

Ursula Doleschal / Edgar Hoffmann / Tilmann Reuther
(Hrsg.)

Sprache und Diskurs in Wirtschaft und
Gesellschaft:
Slawistische Perspektiven

WIENER SLAWISTISCHER ALMANACH
SONDERBAND 66
München - Wien 2007

Holger Kuße

**UNTERNEHMENSPHILOSOPHIEN:
MCDONALD'S UND IKEA
(DIE RUSSISCHEN, TSCHECHISCHEN UND POLNISCHEN INTER-
NETAUFTRITTE IM VERGLEICH)**

1. Was eine Unternehmensphilosophie ist

Vor nunmehr 255 Jahren, 1751, in einer vom „hohen Pathos des Utilitarismus“ (Lotman 1996, 39f.) geprägten Zeit, pries Michail V. Lomonosov (1711-1765) in seiner klassisch panegyrischen „Lobrede über den Nutzen der Chemie“ (*Slovo o pol'ze chimii*) die gesellschaftliche Bedeutung nicht nur dieser, sondern aller Wissenschaften und Techniken.:

«Рассуждая о благополучии жития человеческого, слушатели, не нахожу того совершеннее, как ежели кто приятными и бесспорными трудами пользу приносит.» (Lomonosov 1951, 349)

Das durchaus materiell gedachte Wohlergehen der Menschheit hängt von einem am Nutzen orientierten Handeln ab. Der Nutzen selbst wird Lomonosov deshalb zum Gegenstand des Lobes, zum Hauptwert und zur maßgeblichen Orientierung allen Handelns.

Ein Cartoon des Zeichners Thomas Pläßmann aus der Frankfurter Rundschau vom 03. 05. 2005 (s.u. Abb. 1) zeigt das Gegenteil: wertorientiertes Handeln und wirtschaftlicher Nutzen bilden eine Opposition, ersteres scheint keinen Bezug zu letzterem zu haben, oder: letzteres negiert ersteres.

Lob und Skepsis dieser beiden in Geschichte und Genre weit auseinander liegenden „Philosophien des Nutzens“ umreißen den Rahmen aktueller „Unternehmensphilosophien“, worunter alle programmatischen Äußerungen über die Ziele und Werte eines Unternehmens verstanden werden sollen. Eine Gemeinsamkeit dieser „Philosophien“, unabhängig vom Unternehmen, liegt nahe: Wertorientiertes Handeln, ökonomischer Vorteil und gesellschaftlicher Nutzen dürfen sich nicht widersprechen. Im Gegensatz zu Pläßmanns Cartoon, in der ein Widerspruch zwischen ökonomischer Zweck- und kultureller Wertorientierung vorausgesetzt wird (zum beklagten Nachteil letzterer), darf es in der Selbstdarstellung eines Unternehmens keinen Bruch zwischen der Orientierung an Werten und an Zwecken geben. Zweck und Wert müssen letztlich verschmelzen.



Abbildung 1: Cartoon

Und wie bei Lomonosov sollen der Nutzen für die Sache und der Nutzen für die Gesellschaft im Einklang sein. Dass aber anders als bei Lomonosov in der allgemeinen Meinung eher die Disharmonie von Werten und Nutzen als ihre Harmonie erwartet wird, wird als Problemstellung vorausgesetzt oder sogar offen gesagt. „Kann man wirtschaftlich erfolgreich und gleichzeitig ein verantwortungsbewusstes Unternehmen sein?“ lautet die Leitfrage des Konzernchefs von IKEA, Anders Dahlvig – auf russisch kurz und knapp (mit dem Begriff des Nutzens): «Успешный бизнес и польза обществу?»

Natürlich wird die problemanzeigende Frage, die auf den vorausgesetzten Widerspruch zwischen Gesellschaft und wirtschaftlichen Interessen reagiert, bejaht. Und die Herstellung und Begründung der Übereinstimmung beider Ansprüche ist die inhaltliche Mitte von „Unternehmensphilosophien“; Anders Dahlvig:

„Häufig stellt sich die Frage, ob traditionelle Geschäftsziele und Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft miteinander vereinbar sind. Oder ob dies ein Widerspruch in sich ist. Wir glauben, dass sich beides vereinbaren lässt und sich in einer vernünftigen Kombination positiv auf den Umsatz auswirkt.“ [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

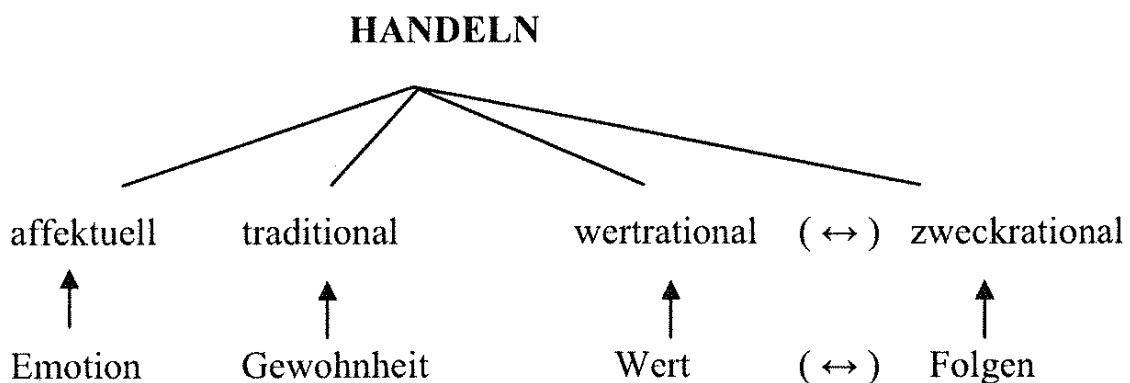
«(...) часто возникает вопрос: можно ли сочетать традиционные для бизнеса цели с ответственным отношением к людям и окружающей среде? Нет ли здесь противоречия? Мы верим, что это возможно! При разумном подходе забота об окружающей среде и твердая гражданская позиция оказывают благоприятное воздействие на бизнес.» [http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

Mir geht es im Folgenden darum, wie Werte im Rahmen des ökonomischen Diskurses kommuniziert werden, wie mit Werten argumentiert und wie, last but not least, Werte als Verbrauchervorteile (mit-)verkauft werden – besonders deutlich in der konzeptuellen Metaphorisierung von Werten als Ware (s. Dolechal, Hoffmann 2003). Untersuchungsobjekt sind die *mission statements* auf

den russischen, tschechischen und polnischen Websites von McDonald's und IKEA.¹ Neben der grundsätzlichen unternehmensphilosophischen Werteargumentation wird gefragt, ob und in wie weit die ausgewählten Internettex-te Besonderheiten aufweisen, die ggf. landes- und zeitspezifisch interpretiert werden können. Aus diesem Grund werde ich die slavischen Websites nicht nur untereinander, sondern mit den entsprechenden Seiten aus Deutschland, und bei McDonald's auch mit den Seiten aus Österreich, den USA und der internationalen Unternehmensseite [www.mcdonalds.com] vergleichen.

2. Wert und Handlung

Wenn Anders Dahlvig fragt, ob „man wirtschaftlich erfolgreich und gleichzeitig ein verantwortungsbewusstes Unternehmen sein“ kann, so benennt er einen Konflikt, der in der Handlungstheorie Max Webers in der Opposition von *wert-* und *zweckrationalem Handeln* begründet ist (Weber 1964, 17ff.). *Wertrational* ist eine Handlung, wenn sie von Einstellungen ausgelöst wird, die der konkreten Handlungsentscheidung vorausgehen, d. h. wenn Werte, die der Handelnde vertritt, unbedingte Geltung für die Handlungsorientierung haben. *Zweckrational* ist eine Handlung hingegen, wenn sie unabhängig von der Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit bestimmten Werten nur nach den erwarteten und erwünschten Folgen ausgerichtet wird. Daneben unterschied Weber noch *affektuelles (emotionales)* und *traditionales (gewohnheitsmäßiges)* Handeln.



Figur 1: Handlungstypologie nach Max Weber (1964, 17ff.)

Im zitierten IKEA-statement ist der Konflikt zwischen Wert- und Zweckrationalität vorausgesetzt, wird dann aber, einem dialektischen Dreischritt nicht unähnlich, aufgehoben in der Synthese beider Handlungsorientierungen: Wert schafft Gewinn. Auch das passt durchaus in die Handlungstheorie Webers, für den

¹ Alle Zugriffe erfolgten zwischen dem 01.02. und 30.03.2006

Handlungen eher „sehr selten (...) *nur* in der einen *oder* anderen Art orientiert“ waren (ebd., 18). In den meisten Fällen ist, wie Habermas (1988/1, 380f.) feststellt, die Verknüpfung von mehreren Handlungsmotivationen zu beobachten – tatsächlich oder doch zumindest in der Handlungsrechtfertigung und –begründung (s. Rescher 1982, 3; Heydebrand/Winko 1996, 46f.).

