

Michaela Kehrer

---

## Transnationale Konsumgüter- unternehmen in Ägypten Eroberung des Massenmarktes zwischen „ruralem Marketing“ und „Konsumentenintifada“

*„In einer Zeit, in welcher sich Begriffe wie ‘Gott’, ‘Liebe’, ‘Glück’ von Land zu Land und von einer Sprache zur anderen unterscheiden, bedeutet ‘Coca-Cola’ an jedem Ort und in allen Sprachen dasselbe.“ (Ibrahim 1987: 29)*

Geläufige Annahmen in der Umschreibung des Verhältnisses zwischen transnationalen Unternehmen (TNU)<sup>1</sup> und lokalen Kulturen basieren häufig auf Homogenisierungsszenarien im Sinne einer „Coca-Colaisierung“ oder „McDonaldisierung“ von lokalen Kulturen. Durch die Angleichung der Konsumkultur und die Übertragung der damit verbundenen Werte werden damit die Vorzeichen einer entstehenden „Weltkultur“ skizziert. Begründet wird dieses Szenario, das von einer Schwächung lokaler kultureller Sinnbezüge ausgeht, häufig entlang der faktischen Übermacht der TNUs hinsichtlich ihrer globalen expansiven Strategie, ihrer globalen Organisationsstruktur und ihren zur Verfügung stehenden finanziellen, menschlichen und technischen Ressourcen. Indem sich die „gigantischen Konzerne ... der ganzen Welt bedienen und die Arbeiter zu Werkzeugen, die Verbraucher zu Ziffern, die Staaten zu Märkten machen“ (Ibrahim 1987: 27) sieht auch der eingangs zitierte ägyptische Autor Sonallah Ibrahim, der in zahlreichen Romanen den Einfluss transnationaler Unternehmen in Ägypten anprangert, die lokale Kultur von der globalen Vereinheitlichung gefährdet.<sup>2</sup>

---

1 Im Gegensatz zum Organisationskonzept des multinationalen Unternehmens, das durch eindeutige hierarchische Verantwortungsstrukturen zwischen zentralem Hauptsitz und lokalen Niederlassungen und Produktionsstätten charakterisiert werden kann, basiert die interne Struktur der TNUs nicht auf einer eindeutigen Zentrum-Peripherie-Relation. Zwar haben auch TNUs noch einen zentralen Hauptsitz, sind aber zugleich durch eine Vielzahl von spezialisierten Subzentren geprägt, denen im globalen Unternehmensnetzwerk strategische regional- oder produktspezifische Aufgaben in Management, Produktion oder Marketing zukommen (Altwater/Mahnkopf 1997: 249-51).

2 In seiner Kritik an der wirtschaftlichen „open door policy“ des ehemaligen ägyptischen Präsidenten Anwar el-Sadat lässt Ibrahim in seinem 1981 auf arabisch erschienenen Roman einen Freiwilligen vor einen militärischen Prüfungsausschuss treten, der am Beispiel des Ge-

Diese verbreitete Annahme soll im vorliegenden Beitrag am Beispiel des Marketings transnationaler Konsumgüterunternehmen in Ägypten hinterfragt werden. In der qualitativ und ethnographisch angelegten Untersuchung<sup>3</sup> wird entgegen der These der Vereinheitlichung behauptet, dass gerade TNU aufgrund ihrer Ressourcen und ihrem multilokalen Zugang hervorragend in der Lage sind, auf die Diversität lokaler kultureller Sinnbezüge in den verschiedenen Märkten einzugehen. Argumentiert wird, dass vor allem mit der Eroberung des ägyptischen Massenmarktes nicht mehr die Massenproduktion und der Massenvertrieb standardisierter Güter, sondern die lokale Adaption auf der Ebene der Produkt- und Kommunikationsinstrumentarien im Vordergrund steht. Dass hierbei die Machtasymmetrie zwischen TNU und lokalen Konsumenten auf einer subtileren Ebene angelegt ist, als das simple Täter-Opfer-Schema suggeriert, wird anhand einzelner Beispiele dargelegt. Die Untersuchung des transnationalen Konsumgütermarketings beleuchtet damit eine dem lokalen Markt am stärksten zugewandte Schnittstelle zwischen globalen Produzenten und lokalen, ägyptischen Konsumenten.

Der thematische Zugang erfolgt in einem ersten Schritt entlang Beispielen des sogenannten *rural marketing*. Nachdem die Marketingaktivitäten der auf dem ägyptischen Markt agierenden ausländischen TNU bis zum Beginn der 80er Jahre vornehmlich auf Konsumenten der höheren Einkommensschichten ausgerichtet waren, hatte bis in die 90er Jahre eine deutliche Umorientierung und Hinwendung zu den einkommensschwachen und ländlichen Einkommensschichten statt gefunden. Vorreiter und Zugpferd dieser Entwicklung ist das amerikanische Konsumgüterunternehmen Procter & Gamble. Neben dem eher westlich charakterisierten „Premiummarkt“ trat somit der ägyptische „Massenmarkt“, der eine stärkere Beachtung lokal-kultureller Besonderheiten verlangte, in den Vordergrund.<sup>4</sup>

---

tränkekonzerns Coca-Cola die weltweiten Verflechtungen und Machenschaften der Großkonzerne aufzuzeigen versucht.

3 Die Ergebnisse geben Ausschnitte meiner Dissertation wieder, die auf einer im Frühjahr 2001 und Herbst 2002 geführten Interviewreihe in Ägypten basiert. Befragt wurden insgesamt 35 Personen: 15 Mitarbeiter von in Ägypten ansässigen Marketingabteilungen transnationaler Unternehmen, 10 Mitarbeiter von kooperierenden Werbeagenturen und 10 Mitarbeiter von zuarbeitenden Marktforschungsinstituten. TNU: Fromageries Bel, Procter & Gamble, 3M, Unilever, Colgate-Palmolive, Nestlé, Henkel, Coca-Cola Company, Cadbury-Schweppes. Werbeagenturen: Lowe/Look, Grey, Saatchi & Saatchi, Creation Team, Impact/BBDO, Public Graphics, Tarek Nour/DBB, Strategies, TMI/J. Walther Thompson. Marktforschungsinstitute: Euromonitor, NFO World Group, Market Insight, Rada Research, Pan Arab Research Center, AC Nielsen AMER, Directions, Insight, Integrated Marketing Solution, MEMRB.

4 Mit 67,9 Millionen Einwohnern im Jahr 2000 rangiert Ägypten als das bevölkerungsreichste Land im arabischen Raum und stellt damit 25% der gesamten arabischen Bevölkerung. 2003 lebten 57,9% der Ägypter in ländlichen Gebieten, v.a. im südlichen Oberägypten und der nördlichen Delta-Region. Nach den Prognosen der UN wird Ägypten im Jahr 2015 nach Somalia die niedrigste Urbanitätsquote im arabischen Raum aufweisen (UN 2004). Das bedeutet, dass rurales Marketing auch in Zukunft einen wichtigen Raum einnehmen wird.

In einem zweiten Schritt wird die Boykottbewegung gegen israelische und amerikanische Produkte beleuchtet, die in Folge der Al-Aqsa-Intifada (2000) und des Irak-Krieges (2003) auf breite Resonanz seitens der ägyptischen Bevölkerung gestoßen war. Auch dieser Sachverhalt gewinnt nur mit der Erschließung des Massenmarktes an Relevanz. Erst die breit angelegte Konsumverweigerung führte zu erheblichen Einbußen auf Seiten der betroffenen Unternehmen und zwang diese zu weitreichenden Konsequenzen. Und auch hier lässt sich aufzeigen, dass – unter den Vorzeichen regionalpolitischer Spannungen – lokale, kulturelle Bedeutungs- und Sinnbezüge in die Marketingstrategien der TNUs einfließen, d.h. das Muster kultureller Differenz seitens der TNUs bewusst aufgegriffen wird.

