund sind.

In der Politik hilft es, wenn auf politischer Ebene auch noch eine Lösung gefunden werden kann, die allen Beteiligten Vorteil verspricht. Das primitivste Beispiel sind Handelsbeziehungen auf Gegenseitigkeit - wenn Indien Fahrräder nach Deutschland zollfrei liefern darf, dann bekommt Contigummi die Genehmigung Reifen zu importieren. Und so fort.

Hier zeigt sich, dass Politiker und Unternehmer bei der Globalisierung aufeinander angewiesen sind. Aus dieser Gegenseitigkeit lässt sich auch ein erster Hinweis auf eine patriotische Verantwortung des Managers ableiten. Er ist zu seinem eigenen Nutzen darauf angewiesen, dass seine Heimat ein starkes und weithin geachtetes Land ist. Es liegt im Interesse seines Unternehmens, dass die Nation auch insgesamt ökonomisch erfolgreich ist. Der Erfolg der Nation färbt auf das einzelne Unternehmen ab.

Noch interessanter wird der ökonomisch-politische Komplex, wenn die Regierung des Heimatlandes auch finanziell an ein bestimmtes Projekt gebundene Zusagen macht. Sollte also Deutschland für den Bau eines Staudammes in China begünstigte Kredite bereitstellen, dann wird Siemens bei den Turbinen für die Stromerzeugung nicht übergangen. Wenn dann auch noch der Siemens-Vorstand beim Staatsbesuch des deutschen Kanzlers im Gefolge mitreist, wird der Abschluss als großes Ereignis medienwirksam gefeiert.

Auch Exporthilfen durch mehr oder weniger elegant versteckte Staatssubventionen haben eine lange Tradition. Sie sind eine Vorleistung des Staates an seine Unternehmen. Auch hieraus lässt sich eine moralische Verpflichtung der Manager der Nation gegenüber ableiten, weil sie auch für das Unternehmen positiv ist.

Der in Wahrheit auch mit unerfreulichen Aspekten ausgestattete Protektionismus ist andererseits psychologisch vollkommen verständlich. Beide Seiten - das importierende Land und die beauftragte Firma - gewinnen durch die Absegnung auf höchster Ebene die Sicherheit, dass der gemeinsamen Anstrengung auch tatsächlich ein Erfolg beschieden sein wird.

Ein globalisiertes Unternehmen, das keine Heimat hat, wird bei derlei durch Staatskontakte abgesicherte Aktivitäten kaum zum Zug kommen. Es ist klar im Nachteil. Nur in seltenen Fällen wird es einem heimatlosen Unternehmen

gelingen, aus seiner Neutralität heraus einen Vorteil zu schlagen. Die Schweiz als Vermögensverwalter ist da wohl die große Ausnahme.

Sehr deutlich ist die Gangart in Ländern wie Frankreich und in den USA, wo Politiker ganz bewusst dafür sorgen, dass ihre Unternehmen bei der Globalisierung auf massive Unterstützung des Staates bauen können. So geschehen bei der Übernahme von KLM durch Air France, von Aventis durch Sanofi, der Abwehr von Siemens bei Alstom und der Ansiedlung von Airbus in Toulouse. Diese Beispiele zeigen, wie massiv Politiker ein Unternehmen bei der Verfolgung der Unternehmensziele unterstützen können. Sie handeln dabei gleichzeitig in nationalem Interesse.

Und sie handeln dabei nicht nur vermeintlich im Interesse der Nation. Eine starke Wirtschaft geht eben nur mit starken einzelnen Unternehmen und das in möglichst vielen Branchen. In Deutschland haben Manager und Unternehmer aus unguter Tradition einen relativ schlechten Ruf. Die Politiker, insbesondere die der SPD und der Grünen, müssten längst selbst ein Interesse daran haben, das zu ändern.

Eine mit Frankreich vergleichbare nationale Standortpolitik gibt es bisher in Deutschland nicht. Es ist aber offenkundig, dass ein Staat durch die Ansiedlung der Firmenzentralen in seinem Land wirtschaftspolitisch große Vorteile gewinnen kann. Alle internationalen Firmen haben eine klare Tendenz das "Hirn" des Unternehmens in der Heimat anzusiedeln. Dazu gehören die zentrale Verwaltung, Forschung und Entwicklung und so weiter.

