

## Organisierte Globalität: Entgrenzung, Vernetzung und Institutionalisierung transnationaler Unternehmen

Boris Holzer

Der erhebliche Beitrag grenzüberschreitender wirtschaftlicher Transaktionen zu historischen und zeitgenössischen Globalisierungsprozessen erweckt mitunter den Eindruck, Globalisierung sei vor allem oder sogar ausschließlich ein wirtschaftliches Phänomen. Auch wenn man diese Engführung des Globalisierungsbegriffs auf die ökonomische Dimension mit gutem Recht ablehnt, ist der Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Globalisierung schwer zu leugnen. Nicht nur sind andere Bereiche der Gesellschaft heutzutage in hohem Maße auf transnationale Produktionsketten und globale Finanzmärkte angewiesen, sondern sie sind auch regelmäßig betroffen von den Nebenfolgen weltweiter wirtschaftlicher Konkurrenz. Und bereits in vormodernen Zeiten waren wirtschaftliche Motive und Interessen immer wieder die Triebfedern von Erkundungs- und Expansionsprojekten. Das gilt für die Suche nach Rohstoffen, neuen Produkten und Konsumenten, aber schon früh auch für die Erschließung neuer Finanzierungsquellen.

„Das Bedürfnis nach einem stets ausgedehnteren Absatz für ihre Produkte jagt die Bourgeoisie über die ganze Erdkugel. Überall muss sie sich einnisten, überall anbauen, überall Verbindungen herstellen“ (Marx und Engels 1969/1848: 465). Diese oft zitierte Passage aus dem *Manifest der Kommunistischen Partei* erscheint heute zeitgemäßer denn je. Die Weltsystemtheorie, der erste breiter angelegte Versuch, die Gesellschaftstheorie zu globalisieren, zehrt nach wie vor von diesen Vorlagen (Wallerstein 1974; 1980; 1989). Von der Bourgeoisie ist aber nur noch selten die Rede. Selbst wenn an deren Stelle eine „transnationale kapitalistische Klasse“ (Sklair 2001) am Werke gesehen wird, ist diese keine Ansammlung unternehmenslustiger Bürger, sondern ein Agglomerat von Positionen in Organisationen, namentlich transnationalen Konzernen.

Der Wirtschaft wird aber keineswegs nur von Marxisten eine besondere Rolle im Globalisierungsprozess zugesprochen. Auch Luhmann zum Beispiel vertrat in seinen frühen Überlegungen zur „Weltgesellschaft“ die Ansicht, dass die Wirtschaft (wie im Übrigen auch die Wissenschaft) in besonderer Weise globalisierungsfähig sei, weil sie „kognitive“, also lernbereite Erwartungen unterstütze (Luhmann 1975). Auf dieser Grundlage, so Luhmann, ist es leichter, dort Anschluss zu finden, wo vielleicht ganz andere Erwartungen anzutreffen sind. Und umgekehrt kann man im Bereich der Wirtschaft und Wissenschaft mehr damit anfangen, wenn man lernen und damit seine Erwartungen ändern muss. Das gilt für die Produzenten, insofern sie sich auf neue oder andere Bedürfnisse einstellen, aber auch für die Konsumenten, die sich mit neuen Angeboten zu arrangieren haben.

Im Vordergrund der folgenden Überlegungen stehen jene mehr oder weniger „globalen“ Unternehmen, die sich einerseits auf die Rahmenbedingungen eines globalen Wirtschaftssystems einstellen müssen, andererseits auch wesentlich dazu beigetragen haben und

weiterhin beitragen, dass wirtschaftliche Transaktionen im weltweiten Maßstab heutzutage keine Ausnahme mehr sind. Die Globalisierung von Unternehmen möchte ich anhand von drei „Mechanismen“ der Globalisierung beleuchten: Erstens bedeutet Globalisierung allgemein einen Prozess der *Entgrenzung*, der in wirtschaftlicher Hinsicht darin seinen Ausdruck findet, dass territoriale – und das heißt in der Regel: politische – Grenzen an Relevanz verlieren und dafür die Orientierung an globalen Märkten und Vergleichsmaßstäben an Bedeutung gewinnt. Die zunehmende Indifferenz wirtschaftlicher Transaktionen gegen territoriale Grenzen führt zweitens zur *Vernetzung* in und zwischen globalen Unternehmen: wiederholte grenzüberschreitende Kontakte und Interaktionen verfestigen sich zu Produktions-, Handels- und Informationsnetzwerken. Drittens tragen grenzüberschreitende Netzwerke und Organisationsstrukturen bei zu einer *Institutionalisierung* bestimmter Werte und Programme, die als mehr oder weniger verbindliche Kriterien „richtigen“ Organisierens von Beobachtern inner- und außerhalb der Organisation genutzt werden.

