



Schalke ausgelassen

Nach dem Sieg gegen Porto feiert der Klub Torwart Manuel Neuer | Seite 35

AGENDA

Wasser eingelassen

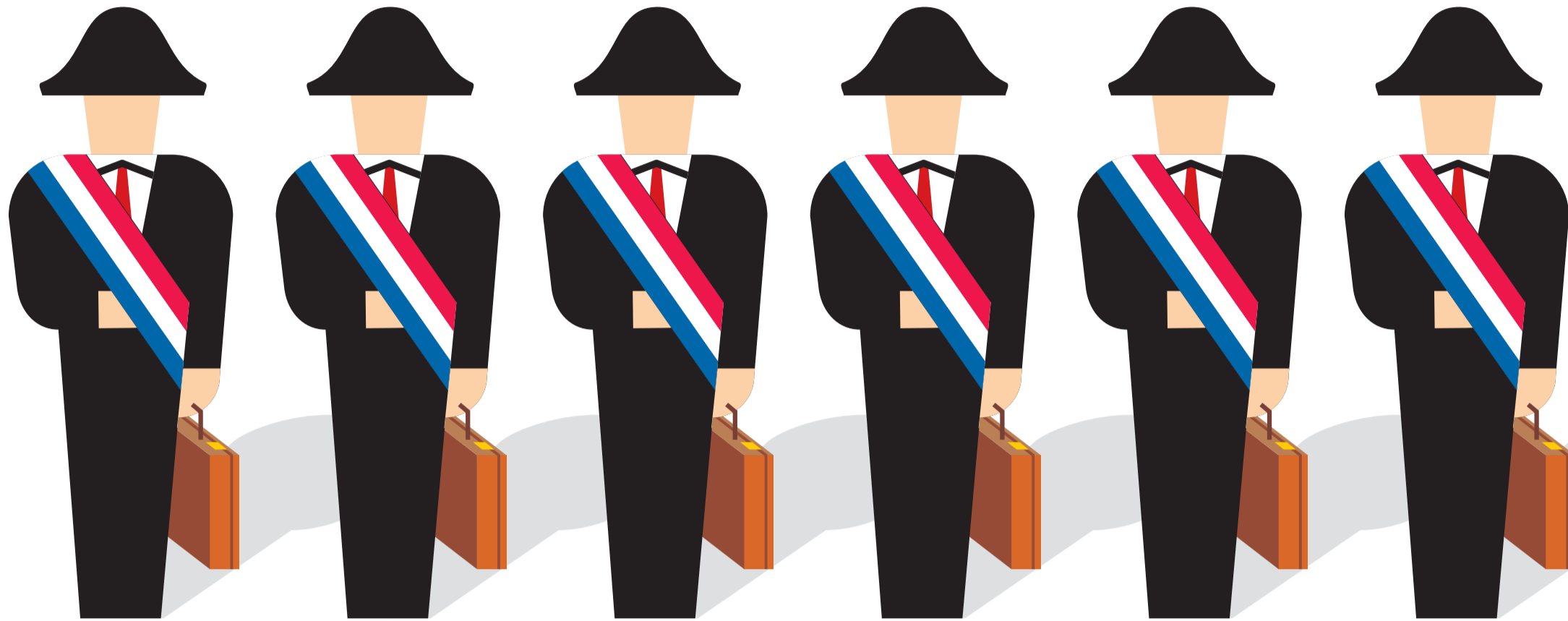
Die US-Regierung lässt den Colorado River durchspülen | Seite 36



FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

KOMMENTAR | REPORTAGE | HINTERGRUND

FREITAG, 7. MÄRZ 2008



Es ist Krieg

Ob Airbus, Sanofi-Aventis oder Alstom: Franzosen kämpfen unerbittlich für ihre Unternehmen. Das Rüstzeug erlernen viele Manager in einer Pariser Kaderschmiede: Der „Schule für Wirtschaftskrieg“

VON CLAUD HECKING, PARIS

Es ist Freitagmorgen, 9.35 Uhr, und Jérôme Fravalo befindet sich seit fünf Minuten im Krieg. Hektisch zerrt der 24-Jährige eine grüne Mülltonne herbei, stellt Beamer und Notebook drauf, öffnet die Datei auf dem USB-Stück, den ihm sein Auftraggeber gerade in die Hand gedrückt hat. Und schon flimmert der Gefechtsbefehl auf der Leinwand: „Destabilisiere die anderen. Shoot them up.“

Fravalo und seine fünf Mitstreiter haben nur 33 Stunden. Morgen um 18.30 Uhr muss Telefónicas Schlachtplan stehen: eine Strategie, mit der Spaniens Telekomriese im Kampf um die Übernahme von Algérie Télécom 45 internationale Konkurrenten aus dem Weg räumt. „Greifen wir an!“, ruft Fravalos Kollege Raad und zückt sein iBook.