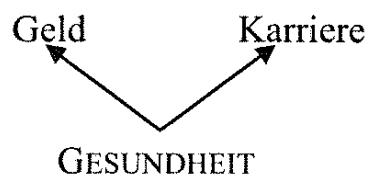
Historisch und kulturell ist nun interessant zu sehen, welche Wertformen jeweils dominieren. So wird z.B. für Russland traditionell eine starke Wertorientierung angenommen, die in der Alltagskommunikation auch durchaus zu beobachten ist (Ufimceva 2000). Dennoch spricht das folgende Beispiel aus einem Interview in den *Argumenty i Fakty* eine andere Sprache, und zwar gerade in der Konstatierung des scheinbaren Wechsels von einer utilitär materialistischen zu einer mehr wertorientierten Lebenshaltung (ob die vorgebrachte Beobachtung richtig ist, soll hier außer Acht bleiben).

Молодежь задумалась о здоровье

– Павел Наумович, как вы оцениваете здоровье петербургских подростков?

– Репродуктивное здоровье – часть общего, а оно у подростков, к сожалению, не улучшается. Хотя есть очень важная тенденция. Если лет пять назад, по нашим опросам, подростки на первое место в жизни ставили карьерные и финансовые задачи, то теперь – собственное здоровье. Они понимают, что без здоровья ни карьерный рост, ни финансовые успехи невозможны. (*Argumenty i Fakty* 38/2003)

Man kann die hier der „russischen Jugend“ zugeschriebene Orientierung, in der die Wertorientierung (GESUNDHEIT) einer Zweckorientierung (Karriere, finanzieller Gewinn) untergeordnet, dennoch aber sehr profiliert ist, in Erweiterung von Webers Handlungstypologie eine WERT-ZWECK-ORIENTIERUNG nennen.



Figur 2: WERT-ZWECK-ORIENTIERUNG

Genau diese Orientierung weist auch das IKEA-Statement auf, wenn dort die Erwartung formuliert wird, „verantwortliches Handeln“ wirke sich „positiv auf die Unternehmensbilanz“ aus (nach der russischen Website). Eine noch stärker

utilitaristische funktionale Abhängigkeit der Wertorientierung von der ökonomischen Zielsetzung findet sich auf der US-amerikanischen McDonald's Seite, wo der Wert VERANTWORTUNG (*corporate responsibility*) explizit als Teil der Unternehmensstrategie (*business strategy*) ausgewiesen ist.

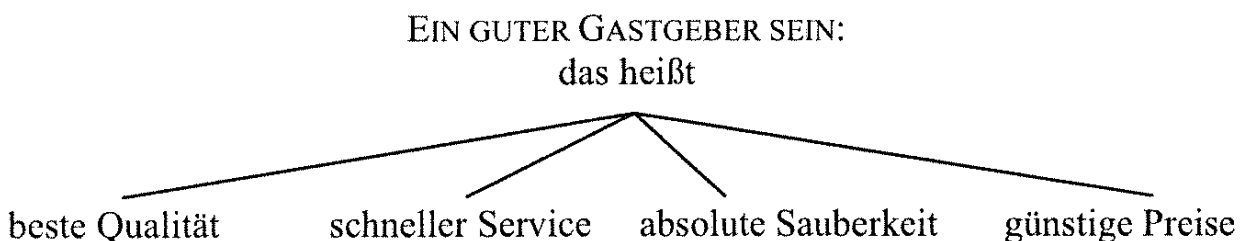
Corporate responsibility is a core value at McDonald's. It is a deep-seated tradition dating back to our founder, Ray Kroc, and a key element in our business strategy today. We know that our continuing success depends on our customers' trust – in the quality and safety of our food, in our business practices, and our commitment to making a difference on issues they care about. [www.mcdonalds.com/usa/good/welcome.html]

In diesen argumentativen Zusammenhängen der WERT-ZWECK-ORIENTIERUNG werden zum Teil Wertehierarchien konstituiert, in denen bestimmte Werte zusammen einen übergeordneten Wert bilden. So sind im folgenden Beispiel die „vier Grundwerte von McDonald's“ quasi definitiv dem Wert GUTER GASTGEBER zugeordnet:

McDonald's ist vieles zugleich

Arbeitgeber, Sozialpartner, Franchise-Partner, Qualitätsmanager und vieles mehr – das sind wir. Aber am liebsten ist uns die Rolle als Gastgeber. Die große Stärke von uns und unseren Mitarbeitern ist es, die Bedürfnisse der Gäste früh zu erkennen und besonders schnell darauf zu reagieren. Und als guter Gastgeber heißt unsere Formel QSS&P: beste Qualität, schneller Service, absolute Sauberkeit und günstige Preise. [www.mcdonalds.de/html/company/ueber_ uns/start.html]

Schematisch lässt sich die Zuordnung folgendermaßen darstellen:

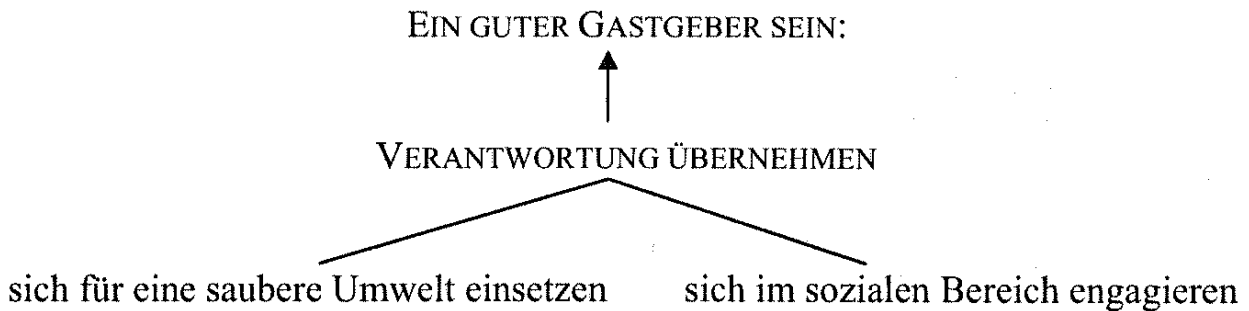


Figur 3: Über- und Unterordnung von Werten

Möglich ist aber auch die funktionale Zuordnung von Werten zu anderen Werten, die begrifflich nicht notwendig ist. In diesem Fall trägt die Erfüllung eines Wertes zur Erfüllung eines weiteren Wertes bei. Es handelt sich um eine WERT-WERT-ORIENTIERUNG. Im folgenden Beispiel heißt der dem Wert GUTER GASTGEBER zugeordnete Wert VERANTWORTUNG. Was wiederum VERANTWORTUNG

bedeutet, geben die aus dem Vorherigen folgenden Handlungen, „sich für eine saubere Umwelt einsetzen“, „sich im sozialen Bereich engagieren“, an.

Da wir zu den besten Gastgebern gehören möchten, übernehmen wir gerne Verantwortung. Darum setzen wir uns z.B. für eine saubere Umwelt ein und engagieren uns im sozialen Bereich. [www.mcdonalds.de/html/company/ueber_uns/start.html]



Figur 4: WERT-WERT-Orientierung

In den folgenden zwei Beispielen der russischen und der tschechischen McDonlad's-Websites, die ebenfalls die „vier Grundwerte“ der Company aufzählen, fehlt GUTER GASTGEBER als explizit benannter Wert. Hier wird jeweils das Handlungsziel formuliert, die Bedürfnisse der Gäste zu befriedigen. Aus diesem Handlungsziel ist der Wert GUTER GASTGEBER natürlich ableitbar, die Formulierung selbst lässt sich aber im Gegensatz zur deutschen homepage als eher folgen- denn wertorientiert bezeichnen.

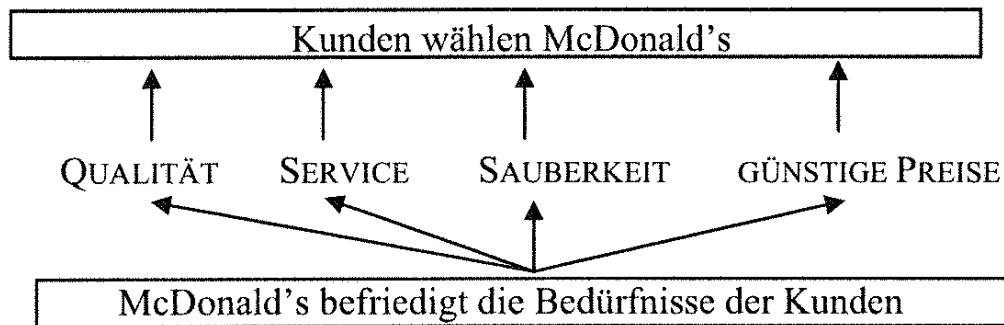
V současné době je v České republice 71 restaurací, z toho je 39 mimopražských. Všechny jsou založené na shodných zásadách, jimiž jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. Všechny mají jediný cíl – obsloužit zákazníka k jeho úplné spokojenosti. [www.mcdonalds.cz/informace/]

У «Макдоналдс» одна цель – полностью удовлетворить потребности наших посетителей. Все инициативы компании измеряются этим единственным критерием. Улучшаем ли мы впечатление от посещения ресторана, делаем ли мы все, чтобы посетители выбирали именно наши рестораны?