## 1 Entgrenzung

Es gibt keinen sachlichen Grund dafür, dass sich wirtschaftliche Entscheidungen primär an territorialen Grenzen orientieren sollten. Sicherlich gibt es Zusammenhänge der Wirtschaft mit politischen und vor allem rechtlichen Rahmenbedingungen. Produktion und Handel sind von diversen Regulierungen und Einschränkungen abhängig. Doch die Preise für Güter, Leistungen und für das Geldkapital unterliegen schon lange grenzüberschreitenden, teilweise weltweiten Bestimmungskriterien. Es ist deshalb nicht überraschend, dass viele Wirtschaftsunternehmen sich global engagieren. Der Aufmerksamkeitshorizont von Organisationen freilich ist, ebenso wie der von Individuen, beschränkt. Wenn also unmittelbare räumliche Nähe oder die Grenzen politischer Einheiten dem unternehmerischen Handeln einen Rahmen geben, so hat dies nicht zuletzt informationsökonomische Gründe. Es mag schlicht einfacher sein, sich über die Bedürfnisse seiner Nachbarn oder Landsleute und die Qualität und Standards naher Zulieferer zu informieren. Doch andererseits kann man mögliche Kostenersparnisse durch Standortverlagerung und die Erschließung neuer Märkte kaum ignorieren. Es ist leicht einzusehen, dass die Deterritorialisierung der Wirtschaft mit verbesserten Transport- und Kommunikationsbedingungen einen großen Schub erhalten hat. Der Blick über den nationalen Tellerrand und das Engagement in mehreren Ländern und Regionen sind nicht mehr das Revier einiger spezialisierter Organisationen, wie dies noch zu Zeiten der *Honourable East India Company* der Fall war (Chaudhuri 1981). Sie sind beinahe zum Normalfall geworden.

Gesellschaftstheoretisch interpretiert – das heißt mit Blick auf vergleichbare Entwicklungen in anderen Bereichen – ist die Entgrenzung von Wirtschaftsunternehmen primär eine Folge der *Grenzen* des Wirtschaftssystems, das politisch-territoriale Grenzen als Informationen verarbeitet, gerade deshalb aber nicht übernehmen muss (Luhmann 1982). Politische Grenzen können den Horizont anderer Teilsysteme oder einzelner Organisationen mitbestimmen, insofern sie zu einer „komplexitätsreduzierenden Begrenzung von Sinnhorizonten“ (Schimank 2005: 399) beitragen. Es ist einfacher, die eigenen Preise und Produkte nicht mit allen Konkurrenten weltweit, sondern nur mit nationalen Mitbewerbern zu ver-

gleichen. Dies ist möglich bzw. erfolgversprechend, wenn der Welthorizont *effektiv* beschränkt ist (etwa durch entsprechende Markteintrittsbeschränkungen) oder zumindest *unterstellt* werden kann, dass alle anderen ebenfalls nur einen bestimmten, nationalen Ausschnitt des Wirtschaftsgeschehens beobachten. Beide Bedingungen scheinen in den letzten Jahrzehnten immer weniger selbstverständlich zu sein, so dass der globale Horizont der Weltwirtschaft in vielen Bereichen auch zunehmend den Beobachtungshorizont wirtschaftlicher Entscheidungen bestimmt. Das schlägt sich nieder in den Selbstdarstellungen von Unternehmen als *global players*, z. B. in der Wahl entsprechender Slogans, Logos und Designs, welche die Internationalität der Organisation und ihre globale Ausrichtung ihrer Strategien herausstellen (Robbins 2004). Es lässt sich aber auch an Operationsmustern und Organisationsstrukturen ablesen.

Um grenzüberschreitend tätige Wirtschaftsorganisationen zu kennzeichnen, hat sich in den Sozialwissenschaften die Rede von *transnationalen* Unternehmen bzw. Konzernen eingebürgert (Dicken 1998, Herkenrath 2003, Köhler 2004). Das im engeren Sinne „globale“ Unternehmen ist die Ausnahme. Natürlich leugnet niemand, dass es grenzüberschreitende Güter- und Geldströme gibt – und auch Unternehmen, die diese maßgeblich organisieren. Aber das ist nicht gleichzusetzen mit der Vorstellung, einige Unternehmen hätten ihre nationalen Wurzeln gekappt und operierten jenseits politisch-rechtlicher Beschränkungen.<sup>1</sup> Die Rede vom „footlose capital“ vernachlässigt, dass auch transnationale Unternehmen *erstens* stets innerhalb bestimmter (nationalstaatlicher) Rechtsräume agieren und *zweitens* besondere Beziehungen zu einem Land oder zumindest einer Region unterhalten (in aller Regel zu jenem Land, in dem die Konzernzentrale liegt).<sup>2</sup> Kein Unternehmen bewegt sich im rechtsfreien Raum, und natürlich spielt das „Mutterland“ eine Rolle dabei, welche politischen Einflusskanäle benutzt werden, wie die Belegschaft organisiert ist und welche kulturellen Besonderheiten das Bild eines Konzerns prägen. Kurz, auch ein weltweites Unternehmen orientiert sich zunächst an den kulturellen, sozialen, politischen und ökonomischen Merkmalen seiner Ursprungsregion – und transportiert diese in andere Teile der Welt (Dicken 1998: 196).

