

Die Finanzkrise hat nicht nur Marktversagen und gesetzwidriges Verhalten von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft offengelegt, sondern auch fragwürdige Machtpraktiken im Innern der Firmen. Fast unberührt davon sind die Unternehmen Gegenstand einer Managementforschung, die im angelsächsischen Wissenschaftsbetrieb jährlich eine Unzahl von *International Business Studies* (IB) ausstößt. Die rastlose Betriebsamkeit macht freilich eher ratlos, weiß man doch oftmals nicht, welchem Erkenntnisfortschritt diese Art der angewandten Forschung – jenseits des Beratungsnutzens für Unternehmen – dienen soll. Das hier besprochene Buch gehört dieser Sorte von Analysen ausdrücklich *nicht* an, denn es liefert für die wissenschaftliche wie die gesellschaftspolitische Diskussion einen reichen Ertrag.

In Zeiten der Globalisierung steht, was nicht überrascht, die trans- oder multinationale Unternehmung – im Englischen Multinational Corporation (MNC) genannt – im Mittelpunkt des von Christoph Dörrenbacher und Mike Geppert herausgegebenen Sammelbands, dessen Beiträge durchgehend in gut verständlichem Englisch verfasst sind. Sein Titel kündigt das sozialwissenschaftlich erweiterte Profil der hier vereinigten Studien an: Die Überschrift „Power and Politics in the Multinational Corporation“ und die Unterzeile „The Role of Institutions, Interests and Identities“ benennen die Akzente und Aspekte einer kritischen Managementforschung, die der über 400 Seiten starke Sammelband behandelt. Der beträchtliche Umfang hat sich gelohnt: Die hier vereinigten Beiträge sind unabhängiger, methodisch gründlicher und kritischer als jene zahlreichen Business-School-Studien, die sich nur als Handreichungen für das strategische Management verstehen und oft nicht einmal das Etikett einer klugen *angewandten* Wissenschaft verdienen. Diesen beklagenswerten Zustand wollen die Herausgeber und ihre Mitautoren überwinden helfen.

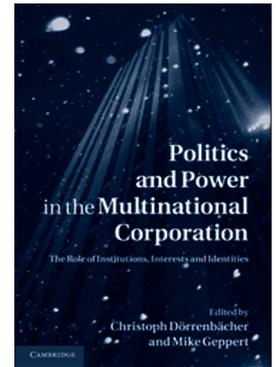
Den Stand der Management- und Unternehmensforschung fassen Geppert und Dörrenbacher in ihrer gründlichen und sehr informativen Einleitung in dem zugespitzten, aber zutreffenden Urteil zusammen: „... power remains the most overused and least understood concept“ (S. 32). Die Forschung über die MNCs missachte auf der Makroebene oft die gesellschaftliche Einbettung der Unternehmen, während auf der Mikroebene die (nunmehr global ausgeübte) innerorganisatorische Machtpolitik und die Prozesse der Entscheidungsfindung häufig unterbelichtet blieben. Die beiden bislang dominierenden Ansätze (*Principal-agent and Resource dependency theory*) neigten wie auch der *micro-political approach* dazu, die Rolle, den Prozess und die Ergebnisse der Machtausübung in multinationalen, kulturell vielfältig geprägten Unternehmen stark vereinfacht und logisch zirkulär in den Blick zu nehmen, nach dem Motto: Mächtig ist, wer die kritischen Ressourcen kontrolliert. Das ist dann, wenig überraschend, in der Regel das Topmanagement der Zentrale. Diese verengte Sichtweise, so die Herausgeber, berge die Gefahr, dass in den Organisationsanalysen des MNC die Akteursperspektive des *Headquarters*

(HQ) nicht nur (was realistisch ist) als Ausgangspunkt der empirischen Forschung in den Blick genommen, sondern methodisch und inhaltlich bruchlos beibehalten wird. Am Ende solcher Studien stehen dann, so wäre kritisch zu ergänzen, *scheinbar* widerspruchsfreie Ratschläge, die sich oft nur als die von Kieser längst entblätterten „Mythen und Moden des Organisierens“ erweisen.

Demgegenüber ist die erkenntnisleitende Kernaussage der Herausgeber, die zugleich das gemeinsame Band der Einzelbeiträge umreißt, dass „Macht“, zumal im Rahmen der MNCs, keineswegs nur dem Topmanagement als „Eigenschaft“ oder der Unternehmenszentrale zuzuschreiben ist. Sie sei vielmehr als zwar asymmetrische, aber komplexe soziale Beziehung und Prozess zu begreifen. Die Machtstrukturen seien gerade in den grenzüberschreitenden „sozialen Räumen“ der MNCs fragmentiert und Entscheidungen nicht einfach von oben nach unten oder von der Zentrale gegenüber den Untereinheiten durchsetzbar. Deshalb sei auch der *bargaining process* innerhalb der multinationalen Unternehmen konfliktreicher und zugleich ergebnisoffener als gemeinhin angenommen. Damit seien strategische Entscheidungen interessenpolitisch stärker beeinflussbar, als es funktionalistische Managementtheorien unterstellen, die das Diktat des Unternehmensgewinns ähnlich allgemein beschwören wie „rationalistische“ mikroökonomische Ansätze, die nur der unsichtbaren Hand des Marktes die nutzenstiftende Weisheit zutrauen.