А формула для достижения этой цели – одна давняя формула «Макдоналдс»: ККЧ и Д, что означает Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность. [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=338]

Zweckrational ist besonders die Argumentation auf der russischen Seite. Hier wird in den Fragen nach Handlungsfolgen das Endziel, die Wahl des eigenen Produkts durch die Verbraucher, direkt genannt. Das diesem dienliche Hand-

lungsziel, die Bedürfnisse der Verbraucher zu erfüllen, wird durch die Befolgung der vier Grundprinzipien erreicht. So ergibt sich eine ZWECK-WERT-ZWECK-ORIENTIERUNG, schematisch:



Figur 5: ZWECK-WERT-ZWECK-Orientierung

3. Eine Frage von Kultur und Diskurs

„Unternehmensphilosophien“ gehören zur *instrumentellen Kommunikation*, womit in Opposition sowohl zur *ästhetischen* wie zur *theoretischen* Kommunikation Kommunikationsformen gemeint sind, die über sie selbst hinausreichende Zwecke verfolgen, d. h. funktional einem Ziel untergeordnet sind, das nicht in ihnen selbst liegt. Dies ist definitorisch zu nehmen. Auch ästhetische und theoretische kommunikative Handlungen können im konkreten Fall funktional auf einen außerhalb ihrer liegenden Zweck ausgerichtet sein: zum Beispiel, als Lev Tolstoj die „Auferstehung“ schrieb, um Geld für die Auswanderung einer verfolgten Glaubensgemeinschaft zu sammeln, oder wenn ein Politologe oder ein Philosoph bewusst die ideologischen Grundlagen zum Machtgewinn politischer Gruppen schaffen. Diese außerhalb der Kommunikationsformen liegenden Ziele sind immer konkret und gehören, anders als bei der instrumentellen Kommunikation – egal welcher Form: politische Rede, Werbung, religiöse Predigt, Plädoyer usw., – nicht zur Definition. Die instrumentelle Kommunikation kann Merkmale der ästhetischen oder theoretischen Kommunikation aufweisen. In der Werbung etwa können sich ästhetische Momente verselbständigen und die Grenzen zur Kunst (oder zur Behauptung von Kunst) fließend werden: Man denke an Trendzeitschriften wie „Vogue“, „Ambiente“ usw. „Unternehmensphilosophien“ wiederum haben Anteil an theoretischer Kommunikation und sollen auch als solche wahrgenommen werden. Mit dem Rekurs auf allgemeine ethische und ökonomische Grundsätze wird das Handeln des Unternehmens schon auf theoretischer Ebene begründet und legitimiert. Diskurstheoretisch handelt es sich zum Teil um „interne Metadiskurse“, in denen innerhalb eines Diskurses (hier: des ökonomischen) dessen kommunikative Bedingungen und

Formen, akzeptierte Verhaltensweisen usw. beschrieben und beurteilt werden (Kuße 1998, 38ff.). Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen allgemein reflektiert werden. In dieser metadiskursiven Rolle sind „Unternehmensphilosophien“ tatsächlich „Philosophien“ (im Verständnis von „Philosophie“ als grundsätzlich metadiskursivem Diskurs; Kuße 2004, 34ff.). Als Beispiele ein statement aus dem *Corporate Responsibility Reporting* von NOKIA (März 2005) und noch einmal Anders Dahlvig in er deutschen und russischen Version:

The success of big business and the well-being of the world have never been more closely linked. Global issues cannot be removed from the business world because business has only one world in which to operate. Business cannot succeed in societies that fail. Societies also benefit from the success of business in many ways. Open markets certainly contribute to sustainable development. [<http://europe.nokia.com/crr/index.html>]

Die Rolle von Unternehmen verändert sich. Arbeitsplätze schaffen, Umsatz erzielen und Steuern zahlen – das allein reicht heute nicht mehr aus. Unsere Kunden und Mitarbeiter erwarten mehr von uns. Sie erwarten, dass wir soziale und ökologische Themen aktiv angehen. [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

В современном мире роль бизнеса меняется. Уже не достаточно создавать рабочие места, получать прибыль и исправно платить налоги. Покупатели и сотрудники ждут от нас большего. Они ожидают, что мы займем активную позицию в решении социальных и экологических проблем. [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

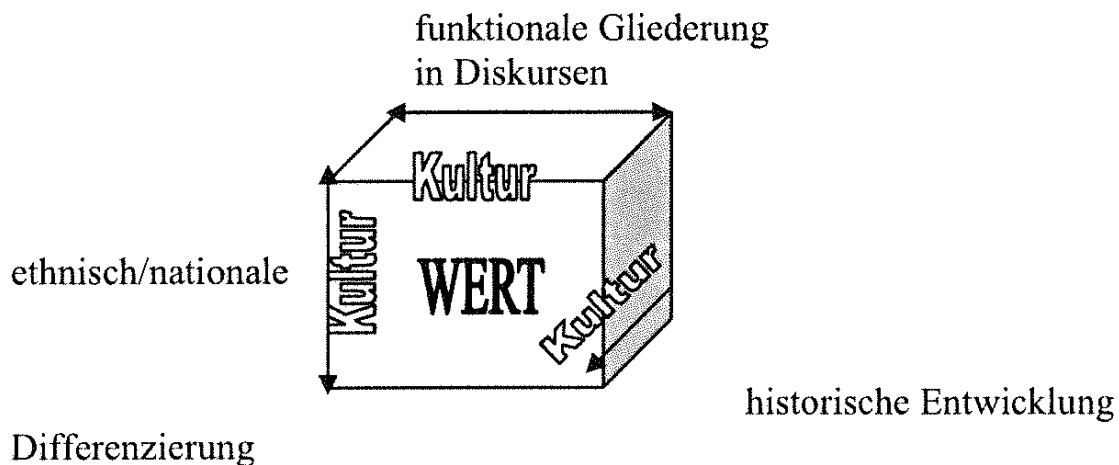
Diskurse sind eingebettet in kulturelle Umfelder oder besser: sie sind Teil von Kulturen. Für „Unternehmensphilosophien“ stellt sich daher die Frage, in wie weit sie im ethnisch-nationalen Sinne kulturell bedingt sind. Insgesamt machen materielle, ideelle und soziale Sachverhalte das Gesamtgefüge von „Kultur“ aus (nach Posner 1991; 1993), und diese Ebenen interagieren miteinander.

Renate Rathmayr (1998, 182) bezeichnet „Kultur“ (unter Vernachlässigung der Welt der Artefakte) als „Interrelation zwischen Ideologien oder besser Mentalitäten im Sinne von verbreiteten Meinungen, maßgeblichem gedanklichem Überbau, dominierenden Weltanschauungen und daraus resultierenden Praktiken, die sich gegenseitig legitimieren.“

Weder Ideologien noch Meinungen noch soziale Praktiken gelten jedoch in allen Bereichen einer Kultur gleichermaßen. Unterschiedliche Kommunikationsbereiche mit ihren jeweiligen Diskursen halten für die Kommunikationsteilnehmer unterschiedliche Vorgaben bereit (das Büro ist eben ein anderer Ort als das Schwimmbad, und die Kommunikation im Geschäft eine andere als im Theater). Diese Kommunikationsräume und ihre Diskurse aber gibt es nicht nur *in-*

nerhalb ethnisch-nationaler Kulturen, sondern sie sind in weiten Teilen ethnisch und national übergreifende Gebilde. Der Gesamtbereich von „Kultur“ stellt somit ein Relationsgefüge von diskursiver und ethnisch-nationaler bzw. traditioneller Gliederung dar. Kulturelle Werte und Wertehierarchien, wie sie unter anderem in „Unternehmensphilosophien“ als Handlungsnormen instantiiert werden, sind Effekte in diesem Relationsgefüge diskursiver und ethnisch-nationaler Differenzierungen. Hinzu kommt als dritte Dimension der jeweilige historische Ort. Diskurse sind historisch veränderbar. Es kann zu interkulturellen und interdiskursiven Diffusionen kommen: wie heute in der Ökonomisierung und Technologisierung des Alltagsdiskurses oder der Kolloquialisierung öffentlicher Diskurse, etwa in den Medien (s. Fairclough 1995, 131-166; Rathmayr 2003; Doleschal/Hoffmann 2003).