Doch obgleich nur sehr wenige Unternehmen vollständig „globalisiert“ sind, hat sich die prinzipielle Reichweite wirtschaftlicher Transaktionen beträchtlich erweitert – ebenso wie die Zahl der Unternehmen, die ihre Aktivitäten über die Grenzen mehrerer Länder hinweg koordinieren. Eine jüngere Zählung der *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) ergab weltweit über 60.000 transnationale Unternehmen mit mehr als 800.000 Tochterunternehmen.<sup>3</sup> Zwar hat die Mehrzahl dieser Konzerne ihren Hauptsitz in den USA, Europa oder Japan, doch die Zeiten, in denen praktisch *alle* transnationalen Un-

---

<sup>1</sup> Derartige Überschätzungen können optimistisch formuliert sein – am deutlichsten bei Ohmae (1990) – oder mit kritischen Konnotationen, wie zum Beispiel bei Barnet und Cavanagh (1994). Skeptisch gegenüber diesen ihrer Meinung nach entweder übertrieben optimistischen oder pessimistischen Einschätzungen äußern sich mit zahlreichen Details Hirst und Thompson (1996).

<sup>2</sup> Der Rechtswissenschaft und anderen ehemaligen Staatswissenschaften fehlt es am Verständnis für ein derartiges, nationale Rechtsordnungen übergreifendes Gebilde, und sie halten deshalb lieber am Attribut „multinational“ fest (vgl. z. B. Robé 1997). Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive hat die Bezeichnung als „transnational“ jedoch den Vorteil, dass sie den grenzüberschreitenden Charakter großer Wirtschaftsunternehmen betont, ohne sogleich ihre globale Präsenz zu implizieren.

<sup>3</sup> Siehe <http://www.unctad.org/>

ternehmen amerikanischen oder europäischen Ursprungs waren, sind längst vorbei. Diese Gewichtsverschiebung wird sich in Zukunft weiter fortsetzen.<sup>4</sup> Doch nicht nur aufgrund der regionalen Verteilung lässt sich die Globalisierung von Unternehmen nicht mehr als ein westlich geprägter, gewissermaßen organisatorisch gewendeter Imperialismus begreifen. Dagegen spricht auch die *interne* Diversität vieler transnationaler Unternehmen amerikanischer oder europäischer Provenienz. Diese begnügen sich ja keineswegs damit, ihre angestammten Mitarbeiter als „Expatriates“ temporär ins Ausland zu schicken. Aus verschiedenen Gründen – zum Beispiel um günstigere Lohnniveaus oder die Vertrautheit des Personals mit lokalen Bedingungen auszunutzen – rekrutieren sie ihr Personal durchaus international. Das gilt ohnehin für den Bereich manueller Tätigkeiten, aber zunehmend auch für den Managementbereich. Die Entgrenzung der Wirtschaft betrifft zwar primär die Produzenten und ihre Konkurrenzbeziehungen, aber mit gewissen Einschränkungen auch den Arbeitsmarkt. Die organisierte Globalität transnationaler Unternehmen drückt sich bei entsprechender Größe in der Diversität des Personals aus, das in vielen Fällen nicht mehr der homogenen Kultur des Herkunftslandes entspricht.<sup>5</sup>

Schon um diesen Bedingungen Rechnung zu tragen, ist die Organisationsstruktur transnationaler Unternehmen meist komplizierter als das klassische Modell der „Muttergesellschaft mit Zweigstellen im Ausland“. Schon aufgrund entsprechender Regulierungen ausländischer Direktinvestitionen in vielen Ländern sind die Filialen großer Unternehmen oft formal selbständige Einheiten, zum Beispiel wenn die ausländische Mutterfirma aus rechtlichen Gründen nicht als Alleineigentümer fungieren kann. Die teilweise recht hohe Autonomie einzelner Abteilungen oder regionaler Filialen erschwert es, die übliche Grenze zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ zu markieren, also zwischen Transaktionen innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen (Williamson 1975). Stattdessen müssen die Teile eines transnationalen Unternehmens bei entsprechender Selbständigkeit und geographischer Entfernung in ähnlicher Weise vernetzt und koordiniert werden wie sonst die Außenbeziehungen einer Organisation. Die zahlreichen Austausch- und Kommunikationsbeziehungen in und zwischen Konzernen tragen wesentlich dazu bei, dass organisierte Globalität als „Vernetzung“ erfahren wird, das heißt, als selektive Relationierung einzelner Standorte über größere Distanzen hinweg.

## 2 Vernetzung

Die Entgrenzung des Horizonts möglicher Investitionen, Transaktionen, Märkte und Produktionsstandorte bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen beliebig wachsen und seine Reichweite vergrößern könnte. Kein Unternehmen kann alles überall produzieren. Selektive Vernetzung ist deshalb ein Korrelat von Entgrenzung: Produktionsstandorte, Zulieferer und Abnehmer müssen ausgewählt und aufeinander bezogen werden. Folglich müssen transnational operierende Unternehmen die Transaktionen zwischen den Standorten reflexiv steu-

---

<sup>4</sup> Zu dieser Prognose auch die Überlegungen von Volker Schmidt (in diesem Band).