Es ist ein komisches Bild: Raad, der geschneigte Unternehmensberater im Sabbatical, wie er im dunklen Nadelstreifenanzug vor einem farberklecksten Tapeziertisch sitzt und mit ausholenden Bewegungen sein Laptop anschaltet. Der stickige Aufenthaltsraum, das alte Sofa, aus dem schon die Federn herausstehen, die angestaubten Fenster. Nein, dies ist nicht die Chefetage, dies ist kein Ernstfall.

Nur ein Manöver. Ein Planspiel der École de Guerre Économique (EGE), der Schule für Wirtschaftskrieg.

Aber Fravalo und seine Leute nehmen die Übung bitter ernst. Für sie geht es um mehr als nur eine gute Note. Sie alle wollen einmal zur Elite der französischen Manager gehören. Die großen strategischen Entscheidungen treffen. Die echten Schlachten gewinnen. Das Rüstzeug holen sie sich an dieser Kaderschmiede im Herzen von Paris, 9500 € lassen sie sich die neunmonatige Ausbildung an der EGE kosten. Denn sie alle sind überzeugt: Da draußen in der Wirtschaft herrscht Krieg.

„Die Globalisierung ist ein permanenter Verdrängungswettbewerb, Anarchie total“, sagt Fravalo. Und nennt Beispiele: Die Hackerangriffe chinesischer Unternehmen auf die Computer ihrer europäischen Wettbewerber. Die Spionageaktivitäten der Rus-

sen, die Agenten in westliche Firmen einschleusen. Die Airbus-Krise mit dem monatelangen Gerangel zwischen Deutschland und Frankreich um Standortschließungen und die Konzernspitze. Der Verkaufseinbruch von Philip Morris im Irak, als dort das falsche Gerücht verbreitet wurde, der Tabakkonzern drehe seine Zigaretten für die arabische Welt in Israel. Oder die Attacken von Firmenjägern wie Guy Wyser-Pratte.

Der Finanzinvestor, der bei TUI einstieg und seither die Aufspaltung des Konzerns betreibt, orientiert sich nach eigenen Worten an der Gefechtstaktik der US Marines: „Unser Anschleichen soll niemand merken. Dann haben wir das Überraschungsmoment auf unserer Seite.“

Schule für Wirtschaftskrieg. Allein der Name ist eine Provokation. Und der Direktor legt nach. „Machen wir uns nichts vor: Die Globalisierung verläuft nicht einvernehmlich und schön“, sagt Christian Harbulot. „Solange es keine weltweit anerkannte Autorität gibt, die faire Wettbewerbsregeln für alle aufstellt, werden Firmen und Staaten Wirtschaftskriege gegeneinander führen.“

Nur wer sich verteidigen kann, wird überleben. Unter diesem Motto hat Harbulot vor elf Jahren die École gegründet, gemeinsam mit General Jean Pichot-Duclos, dem früheren Chef der Geheimdienstkademie.

In einer Seitenstraße zwischen Invalidendom und der Militärschule, wo einst Napoleon sein Handwerk lernte, hinter einer unauffälligen Tür mit der Aufschrift „E.G.E.“ verbirgt sich ein Labyrinth aus engen, fensterlosen Gängen, grünlich getünchten Hörsälen und neonfahlen Seminarräumen. Wie in einem Atombunker sieht es hier aus.

„Wir nutzen Instrumente des Militärs für die Wirtschaft“

Christian Harbulot, Schulleiter

Die Bildschirmschoner der Computer zeigen Flugzeugträger, Abfangjäger und Kampfhubschrauber der französischen Armee. Hinter der schwarzen Stahltür zur Kommandozentrale, Harbulots Büro, hängt die Tricolore.

Der französische Staat hat die Schule von Anfang an unterstützt. Schon 1988 zeichnete der damalige Präsident François Mitterrand die Weltwirtschaft als „Schlachtfeld“, auf dem sich „die Unternehmen einen gnadenlosen Krieg liefern“. Noch heute kommandiert das Verteidigungsministerium hohe Generäle und Geheimdienstler als Dozenten an die École ab.

In Deutschland wäre die Gründung einer solchen Institution undenkbar: Erst neulich mahnte Außenminister Frank-Walter Steinmeier, der Gebrauch von Begriffen wie Wirtschaftskrieg beinhalte „eine gefährliche Tendenz“ in Richtung Protektionismus.

Die Franzosen denken da anders. Die EGE genießt großes Prestige. Nur 50 Studienplätze bietet sie jährlich an; die Zahl der Kandidaten ist drei- oder viermal so hoch. Nicht nur Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen bewerben sich, auch Führungskräfte von Unternehmen und Staatsbetrieben, die das Einmaleins des Wirt-

schaftskriegs erlernen wollen. Ein Studium oder fünf Jahre Berufserfahrung sind Voraussetzung für die Aufnahme. Anschließend müssen die Bewerber Eignungstests und Einzelgespräche überstehen. Gehören sie am Ende zu den Auserwählten, erwarten sie Kurse mit Titeln wie „Kognitiver Krieg“, „Wirtschaftliche Konfrontation und Macht“, „Ermittlungstechniken“ oder „Psychologische Manipulation“.