Bezogen auf gesellschaftliche Wertbildungen lässt sich das Relationsgefüge aus der funktionalen Gliederung der Kommunikation in Diskursen, ihrer ethnisch-nationaler Differenzierung und historischen Entwicklung als Würfel mit dem Begriff des Werts in seiner Mitte veranschaulichen:



Figur 6: Wertbildende Dimensionen der Kultur

In welchem Verhältnis stehen national-ethnische Kultur und die Besonderheiten von Diskursen zu einander? Was dominiert was? In der Tradition „romantischer“, „humboldtianischer“ Weltbildvorstellungen ist ein Diskurs eine Spezialform nationaler Kommunikation und Wertebildung. Wirklichkeitsnäher, zumindest für die Gegenwart (wenn nicht schon immer), scheint mir dagegen die Voraussetzung der umgekehrten, die Ebene des Diskurses dominant setzenden Hierarchie zu sein: Allgemeine Merkmale von Diskursen und Textsorten können national-ethnische bzw. standortbezogene und situative Besonderheiten aufweisen. Im ökonomischen Diskurs, und dort besonders im Subdiskurs der Werbung, ist zum Beispiel die Argumentation mit der Größe des Unternehmens, der

Verbreitung des Produkts usw., d. h. rhetorisch der „Quantitätstopos“, ein universales Diskursmerkmal. Sehr ausgeprägt ist dies in der Außendarstellung von McDonald's der Fall. Die gastronomische Führungsrolle mit täglich mehr als 50 Millionen Gästen in über 119 Ländern gilt als Qualitätsbeweis und führt auf der internationalen Seite mcdonalds.com zu den Werten der globalen Gemeinschaft und Interkulturalität:

McDonald's ... is the leading global foodservice retailer with more than 30,000 local restaurants serving nearly 50 million people in more than 119 countries each day.

McDonald's Diversity

McDonald's is the world's community restaurant. We are proud of our long-standing commitment to a workforce that is diverse. We believe in developing and maintaining a diverse workforce that will strengthen the McDonald's system. [www.mcdonalds.com/corp/values.html]

Der Topos der Größe wird auf allen Landesseiten wiederholt. Es lassen sich aber einige Besonderheiten der speziellen Websites feststellen: Auf der deutschen und der österreichischen Seite werden kurzfristige Umsatzsteigerungen und Zuwachsraten und im zweiten Fall die relative Markgröße im internationalen Vergleich hervorgehoben.

Im Geschäftsjahr 2004 gelang McDonald's Deutschland eine Trendwende und ein neuer Umsatzrekord. Mit einem Jahresnettoumsatz von insgesamt 2,304 Milliarden Euro konnten McDonald's und seine Franchise-Nehmer das Vorjahresergebnis um 1,5 Prozent steigern und die klare Marktführerschaft in der Gastronomie untermauern.

Erfreulich waren auch die Gästezahlen: Im Jahr 2004 konnte McDonald's Deutschland insgesamt rund 751 Millionen Gäste begrüßen. Im Schnitt kamen also täglich 2,06 Millionen Gäste in die Restaurants. Verglichen mit 2003 bedeutet dies eine Steigerung um 1,5 Prozent. [www.mcdonalds.de/html/company/ueber_uns/start.html]

McDonald's Österreich hat seinen schon traditionellen Platz im Spitzengebiet der insgesamt 119 Länder mit „Golden Arches“ auch im Jahr 2004 gehalten. (...) Die Österreicherinnen und Österreicher zählen nach den Schweden zu den treuesten McDonald's Gästen weltweit. Konkret bedeutet dies, dass jeder McDonald's Kunde im Durchschnitt 2,5 mal pro Monat in einem unserer Restaurants zu Gast ist. [www.mcdonalds.at/html/company/ueber_uns/start.html]

Auf den slavischen Seiten ist besonders die binnenländische Erfolgsgeschichte der Fastfood-Kette von Bedeutung. Es wird nicht nur wie auch auf der deutschen Seite (wo das amerikanische Gründungsdatum als das entscheidende gilt)

das Jahr der Eröffnung des ersten McDonald's im Land genannt. Es wird vor allem die schnelle Verbreitung der Kette in nur einem Jahrzehnt betont.

Den Startschuss für all unser Handeln gab es 1971 in München. Die internationale Unternehmens-Geschichte geht jedoch weiter zurück, bis ins Jahr 1955, bis nach Illinois: In den Plaines eröffnete Ray Kroc das erste McDonald's Restaurant. [www.mcdonalds.de/html/company/ueber_uns/start.html]

20. března 2005 tomu bylo přesně 13 let, co byla slavnostně otevřena první restaurace McDonald's v České republice ve Vodičkově ulici v Praze. V současné době je v České republice 71 restaurací, z toho je 39 mimopražských. [www.mcdonalds.cz/informace/]

W Polsce działa 209 restauracji McDonald's. Biorąc pod uwagę tempo rozwoju, polski McDonald's należy do rekordzistów z ponad 100 krajów, w których jest obecna firma.

McDonald's Polska stale zwiększa dynamikę rozwoju. W pierwszym roku działalności (1992) zostały otwarte 3 restauracje. Obecnie w kilkudziesięciu miastach Polski działa 209 restauracji. Rekordzistką pod względem ilości jest Warszawa z 36 lokalizacjami. [www.mcdonalds.pl/html/company/about_us/start.html]

Die russische Seite lässt die heroische Gründungsgeschichte im Herzen Moskaus Revue passieren. In McDonald's spiegelt sich die ökonomische Entwicklung des Landes seit dem Ende des Kommunismus. Mit McDonald's begann gewissermaßen eine neue Ära.

Первый Ресторан "Макдоналдс" в России открылся в 1990 году, на Пушкинской площади в Москве. Соглашение об открытии Ресторанов в Москве, подписанное в 1988 г., завершило 12 лет упорных переговоров, начатых Джорджем А. Кохоном – старшим председателем правления компании "Макдоналдс" Ресторантс оф Канада Лимитед", старшим председателем компании "Макдоналдс" в России и председателем совета директоров ЗАО "Москва-Макдоналдс". [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=331]

Eine Besonderheit der russischen Seite ist die penible Aufzählung aller McDonald's versorgten Städte. Noch ist die Präsenz nicht allgegenwärtig und überall selbstverständlich.

В настоящее время в тридцати семи городах России: Москве, Мытищах, Реутове, Люберцах, Одинцово, Троицке, Дмитрове, Клину, Красногорске, Балашихе, Химках, Сергиевом Посаде, Щелково, Наро-Фоминске, Подольске, Пушкино, Коломне, Раменском, Электростали, Солнечногорске, Орехове-Зуеве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Ярославле, Казани, Самаре, Нижнекамске, Чебоксарах, Ростове-на-Дону, Альметьевске, Набережных Челнах, Ново-

черкасске, Воронеже, Оренбурге, Сочи, Саратове и Уфе, – работают 145 Ресторанов "Макдоналдс". [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=331]

Die Expansionsgeschichte als Qualitätsbeweis gibt es natürlich nicht nur bei McDonald's. Sie ist zum Beispiel auch auf den Seiten des *Russkoe Bistro*, der Moskauer Antwort auf amerikanisches Fastfood, zu lesen:

Наша продукция появилась на рынке 8 лет назад и сразу нашла своих поклонников среди москвичей и гостей столицы. [www.rubistro.ru/company.htm]

Первое кафе было открыто в августе 1995 года, к концу 1996 года их стало уже 16, а сегодня в Москве действуют 37 бистро, в них работает более 1000 человек. В течение месяца услугами «Русского Бистро» пользуется более полумиллиона москвичей и гостей столицы. За день съедается 50 тысяч пирогов, до 4 тысяч штук салатов, выпивается более 3 тысяч литров кваса, медовухи и других напитков. [www.7220000.ru/franchisors/084/]

Geht es um sekundäre Werte eines Unternehmens, d. h. Werte, mit denen keine positiven Bewertungen von Produkten, sondern primär Einstellungen gegenüber dem Unternehmen gebildet werden, so kann ethnisch-national nach inhaltlichen Differenzierungen gleicher Wertbegriffe gefragt werden.

Ein prägnantes Beispiel für das Zusammenspiel der drei oben im Würfel (Fig. 6) abgebildeten wertbildenden Dimensionen in Kulturen ist der im Jahre 2002 in den USA, in Frankreich und in Deutschland untersuchte Wert VERANTWORTUNG (Maignan/Ferrell 2003; zit. bei Lehtonen 2004). VERANTWORTUNG (*responsibility*) ist sowohl in den USA als auch in Europa ein hoher Wertbegriff und kann in der unternehmerischen Kommunikation und Außendarstellung weitgehend gleich verwendet werden. Dennoch gibt es kulturelle Spezifika in der inhaltlichen Füllung des Begriffs. Nach der Rangfolge der Verantwortlichkeiten eines Unternehmens gefragt, nannten US-Amerikaner und Europäer an erster Stelle die Kunden, dann jedoch differierten die Einschätzungen: Für Amerikaner folgten auf Platz zwei die Investoren, dann die Gesellschaft im Allgemeinen und zum Schluss die Mitarbeiter. Für die befragten Deutschen und Franzosen stellt sich die Reihenfolge umgekehrt dar: Nach den Kunden wird von ihnen die Mitarbeiterschaft als zweitwichtigste Bezugsgruppe gesehen, während die Investoren nach der allgemeinen gesellschaftlichen Verantwortung erst am Schluss genannt werden (s. Lehtonen 2004, 139).