<sup>5</sup> Für die Folgen, die sich daraus für einzelne Unternehmen ergeben, siehe beispielsweise die Studien zu den Fällen IBM (Hofstede 1980) und Ford (Frohnen 2005).

ern, indem sie geeignete Formen der Vernetzung etablieren. Dabei tritt das Kriterium sozial-räumlicher Nähe immer mehr in den Hintergrund. Verbesserte Transport- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es, die Standorte mit größeren Freiheitsgraden zu wählen und zu verlagern, ohne dass der Zusammenhang der Organisation darunter leiden würde. Das setzt jedoch voraus, dass die fehlende raum-zeitliche Nähe durch Vernetzung kompensiert wird. Insofern Unternehmen diese Möglichkeiten nutzen, z. B. um Organisationsbereiche in lohngünstigere Regionen auszulagern, verschwimmt die Unterscheidung zwischen organisationsinternen und -externen Beziehungen. Ob das Call-Center in Bangalore eine Abteilung, eine Tochterfirma oder ein externer Anbieter ist, verliert an Bedeutung gegenüber der Frage, wie Entscheidungen und Prozesse in verschiedenen Bereichen synchronisiert und überwacht werden können.

Als eine eigenständige Dimension der Organisationspraxis gewinnt *Vernetzung* an Bedeutung, wenn der Transport materieller Güter einerseits und die Übermittlung von Informationen andererseits nicht mehr über dieselben Wege laufen. In dem Maße, in dem sich Transport und Kommunikation voneinander entkoppeln (Lübbe 1996), vergrößern sich auch die Möglichkeiten, eine einheitliche und synchronisierte Organisationsstruktur über Grenzen, Kontinente und Zeitzonen hinweg einzurichten. Transnationale Vernetzung setzt deshalb nicht unbedingt voraus, dass nationale Tochterfirmen die „Satelliten“, also im Besitz einer ausländischen Muttergesellschaft oder Zentrale sind. Weit verbreitet ist vielmehr der Fall, dass länderspezifische Firmen als rechtlich eigenständige Lizenznehmer einer globalen Marke agieren (sog. *franchising*). Dies muss nicht bedeuten, dass keine einheitliche Managementstruktur mehr erkennbar ist. Ein zentrales Kennzeichen transnationaler Unternehmen ist es vielmehr, dass sie trotz formaler Unabhängigkeit von Tochterunternehmen grenzüberschreitende Investitions- und Marketingstrategien verfolgen und dass sie ihren Erfolg an globalen Maßstäben messen (*global benchmarking*). Transnational sind Konzerne wie Shell, Coca-Cola, Ford und Monsanto, weil sie eben nicht *nur* aus einer Ansammlung mehrerer nationaler Einzelunternehmen bestehen. Dicken (1998: 177) definiert einen transnationalen Konzern folgerichtig als ein Unternehmen, das Operationen in mehr als einem Land koordiniert und kontrolliert, ohne notwendigerweise Eigentümer aller Subunternehmen zu sein. Bei aller Selbständigkeit der Tochterfirmen gibt es in jedem transnationalen Konzern Strukturen, die über eine bloße Addition nationaler Einzelunternehmen hinausgehen: z. B. regionale Strategien, firmenweite Karrieren und grenzüberschreitende Waren- und Produktionsketten.

Zu den typischen Problemen eines transnationalen Unternehmens gehört es, eine Balance zwischen grenzüberschreitender Integration und regionaler bzw. lokaler Differenzierung zu finden. Wer Produkte herstellt, muss auch Abnehmer für diese finden – und deren Vorlieben unterscheiden sich erfahrungsgemäß von Ort zu Ort. Betrachtet man den Erfolg globaler Marken, erscheint diese Aussage auf den ersten Blick nicht sehr plausibel. Versucht das moderne Marketing denn nicht gerade, *allen* Menschen gleichermaßen klarzumachen, dass sie koffeinhaltige Limonade trinken, amerikanische Popvideos sehen und japanische Autos fahren wollen? Genau aus diesem Grund setzen viele Kritiker die wirtschaftliche Globalisierung gleich mit der weltumspannenden Einebnung von Unterschieden in Geschmack und Lebensstil. Man befürchtet, dass die „globalen Träume“ (Barnet und Cavanagh 1994) standardisierter Lebensstile und Konsummuster die historisch gewachsene loka-

le Vielfalt zerstören könnten: „An die Stelle der alten, durch Landeserzeugnisse befriedigten Bedürfnisse treten neue, welche die Produkte der entferntesten Länder und Klimate zu ihrer Befriedigung erheischen“, heißt es ganz analog dazu bei Marx und Engels (1969/1848: 466). Diese Furcht ist nicht unbedingt unbegründet. Man kann sich durchaus vorstellen, dass ein Unternehmen ein Interesse daran haben könnte, aus den Tee-, Kaffee- und Fruchtsaft-Trinkerinnen dieser Welt glückliche Brause-Konsumenten zu machen. Doch das globale Publikum ist durchaus nicht homogen und wird es auch nicht durch die Aktivitäten der Konzerne, wie schon so manches transnationale Unternehmen mehr oder weniger schmerzhaft hat erfahren müssen (Watson 1997).