## 1. TNU als Vorreiter des modernen Marketings in Ägypten

Bis in die 70er Jahre war der ägyptische Markt im Rahmen der nasseristischen Wirtschaftspolitik überwiegend staatlich reguliert und die Dynamik des freien Marktes unterbunden. Die Produktion von Konsumgütern wurde weitgehend durch den Staat monopolisiert und diente vornehmlich der funktionalen Bedürfnisbefriedigung. Es gab kaum Konkurrenzunternehmen, eine sehr reduzierte Produktpalette und somit geringe Auswahlmöglichkeit auf Seiten der ägyptischen Konsumenten. Qualitätsmerkmale, Werbeansprache, aufwändige Produkt- und Preisgestaltung als klassische Mittel des (modernen) Marketings waren damit weitgehend hinfällig.

Vom zaghaften Beginn des modernen Marketings, im Sinne eines konsumentenorientierten und produktionsoptimierenden Ansatzes, lässt sich erst mit der Ankunft der ausländischen TNUs im Laufe der 80er Jahren sprechen. Zwar hatte die wirtschaftliche Öffnungspolitik unter Präsident Anwar el-Sadat bereits in den 70er Jahren Warenimporte aus dem Ausland motiviert. Da jedoch aus der Sicht der TNUs in erster Linie die Golfmärkte (aufgrund des Erdölvorkommens und der höheren Kaufkraft) attraktiv waren, entschieden sich zunächst nur wenige Unternehmen, in den ägyptischen Markt durch Aufbau eigener Produktionsanlagen oder Marketingabteilungen zu investieren.<sup>5</sup> Die offensichtliche Distanz zum ägyptischen Konsumenten und die fehlenden Kenntnisse über die Eigenheiten des ägyptischen Marktes führte zunächst dazu, dass vornehmlich westliche Werbekonzepte übertragen und angewandt wurden.

Mit den attraktiveren Investitionsgesetzen der 80er und 90er Jahre, die beispielsweise den Schutz vor Verstaatlichung und die Rückführung von Kapital garantierten, ließen sich TNU verstärkt auf dem ägyptischen Markt nieder.<sup>6</sup>

---

5 Als eines der ersten Unternehmen ließ 1978 Philip Morris 7up in Ägypten produzieren.

6 1999 waren bereits 26 der 100 weltgrößten TNU in Ägypten vertreten (UNCTAD 1999). Die ägyptische Investitionsbehörde GAFI (General Authority for Investment) gibt für 1998 insgesamt 147 transnationale Unternehmen an, die in Ägypten operieren (vgl. Schindi 1999: 58).

Im Gegensatz zu lokalen Unternehmen wies das transnationale Konsumgütermarketing von Anfang an eine sehr viel stärkere Konsumentenorientierung auf. So wird in den geführten Interviews betont, dass TNU bis heute im Vergleich zu lokalen Unternehmen viel eher in der Lage wären, lokale Besonderheiten aufzugreifen („the market taught them what culture is“). Wohingegen lokale Unternehmen häufig mit einer produktgeleiteten Strategie („they think their product is the best“) arbeiteten. Dieser verblüffende Gegensatz lässt sich auch an der Entstehung der ersten ägyptischen Marktforschungsinstitute<sup>7</sup> belegen. Während diese zu Beginn fast ausschließlich für TNU arbeiteten, verließen sich lokale Unternehmen noch lange Zeit auf ihr „Bauchgefühl“. Für die Marktforschung lässt sich somit die Behauptung aufstellen, dass diese sich in Ägypten erst mit der Anwesenheit der TNU als eigenes Berufs- und Expertenfeld etablieren konnte. Das veräußerlichte Wissen über die lokale Konsum- und Konsumentenkultur war somit von Anbeginn eine Stärke der ausländischen TNU, die heute über globale Rahmenverträge mit inzwischen ebenso transnationalisierten Marktforschungsinstituten und Werbeagenturen vor Ort kooperieren. Mit dem Aufbau bzw. der Beteiligung an Produktionsanlagen vor Ort etablierten TNU häufig lokale Marketingabteilungen. Waren diese zunächst von ausländischen Fachkräften besetzt, so ist deren Zahl inzwischen stark zurückgegangen, bzw. hat sich im Gesamtunternehmen auf zentrale Schlüsselpositionen wie Geschäftsführung oder Finanzdirektion reduziert. Als zentrale Aufgabe in der Marketingabteilung wird angesehen, globale Kampagnen für den ägyptischen Markt „lokal relevant“ zu machen. Dass sich hierbei ägyptische Mitarbeiter ebenso in die kulturellen Besonderheiten des Marktes einarbeiten müssen, zeigen die Ausführungen einer ägyptischen Produktmanagerin:

„In einem Markt wie Ägypten müssen wir alle Gewohnheiten und Einstellungen der Konsumenten studieren, die Konsummuster der Einheimischen und so. Und wir müssen jede globale Kampagne an die lokalen Bedürfnisse anpassen. Wir konzipieren *lokal relevante* Kampagnen. [...] Durch Forschung verstehen wir die lokalen Gewohnheiten. Dabei haben wir eine standardisierte Markenpositionierung, die man aber mit lokaler Relevanz kommuniziert.“ (Product Manager, Coca-Cola)

## 2. Delta-Testimonials

Die durch ein solides Schienen- und Straßennetz inzwischen gut ausgebaute Infrastruktur Ägyptens ermöglicht heute sichere Transportmöglichkeiten von Waren aus den Produktionszentren Kairo und Alexandria<sup>8</sup> in die ländlichen Gebiete wie das südliche Oberägypten oder die nördliche Delta-Region. Distributionsschwierigkeiten ergeben sich lediglich aus lagertechnischen Problemen

7 „Rada Research“ unter der Geschäftsführerin Loula Zaklama war das erste ägyptische Marktforschungsinstitut; es wurde 1982 gegründet.

8 In der vor Kairo gelegenen Industriezone „6th of October City“ lassen z.B. Procter & Gamble, 3M, Unilever und Nestlé produzieren. Unilever unterhält daneben Produktionsanlagen in Alexandria, Henkel in Port Said, Coca-Cola in der „Public Free Zone“ in Nasr City/Kairo.

im Zwischenhandel, weshalb z.B. TNU der Nahrungsmittelindustrie in erster Linie lang haltbare Produkte vertreiben. Bis in die 90er Jahre wurden die ruralen Gebiete im Marketing der TNU, v.a. in ihren Kommunikationsstrategien, stark missachtet. Es wurde davon ausgegangen, dass die ländliche Bevölkerung gar nicht in der Lage sei oder kein genuines Interesse zeige, Produkte westlicher TNU zu erwerben. Ingeheim erwartete man gleichwohl einen *spillover*-Effekt, aufgrund dessen sich die ländliche Bevölkerung an den Errungenschaften und Konsumgewohnheiten der städtischen Bevölkerung orientieren würde.

Stärker aufmerksam auf die Potenziale aber auch auf die Besonderheiten der ländlichen Gebiete wurde das transnationale Konsumgütermarketing erst, als das Unternehmen Procter & Gamble 1993 mit seinem Ariel-Waschpulver begann, „rurales Marketing“ zu betreiben. Nachdem P&G bereits die Produktbeschaffenheit an die Bedürfnisse der ärmeren Bevölkerung des ländlichen Raums angepasst hatte (hochschäumendes Handwaschmittel, da Waschmaschinen kaum verbreitet sind), fand fortan auch in der Werbung, Promotion und Produktgröße eine Adaption statt. Da dieser Ansatz inzwischen richtungsweisend für weitere TNU in Ägypten geworden ist, wie z.B. für den Hauptkonkurrenten Henkel (Persil), den Mischkonzern Unilever (Omo, Lipton Tea) als auch dessen Konkurrenten auf dem Nahrungsmittelsektor Nestlé (Maggi, Nescafé), sollen im folgenden einige Beispiele angeführt werden.