Da Werte im allgemeinen funktional auf Handlungsentscheidungen und Bewertungen ausgerichtet sind (vgl. Lenk 1994, 162; Heydebrand/Winko 1996, 50; Tondl 1999), können solche Unterschiede in der Wertehierarchie, die erst durch eine Befragung offensichtlich und in ihrer Differenz bewusst werden, weitreichende Folgen haben, d. h. mit dem gleichen Wert lassen sich diametral entge-

gengesetzte Entscheidungen rechtfertigen und Handlungen bewerten: Werden Mitarbeiter zur Wertsteigerung eines Betriebes entlassen oder gar Betriebsteile ganz geschlossen (Opel, AEG ...), so kann das von den amerikanischen Befragten als vielleicht bedauerliches, aber letztlich verantwortungsvolles Handeln positiv bewertet werden, während es die französischen oder deutschen Befragten als verantwortungslos verurteilen würden. Für den Wertbegriff VERANTWORTUNG lässt sich somit zum Zeitpunkt der Untersuchung eine klare, in diesem Fall *kontinentale* Differenzierung der mentalen Kultur nachweisen.

Zur Diskursgliederung gehört allerdings auch die Rolle, die der Begriff überhaupt im ökonomischen Diskurs spielt, und diese ist wiederum historisch variabel. Zum einen kann sich die begriffliche Füllung des Verantwortungsbegriffs ändern und sich auch in Europa dem amerikanischen Modell anpassen, wenn sich bestimmte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, d. h. Aspekte der *sozialen Kultur*, ändern: im konkreten Fall die Bedeutung von Aktienbesitz für die persönliche Altersvorsorge, die in den USA bekanntlich zentral, in Europa bisher dagegen marginal ist. Zum zweiten lässt sich die Rolle des Verantwortungsbegriffs in der Unternehmenskommunikation selbst schon als Ausdruck der „Amerikanisierung“ deuten. Das legt zumindest Lehtonen (2004, 133f.) nahe, wenn er vermutet,

„dass sich die Wertstruktur des Begriffs soziale Verantwortung in Europa verändern wird, und zwar als ein Teilphänomen des Globalisierungsprozesses. Der Wandel ist schon heute sichtbar in der CSR (corporate social responsibility, H.K.) Berichterstattungen großer europäischer Firmen, aber auch in der Tatsache, dass deutlich propagierte Wohltätigkeitsaktionen, die typisch für die amerikanische Kultur sind, auch in Europa immer öfter als Beweise sozialer Verantwortung dargeboten werden! Die amerikanische ‚Kultur des Spendens‘ verbreitet sich in europäischen Firmen und wird allmählich die herkömmlichen europäischen gesellschaftlichen Wertstrukturen und Institutionen ersetzen.“

Die nun folgende Untersuchung hat bewusst internationale Unternehmen zum Gegenstand. Gefragt ist also nach den „petites différences“ zwischen den Auftritten der Unternehmen in verschiedenen Ländern. Dabei wurden zwei Unternehmen ausgewählt, deren Internetpräsentation einen grundsätzlichen Unterschied aufweisen. Beide Unternehmen stehen zwar für größtmögliche Einheitlichkeit und Wiedererkennbarkeit, während aber die McDonald's-Seiten von Land zu Land eigenständig gestaltet sind, hat IKEA in aller Welt einen einheitlichen Auftritt, d. h. Rubriken, Organisation der Seiten, Layout sind zwischen Schweden und den Arabischen Emiraten immer gleich. Schafft McDonald's im Internet einen Kosmos „unendlicher Weiten“, so ist IKEA eine Art „fliegendes Wohnzimmer“, das an jedem beliebigen Ort der Welt unverändert landet.

4. McDonald's

Da die Internetauftritte von McDonald's kein einheitliches Design aufweisen, lässt sich die unterschiedliche Kommunikation von Werten bereits am Aufbau der Seiten erkennen. Werthaltungen werden besonders auf der Seite der McDonald's-Corporation hervorgehoben [www.mcdonalds.com], in der das Hauptmenü in einer Linie mit „About McDonald's“, „Investors“, „Franchising“, „News“, „Careers“ auch die Rubrik „Our Values“ aufweist. Auf der Seite von McDonald's-USA heißt die entsprechende Rubrik „Good works“. Sie enthält die Unterkategorien „Balanced, Active Lifestyles“, „Community“, „Environment“, „Responsible Purchasing“, „U.S. Corporate Responsibility Report“. Die Wertorientierung mit dem Wert VERANTWORTUNG wird auf der Hauptseite normativ gefordert: „We all have a duty to act responsibly. To do good (...)“ [www.mcdonalds.com/usa/good.html]. Werte werden zwar auch auf den slavischen Seiten umfangreich benannt, jedoch in Unterkategorien und ohne das Schlagwort „Wert“ o.ä. Auf der russischen Seite findet sich die Kategorie „Makdonalds i obščestvo“ unter „Principy raboty“. Auf der polnischen Seite gibt es die speziellen Kategorien „Środowisko“ und „Społeczność lokalna“ im Rahmen der Rubrik „O firmie“. Auf der tschechischen Seite führt die Rubrik „Informace o Mcdonald's“ zu „Environmentální program“ und „Ronald McDonald Charity“, und die Rubrik „Akce“ führt in die Welt von McDonald's als Freizeitanimation, die sich mit karitativem Engagement verbindet:

McDonald's, to nejsou jen restaurace, hamburgery nebo hranolky. McDonald's dnes představuje především skvělé akce s řadou výhod a spoustou zábavy. A nejen to. Našimi aktivitami chceme i pomáhat těm, kteří to potřebují. [www.mcdonalds.cz/akce/]

Gemeinsam ist allen europäischen Seiten die Propagierung von vier produktbezogenen Werten (Grundprinzipien), d. h. Werten im Sinne von positiven Produktmerkmalen, die den Status von Waren haben: „Qualität, Service, Sauberkeit, günstige Preise“. Diese vier Grundprinzipien sind zum Teil unterschiedlich positioniert. Auf der deutschen und österreichischen Seite gehören sie zur „Produktqualität“. In Deutschland, Russland und Tschechien sind sie Merkmale des Wertes „guter Gastgeber“, finden sich auf der tschechischen Seite aber auch im Zusammenhang mit dem Quantitätstopos und – dort explizit hervorgehoben – unter der Rubrik „Aufgaben des Unternehmens“ („zásady podnikání“).

Das weltweite Erfolgsrezept von McDonald's lautet QSSP: Qualität, Service, Sauberkeit und Preiswürdigkeit. [www.mcdonalds.at/html/company/qualitaet/start.html]

(...) als guter Gastgeber heißt unsere Formel QSS&P: beste Qualität, schneller Service, absolute Sauberkeit und günstige Preise. [www.mcdonalds.de/html/company/ueber_uns/start.html]

V současné době je v České republice 71 restaurací, z toho je 39 mimopražských. Všechny jsou založené na shodných zásadách, jimiž jsou kvalita, obsluha, čistota a přiměřené ceny. Všechny mají jediný cíl – obsloužit zákazníka k jeho úplné spokojenosti. [www.mcdonalds.cz/informace/]

У «Макдоналдс» одна цель – полностью удовлетворить потребности наших посетителей. (...) А формула для достижения этой цели – одна давняя формула «Макдоналдс»: ККЧ и Д, что означает Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность. [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=345]

Nur auf der deutschen Seite sind die vier Grundprinzipien mit Attributen versehen, mit denen semantische Einschränkungen erzeugt werden, die sich mit anderen inhaltlichen Füllungen der Wertbegriffe vergleichen lassen. So wird im Deutschen attributiv die Schnelligkeit des Service hervorgehoben, während auf der tschechischen und russischen Seite besonders FREUNDLICHKEIT, HÖFLICHKEIT und FRÖHLICHKEIT zum Service gehören. Auf der russischen Seite geht es um „Быстрое и дружелюбное обслуживание“ und darum, dass unter günstigen Preisen nicht nur niedrige Preise zu verstehen sind, sondern auch: „дружелюбный персонал, чистые рестораны, быстрое и точное обслуживание и веселую атмосферу!“ [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=345]. Ganz besonders aber wird Höflichkeit auf der tschechischen Seite als Inbegriff von Service gesehen:

Heslem McDonald's™ je «tak trochu jiná restaurace». Vedle spolehlivé kvality produktů za přiměřené ceny a čistého prostředí zde zákazník nalezne i ochotnou a pohotovou obsluhu, pro kterou jsou úsměv a slova jako «dobrý den», «na shledanou», «prosím» a «děkujeme» samozřejmostí. [www.mcdonalds.cz/informace/info_mcd/zasady_podnikani.shtml]