Selbst Paradebeispiele der erfolgreichen Globalisierung einzelner Produkte sind in dieser Hinsicht ambivalent. Süße Limonade zum Beispiel kann wohl auf universale Geschmackspräferenzen vertrauen wie kaum ein anderes Produkt. Doch selbst in diesem relativ einfachen Fall wurde das Marketing bereits zum Opfer der Unwägbarkeiten interkultureller Kommunikation: Pepsi zum Beispiel musste nachsitzen, bis der traditionelle Werbespruch korrekt ins Chinesische übersetzt war. Eine etwas zu wörtliche Übertragung hatte zunächst aus dem Versprechen, „die Lebensgeister zu wecken“, die Drohung gemacht, „die Ahnen aus dem Grab zu holen“. Schon diesseits der Schwelle derartiger Peinlichkeiten hat sich gezeigt, dass eine homogene globale Strategie oft kontraproduktiv oder sogar unmöglich ist. Konsumgüter, Fernsehformate und Kommunikationsstrategien werden deshalb nicht global einheitlich entworfen, sondern lokalen und regionalen Besonderheiten angepasst. Im Management-Vokabular ebenso wie in der Wissenschaft hat sich dafür der Kunstbegriff „Glokalisierung“ eingebürgert: Er besagt, dass Globalität sich letztlich aus der gegenseitigen Durchdringung lokaler Besonderheiten und globaler Gemeinsamkeiten ergibt. Globalisierung resultiert deshalb nicht unbedingt in einem globalen Einerlei, sondern in einer für Differenzierung durchaus offenen Mischung (Robertson 1995). Weil wir so selbstverständlich davon ausgehen, dass die global einheitliche Selbstdarstellung der Konzerne mit einer entsprechend homogenen Praxis korreliert, übersehen wir leicht, dass Autos, Fernsehsender und Konsumartikel trotz weltweiter Koordination der Produktion und einheitlichen Markennamen im Zuge der „Lokalisierung“ oft erhebliche Veränderungen erfahren.

Globalisierung von Unternehmen bedeutet also nicht nur Entgrenzung im Sinne einer Expansion von Aufmerksamkeits- und Transaktionshorizonten. Die Tatsache, dass nicht alles zentral geplant werden kann und nationale und lokale Organisationsteile sich an lokale Rahmenbedingungen und Publikumserwartungen anpassen müssen, erfordert abgestufte und teilweise entkoppelte Entscheidungsprogramme, die intern koordiniert werden müssen. Deshalb trägt die Globalisierung von Unternehmen nicht nur zu einer *Erweiterung* transnationaler Netze bei, sondern auch zu deren *Verdichtung und Strukturierung*. Je weniger räumliche Grenzen den Operations- und Vergleichshorizont von Unternehmen limitieren, desto größer wird der Pool möglicher Standorte und Transaktionspartner und desto selektiver wird das Netz der interorganisatorischen Beziehungen. Das setzt jedoch voraus, dass entsprechende Kontakte in ausreichender Zahl vorhanden sind – in Form von Personal, das für lokale Betriebe rekrutiert werden kann, oder sogar in Form organisierter Lizenznehmer und Geschäftspartner. Dass dies der Fall ist – oder präziser: dass man davon ausgehen kann, dies *sei* üblicherweise der Fall –, beruht auf einem weiteren Mechanismus der Globalisierung: auf der Institutionalisierung von Organisationsmodellen.

### 3 Institutionalisation

Dass Wirtschaft nicht ohne Institutionen möglich ist, ist für Soziologen und Ökonomen keine Neuigkeit (North 1990). Dennoch hat die Reformulierung dieses Zusammenhangs durch den soziologischen Neo-Institutionalismus einige neue Aspekte in die Diskussion eingebracht. Die neo-institutionalistische Grundthese lautet, dass Organisationen rund um den Globus einander zunehmend ähnlich bzw. „isomorph“ werden, da sie sich an einem global institutionalisierten Komplex von Regeln und kulturell legitimierten Werten orientieren (siehe z. B. Thomas et al. 1987, Meyer 2004). Dieser Regelkomplex wird im Neo-Institutionalismus Weltkultur oder *world polity* genannt. Die Weltkultur legt in nicht unbedingt normativ zwingender, aber als Realitätsdefinition wirksamer und deshalb schwer zu ignorierender Weise fest, welche Akteure es gibt (insbesondere Individuen, Organisationen, Staaten), nach welchen Prinzipien sie handeln (insbesondere nach dem Prinzip der ‚Rationalität‘), welche Ziele sie anstreben und welche Mittel dafür zur Verfügung stehen.

Unabhängig davon, ob man die Prinzipien einer Weltkultur in genau dieser Weise formuliert oder nicht, ist die dahinter stehende Annahme eines Zusammenhangs zwischen Organisationszielen und allgemein anerkannten Werten sicherlich zutreffend: Organisationen müssen ihre Zwecke in einer sozialen Umwelt, deren Wohlwollen nicht vorausgesetzt werden kann, vertreten. Insofern eine Organisation sich für ihre Ziele und Mittel an „institutionalisierten“, also weithin akzeptierten Modellen orientiert, wird es wahrscheinlicher, dass andere ihre Entscheidungen hinnehmen. Es gibt Organisationen, für die Erfolg *allein* in der Legitimität ihrer Aktivitäten besteht. Dazu gehören die im Neo-Institutionalismus gerne untersuchten Beispiele aus dem Bildungs- und Erziehungsbereich, also vor allem Schulen und Universitäten. Bei Wirtschaftsunternehmen ist die Lage ein wenig anders, weil es hier selbstverständlich auch andere, besser zählbare Erfolgskriterien gibt. Dennoch kommen auch sie nicht umhin, sich an „formalen Mythen“ (Meyer und Rowan 1977) zu orientieren: an Organisationsmodellen und Managementmoden, an anderswo scheinbar erfolgreichen Rationalisierungsmaßnahmen und Restrukturierungen.