In der Werbung sind häufig zwei zielgruppenspezifische Kommunikationskonzepte anzutreffen, die ein deutscher Marketingmitarbeiter folgendermaßen beschreibt:

„Sie haben einen speziellen Spot, der die ländlichen Schichten adressiert und einen Spot, der die Oberschicht adressiert. Dabei stellen Sie einmal eine religiös gekleidete Frau dar, und einmal eine westlich gekleidete Frau in einem eher westlich gekleideten Familienmilieu und in einer Küche, die vielleicht nach einer Einbauküche aussieht. Das ist ja ein durchaus konsum- und kulturspezifisches Ideal, auch im arabischen Raum, auch in Ägypten. Das können Sie wiederum der ländlichen Bevölkerung, die nicht mal eine feste Fußbodenoberfläche hat, nicht verkaufen.“ (Senior Market Researcher, Henkel)

Werbung greift somit die konkreten Lebenswelten der ländlichen Bevölkerung auf, indem sie entlang der Bildsprache auf konkrete Elemente des Alltags, wie z.B. Kleidung und Innenraumgestaltung verweist. Während diese Herangehensweise vordergründig „richtige“ Bildzeichen setzen möchte, ist es vor allem die Ebene der Sprache und Emotionalität, die eine intime Nähe zum ländlichen Konsumenten aufbauen möchte. In einer sogenannten *Testimonialwerbung* werden dafür *real people* eingesetzt, d.h. oberägyptische Hausfrauen oder Hausfrauen aus der Delta-Region preisen in starkem Lokalakzent die Vorteile des Waschmittels Ariel. Euphorisch bringt der Geschäftsführer der verantwortlichen Werbeagentur diesen Ansatz zum Ausdruck:

„Vor 10 Jahren waren wir die ersten, die dieses neue Konzept auf dem ägyptischen Markt eingeführt haben, weil wir reale Personen über ihre Erfahrungen reden ließen. [...] Wir begannen damit, *testimonials* einzusetzen und wir gingen wirklich zu diesen Leuten hin und fragten sie, ob sie uns ihre Aussagen in ihrer eigenen Sprache geben.“ (Managing Director, Saatchi & Saatchi)

Interessant ist, dass dieser Ansatz – der von Marketingfachleuten im ägyptischen Markt sofort mit Procter & Gamble assoziiert wird – inzwischen selbst zu einer Art *brand* geworden ist und bereits auf anderen Märkten fortentwickelt und angewandt wird. Diese Entwicklung scheint eine Lösung zu liefern, das Prinzip der Lokalität nicht mit der globalen Positionierung des Unternehmens konfliktieren zu lassen. Denn solange das stereotype Abbild von *real people* an die Stelle von kreativer Inszenierung vielfältiger Lebenswelten tritt, bewegt sich das Unternehmen in einheitlichem Gewand und vermeidet beispielsweise die Gewissensfrage, einen Werbespot mit einer voll verschleierte Frau für den jemenitischen Markt produzieren zu lassen. Denn auch im Jemen wird Authentizität anhand stereotyper Darstellungen (ungebildet, arm, warmherzig, ehrlich) der ländlichen Bevölkerung bedient.<sup>9</sup>

Das Medium Fernsehen wird von den Unternehmen P&G und dessen deutschem Konkurrenten Henkel auch für die Ausstrahlung eigens gesponserter TV-Sendungen im staatlichen ägyptischen Fernsehen genutzt. Mit zwischengeschalteter Ariel-Werbung verfolgte beispielsweise die Sendung *kalam min dahab* (Worte aus Gold), die ab 1994 für 6 Jahre ausgestrahlt wurde, das Ziel, „die Hoffnungen, Träume und Bedürfnisse einfacher Ägypter zu erfüllen, indem Bitten nach finanzieller Hilfe, medizinischer Behandlung oder Ausbildungsmöglichkeiten erfüllt wurden“ ([www.pg.com.eg](http://www.pg.com.eg)). Im Verlauf der Sendung durften glückliche Gewinner aus den ärmlichsten Gegenden Ägyptens eine Goldmünze in Empfang nehmen, nachdem sie einen Spruch zu Ariel aufsagen konnten. Die seit 1999 ausgestrahlte Sendung *as-sitt di ummi* (Diese Frau ist meine Mutter) zielt nach Angabe des Unternehmens darauf ab, „Familienwerte zu fördern, indem die zentrale Rolle der Mutter in der Gesellschaft hervorgehoben wird.“ Auf der Website von P&G ist weiterhin zu lesen: „Die Ehrlichkeit und emotionale Ansprache der Sendung machte sie zu einer der meist gesehenen Sendungen in Ägypten.“ Der Waschmittelkonzern Henkel produziert seit 1999 die Sendung *bain an-nas* (Unter den Leuten), in der aktuelle Ereignisse und häufig reißerische Themen wie Entführung, Vergewaltigung oder Mord anhand eines kurzen Filmes mit Leuten auf der Straße diskutiert werden. Auffällig ist, dass in der Themenwahl der genannten Sendungen politische oder religiöse Bezüge explizit vermieden werden. Denn während soziale Themen zwar leidenschaftlich diskutiert, aber üblicherweise innerhalb der konservativen Verfasstheit der ägyptischen Gesellschaft aufgefangen werden, drohen politische und religiöse Themen den von der Regierung mühevoll bewahrten Konsens zu sprengen. Trotz gesellschaftlichem Interesse werden in der öffentlichen Auseinandersetzung beispielsweise weder die Fragen von Minderheitenrechten (christlich/koptische Minderheit, Homosexuelle), Meinungsfrei-

---

9 Ganz im Gegensatz zu Ägypten ist die Vollverschleierung (von Körper und Gesicht) der Frauen im nördlichen und seit der Vereinigung 1990 auch im südlichen Jemen weit verbreitet.

heit (am Beispiel regimekritischer Gefangener) oder präsidialen Machtbefugnissen (Nachfolgeregelung, Regieren per Präsidialdekrete) diskutiert. Dass sich TNU in ihren über TV-Sendungen erweiterten Kommunikationsstrategien den staatlich auferlegten Tabus unterordnen, zeigt einerseits, dass sie es weitgehend vermeiden, als eigenständige Akteure in den Mittelpunkt zu treten. Andererseits soll das durch Steuerbegünstigungen und Investitionen symbiotisch angelegte Verhältnis zur ägyptischen Regierung nicht gefährdet werden. Abseits von unversöhnlichen Konfliktfeldern möchten TNU deshalb in erster Linie einen harmonischen *emotional bond* mit den Konsumenten etablieren:

„Ich denke, die Sendung versucht, eine emotionale Bindung herzustellen. Zu zeigen, dass es mehr gibt als nur Wäsche zu waschen, wenn man Persil benutzt. Es ist fast wie ein Mensch, der sich um dich kümmerst, der sich in dein Leben einmischen möchte. So, dass du eine emotionale Bindung entwickelst und letztlich auch eine Loyalität zum Produkt.“ (Marketing Manager, Henkel)

Obwohl TV-Werbung aufgrund der hohen ägyptischen Analphabetenrate eine eindeutig bessere Erreichbarkeit verspricht als etwa Printwerbung, suchen einige TNU in ihren Kommunikationsstrategien einen noch direkteren Kontakt zu den ländlichen Konsumenten herzustellen. Auf sogenannten *road-shows* bauen sie auf ländlichen Wochenmärkten ihre Promotion-Stände auf, an denen Produktproben verteilt werden, gemeinsam das Ariel-Lied gesungen wird oder bei einer Lotterie eine Waschmaschine zu gewinnen ist. Und während an den Nestlé-Ständen über Inhaltsstoffe und Zubereitung der Babyergänzungsnahrung aufgeklärt wird, tritt auf der Persil-Bühne ein bunter Clown auf, der über den bis dato unbekanntem Grundnutzen des ersten Farbwaschmittels in Ägypten erzählt. Die überaus hohe Attraktivität der Veranstaltungen erklärt ein Marketingmitarbeiter anhand des sonst so monotonen Alltags v.a. der Frauen:

„Für die Frauen vom Land ist das die einzige Zeit, in der sie aus dem Haus kommen. Stell dir vor, du wärst als Frau sieben Tage zuhause und gehst an einem einzigen Tag aus, das ist dein Einkaufstag. Das ist für dich dann nicht nur Einkauf, es ist Unterhaltung und Spaß haben. Weil du nicht in den Sportclub gehst, nicht ins Kino oder zum Kaffeetrinken mit Freunden. [...] Dein Leben ist nicht wirklich schön. Und der einzige Tag, an dem du ausgehst, da triffst du Ariel. Dabei ist es nicht nur so, dass Ariel dir etwas über das Produkt erzählen will, auch nicht nur, dass es wegen der Promotion einen niedrigeren Preis hat. Sondern sie wollen dich unterhalten, dir schöne Dinge zeigen, die du noch nie in deinem Leben gesehen hast.“ (Brand Manager, P&G)

Anhand der erwähnten Beispiele wird deutlich, dass die seitens der TNU gewählten „Zugangsschneisen“ zu den ländlichen Konsumenten über einen strukturellen Negativrahmen erschlossen werden. D.h. dort wo die Bevölkerung keinen Anteil an den vielfältigen Möglichkeiten urbaner Zentren nehmen kann, treten TNU – häufig anstelle, manchmal mithilfe staatlicher Stellen – auf und befriedigen die entsprechenden Bedürfnisse der Bevölkerung. An die Stelle kultureller Unterhaltungsangebote wie Kino oder Theater tritt auf diese Weise das kommerzielle Wochenmarkt-Entertainment. Gesundheitliche Aufklärung vermischt sich mit produktorientiertem Absatzinteresse, wie die Kooperationen mit dem ägyptischen Gesundheitsministerium belegen, die P&G

und Nestlé in ihren Hygiene- und Gesundheitskampagnen eingegangen sind. Wichtig hervorzuheben ist, dass die TNUs dabei ein sozusagen zweifach vernachlässigtes Konsumentensegment bedienen möchten: die über das Haushaltsbudget verfügenden Frauen der ländlichen Peripherie.

Nicht nur in der Kommunikationsstrategie, die wie die Beispiele aus Werbung, TV-Sendung und Promotion gezeigt haben, besonders kultursensitiv ist, auch in der Verpackungs- und Preisstrategie finden Anpassungen des Marketings an die besonderen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der einkommensschwachen und ländlichen Bevölkerung statt. Da sich einige der Konsumenten die Produkte der TNUs nicht leisten können, die im Vergleich zu lokalen Nicht-Markenprodukten wesentlich teurer sind, hat sich beispielsweise die Einführung kleiner Verpackungsgrößen zu niedrigen Preisen im ruralen Marketing als bahnbrechend erwiesen. In kleinen *sachets*, Tübchen oder Portionstütchen werden auf diese Weise seit Beginn der 90er Jahre Waschmittel, Zahncreme, Shampoo, Geschirrspülmittel, aber auch Hühnerbouillon, Instantkaffe oder Chips verkauft:

„Natürlich kann sich eine Frau, die nur 30 Pfund im Monat verdient, keine ganze Packung, Tube oder so was leisten. Wenn man also nur die Oberschicht anspricht, schränkt man sich als Unternehmen viel zu sehr ein. Aber genau dort im Massenmarkt, da gibt es eine größere Gewinnspanne“. (Chairman Assistant, Market Insight)

Neben der kurzfristigen Absatzsteigerung zielt diese Strategie auf eine langfristige Kundenbindung ab, indem die etablierten Konsumgewohnheiten bei einem durchschnittlich oder individuell steigenden Einkommensniveau den Umstieg auf das „normale“ Produkt erleichtern. Diese solchermaßen anvisierte zeitliche Omnipräsenz wird häufig mit einer räumlichen Ubiquität komplettiert, indem die *sachets*-Streifen im Kleinsthandel massenweise als dekorative Werbemittel eingesetzt werden.

### 3. „Something-Cola“

Im Herbst 2000 wurde von verschiedenen Seiten zum Boykott von israelischen und amerikanischen Waren aufgerufen. Vor allem über informelle Kanäle begannen sich Produkt-Listen zu verbreiten, entlang derer die ägyptische Bevölkerung aufgefordert wurde, durch ihre „pro-westlichen“ Konsumgewohnheiten nicht länger das „zionistische Projekt“ zu unterstützen. Dabei waren nicht nur eindeutig amerikanisch identifizierte Unternehmen wie Coca-Cola auf der Liste zu finden, auch das Schweizer Unternehmen Nestlé oder das britisch-niederländische Unternehmen Unilever fanden sich in mehreren Pamphleten wieder. Hintergrund war der erneute Aufstand in den palästinensischen besetzten Gebieten, die sogenannte *Al-Aqsa Intifada*, die unter der ägyptischen Bevölkerung große Wellen der Solidarität und zugleich ein Gefühl der Ohnmacht aufkommen ließ. War der Boykottwille ein Jahr später bereits erschlafft und durch innergesellschaftliche Diskussionen um den möglichen Schaden an

der eigenen Wirtschaft zersetzt, so wurde er durch den amerikanisch-britischen Einmarsch in den Irak im Frühjahr des Jahres 2003 erneut angeheizt.<sup>10</sup>

Die Unzufriedenheit der Bevölkerung über die pro-israelische Außenpolitik der USA und die als zu passiv empfundene Position der eigenen Regierung hatte sich im Herbst 2000 zunächst in einem eng gesteckten Handlungsrahmen entladen. Die ersten Demonstrationen fanden beispielsweise auf dem Gelände des ägyptischen Anwaltsverbands statt, wo Symbole der „Fremdherrschaft“, wie z.B. ein großformatiges Marlboro-Logo verbrannt wurden. An den Schulen kursierte auf kleinen Zettelchen oder per SMS das Gerücht, Pepsi stünde für „pay every penny to save Israel“. Büroangestellte nahmen ihr Mittagessen nicht mehr bei Kentucky Fried Chicken ein und selbst Studenten der AUC (American University of Cairo) mieden fortan die in unmittelbarer Nähe liegende McDonalds-Filiale. Taxifahrer in der überfüllten Metropole Kairo rühmten sich, nicht mehr Marlboro, sondern fortan „ägyptische“ Cleopatra-Zigaretten zu rauchen. Es schien, als ob endlich jeder einzelne aktiv werden und lang ersehnte politische Freiräume nutzen konnte. Und da Konsum selten Privatsache ist, wurde der Boykott regelrecht zu einem Massenphänomen, in dessen Dynamik das Konsumverhalten im Verwandtschaft- und Freundesumfeld intensiv diskutiert und observiert wurde.

Unter gemeinsamen Zielen fanden sich linke und nationalistisch orientierte NGOs zusammen. So hatte sich die gerade formierte Antiglobalisierungsbewegung AGEG (Anti-Globalization Egyptian Group) ebenso in die vorderste Front des Boykotts gestellt, wie die Ägyptische Föderation der Handelskammern (EFCC). Während sich erstere vor allem an der zunehmend neo-liberalen Agenda der ägyptischen Wirtschaftspolitik reibt, fürchtet letztere schon lange eine Überfremdung der ägyptischen Wirtschaft. Wirkungsmächtig sind diese Initiativen jedoch eher in indirekter Weise. Denn, obwohl sich AGEG in ihrer Agenda explizit gegen die Globalisierung der Konzerne richtet ([www.ageg.net](http://www.ageg.net)), sind ihr bei konkreten Aktionen gegen TNU in Ägypten aufgrund des repressiven Staatsapparats die Hände gebunden.<sup>11</sup> Auch nach Angaben des Vorsitzenden der EFCC Khaled Abu Ismail ist die Forderung, keine israelischen Produkte zu importieren, für seine Mitglieder nicht bindend. Doch wird angenommen, dass, selbst wenn auf die Geschäftsleute kein direk-

---

10 Im Vorfeld des Einmarsches hatte der ägyptische Ärzteverband in einer Anzeige in der größten Tageszeitung *al-Ahram*, zum Boykott aller Waren der am Krieg beteiligten Länder aufgerufen.