Das klingt ziemlich konspirativ. Ist es aber nicht, beteuert Harbulot: „Wir sind keine Spionageschule, wir halten uns an die Gesetze“, sagt der 55-Jährige, der selbst früher in Diensten einer Rüstungsberatungsfirma stand. Rein defensiv sei sein Institut ausgerichtet. „Wir nutzen nur die Instrumente, die das Militär über Jahrhunderte entwickelt hat, und übertragen sie auf die Wirtschaftswelt.“ Will heißen: den Markt über-

wachen, Probleme systematisch analysieren und Angriffe früh neutralisieren – mit einem gut organisierten Gegenschlag.

Die Praxis erlernen die Studenten in Rollenspielen. Keine zwei Stunden sind seit dem Beginn ihrer Mission vergangen, da haben Fravalo und seine Kollegen bereits einen Rechercheplan ausgearbeitet. Je zwei von ihnen werden bis in die Nacht hinein Informationen über Telefónicas Rivalen, die Entscheidungsträger sowie die gesellschaftliche Situation in Algerien sammeln. Und anhand dieser Daten am nächsten Morgen gemeinsam die Strategie austüfteln.

Die Studenten folgen einem bewährten Schema. Sie sammeln frei zugängliche Daten, bereiten sie auf und stricken daraus eine Kampagne zusammen: Ob sie eine Kommunikationsstrategie entwickeln sollen, um die US-Fastfoodindustrie nachhaltig zu schädigen, eine Initiative gegen genteigisch veränderte Lebensmittel aufziehen

oder die Standortverlagerung von Airbus-Fabriken nach China verteidigen – stets geht es darum, die öffentliche Meinung auf ihre Seite zu bringen.

Moderner Wirtschaftskrieg ist Informationskrieg, lautet das Credo der EGE: ein Krieg um die Köpfe.

„Ein einziges Individuum kann einen multinationalen Konzern destabilisieren“, sagt Harbulot. Eine gut lancierte, übers Internet oder die Massenmedien verbreitete Negativkampagne könne einem Unternehmen viel mehr Schaden zufügen als klassische Industriespionage: „Ich kenne eine Pharmafirma, die 800 Mio. \$ ausgegeben hat, um das Gerücht auszukurieren, eines ihrer Medikamente sei schädlich.“

Ein besonderer Fall von Rufmord ist auch der Zuchtlachsskandal. Im Januar 2004 veröffentlichte eine US-Universität eine Studie, der zufolge Lachs aus europäischen Fischfarmen voller krebserregender Umweltgifte sei. Fast gleichzeitig berichteten Medien weltweit darüber, die Umsätze der Fischfarmer brachen ein. Später kamen Zweifel an der Studie auf: Eine Umweltschutzorganisation mit engen Kontakten zur US-Wildlachsinindustrie hatte sie finanziert. Und für ihre Verbreitung sorgte eine New Yorker PR-Firma, welche die Auftraggeber mutmaßlich Monate vorher angeheuert hatten.

Fravalos Team plant nun eine ähnliche fiktive Kampagne gegen France Telecom. Der französische Konzern, haben sie herausgefunden, ist ihr Haupttrivale; der einzige Mitbewerber, der genügend finanzielle Ressourcen, technisches Know-how und historische Bande zu Algerien besitzt, um ernsthaft mit Telefónica mithalten zu können. Und so wollen die sechs nun gezielt Stimmung in Algerien gegen Frankreich machen: die algerischen Medien mit Informationen über den zunehmenden französischen Einfluss im Land füttern, alte Ressentiments gegen die einstige Kolonialmacht schüren.

Und das soll „rein defensiv“ sein? „Manchmal muss man auch angreifen“, sagt Antoine Violet-Surcouf und grinst. Der 29-Jährige ist Fravalos „Pate“: sein Ansprechpartner und Helfer bei schwierigen Recherchen. 2002 hat er selbst die EGE absolviert; nun arbeitet er für eine Staatsfirma, die französische Konzerne im globalen Wettbewerb unterstützt und sich ein „Garant für den Schutz nationaler Interessen“ nennt. Violet-Surcouf berät Firmen beim Eintritt in neue Märkte, arbeitet Kommunikationsstrategien aus, sammelt Informationen über die Konkurrenz – wie früher auf der Schule. Und dabei greift er gern aufs Netzwerk der EGE zurück. „Man kennt sich, man vertraut sich“, sagt er. Zwei Absolventen der Schule hat er schon eingestellt.

Jérôme Fravalo wäre gern die Nummer drei. Die Planspiele begeistern ihn, und seine Telefónica-Kampagne ist ein Erfolg: „Ziemlich gut“ lautet das Urteil des Dozenten. Die Schlacht ist gewonnen.

Der Krieg aber hat gerade erst begonnen.



Auf in den Kampf: Der Student Jérôme Fravalo (o. r.) plant mit Kommilitonen eine fiktive Kampagne für Telefónica. Christian Harbulot (l.) gründete 1997 die École de Guerre Économique (EGE). Der General Jean-François Bianchi (u.) unterrichtet „Theorie und Methoden der Beeinflussung“