Doch Organisationsmythen verbreiten sich nicht automatisch. Strang und Meyer (1993) machen darauf aufmerksam, wie voraussetzungsvoll derartige Diffusionsprozesse sind. Dazu gehört vor allem, dass Akteure sich selbst einem Netzwerk, Marktsegment o. Ä. zuordnen, sich also als Teil eines bestimmten Feldes definieren. Eine indische Softwarefirma muss sich als eine solche ausweisen, sonst besteht wenig Hoffnung darauf, mit anderen, gleichartigen Organisationen in Kontakt zu kommen. Die Selbstidentifikation und -kategorisierung von Organisationen ist deshalb ein weiterer wichtiger Mechanismus der Globalisierung von Unternehmen. Nur wenn eine gemeinsame Sprache gesprochen wird, ist Verständigung möglich. Und die Ausbreitung westlicher Organisationsmodelle wäre undenkbar ohne einen globalisierten Ausbildungssektor und internationale Karrieren. Man lernt nicht nur in diversen MBA-Kursen beinahe überall die gleichen Prinzipien, nach denen ein Unternehmen zu führen ist. Es gibt auch eine globale Beratungsindustrie, die ihre Rezepte weltweit zu verbreiten weiß. Weil ihre Protagonisten andere nur dabei *beraten*, wie *sie* es richtig machen könnten, nennt Meyer diese transnationalen „Prediger“ der rationalen Weltkultur auch „rationalisierte Andere“ (Meyer 1996). Sie haben einen großen Anteil dar-

an, dass die Variationsbreite von Organisationsmodellen begrenzt bleibt und ihr Wandel sich stark an den Moden der Beratungsbranche orientiert.

Der durch die Diffusion von Organisationsmoden und -modellen geweckte Eindruck globaler Vereinheitlichung beruht jedoch vor allem auf der *Außenansicht* der Unternehmen, d. h. auf der Beobachtung ihrer *Formalstruktur*. Bei dieser „Schaufensterseite“ der Organisation muss bedacht werden, dass sie vor allem für externe Beobachter zur Verfügung gehalten wird. Weil man hier jene Symbole verwendet und präsentiert, die man für zustimmungsfähig hält, sind die Spielräume für Idiosynkrasien limitiert. Hinter dieser Vorderbühne der Organisation können sich allerdings größere Unterschiede verbergen. Charakteristisch ist nämlich eine gewisse Entkopplung zwischen den Bereichen: Was auf der Vorderbühne präsentiert wird, muss nicht unbedingt das Geschehen auf der Hinterbühne bestimmen (Holzer 2006). Dies gilt auch und besonders im Fall transnationaler Unternehmen: Sie weisen zwar in aller Regel ein hohes Maß an Einheitlichkeit auf der Ebene der Formalstruktur auf, doch das verhindert nicht, dass informale Strukturen weit mehr Varietät erlauben. Das schließt auch jene Phänomene ein, die an den Beispielen Siemens, Daimler-Chrysler und anderer Unternehmen zuletzt gut studiert werden konnten. Gesetze und Regeln der Börsenaufsicht limitieren die Mittel, die im globalen Wettbewerb eingesetzt werden können. Gleichzeitig operieren diese Unternehmen häufig in Regionen, in denen mehr als die übliche „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1964: 304ff) erwartet wird. Jene beschränkt sich darauf, formale Regeln den Erfordernissen des Organisationsalltags anzupassen. Oft ist es jedoch nötig, dass sich Unternehmen nicht nur sich selbst, sondern auch einer sozialen Umwelt anpassen, deren Erwartungen mitunter nicht auf das vorherrschende Organisationsmodell passen – beispielsweise wenn Verpflichtungen aus Mitgliedschaftsrollen gegenüber tribalen oder ethnischen Solidaritäten in den Hintergrund treten.

Die Inkonsistenz der Ansprüche, mit der gerade transnationale Unternehmen direkt konfrontiert werden, kann sich sehr unterschiedlich in der Organisation des Unternehmens niederschlagen. Niemals können alle Anforderungen in gleicher Weise befriedigt werden. Für ein Unternehmen kann es deshalb durchaus sinnvoll sein, die Widersprüchlichkeit der zu berücksichtigenden Interessen durch ebenso widersprüchliches Verhalten zu befriedigen. Die eine Abteilung bemüht sich dann darum, den Profit zu sichern, während die andere für ökologische Produktionsmethoden wirbt. Oder man kümmert sich erst um das eine Ziel, um die Erreichung des anderen für später in Aussicht zu stellen. Derartige Inkonsistenzen sind in einer Welt pluraler Werte letztlich unvermeidlich. Man muss es nun einmal sowohl den Aktionären als auch den Kunden (sowie möglicherweise noch anderen Interessengruppen) recht machen, obwohl deren Ansprüche und Erwartungen unter Umständen gar nicht miteinander vereinbar sind. Die daraus resultierende „organisierte Heuchelei“ (Brunsson 1989) ist gar nicht ungewöhnlich, wird aber durch die Ausweitung und Differenzierung der Interessen auf der transnationalen Bühne schneller zum Problem.