Weil die Wirklichkeit der MNCs mithin bunter und zugleich widersprüchlicher ist, kreisen die Beiträge in dem Sammelband, ob als international vergleichende Übersichten oder als Fallstudien, um mehrere Fragen: Was begründet und prägt die jeweiligen „Eigeninteressen“ in den multinationalen Unternehmen? Für wen sind bestimmte Managementstrategien wirtschaftlich effizient? Und wer profitiert wirklich von den derzeit verbreiteten Unternehmensstrategien: von der Standardisierung der internen transnationalen Strukturen, von den verbreiteten Benchmarking- und „best-practice“-Systemen? Darauf geben die zumeist erfreulich materialreichen, anschaulichen Fallstudien in einer von der Sache her begründeten Vielfalt genauere Auskunft.

Der Sammelband ist inhaltlich in drei Sektionen gegliedert, deren Beiträge das Leitthema „*Politics and Power in MNCs*“ aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten. Nach der schon skizzierten Einführung stehen im Mittelpunkt von *Part II* „*institutions, social embeddedness and knowledge*“. Die Analysen untersuchen die institutionelle und soziale Einbettung der *Global Players* sowie (in einem speziellen Beitrag) die wachsende Bedeutung des Wissens und seiner Verarbeitung. Die Studien in *Part III* widmen sich den „*headquarters-subsidiary relations*“, also den Machtbeziehungen, Interessenkonflikten und strategisch wichtigen Entscheidungsprozessen, die sich zwischen den keinesfalls „heimatlosen“ Unternehmenszentralen (HQ) und den Filialen oder Tochtergesellschaften abspielen. Diese Beiträge zeigen eindrucksvoll, wie unterschiedlich die „*subsidi-* ▶



CHRISTOPH DÖRRENBACHER/
MIKE GEPPERT (EDS.):
POLITICS AND POWER IN
THE MULTINATIONAL COR-
PORATION

THE ROLE OF INSTITUTIONS,
INTERESTS AND IDENTITIES

Cambridge University Press,
Cambridge (UK) 2011

ISBN 978-0-1917-5
444 Seiten, 63,44 €

diaries“ in den verschiedenen Ländern rechtlich konstruiert und zum Beispiel auch nach bilanz- und steuerpolitischen Interessen ausgestaltet sein können. Im *Part IV* rücken schließlich die Personen in den Mittelpunkt; an vier Fällen wird die Rolle von „*identities and identity work*“ in den Tochtergesellschaften der Gastgeberländer untersucht. Hier wird vor allem gezeigt, wie die betrieblichen Alltagskulturen und Managementinteressen des Gastgeberlandes in latenten oder offenen Konflikt mit den Versuchen der MNCs geraten, in den Tochtergesellschaften ihre zentralen Regeln und Unternehmenskulturen durchzusetzen.

Die ganze, schlüssig gegliederte Vielfalt der Beiträge kann hier nicht vorgestellt werden. Ein großer Gewinn für die Lektüre fällt wie nebenbei ab. Wir lernen viel über die gesellschaftlich und historisch geprägten Unterschiede der nationalen Unternehmenskulturen sowie der Alltagskulturen in den Gastgeberländern der MNCs (wie China, Frankreich, Japan oder Norwegen). In einigen Fallstudien treten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Großbritannien und den USA, Finnland und Russland, Deutschland und Ungarn sowie Serbien und der Türkei im direkten Vergleich besonders deutlich zutage.

Mit dem Blick auf deutsche Großunternehmen ist der Beitrag von Dörrenbächer/Gammelgaard zum Verhältnis der Unternehmenszentrale von Siemens zur ungarischen Tochterfirma von besonderem Interesse. Die hier vorgestellte Fallstudie ist extrem ertragreich, weil am Beispiel eines deutschen Großunternehmens und seiner Beziehungen zur ungarischen Tochter über 15 Jahre hinweg rekonstruiert werden konnte, wie sich, dem Wandel der ökonomischen und gesellschaftlichen Randbedingungen folgend, auch die Unternehmensstrategie und das Verhältnis zwischen dem Zentrum und der Peripherie des Unternehmens neu ausrichtete. Überwog zunächst, nach 1989, eine längerfristige Strategie der Transformation und des Strukturwandels, die den Aufbau der Tochtergesellschaft begünstigte, so ist die zweite Phase der Entwicklung von einer kapitalistisch-nüchternen Rationalisierungslogik gekennzeichnet, die sich der im neoliberalen Kontext geschaffenen Gelegenheiten und Instrumente bedient und schließlich zum Verlust des zentralen Produktionsauftrags der Filiale führt.