11 Ein Beispiel ist der Protest gegen den Besuch des Weltbankpräsidenten John Wolfensohn im Dezember 2000. Zwar prangerte Gründungsmitglied Samir Amin die Globalisierung der Konzerne an, welche „den exklusiven Interessen der Maximierung des Profits einer begrenzten Zahl von Unternehmen dienen und dabei alle anderen, sozialen und nationalen Interessen missachten“. Die Protestversammlung selbst fand jedoch auf dem abgezaunten Gelände des ägyptischen Handelsverbands statt, wo Hunderte Aktivisten und Intellektuelle anwesend waren. Und obwohl Wolfensohn sich mit Vertretern der TNU traf, wurden diese im Kontext der Veranstaltung nicht explizit kritisiert (*Business Monthly*, November 2002).

ter Einfluss ausgeübt werden könne, diese Entscheidung zumindest das Bewusstsein der ägyptischen Konsumenten schärfen würde, die ihrerseits Druck ausüben könnten.<sup>12</sup>

Religiöse Autoritäten, wie der inzwischen abgesetzte ägyptische Mufti Nasr Farid Wasel, hatten die gesamte Bevölkerung bereits seit 2000 in deutlicher Form zum Boykott israelischer Produkte aufgerufen. Auch Sheikh Muhammad Sayed Tantawi, Oberhaupt der religiösen al-Azhar Institution, schloss sich im Dezember zunächst dieser Position an und betonte gegenüber einer Gruppe von ägyptischen Geschäftsleuten „Jedes ausländische Produkt, das dem Feind hilft und dem palästinensischen Volk Schaden zufügt, muss boykottiert werden. Egal woher es stammt“ ([www.menareport.com](http://www.menareport.com)). Während Vertreter des religiösen Establishments sich nur soweit vorwagten, Israel beim Namen zu nennen, waren es die charismatischen Figuren der über die nationalen Grenzen hinweg anerkannten Religionsgelehrten, die dem Volk aus der Seele sprachen. Der libanesishe Sheikh und schiitische Geistliche Muhammad Hussein Fadlallah forderte beispielsweise alle arabischen Konsumenten auf, von amerikanischen auf europäische und asiatische Produkte zu wechseln. Dies könne eine Wertschätzung der politischen Unterstützung seitens dieser Länder zum Ausdruck bringen. Noch deutlicher wurde der ägyptische, in Qatar lebende Religionsgelehrte Yusuf al-Qaradawi, dessen religiöse Rechtsurteile über seine Homepage und den arabischen Satellitensender al-Jazeera Verbreitung finden. Bei einer Freitagspredigt sagte er: „Von der Pepsi-Flasche bis zum Boeing-Flugzeug, wir fordern von den Regierungen und der Bevölkerung, diese Waren zu boykottieren“ und „wir verlangen von der gesamten islamischen Gemeinschaft, diese amerikanischen Produkte nicht zu kaufen“ ([www.qaradawi.net](http://www.qaradawi.net)).

Im Vergleich zum staatlich gesteuerten Boykott der 50er und 60er Jahre steht der heutige Boykott auf anderen Füßen. Damals war es den Ländern der Arabischen Liga im Konsens der Regierungen explizit verboten, Waren und Dienstleistungen aus Israel zu importieren bzw. mit amerikanischen oder ausländischen Unternehmen Geschäfte zu unterhalten, die Israels militärische und ökonomische Entwicklung unterstützten. Mit den Nationalisierungsmaßnahmen unter Nasser hatten sich deshalb die großen Konzerne aus Ägypten zurückgezogen. Erst in einem unter Sadat einseitig mit Israel ausgehandelten Friedensvertrag von 1979, der wiederum den Boykott der restlichen arabischen Länder nach sich zog, scherte Ägypten als erstes Land aus dieser Front aus.<sup>13</sup>

12 Ähnliche Positionen wurden von anderen regierungsunabhängigen Organen, wie Investorengruppen oder dem ägyptischen Pharmazeutenverband vertreten. Koordiniert werden die diversen *grassroot*-Initiativen inzwischen vom „Ägyptischen Generalkomitee für den Boykott zionistischer und amerikanischer Waren und Produkte“, das Listen der zu boykottierenden Unternehmen herausgibt und überprüft, ob über Produktion, Handel oder Spenden Kontakte nach Israel bestehen.

13 Seit den 90er Jahren unterhalten Marokko, Jordanien und einige Golfstaaten ganz explizit wirtschaftliche Beziehungen zu Israel. Lediglich die syrische Regierung, die im Gegensatz zu Ägypten

Seitdem können die ägyptisch-israelischen und ägyptisch-amerikanischen Handelsbeziehungen als durchweg freundlich bezeichnet werden.<sup>14</sup> War der von der Arabischen Liga initiierte Boykott offiziell von den Regierungen getragen, so ist auffällig, wie zurückhaltend bis ablehnend die heutigen arabischen Regierungen in der Boykottfrage sind. Nachdem der vormalige Ministerpräsident Atef Ebeid das ägyptische Werk von Procter & Gamble besucht und werbewirksam eine Packung Ariel in die Kameras gehalten hatte, schlug auch der ägyptische Präsident Mubarak einen härteren Ton an. Er beschrieb die Boykottbewegung als „ein negatives Werk, das nur der nationalen Wirtschaft schadet“ und warnte: „Wir importieren Technologie aus dem entwickelten Norden, um Wohlstand für unser Volk zu erlangen. Der Boykott kann jedoch die Tore der Kooperation und der Entwicklung zuschlagen“ (*Business Monthly*, Oktober 2002).

Daraus wird deutlich: Die heutigen Akteure setzen sich aus linken und nationalistischen Intellektuellen zusammen, die gleichermaßen Unterstützung durch islamistische Intellektuelle und religiöse Autoritäten erfahren. Getragen und umgesetzt werden die Boykottmaßnahmen jedoch von der breiten Bevölkerung, von den ägyptischen und arabischen „Massen“, die in der westlichen Berichterstattung häufig über die Trope „arabische Straße“ oder Kaffeehaus zur Sprache kommen. Das heterogene Spektrum erlangt Einheitlichkeit im Gefühl der politischen Ohnmacht, der Suche nach Wegen der politischen Partizipation und der Umsetzung in neuen Kontexten. Die explizite Enttäuschung über die ägyptische Außen-, Innen- und Wirtschaftspolitik einigt sie und lässt sie nach einem Sündenbock und einer Ventilfunktion für die angestaute Wut suchen. Und was bietet sich in einem repressiven Regime dafür besser an, als ausländische, US-amerikanische TNUs, deren nationale Verankerung und globale Verflechtungen Anlass für die in der arabischen Welt verbreiteten Verschwörungstheorien liefern?