Bisher wird die Notwendigkeit einer aggressiven Standortpolitik - jedenfalls in Deutschland - nur ungern offen angesprochen. Doch es ist unumgänglich, dass Unternehmer und Politiker Schwerpunkte der nationalen unternehmerischen Betätigung definieren und gemeinsam umsetzen. Wenn die Bundesregierung also richtigerweise großen Wert darauf legt, dass in Deutschland zumindest ein auch international respektiertes Finanzinstitut seine Heimat hat, dann muss das auch offiziell ausgesprochen werden.

Bekanntlich haben Berliner Politiker heftig protestiert, als die Deutsche Bank Pläne für einen Umzug der Zentrale nach London durchsickern ließ. Der Verlust wäre für den ohnehin schwachen Finanzplatz Deutschland nicht wieder gut zu machen gewesen. Es ist unstrittig, dass ein leistungsfähiges Finanzzentrum ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Wirtschaftsnation ist.

Dass aus kleinkarierten und wahltaktischen Gründen heraus die Deutsche Bank an den Pranger gestellt wird, wenn sie 6500 Arbeitsplätze abbauen muss, um international mithalten zu können, dann ist das wiederum schwer zu verstehen. Entweder braucht das Land eine starke Bank oder man verzichtet auf die Rolle eines Finanzplatzes und lässt die Banken so schwach werden, dass sie schließlich vom Ausland übernommen werden. Auch bei der Übernahmeschlacht um die Londoner Stock Exchange stehen nationale Interessen auf dem Spiel. Nicht umsonst stellte die englische Regierung sofort ihre Forderung in den Raum, dass das neue Unternehmen seinen Hauptsitz in London haben müsste.

Die Tendenz zu staatlicher Einflussnahme bei den Standort-Entscheidungen wird in Zeiten fortschreitender Globalisierung zunehmen. Ganz einfach, weil die Politiker erkennen, dass ohne eine aktive Ansiedlungspolitik die Wirtschaftskraft geschwächt wird. Bei jedem Unternehmen ist die Wertschöpfung am Firmensitz der wertvollste Teil. Hier wird sozusagen die Musik gemacht.

Das heißt aber auch, dass Unternehmer und Politiker stärker aufeinander angewiesen sind als jemals zuvor. Beide brauchen die Unterstützung des anderen. Der eine bei der Eroberung der Welt. Der andere bei der Sicherung der Wirtschaftsstärke des Landes. Auch hieraus lässt sich ableiten: Unternehmen brauchen eine starke Heimat, gerade wenn sie global werden wollen.

Noch dramatischer ist ein anderer Aspekt. Das Unternehmen mit Heimat kann in der Fremde nicht einfach gnadenlos

schlecht behandelt werden. Die ausländische Regierung, die das zulässt, muss mit Sanktionen auf politischer Ebene rechnen. Hier kommt ins Spiel, dass nicht jede Heimat gleich wertvoll ist. Große und wirtschaftlich erfolgreiche Staaten sind nun einmal mächtiger als die ökonomischen Leichtgewichte.

Bedauerlich ist, dass der Lobbyismus in Deutschland bisher immer unter dem Deckmantel einer allgemeinen Verschleierung betrieben werden. Für das Management und die Politiker sind diese Berührungsängste unangenehm. Es muss trotzdem Chancen geben, dass Manager und Politiker in einer aktiven Auseinandersetzung für die Stärke der Nation zusammenarbeiten.

Es geht darum, die Heimat stark zu machen, um in der Welt Erfolg zu haben. Die Einsicht in diesen Zusammenhang ist wichtig. Das Management muss bewusst eine Heimat-Strategie verfolgen. Das bedeutet keine Deutschtümelei oder Chauvinismus. Es bedeutet ganz einfach, die Heimat für den Unternehmenserfolg ergiebig zu machen.