Den Stand der Forschung umreißt, unter Einbezug der vorhergehenden Beiträge, Glenn Morgan in den Schlussfolgerungen des Sammelbandes nochmals sehr anschaulich in seiner Kritik an allzu schlichten mikropolitischen Studien. In ihnen würden sich die entscheidenden Akteure in den Institutionen und Unternehmenswelten wie „kulturelle Trottel“ bewegen, als hätten ihre eigenen Mentalitäten, Bedürfnisse und Werte kein Eigengewicht. Demgegenüber begreift Morgan das MNC, mit dem von Edwards geprägten, nach wie vor zutreffenden Begriff, exemplarisch als „*contested terrain*“, als von Interessen umkämpften Raum.

Zwei kritische Bemerkungen zum Gesamtertrag des Sammelbandes seien am Schluss hinzugefügt. Sie sollen keine systematische Kritik am gewählten Ansatz der vorgelegten „*Power and Politics*“-Studien begründen, sondern nur zwei

unfertige Gedanken zur Deutung der dargebotenen Empirie beisteuern. Erstens, droht der in vielen Beiträgen betonte „Kontext“, in dem das Unternehmen und die strategisch-folgenreichen Machtprozesse zu analysieren seien, ein neues Füllwort zu werden, das überall dort ins Spiel kommt, wo die Politik der MNC nicht mehr (nur) aus der kapitalistischen Zweckbestimmung des Unternehmens begründbar erscheint. Ich halte die „Umwelt“ und zumal die, in der MNCs agieren, nicht für so vielgestaltig oder gar kontingent, dass sie die kapitalistischen Strukturmerkmale vergessen machen könnte. Anders herum gefragt: Sind in den hier versammelten Studien durch das berechtigte Bemühen, der differenzierten und zugleich konflikthaltigen Wirklichkeit der globalen Unternehmen auf die Spur zu kommen, die „*varieties*“ nicht doch zu stark betont? Sie herauszuarbeiten, schärft gewiss auch den Blick für die Möglichkeiten eines interessenpolitischen Handelns „von unten“ und von der Seite (etwa der Töchter gegen die Unternehmenszentrale). Aber der Preis dafür könnte eine Vernachlässigung der „Systemfrage“ sein.

Auf dasselbe Problem verweist, zweitens, eine begriffliche Leerstelle, die sich durch fast alle Beiträge des Sammelbandes zieht: Der Kapitalismus als historisch gewachsenes und neoliberal neu befestigtes System, das in den Handlungen und vor allem in den Köpfen seiner ökonomischen Rollenspieler fast zur zweiten Natur geronnen ist, kommt in dem Buch als systemischer „Kontext“ kaum vor. Er erscheint eher selten und dann fast stillschweigend als Rahmen, innerhalb dessen die „*politics*“ der beteiligten Akteure sich bewegen. Wenn ich zureichend genau gelesen habe, bringen erst die Schlussfolgerungen von Glenn Morgan, die auch ein sorgfältiges Bild der Forschungslücken zeichnen, die *systemische* Prägung der empirischen Vielfalt in den *politics* der MNC ins Spiel. Erst dieses Resümee mahnt eine Forschungsperspektive an, die den Wandel in Zeiten der Globalisierung mit der elastischen Qualität des Kapitalismus in seiner neoliberalen Phase *systematisch verknüpft*. Er fordert, in der Forschung nach den wesentlichen Zusammenhängen „between capitalism, MNCs and institutional contexts“ zu fragen: „How is profit produced, how is it measured, how is it distributed and how is it transferred across national boundaries?“ (S. 433)

Dieser erst spät angezeigte Mangel, so meine Vermutung, könnte mit erklären, warum einige der Befunde, die wie eh und je die Formen *kapitalistischer* Herrschaft bestätigen, entweder wie bloße empirische Neuigkeiten oder aber als Problem von „Kulturen“ behandelt werden. Demgegenüber wäre genauer zu untersuchen, auf welche Weise der zu Recht als „*contested terrain*“ benannte Akteur namens MNC doch immer wieder die strukturelle Übermacht des Verwertungsinteresses (über die Interessenvertretungen der Beschäftigten wie z. B. über die Töchter der Zentrale) zur Geltung bringen kann. Diese Übermacht bleibt jedenfalls auch in der Vielfalt ihrer empirischen Variationen unangetastet.

Oder ist dies ein derart trivialer Befund, dass er gar nicht mehr mitteilenswert erscheint? ■

ULF KADRITZKE, BERLIN