Im Umgang mit den Boykottaktivisten bemüht sich die ägyptische Regierung inzwischen weitestgehend um Schadensbegrenzung. Ihre internationale Reputation als Garant der Stabilität, ihre Rolle als wichtiger Handelspartner und schließlich die begehrten Investitionen ausländischer Unternehmen<sup>15</sup>

---

ten und Jordanien keinen Friedensvertrag mit Israel geschlossen hatte, hält noch offiziell am Boykottappell der Arabischen Liga von 1951 fest. So wurde im April 2004 unter syrischer Federführung die 72. Konferenz des Israel-Boykott-Büros der Arabischen Liga einberufen, die als Antwort auf die arabischen Boykottbewegungen eine „Verstärkung“ der Maßnahmen forderte. Faktisch war der Boykottappell der Arabischen Liga nie zurückgezogen worden.

14 Dies wird auch durch das im Dezember unterzeichnete QIZ (Qualified Industrial Zone) Abkommen zwischen Ägypten, Israel und den USA belegt, welches von islamistischen Parlamentariern und linken Intellektuellen stark kritisiert wurde.

15 Die ausländischen Direktinvestitionen erreichten im Jahr 1999/2000 mit 1,6 Mrd. Dollar einem Höchststand. Nachdem sie dann jährlich gefallen waren, wiesen sie schließlich im Jahr 2004 nur noch eine Höhe von 407 Millionen Dollar auf (*Ahram weekly*, Nr. 725).

möchte sie nicht gefährden. Da sie sich im Umgang mit den ägyptischen NGOs derzeit keine harte Hand leisten und lediglich punktuell intervenieren kann, waren es vor allem religiöse Organe, über die sie versuchte, die Boykottaktivitäten einzudämmen. So wurde der auf Oppositionskurs eingeschwenkte Mufti Nasr Farid Wasel, der durch seine Unterstützung der palästinensischen Selbstmordattentate die Regierungsposition in Misskredit gebracht hatte, durch den regierungskonformen Ahmad Muhammad Al-Tayib ausgetauscht. Auch Sheikh Tantawi wurde, nachdem er im Jahr 2000 noch zum Boykott aufgerufen hatte, zwei Jahre später wieder auf Linie gebracht. Bei einer Konferenz muslimischer Religionsgelehrter im April in Kairo opponierte er gegen Yussuf al-Qaradawis Pro-Boykott-Haltung und betonte, dass nur Experten in diesem Gebiet ein Urteil fällen bzw. Handlungsanweisungen geben könnten.

Wie reagierten die vom Boykott betroffenen transnationalen Unternehmen, die mit solch einer massiven Opposition der gesamten ägyptischen Bevölkerung konfrontiert waren? Marktforschungsinstitute fanden heraus, dass die Gerüchte nicht nur in den ländlichen Regionen bzw. bei Konsumenten mit niedrigem Bildungsstand auf fruchtbaren Boden gefallen waren. Befragt über den tatsächlichen Kaufstopp der genannten Produkte, gab nahezu die Hälfte der ägyptischen Konsumenten an, dass sie inzwischen andere Produkte kauften. Besonders schwer betroffen war der Ariel-Hersteller Procter & Gamble, dessen Produkt vor allem aufgrund der namentlichen Analogie zum israelischen Ministerpräsidenten Ariel Scharon auf die Boykott-Liste gesetzt wurde. Mit dem zusätzlich kursierenden Gerücht, dass die auf der Produktverpackung abgebildete Rosette eine versteckte Anlehnung an den Davidstern erkennen lasse, büßte der Konzern schließlich nahezu ein Drittel seines Ariel-Geschäftes ein.

Aufgrund drohender Umsatzeinbußen hatten zahlreiche Geschäftsführer bei Repräsentanten der Regierung vorgesprochen und sich über die anfängliche Zurückhaltung und Passivität beschwert. In den Marketingabteilungen herrschte jedoch lange die Meinung vor, dass die gesamte Angelegenheit nicht zu hoch gehängt werden dürfe, da TNUs mit politischen Turbulenzen in der Region zu rechnen hätten.

„Werden die Leute wirklich aufhören diese Marke zu trinken? Wir haben es mit einem Zeitraum zu tun, in dem wir, klar, mit sinkenden Verkaufszahlen zu tun haben. [...] Aber das Geschäft wird sich wieder erholen. Diese Boykottmaßnahmen kommen und gehen.“ (Brand Manager, Coca-Cola)

Dieselbe Marketingmitarbeiterin ist sich sicher, dass lokale Unternehmen nicht dieselbe Qualität bieten, weshalb die Konsumenten bald zu den Produkten der TNUs zurückkehren würden:

„Ich denke manche lokalen Unternehmen werden sicher einen Vorteil daraus ziehen und versuchen, vielleicht eine 'irgendwas-Cola' auf den Markt zu bringen. [...] Auf der anderen Seite muss man fragen, wie ist die Produktqualität? Schließlich werden die Leute auf die Qualität achten. Es

ist eine Sache des Geschmacks. Deshalb denke ich, dass der Boykott vor allem auf einer politischen Ebene stattfindet und nicht auf den tatsächlichen Bedürfnissen des Marktes beruht.“<sup>16</sup>

Nach einer Phase der Bagatellisierung entschieden sich zahlreiche TNU vor allem auf der Ebene der Kommunikationsstrategien, in die Offensive zu gehen. Umsatzeinbußen, über deren Höhe sich nur spekulieren lässt, da diese streng gehüteten Informationen kaum an die Öffentlichkeit dringen, musste ebenso entgegen gewirkt werden wie einem beträchtlichen und nachhaltigen Imageschaden. In den Marketingabteilungen ging es deshalb um die kurz- und mittelfristige Verbesserung des *corporate image* unter gleichzeitiger Berücksichtigung der politisch aufgeheizten Situation. Die Wahl der Mittel zielte auf die Befindlichkeit der kollektiven Volksseele ab und sollte vor allem das ägyptische Nationalbewusstsein ansprechen. Um die Wogen zu glätten, wurden außerdem punktuell strategische Veränderungen in Produktgestaltung bzw. Produktauswahl vorgenommen. Mit der Hervorhebung der *corporate citizenship*, entlang derer sich zahlreiche TNU in der sozialen Verantwortung gegenüber der ägyptischen Gesellschaft präsentieren, verlagerten sich schließlich Wohltätigkeitsaktionen vom Public Relation in das Marketing bzw. in die Werbung der TNU. Die Fälle Procter & Gamble und Coca-Cola stehen hier exemplarisch für eine Tendenz, die teilweise auch von anderen TNU aufgegriffen wurde.

P&G, seit 1986 mit eigenen Produktionsanlagen in Ägypten präsent und damit eines der etablierteren transnationalen Unternehmen vor Ort, setzte infolge der Boykottwellen auf seine Beiträge für die Entwicklung des lokalen Marktes. Die im Frühjahr 2001 kurzerhand aufgelegte Unternehmensbroschüre in arabischer Sprache klärt beispielsweise darüber auf, dass 99% der Arbeitnehmer ägyptischer Herkunft seien. Ein Marketingmitarbeiter kommentiert:

„Wir versuchen immer zu zeigen, dass wir ägyptisch sind und dass Ariel ägyptisch ist. Ich bin Ägypter, mein Manager ist Ägypter, der Marketingdirektor ist Ägypter, die Leute, die im Werk arbeiten sind Ägypter. Deshalb ist es kein amerikanisches Unternehmen mehr, es ist multinational.“ (Assistant Brand Manager, P&G)

Auch in der zum Jahresende 2000 im Fernsehen geschalteten Werbung gab es einen Slogan in dieser Art: „sun'a Ariel misriyya miyya bi-l-miyya“ (Ariel-Produkte sind 100%ig ägyptisch). Im Werbespot kamen Angestellte des ägyptischen Werkes zu Wort, die über ihre langjährige Mitarbeit, die Exportorientierung des Unternehmens und den wertvollen Beitrag im Bereich Forschung & Entwicklung berichten. Mit der zweiten Boykottwelle infolge des Irakkrieges sah sich P&G schließlich doch gezwungen, Veränderungen am Ariel-Logo, das