Eine herausragende Rolle unter den produktimmanenten Werten spielt auf der Seite von McDonald's-USA der Wert SICHERHEIT: „At McDonald's, nothing is more important than the safety of our customers and our employees“ und: „McDonald's leads the industry in food safety.“ [www.mcdonalds.com/usa/good/products.html]. Bei mcdonalds.ru ist SICHERHEIT unmittelbar ein Aspekt der Produktqualität und taucht an verschiedenen Stellen zusammen mit QUALITÄT auf. Hervorgehoben werden „качество, которому доверяют“ und „безопасность питания и контроль качества пищи“ [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=346]:

Качество всегда означало предоставление посетителям продуктов, приготовленных из лучших ингредиентов, в соответствии со строгими стандартами и проверенными технологическими процедурами, благодаря чему наши посетители получают безопасную, здоровую и вкусную пищу. [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=345]

Der sekundäre Wert VERANTWORTUNG, der keinen unmittelbaren Produktvorteil für den Verbraucher darstellt, den das Unternehmen aber für sich als positive Eigenschaft beansprucht, drückt sich in der Dokumentation ökologischen und sozialen Engagements aus. Ökologie wird besonders auf den westeuropäischen Seiten als Unternehmenswert propagiert. Auf der amerikanischen Seite gilt als wichtiger Wert vor allem auch „animal welfare“. Gegen das Image des Verschwenders und Verschmutzers werden als Leitprinzipien der Kette die Müllvermeidung, Wiederverwendung und Wiederverwertung (reduce, reuse, recycle) behauptet. In Tschechien bringt es McDonald's sogar bis zum Vorbild in Sachen Ökologie:

Kdo z nás nemá rád přírodu? Ale ruku na srdce, staráme se všichni o naše životní prostředí tak, jak se o to snaží McDonald's™ všude na světě? [www.mcdonalds.cz/informace/]

Auf der deutschen und der russischen Seite ist wiederum die Rückkopplung an eines der vier Grundprinzipien, nämlich die Sauberkeit, bemerkenswert: Ökologie ist letztlich eine Form von Sauberkeit und Papier aufsammeln auf Parkplätzen ökologisches Engagement:

Ein wichtiger Bestandteil des McDonald's Umweltmanagements sind die Mitarbeiter. In umfassenden Schulungen erfahren sie alles Wissenswerte zum Umweltschutz. (...) Regelmäßig sammeln die Mitarbeiter achtlos weggeworfene Abfälle rund um das Restaurant ein und führen dies der Wiederverwertung zu. (...) Da ein sauberes Stadtbild sehr in unserem Interesse liegt, unterstützen wir häufig „Saubere-Stadt-Aktionen“. [www.mcdonalds.de/html/company/umwelt/kommunikation.html]

Чистота являлась одним из основных принципов работы «Макдоналдс» со времени открытия первого ресторана Рея Крока. Это означает безукоризненную чистоту всех помещений – от кухни и залов до туалетов и парковки. Патрули по уборке мусора на прилегающей территории действовали с самого начала, и сегодня рестораны принимают активное участие в работе местных организаций по защите окружающей среды, часто спонсируя кампании по переработке отходов. [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=345]

Besonders auf der USA-Seite hat man den Eindruck, auf die Homepage einer Nichtregierungsorganisation, der Diakonie oder aber des Gesundheitsministeriums gelandet zu sein. Aktives, gesundes Leben (balanced, active lifestyles), Gesellschaft und Umwelt sind die großen Themen von McDonald's USA: Neben der Kinderhilfe, die international ist, gilt der Katastrophenhilfe besondere Aufmerksamkeit (Hurrikan- und Tsunamiopferhilfen werden alle einzeln aufgelistet). Vor allem aber wird McDonald's als integraler Bestandteil urbaner Gesellschaften konstruiert, um nicht zu sagen, als städtische Institution:

McDonald's in the community means jobs for local residents, opportunities for local suppliers, and revenues for local projects and services. Our restaurants are often key elements in neighborhood stability and revitalization. [www.mcdonalds.com/usa/good/community.html]

Auf den europäischen Seiten ist dieses Pathos wesentlich zurückgenommen, wenn auch auf der deutschen Seite zum Beispiel der Spruch: „Wir wollen der Gesellschaft einen Teil dessen zurückgeben, was wir von ihr bekommen haben“ [www.mcdonalds.at/html/company/engagement/start.html] zitiert und auf der russischen Seite gesagt wird: “Для компании "Макдоналдс" активное участие в жизни общества – не просто традиция, но и тот принцип, на котором основывается работа во всех отделениях компании.” [www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=331] Darauf folgt dann noch eine Auflistung konkret durchgeführter karitativer Projekte.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich die folgenden Ergebnisse:

1. Auf den slavischen Seiten ist die Expansion des Unternehmens ein hervorgehobenes Qualitätsmerkmal.
2. Die internationale und die US-amerikanische Seite profilieren die Wertorientierung in einer grundsätzlich wert-zweckorientierten Argumentation. Demgegenüber ist besonders die Präsentation auf der russischen Seite stärker zweckorientiert (s. auch die entsprechenden Beispiele in Abschnitt 2.).
3. Während auf der US-amerikanischen Seite unter *responsibility* besonders Aktivitäten im sozialen Bereich gemeint sind und die Unternehmung als „öffentliche Institution“ präsentiert wird, wird auf der deutschen, tschechischen und polnischen Seite sehr viel Aufmerksamkeit jeweils dem ökologischen Engagement des Unternehmens gewidmet. Auf der deutschen und russischen Seite wird dieser sekundäre Wert mit dem primären produktbezogenen Wert SAUBERKEIT verbunden.
4. Unter den produktbezogenen Werten ist auf der russischen und tschechischen Seite HÖFLICHKEIT als Qualitätsmerkmal hervorgehoben. Auf der russischen Seite gibt es eine unmittelbare Verbindung von QUALITÄT und SICHERHEIT.

5. IKEA

Dass die homogene IKEA-Welt an verschiedenen nationalen Standorten leicht unterschiedlich organisiert sein kann, haben vor einigen Jahren Fleischer/Uścinowicz (2003) am Vergleich des polnischen und deutschen IKEA-Katalogs 2000 gezeigt. Sprachlich und textuell weist der polnische Katalog dieses Jahres eine Polonisierung von Anglizismen (ebd., 200), eine gegenüber dem deutschen

Katalog größere Zurückhaltung gegenüber Humor und narrativen Formen und die Bevorzugung normativer Darstellungen auf (ebd., 204f.). Bei den kommunizierten Werten bemerkten Fleischer/Uścinowicz eine Profilierung von FAMILIE im polnischen Katalog, wo im deutschen von „Freunden“ und „Zusammenleben“ die Rede ist (ebd., 199). Diese Unterschiede können sich im Laufe der Zeit allerdings verändern oder ganz aufgehoben werden. Im Katalog 2000 wurde zum Beispiel polnisch geduzt, deutsch hingegen gesiezt (ebd., 195). Heute hat sich der Duzton auch in der deutschen IKEA-Welt ausgebreitet.

So wie mit den Katalogen wird auch im Internet eine einheitliche IKEA-Welt konstruiert, deren Differenzierungen en detail zu suchen sind. Nur auf der russischen Internetseite wird zum Beispiel noch das „Prinzip Möbelhaus“ erklärt:

Мы демонстрируем наш ассортимент в интерьерах. Это настоящие комнаты от ИКЕА. Совсем не обязательно приезжать к нам именно за покупками. Приходите просто посмотреть. Мы подскажем вам неожиданные решения и предложим массу интересных идей для вашего дома. Абсолютно бесплатно! [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/our_vison/how.html]

Auch fehlt auf der russischen Seite noch eine Einführung in die IKEA-Erlebniswelt, die mit Restaurants und Spielecken für Kinder dazu einlädt, seine Freizeit im Möbelhaus zu verbringen: deutsch: „Einkaufserlebnis“, tschechisch: „Celý den v IKEA?“, polnisch: „zakupy w IKEA“.