Auch die Politiker werden mehr und mehr erkennen, dass in einer Zeit der globalen Umverteilung in der Unternehmenslandschaft eine nationale Unternehmensstrategie für das ganze Land entscheidende Bedeutung hat. Dies um so mehr als der Staat, anders als die Unternehmen, nicht einfach wegziehen kann. Ein Unternehmen kann globalisiert werden. Es kann von einem Ausländer übernommen werden. Es ist beweglich. Der Nationalstaat dagegen sitzt fest in seinen Grenzen.

Auf Antrieb weniger klar sind die Erfolgsaussichten des Heimatfaktors in Bezug auf die Mitarbeiter. Globalisiert oder nicht, muss jeder Manager danach streben, dass die Mitarbeiter positive Heimatgefühle mit dem Unternehmen verbinden. Das gilt für die rationale Komponente der erfolgreichen Zusammenarbeit wie für die emotionale Bindung an "meine Firma".

Doch in vielen Fällen stört die Globalisierung zumindest in der ersten Phase den innerbetrieblichen Frieden. Die Nivellierung der Einkommen ist eine der unangenehmen Seiten der Globalisierung. Es kommt zunehmend zu einem weltweiten Abgleich von Leistung und Bezahlung. Dabei müssen die Arbeitnehmer in den hoch entwickelten und sozial abgesicherten Volkswirtschaften auf Ansprüche verzichten, wenn sie den Arbeitsplatz nicht verlieren wollen. Das heißt, ein Land, das bisher seine Bürger - die einzahlenden Arbeitnehmer wie die empfangenden Leistungsempfänger - besser versorgt hat als der Rest der Welt, wird um eine Anpassung nach unten nicht herum kommen. Das passiert bei uns gerade mit der Verlängerung der Arbeitszeiten und der Umverteilung sozialer Lasten von den öffentlichen Kassen auf private Schultern. Dabei gibt es zweifellos Friktionen.

Alle Modelle, die eine Lösung des Problems in der Höherqualifizierung der Arbeit insgesamt suchen - Monteure werden Buchhalter - greifen in der Wirklichkeit nicht richtig. Es wird etwa in Deutschland nie genug höher qualifizierte Arbeitsplätze geben, um das Heer der in industriellen Prozessen beschäftigten Menschen aufzunehmen. Hinzukommt, dass die Qualifikation der Menschen ja nicht im Gleichschritt mit der Globalisierung zunimmt. Es wird immer einen gehörigen Bedarf an "primitiven" Arbeitsplätzen geben.

Der zweite Punkt ist, dass eine große Nation niemals ohne eigene Produktion auskommen wird. Der Verzicht auf die Herstellung von handfesten Produkten in den eigenen Grenzen ist für ein Land wie Deutschland oder Frankreich nicht vorstellbar. Ohne die industrielle Fertigungsbasis geht sozusagen tonnenweise unersetzbares Know-how verloren. Genau so wie die Arbeitsplätze der Fabrikarbeiter.

Das Management muss in dieser Situation der eigenen Belegschaft Zugeständnisse abringen, die nicht populär sind. Es sollte aber darauf achten, dass die Mitarbeiter nicht demotiviert werden. Denn das Unternehmen ist nicht nur die emotionale Heimat der oberen Etagen.

In den vergangenen Monaten war häufig zu beobachten, dass die ruckartige Anpassung an den internationalen Wettbe-

werb viel Unruhe und De-Motivation in die Unternehmen gebracht hat. Dagegen helfen nur frühzeitiges Einleiten der Maßnahmen, ausführliche Kommunikation mit den Betroffenen und Vermeidung von übertriebenen Härten bei Lohnkürzungen und Entlassungen.

Darüber hinaus kann das Management mit einer neuen Ausrichtung des Unternehmens, internen Ausbildungsprogrammen, neuen Produkten und anderen Mut machenden Aktionen versuchen, die Motivation der Mitarbeiter wieder zu heben. Auf Dauer ist ein Unternehmen erfolgreicher, wenn es seinen Mitarbeitern auch eine emotionale Heimat bietet.

Das berühmte "Wir-Gefühl" der Opelianer oder Siemensianer wird zur Zeit arg strapaziert. Das Management hat da eine weitere große Aufgabe. Bei der Globalisierung darf nicht nur die Welt erobert werden. Auch die Herzen der Mitarbeiter werden für den Erfolg gebraucht.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>