---

16 Nachdem Ende 2002 das Cola-Getränk „Mekka-Cola“ des französischen Unternehmers Taoufik Mathlouthi zunächst auf dem europäischen Markt eingeführt wurde und eine hohe Nachfrage unter muslimischen Konsumenten verzeichnete, ist es seit Juli 2004 auch in Ägypten erhältlich. Wie die (zwar in Ägypten entwickelte und produzierte) „Arab-Cola“ konnte sich „Mekka-Cola“ jedoch unter ägyptischen Konsumenten bislang kaum etablieren. Dazu, sowie zu Marktpräsenz und Absatz der iranischen „Zam-Zam-Cola“ und der britischen „Qibla-Cola“, liegen jedoch keine genauen Angaben vor.

mit seiner sechs-endigen Rosette Spekulationen über die Nähe zum jüdischen Davidsstern ausgelöst hatte, vorzunehmen. Da der Bildsprache aufgrund der hohen Analphabetenrate ein hoher Stellenwert zugesprochen wird, zielt inzwischen eine zweiseitige Rosette (die nicht mehr in sechs sondern vier Enden mündet) jede Vorderseite einer Ariel-Verpackung.<sup>17</sup> Auf der Rückseite findet sich ein großes Emblem, auf dem zum hervorgehobenen ägyptischen Produktionsstandort zu lesen ist: „sun'ia fi misr bi-iday misriyya“ (Hergestellt in Ägypten mit ägyptischen Händen).

Nahezu zeit- und wortgleich stand auch auf Coca-Cola Dosen: „masnu' bi-id al-misriyya“ (Hergestellt mit ägyptischen Händen). Nach einer Studie eines lokalen Marktforschungsinstituts stand im Bewusstsein der ägyptischen Konsumenten – noch vor Ariel – Coca-Cola an oberster Stelle der Boykottmaßnahmen. Das Unternehmen hatte bereits im Frühjahr 2000 mit dem Gerücht zu kämpfen, dass, hielte man einen Spiegel an den lateinischen Schriftzug des Getränks, auf arabisch darin zu lesen sei: „la Muhammad, la Mekka“ (Es gibt keinen Mohammed und kein Mekka). Dieses Gerücht, das sich von Mund zu Mund, per e-mail und per SMS verbreitete, hatte die Firmenleitung so stark unter Druck gesetzt, dass sie schließlich ein religiöses Gutachten (*fatwa*) beim amtierenden Mufti Nasr Farid Wasel einholte. Dieser bescheinigte dem Logo-Schriftzug des amerikanischen Unternehmens, „es diffamiert auf keine Weise die Religion des Islam“ (*Ahram Weekly*, Nr. 483).

War noch vor 5 Jahren jedes zweite Ladenschild in Kairo mit einem Coca-Cola-Schriftzug versehen, so war auffällig, wie wenig die Marke im öffentlichen Raum plötzlich sichtbar war. Zwar wurden zahlreiche Schilder von wütenden Konsumenten zerstört, der eigentliche Grund liegt jedoch in der veränderten Schwerpunktsetzung in der Produktportfolio-Politik des Unternehmens. So wurde im Sommer 2003, nachdem der Irak bereits besetzt war und die ersten Widerstandsbewegungen stark wurden, das Erfrischungsgetränk „Fruitopia“ auf dem ägyptischen Markt eingeführt. Indem das Getränk kaum mit dem Namen Coca-Cola assoziiert wird, versucht das Unternehmen, seine Verluste über eine Ausweichstrategie wieder wett zu machen. Eine solche Strategie steht aber nur denjenigen Unternehmen offen, die über ein vielfältiges, globales Produktportfolio verfügen. So führt eine Marketingmitarbeiterin von Coca-Cola die Vorteile bereits registrierter Produkte an, die dem lokalen Markt auch kurzfristig zur Verfügung stehen können:

„Wir verfügen über eine große globale Auswahl, sodass ich Fanta in sechs verschiedenen Geschmäckern haben kann. Wenn man sich dazu entscheidet, eine davon in den Markt einzuführen, sind diese registriert und man kann gleich loslegen.“ (Brand Manager, Coca-Cola)

17 Bei einer Internetrecherche auf den lokalen Websites von Procter & Gamble stellte sich heraus, dass sowohl in Pakistan, als auch in Marokko und Algerien diese Abbildung, die nach Angaben der Firmenleitung die „Laufbahn eines Atoms“ symbolisierte, verändert wurde. Auf dem europäischen, lateinamerikanischen etc. Raum blieb die Abbildung indes unverändert.

Ein weiteres Merkmal in der Kommunikationspolitik der TNUs ist die zunehmende Relevanz und Hervorhebung der *corporate citizenship* eines Unternehmens, die über die Begriffe *community work* oder *community-building investment* zum Ausdruck gebracht wird. Seit Beginn der zweiten Intifada und des Irakkriegs haben zahlreiche TNUs ihr Engagement deutlich verstärkt und das gleichzeitig explizit nach außen kommuniziert. An Eingangstüren von amerikanischen Fastfood- und Restaurantketten (wie McDonald's und Chili's) fanden sich beispielsweise Hinweise über einen bestimmten Prozentsatz der Einnahmen, der für den Aufbau eines Krankenhauses in Palästina aufgebracht werden würde. Ein Marketingmanager von Nestlé meint:

„Ich bin überzeugt, dass wir eine soziale Rolle zu spielen haben. Es ist nicht wegen des Boykotts, dass wir etwas anders machen sollten. Es gibt diese Rolle, weil wir ein Teil der ägyptischen Gemeinschaft sind. Wir spielen diese Rolle. Vielleicht ist der einzige Unterschied [nach dem Boykott], dass wir mehr kommunizieren, was wir machen.“ (General Manager, Nestlé)

Auch P&G und Coca-Cola hatten offenkundig ihre Aktivitäten an gemeinnützigen Projekten in Ägypten verstärkt und diese werbetätig in ihre Kommunikationsstrategien einfließen lassen. P&G spendete beispielsweise im Juni 2003 der NGO Awladi 500.000 ägyptische Pfund, um einen Erweiterungsbau eines Waisenhauses zu errichten. Im *Contributions Report* von P&G ist dazu zu lesen:

„Unter dem Schirm der Flaggschiffmarke Ariel ist P&G eine Partnerschaft mit Awladi eingegangen, um einen neuen Bau zu errichten, in dem 250 Waisen- und/oder obdachlose Jungen untergebracht werden können. Das Projekt setzt sich zum Ziel, diese Jungen von der Straße zu holen, sie vor Missbrauch zu schützen und ihnen neue Chancen zu eröffnen: Ein sicheres und sauberes Zuhause, Zuwendung, schulische und berufliche Bildung. P&G führt auch eine öffentlichkeitswirksame Kampagne durch, welche auf das fundraising für zukünftige Erweiterungen bei Awladi ausgerichtet ist.“ (Procter & Gamble 2003: 4)

Man nutzte Werbespots im Fernsehen und Anzeigen in Printmedien, um unter dem (inzwischen veränderten) Ariel-Logo zu Spenden aufzurufen und in regelmäßigen Abständen über Projektziele, Spender und Spendenhöhe zu informieren. Auf der ägyptischen P&G-Homepage findet sich seitdem der Verweis, die Zuschauer hätten die Werbung als „einen der besten Werbespots für öffentliche Institutionen“ bewertet, die jemals für das ägyptische Fernsehen produziert wurde ([www.pg.com.eg](http://www.pg.com.eg)). Auch Coca-Cola tat sich mit *corporate citizenship* hervor. Im Jahr 2001 wurde das Unternehmen mit einer Spende in Höhe von 200.000 ägyptischen Pfund offizieller Partner eines zu errichtenden Kinderkrebshospitals der Association of Friends of the National Cancer Institute (AFNCI). Während des Fastenmonats Ramadan wurden jeweils 50 Piaster pro verkauftem Coca-Cola-Getränk an das Krankenhausprojekt abgeführt. Im folgenden Jahr ließ das Unternehmen 20 Jugendzentren in Kairo ärmeren Vierteln renovieren. Darüber hinaus wurde von Juli bis September eine Fußballmeisterschaft zwischen zahlreichen Jugendzentren in und um Kairo gesponsert, an der über 1.600 Jugendliche teilgenommen hatten ([www2.coca-cola.com](http://www2.coca-cola.com)). Insbesondere ist Coca-Cola Hauptsponsor der unter der Initiative

von Gamal Mubarak<sup>18</sup> entstandenen NGO „Future Generations Foundation“, die sich für die berufliche Weiterqualifizierung von Jugendlichen kümmert.<sup>19</sup>