Auf den slavischen Seiten sind „preispolitische Erklärungen“ eingeschoben, auf die auf der deutschen Seite weitgehend verzichtet wird, vgl. (Zusätze kursiv hervorgehoben):

Es ist leicht, schöne, aber teure Möbel zu entwerfen. Schwieriger hingegen ist es, schöne und qualitativ hochwertige Möbel herzustellen, die nicht viel kosten. [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Vyrábět drahý nábytek není nic složitého. Výrobce na jeho výrobu vynaloží velké náklady a nechá zákazníka, aby je zaplatil. Vyrobí krásný, trvanlivý a přitom levný nábytek už tak snadné není. [www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Nie jest trudno produkować drogie meble. Wystarczy wydać pieniądze i czekać aż klienci za nie zapłacą. Produkowanie pięknych, wytrzymałych mebli po niskiej cenie nie jest proste. [www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Совсем нетрудно выпускать дорогую качественную мебель. Для этого нужно включать все затраты в стоимость товара. Гораздо труднее выпускать такую же качественную мебель по более низким ценам. [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Die folgende genaue Erklärung, warum IKEA durch die Beteiligung der Kunden an der Abholung und am Zusammenbau der Ware so günstige Möbelpreise hat, findet sich nur auf der russischen Seite:

Мы не прячем стоимость транспортировки в цену наших изделий, как это обычно бывает в случае "бесплатной доставки". Мебель в плоской упаковке легко погрузить и доставить домой самостоятельно. Собрать такую мебель тоже не составит большого труда. Вы делаете это сами, а нам не приходится оплачивать труд работника мебельной фабрики. [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Anders als bei McDonald's ist die Rubrizierung auf allen nationalen Seiten gleich. Die Selbstauskunft des Unternehmens „Über Ikea“ weist immer vier Kategorien auf: „Unsere Vision“, „Im Laufe der Zeit“, „Daten&Fakten“, „Katalogbestellung“. Das Schlagwort „Vision“ findet sich auch im Tschechischen („Naše vize“) und Polnischen („Nasza wizja“), im Russischen hingegen weniger pathetisch als „Наши взгляды“. Der dort formulierte Anspruch „Ein besserer Alltag“, „Lepší každodenní život“, „Lepsze codzienne życie“ ist im Russischen als Vorschlag formuliert: „Как сделать жизнь лучше“. Zwar soll hier nicht nur der Alltag, sondern gleich das ganze Leben besser werden, aber das hat wahrscheinlich mehr klangliche als inhaltliche Gründe. Im Text heißt es dann auch: „Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей“. Zur „Vision“ gehört die Behauptung „Ein bisschen anders“ zu sein. Im Tschechischen und Polnischen wird das als Antwort auf eine potenzielle Frage formuliert – „V čem jsme jiní“, „Czym się różnimy“ – und im Russischen auf die Erklärung von Besonderheiten reduziert: „Что особенного в ИКЕА?“ Unter Andersheit oder Besonderheit ist immer die Verbindung von Auswahl, Design, Funktionalität und niedrigem Preis gemeint, die zusammen als „unsere Geschäftsidee“, tschechisch: „naše obchodní myšlenka“, polnisch: „nasz wizerunek“ bezeichnet werden. Im Russischen allerdings fehlt dieser Ausdruck; vgl.

Inne sklepy oferują albo szeroki wybór, albo dobre projekty i funkcjonalność, albo niskie ceny. My oferujemy to wszystko. Taki jest nasz wizerunek. [www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/our_vison/how.html]

Другие предлагают вам либо широкий ассортимент, либо отличный дизайн, либо низкие цены. Мы предлагаем все это вместе. [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/our_vison/how.html]

Der Verzicht auf die Bezeichnung einer allgemeinen „Idee“ ist auch in anderen Passagen der russischen Seite zu beobachten. Heißt es beispielsweise im Deutschen, Tschechischen und Polnischen: „Unser Geschäft basiert auf der Partnerschaft mit unseren Kunden“, „Naše obchodní idea založena na partnerském vztahu se zákazníkem“, „Nasz pomysł polega na partnerstwie z klientem“, so wird im Russischen der Käufer in der Form einer Handlungsaufforderung direkt

angeredet: „Нам помогаете вы — наши покупатели.“ In der Stellungnahme des Konzernchefs, die auf der deutschen und der russischen Seite übersetzt ist, fehlt im Russischen der folgende Passus, in dem die „Geschäftsidee“ direkt benannt und mit sozialen Werten verknüpft wird:

Und vor allem braucht man eine Vision, eine Geschäftsidee und Werte, die unsere Maßnahmen auf diesem Gebiet deutlich unterstützen. Hier liegt auch der größte Vorteil von IKEA. Unsere Vision ist es, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. Wir haben eine Geschäftsidee, die auf niedrigen Preisen und Kosteneffizienz basiert. Und wir haben Werte, die ein bescheidenes, kostenbewusstes und mitmenschliches Verhalten fördern. [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

Zentrale primäre Werte, die als Produktmerkmale verkauft werden, sind SCHÖNHEIT und QUALITÄT. Auf der tschechischen, polnischen und deutschen Seite wird QUALITÄT allerdings kaum direkt benannt, sondern in engeren Begriffen wie z.B. „Funktionalität“ oder „Haltbarkeit“ mitbezeichnet; z.B. indem ein „breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände“ angepriesen wird – tschechisch: „široký sortiment zařízení domácnosti s dobrým designem a funkcí“, polnisch: „szeroki wybór dobrze zaprojektowanych i funkcjonalnych mebli“. Auf der russischen Seite tritt QUALITÄT dagegen nicht nur als direkt benannter Wert auf, sondern ist gegenüber den deutschen, tschechischen und polnischen Seiten oft eine Hinzufügung. „Schöne Einrichtungsgegenstände“, „domácnost s krásným designem“ und „ładnie zaprojektowane meble“ heißt in der russischen Version „качественная и стильная мебель“. Und dass IKEA an allem spart, „nur nicht an Ideen“ („dobré nápady“, „pomysły“) wird im Russischen um QUALITÄT ergänzt: „Такая экономия не должна сказываться ни на идеях по разработке изделия, ни на его качестве.“ QUALITÄT kann im Russischen sogar SCHÖNHEIT ersetzen: „Schöne und qualitativ hochwertige Möbel“, „krásný, trvanlivý nábytek“ oder „produkcowanie pięknych, wytrzymałych mebli“ bedeutet auf der russischen Seite: „выпускать качественную мебель“.

Nicht weniger wichtig als SCHÖNHEIT und QUALITÄT ist der primäre produktbezogene Wert des GERINGEN PREISES. Dieser Wert wird auf der tschechischen und polnischen Seite gegenüber der deutschen verstärkt hervorgehoben. Auf der deutschen Seite geht es um Preise, „die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“. Auf der tschechischen und polnischen Seite wird hinzugefügt, dass nach dem Kauf noch Geld für anderes übrig bleiben soll: „ceny tak nízké, aby si ho mohlo dovolit co nejvíce lidí a ještě jim zbyly peníze na něco dalšího“; „w takiej rozpiętości cenowej, by jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić, nie ryzykując wydaniem wszystkich swoich oszczędności“.

Die Preisgestaltung wird in der IKEA-Unternehmensphilosophie unmittelbar mit einem sekundären Wert verbunden, der weitestgehend als **SOZIALE GERECHTIGKEIT** bezeichnet werden kann. Es wird eine klare Wertorientierung formuliert: Man arbeitet nicht für „einen kleinen Kreis Wohlhabender“, sondern hat sich „auf die Seite der vielen Menschen gestellt“. Im Tschechischen und Polnischen steht IKEA sogar auf der Seite der Mehrheit: „IKEA (...) postavila se na stranu většiny“, „postanowiliśmy pracować dla większości.“ Auf der russischen Seite wird nicht quantitativ, sondern qualitativ argumentiert. Es wird nicht behauptet, dass IKEA die Mehrheit der Bevölkerung bedient, wichtig ist, dass es sich um keine Einrichtung für „neue Russen“, sondern für „einfache Leute“ handelt: „Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей — вот главная цель всей нашей работы.“ Und noch etwas ist anders: Während „schönes Design“ auf der deutschen, tschechischen und polnischen Seite „meistens“ („většinou“, „częstokroć“) nur von Wohlhabenden genossen werden kann, gilt dasselbe auf der russischen Seite mit zeitlicher Eingrenzung für die „moderne Welt“: „В современном мире основная часть качественной и стильной мебели предназначена лишь для узкого круга состоятельных лиц.“ Im historischen Rückblick – „Unsere Wurzeln“, „Naše dědictví“, „Nasze dziedzictwo“, „Наше наследие“ – , der dritten Kategorie innerhalb der „Vision“, wird in der deutschen, tschechischen und polnischen Version an den schwedischen Wohlfahrtsstaat erinnert, der gewissermaßen das politische Vorbild der sozialen Mission von IKEA darstellen soll:

IKEA wurde in einer Zeit gegründet, als Schweden zu einem Paradebeispiel eines sozialen Wohlfahrtsstaates wurde, in dem man sich um Wohlhabende und Ärmere gleichermaßen sorgte. Auch das passt zu unserer IKEA Vision: Denn um den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen, möchte IKEA seine Kunden als Partner gewinnen. [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/our_vision/heritage.html]

Die gleiche Argumentation, die zu einem weiteren Wert, **PARTNERSCHAFT** zwischen sozialen Gruppen, hinführt, wird auf der tschechischen Seite mit wertenden Attributen noch verstärkt: „potřebuje, aby zákazníci nebyli jen obyčejnými zákazníky, ale skutečnými partnery“. Im Russischen fehlt dagegen der ganze Passus zu Wohlfahrtsstaat und Partnerschaft. Stattdessen wird an dieser Stelle ausführlich die Firmengeschichte dargestellt.