Die Institutionalisierung des ‚Organisierens‘ als Handlungsmodell ist nicht nur eine Begleiterscheinung, sondern eine wichtige Grundlage der Expansion wirtschaftlicher Aktivitäten. Wenn man sich nicht auf gewisse Selbstverständlichkeiten, was eine Organisation ist und wie sie funktioniert, verlassen könnte, wären Filialgründungen transnationaler Unternehmen ebenso schwierig wie grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Ein guter Teil der dadurch geschaffenen Verständigungsgrundlagen beruht jedoch auf einer Art *pluralistic*



*ignorance* der Annahme, dass alle anderen ähnlich denken, die das Ausmaß tatsächlichen Konsenses freilich überschätzen muss. Man benötigt Zeit um nachzuprüfen, ob die lokal vorgefundenen Bedingungen den Erwartungen entsprechen und ob sich hinter vertrauten Namen und Marken auch vergleichbare Leistungen verbergen. Und auch dann ist nicht gesagt, dass Abweichungen und Inkongruenzen bemerkt werden: Diejenigen, die den Erwartungen an moderne Organisationen zu entsprechen versuchen, sind schließlich oft höflich genug, die dann mögliche Enttäuschung so gut es geht zu vermeiden.

## 4 Schluss

Die Stichwörter „Entgrenzung“, „Vernetzung“ und „Institutionalisierung“ bezeichnen drei zentrale Mechanismen der Globalisierung von Unternehmen. Aus ihrem Zusammenspiel ergibt sich das mittlerweile vertraute Bild einer Weltwirtschaft mit global tätigen Unternehmen. *Entgrenzung* im Sinne einer zunehmenden Indifferenz wirtschaftlicher Transaktionen gegenüber territorialen Grenzen ist eine Folge der Ausdifferenzierung und funktionalen Spezifikation der Wirtschaft als Teilsystem der Weltgesellschaft. Den Horizont wirtschaftlichen Handelns bestimmen auf Weltmärkten festgesetzte Preise und die Wiederherstellung von Zahlungsfähigkeit auf globalen Kapitalmärkten. Die Grenzen der Wirtschaft sind daher andere als jene der Politik: Globalisierte Unternehmen müssen zunächst einmal zwischen Industrie- und Marktsektoren unterscheiden, bevor sie in diesem Rahmen über die Relevanz politischer und rechtlicher Differenzen entscheiden können.

*Vernetzung* ist ein Korrelat des dadurch konstituierten Aufmerksamkeits- und Transaktionshorizonts: Innerhalb einzelner und zwischen verschiedenen Organisationen müssen vielfältige, gleichzeitig stattfindende Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse koordiniert werden. Neue Kommunikationstechnologien erleichtern die Synchronisierung so weit, dass sich die Dichte und Intensität der Kommunikationsnetzwerke von räumlichen Schranken entkoppeln können. Die Einbindung in transnationale Kontaktnetzwerke wird zunehmend selbstverständlich. Sie setzt aber *Institutionalisierung* in dem Sinne voraus, dass man von gewissen Selbstverständlichkeiten interner Arbeitsabläufe und des Austausches zwischen Organisationen ausgehen kann. Dazu gehört die Kooperation im Rahmen von Mitgliedschaftsrollen ebenso wie eine gewisse Konsistenz in der Außendarstellung der Organisation. Doch auch sich wandelnde Managementkonzepte und -moden sind Gegenstand transnationaler Institutionalisierungsprozesse.

Zusammen betrachtet korrigieren Entgrenzung, Vernetzung und Institutionalisierung den Eindruck, wirtschaftliche Globalisierung sei in gewisser Weise der ‚systemische‘ Gegenpol zu einer ‚sozialen‘ Integration der Weltgesellschaft. Globalisierung heißt zwar, dass soziale Beziehungen sich aus lokalen Interaktionskontexten herauslösen. Diese Herauslösung, die zum Beispiel Giddens (1990) als „disembedding“ interpretiert, wird aber flankiert durch die Einbettung in neue, grenzüberschreitende soziale Zusammenhänge. Diese unterscheiden sich nicht radikal von den bisherigen Kontexten. Zwei Veränderungen sind aber augenfällig: Erstens die deutlicher hervortretende Kontingenz der Beziehungen innerhalb und zwischen Organisationen, die sich allein schon aus der Tatsache ergibt, dass sozialräumliche Nähe als Anlass und Kriterium sozialer Beziehungen an Bedeutung verliert.