## Fazit

Aufgrund ihrer organisatorischen Logik und ihrer vorhandenen Ressourcen sind TNUs in der Lage, auf die Diversität kultureller und politischer Sinnbezüge im ägyptischen Markt einzugehen. Mit der Eroberung des ägyptischen Massenmarktes wird klar, dass nicht die Produktion und Vermarktung standardisierter Güter im Vordergrund steht, sondern die Adaption globaler Güter an die lokalen Lebenswelten und die emotionalen und politischen Bedürfnisse der ägyptischen Konsumenten. Anhand der beschriebenen Kommunikations- und Produktstrategien der TNUs lässt sich darstellen, dass sich die kapitalistische Ausrichtung der Unternehmen zu lokaler Kultur nicht, wie oftmals angenommen wird, als *antagonistischer Gegenspieler* verhält, der im Prozess einer Coca-Colaisierung kulturelle Vielfalt auslöscht. Dieses Szenario ginge einerseits von einer Passivität auf Konsumentenseite aus, die im Lichte der beschriebenen ägyptischen Boykottbewegungen nicht bestätigt werden kann. Andererseits rekurriert es auf eine kulturelle Immunität der Unternehmen, die sich in der genauen Betrachtung des *rural marketing* ebenso wenig aufrecht erhalten lässt.

Das Verhältnis zwischen transnationalem Unternehmenskapitalismus und lokalen Kulturen – und damit einhergehend die tatsächliche Machtasymmetrie – muss vielmehr in seinem komplementären Charakter untersucht werden. Denn sowohl die adaptierenden Strategien der TNUs als auch die Proteststrategien der lokalen Konsumenten beziehen sich in ihrem kulturellen Sinn- und Bedeutungssystem auf ein und denselben Pool. Dabei bedeutet Komplementarität nicht, dass beide in einem gleichgewichtigen Kräfteverhältnis stehen. Zwar greifen TNUs Elemente lokaler Kultur auf, jedoch erfahren diese im System des Kapitalismus eine für den Alltag probate Simplifizierung oder Pauschalisierung, wie das Beispiel der *real people testimonials* von Procter & Gamble zeigt. Ähnliches lässt sich auch für die politischen Rahmenbedingungen des ägyptischen Marktes feststellen: Zwar müssen sich TNUs mit den politischen Dynamiken des Marktes auseinandersetzen, doch wollen sie offenkundig selbst nicht politisch werden. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet das Engagement im Rahmen von *corporate citizenship*. Dass hierbei vor allem fürsorgliche Aufgaben des Staates übernommen (Waisenhaus, Kran-

---

18 Sohn des amtierenden Präsidenten Hosni Mubarak und sein wahrscheinlichster Nachfolger im Präsidentenamts.

19 Im Oktober 2002 erhielt Coca-Cola deshalb den Preis des amerikanischen Außenministeriums für hervorragende Unternehmensleistungen (Secretary of State's Award for Corporate Excellence), [www.state.gov/t/pa/prs/ps/2002/14071.htm](http://www.state.gov/t/pa/prs/ps/2002/14071.htm)

kenhaus für krebskranke Kinder) und nicht etwa NGOs der Menschenrechtsbewegung unterstützt werden, zeigt dass die TNU eine ganz bestimmte Auswahl vornehmen. Wenn sich TNU auf die ihrer Natur nach dynamischen und deshalb unwägbar kulturellen und politischen Bedeutungszusammenhänge lokaler Märkte beziehen, dann erfolgt dies mit systemstabilisierenden Strategien. Auf sie muss zukünftig der Blick stärker gerichtet werden, denn es handelt sich dabei um einseitige Einflussnahmen etwa durch die Verbreitung kultureller Stereotypen oder die Stabilisierung politischer Regime. So können beispielsweise Bilder der ländlichen Konsumenten erzeugt und über Werbung verbreitet werden, die zwar dem kulturellen Bedeutungssystem entstammen und deshalb in ihrer Auswahl zunächst keinerlei Irritationen bei den lokalen Konsumenten auslösen. Durch ihre Zurückspeisung in das System der Bedeutungen stützen und fördern diese Bilder jedoch nachhaltig bestehende und neue Formen von Vorurteilen und Rassismen. Ebenso greift das vordergründige Engagement in sozialen Wohlfahrtsprojekten zwar die Bedürfnisse der verarmten, vernachlässigten und marginalisierten Bevölkerung Ägyptens auf. In Wirklichkeit stehen jedoch Aufwand und finanzielle Mittel des damit einhergehenden Werbefeldzugs in keinerlei Verhältnis zu den tatsächlichen strukturellen Defiziten des Landes. Indem diese lediglich punktuell thematisiert werden, gelingt es den TNU, sich in ein positives Licht zu rücken, ohne dabei mit dem Machtanspruch und einzelnen Verantwortungsbereichen des politischen Regimes zu konfliktieren. Ganz im Gegenteil kann behauptet werden, dass die „hergestellt mit ägyptischer Hand“ Kampagne durchaus in der Lage war, von aktuellen regionalpolitischen Themen (Palästina und Irak) abzulenken, die nationale Einheit zu fördern und Kritik am ägyptischen Regime abzuschwächen. Ob die auf die Boykottbewegung erfolgten Reaktionen im Marketing der TNU mittelfristig eine ebenso besänftigende und dadurch umsatzsteigernde Wirkung haben werden, muss sich erst noch herausstellen.

## Literatur

- Altvater, Elmar/Birgit Mahnkopf (1996): *Grenzen der Globalisierung, Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*, Münster.
- Ibrahim, Sonallah (1987): *Der Prüfungsausschuss*, Basel.
- Procter & Gamble (2003): *Contributions Report, 1. July-30. June 2003*.
- Schindi, Usama as-Sayyid (1999): *Ash-sharikaat muta' addida al-ginsiyat wa dauruha fi'l-iqtisad al-misri* [Die multinationalen Unternehmen und ihre Rolle in der ägyptischen Wirtschaft], in: *Bank Misr: an-nashra al-iqtisaaadiyya*, Vol. 42, Nr. 2, 43-71.
- UN Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2004): *World Urbanization Prospects: The 2003 Revision*, New York.
- UNCTAD (1999): *Investment Policy Review Egypt*, Genf.

**Blätter für  
deutsche und  
internationale  
Politik**



# Schon geklickt?

Jetzt online: Die neue „Blätter“-Website.

**Die „Blätter für deutsche und internationale Politik“  
präsentieren sich auf ihrer Website in neuem Gewand und  
mit vielen nützlichen Funktionen:**

- Suchen Sie im Volltext aller Artikel seit 1998 nach Autor, Schlagwort, Kategorie etc.
- „Blättern“ Sie in einer Auswahl kostenloser Artikel aus allen Ausgaben der letzten sechs Jahre.
- Als Abonnent mit zusätzlichem Online-Abo erhalten Sie Zugriff auf das Archiv. Dort finden Sie alle Artikel im Volltext seit 1998, inklusive der PDF-Dateien zum Speichern und Ausdrucken.

[www.blaetter.de](http://www.blaetter.de)