Weniger wertorientiert als auf der deutschen, tschechischen und polnischen Seite wird auf der russischen schon gleich zu Anfang der „Vision“ argumentiert. In den oben bereits zitierten Beispielen wird der Wert **PARTNERSCHAFT** eingeführt: „Unser Geschäft basiert auf der Partnerschaft mit unseren Kunden.“ Auf der russischen Seite wird der Wert vermieden – „Нам помогаете вы — наши покупатели“ – und am Schluss nüchtern der ökonomische Nutzen der Zusam-

menarbeit resümiert: „Мы делаем часть работы, вы делаете часть, а в результате мы вместе экономим деньги“.

Die gleiche Betonung der Zweckorientierung auf der russischen IKEA-Seite ist auch beim Vergleich der deutschen und russischen Version der Stellungnahme des IKEA-Konzernchefs zu beobachten. Im Deutschen heißt es:

Wenn wir Ressourcen effizient nutzen, Energie sparen, die Arbeitsbedingungen bei unseren Lieferanten verbessern und dadurch die Motivation der Mitarbeiter steigern, lassen sich außerdem Kosten sparen, was wiederum unsere Geschäftsziele unterstützt. [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

Im Russischen wird im gleichen Text die Zweckorientierung durch die mehrfache Hervorhebung von Begriffen wie „Effektivität“ und „Effektivitätssteigerung“ verstärkt:

При разумном подходе забота об окружающей среде и твердая гражданская позиция оказывают благоприятное воздействие на бизнес. Каким образом? Во-первых, наши покупатели будут уверены, то имеют дело с компанией, которая разделяет их взгляды и ценности. Во-вторых, мы сможем повысить экономическую эффективность. Эффективное использование ресурсов и сырья, экономия энергии, улучшение условий труда наших поставщиков и, следовательно, привлечение большего количества заинтересованных работников — все это снизит затраты, а значит, будет выгодно для нашего бизнеса. [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/social_environmental/presidents_message.html]

Der Vergleich zeigt, dass die russische IKEA-Seite die größten Differenzen aufweist. Wie schon bei McDonald's ist die Präsentation hier „kapitalistischer“ als auf den analogen deutschen, tschechischen und polnischen Seiten. Im einzelnen kann festgehalten werden:

1. Im Russischen fehlt der Rekurs auf eine explizit so bezeichnete „Geschäftsidee“ (ungeachtet des berühmten Werbeslogans *Есть Идея – есть ИКЕА*).
2. Wertbegriffe wie PARTNERSCHAFT werden auf der russischen Seite vermieden.
3. Auf der russischen Seite ist die Verknüpfung von Preispolitik und GERECHTIGKEIT zurückgenommen.
4. Bei den produktbezogenen Werten wird auf der russischen Seite besonders mit QUALITÄT argumentiert.

Die Unterschiede in den Präsentationen sind natürlich fein, aber sie machen die IKEA-Welt Russlands etwas nüchterner, lassen sie ‚realistischer‘ erscheinen. Vielleicht ist es kein Zufall, dass auf der deutschen, tschechischen und polni-

schen Seite zum „besseren Alltag“ die Verwirklichung von „Träumen“ gehört, während im Russischen nur von „Gewohnheiten“, „Geschmack“, „Bedürfnissen“ und „Einkommen“ die Rede ist, auf die „Träume“ also verzichtet wird:

Wir haben uns auf die Einrichtungswünsche von Menschen in der ganzen Welt eingestellt. Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Vorlieben, Träumen, Ansprüchen ... und Geldbeuteln. Menschen, die ihr Zuhause verschönern und damit einen besseren Alltag schaffen möchten. [www.ikea.com/ms/de_DE/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Musí proto reagovat na potřeby lidí na celém světě, lidí s různými potřebami, vkusem, sny, aspiracemi... a finančními možnostmi. Lidí, kteří si chtějí vylepšit svůj domov a tím i každodenní život. [www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Oznacza to odpowiadanie na potrzeby ludzi na całym świecie. Ludzi o wielu różnych wymaganiach, gustach, marzeniach, aspiracjach i ... portfelach. Ludzi którzy chcą ulepszyć swoje mieszkanie i poprawić swoje codzienne życie. [www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Вот почему мы производим мебель для людей с разными привычками, вкусами, запросами и уровнем дохода. Для всех желающих сделать свой дом более уютным, удобным и красивым. [www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/our_vison/better_life.html]

Literatur

- Doleschal, U., Hoffmann, E. 2003. „Qualität. Marktwirtschaftliche Schlüsselkonzepte zwischen Globalisierung und Diffusion. Dargestellt am Beispiel des Russischen“, *Linguistische Beiträge zur Slavistik. X. JungslavistInnen-Treffen in Berlin 24. 05.-27. 05. 2001*, München: Sagner, 58-100 (= Specimina philologiae Slavicae. Bd. 139).
- Fairclough, N. 1995. *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*, Harlow.
- Fleischer, M., Uścińowicz, A. 2003. „Der IKEA-Katalog. Ein interkultureller Vergleich (Deutsch – Polnisch)“, Fleischer, M. *Wirklichkeitskonstruktionen. Beiträge zur systemtheoretischen Konstruktivismusforschung*, Dresden: Thelem, 191-210.
- Habermas, J. 1988. *Theorie des kommunikativen Handelns*. 2 Bde, Frankfurt a.M.
- Heydebrand, R. von, Winko, S. 1996. *Einführung in die Wertung von Literatur. Systematik, Geschichte, Legitimation*, Paderborn u.a.
- Kuße, H. 1998. *Konjunktionale Koordination in Predigten und politischen Reden. Dargestellt am Beispiel des Russischen*, München: Sagner (= Specimina philologiae Slavicae. Supplementband 61).

- Kuße, H. 2004. *Metadiskursive Argumentation. Linguistische Untersuchungen zum russischen philosophischen Diskurs von Lomonosov bis Losev*, München: Sagner (= Sagners Slavistische Sammlung. Bd. 28).
- Lehtonen, J. 2004. „Kulturelle Rahmenbedingungen in der europäischen Diskussion über Unternehmensreputation und soziale Verantwortung“, *Mit interkulturellem Wissen zum Unternehmenserfolg*, Prag: Bundesverband Deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik, Goethe-Institut Prag und Wirtschaftsuniversität VŠE Prag, 133-147 (= Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Bd. 2).
- Lenk, H. 1994. *Von Deutungen zu Wertungen. Eine Einführung in aktuelles Philosophieren*, Frankfurt a. M.
- Lomonosov, M. V. 1951. „Slovo o pol'ze chimii, v publičnom sobranii imperatorskoj akademii nauk. Sentabrja 6 dnja 1751 goda govorennoe“, Ders., *Polnoe sobranie sočinenij*. Bd. 2: Trudy po fizike i chimii. 1747-1752 gg., Moskva/Leningrad, 345-369 [Original: 1751].
- Lotman, Ju. 1996. „Očerki po istorii ruskoj kul'tury XVIII-načala XIX veka“, *Iz istorii ruskoj kul'tury*. Bd. 4: XVIII-načalo XIX veka. Hrg. von A.D. Košelev, Moskva, 11-346.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. 2003. „Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers“, *Journal of Business Research* 56/1, 45-54.
- Posner, R. 1991. „Kultur als Zeichensystem. Zur semiotischen Explikation kulturwissenschaftlicher Grundbegriffe“, Assmann, A., Harth, D., *Kultur als Lebenswelt und Monument*, Frankfurt a. M., 37-74.
- Posner, R. 1993. „Kultur als Zeichensystem. Zur semiotischen Explikation kulturwissenschaftlicher Grundbegriffe“, Rustholz, P., Svilar, M. *Welt der Zeichen - Welt der Wirklichkeit*, Bern-Stuttgart-Wien, 9-54.
- Rathmayr, R. 1998. „Die Thematisierung von Kultur in argumentativen Phasen interkultureller Verhandlungsgespräche“, Berger, T., Raecke, J. *Slavistische Linguistik 1997. Referate des XXIII. Konstanzer Slavistischen Arbeitstreffens*, München: Sagner, 177-194.
- Rescher, N. 1982. *Introduction to Value Theory*, Engelwood Cliffs, N.J.
- Tondl, L. 1999. *Hodnocení a hodnoty. Metodologické rozměry hodnocení*, Praha.
- Ufimceva, N. V. 2000. „Ětničeskij charakter, obraz sebja i jazykovoe soznanie russkich“, Ufimceva N. V. (red.), *Jazykovoe soznanie: formirovanie i funkcionirovanie*, Moskau, 135-170.
- Weber, M. 1964. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Hrsg. von J. Winckelmann. Köln.