Zweitens die höheren Ansprüche an Institutionalisierung, die für ein nunmehr globales, oft reichlich heterogenes Publikum funktionieren soll und schon deshalb zu starker Generalisierung tendiert. Ohne die Unterstellung gewisser Konsensfiktionen können wirtschaftliche und organisatorische Beziehungen nicht funktionieren. Doch je größer die dadurch überbrückte soziale Distanz, desto wahrscheinlicher ist es, dass die tatsächlichen Verhältnisse von der institutionalisierten Darstellung abweichen. Unternehmen, die auf globaler Ebene operieren, müssen deshalb nicht nur damit rechnen, zum Beispiel mit weniger gut durchschaubaren Marktbedingungen konfrontiert zu werden. Auch grundlegende Annahmen darüber, wie Organisationen funktionieren und an welche personellen und sozialen Voraussetzungen anzuschließen ist, können leicht enttäuscht werden.

Organisierte Globalität ist somit nicht einfach ein Attribut, das Unternehmen allein aufgrund der Reichweite ihrer Transaktionen zukommt. Sie bezeichnet vielmehr einen Sachverhalt, der innerhalb des Unternehmens selbst produziert und bearbeitet werden muss. Die durch immer dichteren Austausch und intensivierete Konkurrenz zusehends „flachere“ Welt der globalen Wirtschaft ist dabei nur einer der Parameter, an denen sich weltweit tätige Unternehmen orientieren. Daneben haben sie es mit vielfältigen politischen, rechtlichen und anderen Differenzen zu tun, die eine entsprechende Vielfalt unterschiedlicher Anpassungsleistungen verlangen. Die eigentliche Leistung des „Organisierens“ von Globalität liegt in der transnationalen Verknüpfung und Koordination von Standorten und Märkten. Dafür gibt es einerseits eine recht breite institutionelle Infrastruktur, die Kommunikations- und Geschäftsbeziehungen erst ermöglicht. Andererseits ist gerade diese institutionelle Basis häufig nicht ganz so belastbar wie im überschaubaren Kontext eines oder mehrerer Nationalstaaten. Angesichts der Enttäuschungsrisiken und der komplexen Koordinationsleistungen, mit denen Globalisierung verbunden ist, wird sich die Bedeutung von Organisationen sicherlich nicht verringern. Im Bereich der Wirtschaft hat sich mit dem transnationalen Unternehmen eine dominante, in sich aber durchaus vielschichtige Organisationsform etabliert. Die Richtung künftiger Globalisierungsprozesse wird nicht zuletzt von der weiteren Entwicklung dieses Modells abhängen.

## Literatur

- Barnet, Richard J. und John Cavanagh (1994): *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*. New York: Simon & Schuster
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons
- Chaudhuri, Kirti N. (1981): *The English East India Company in the 17th and 18th centuries: a pre modern multi national organization*. In: Léonard Bluss und Femme Gastra (Hrsg.), *Companies and Trade*. Leiden: Leiden University Press, S. 29 46
- Dicken, Peter (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy*. London: Paul Chapman Publishing
- Frohen, Anja (2005): *Diversity in Action. Multinationalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford*. Bielefeld: transcript
- Giddens, Anthony (1990): *Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press

- Herkenrath, Mark (2003): *Transnationale Konzerne im Weltsystem. Globale Unternehmen, nationale Wirtschaftspolitik und das Problem nachholender Entwicklung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Hirst, Paul Q. und Grahame Thompson (1996): *Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance*. Cambridge: Polity
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values*. London: Sage
- Holzer, Boris (2006): *Spielräume der Weltgesellschaft: Formale Strukturen und Zonen der Informalität*. In: Thomas Schwinn (Hrsg.), *Die Vielfalt und Einheit der Moderne. Kultur und strukturvergleichende Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 259-279
- Köhler, Benedikt (2004): *Strukturen und Strategien transnationaler Konzerne. Empirische Soziologie der „inneren Globalisierung“*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Lübbe, Hermann (1996): *Globalisierung: Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution*. In: Reinhold Biskup (Hrsg.), *Globalisierung und Wettbewerb*. Bern: Paul Haupt, S. 39-63
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker und Humblot
- Luhmann, Niklas (1975): *Die Weltgesellschaft*. In: *Soziologische Aufklärung, Band 2*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 51-71
- Luhmann, Niklas (1982): *Territorial borders as system boundaries*. In: Raimondo Strassoldo und Giovanni Delli Zotti (Hrsg.), *Cooperation and Conflict in Border Areas*. Milan: Franco Angeli, S. 235-244
- Marx, Karl und Friedrich Engels (1969/1848): *Manifest der Kommunistischen Partei*. MEW Band 4. Berlin: Dietz, S. 459-493
- Meyer, John W. (1996): *Otherhood: the promulgation and transmission of ideas in the modern organizational environment*. In: Barbara Czarniawska und Guje Sevón (Hrsg.), *Translating Organizational Change*. Berlin und New York: de Gruyter, S. 241-252
- Meyer, John W. (2004): *Weltkultur: Wie westliche Prinzipien die Welt durchdringen*. Hrsg. von Georg Krücken. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Meyer, John W. und Brian Rowan (1977): *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: *American Journal of Sociology* 83/2, S. 340-363
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ohmae, Kenichi (1990): *The Borderless World*. London: HarperCollins
- Robbins, Peter T. (2004): *Global visions and globalizing corporations: an analysis of images and texts from Fortune Global 500 companies*. In: *Sociological Research Online* 9/2. Online: <http://www.socresonline.org.uk/9/2/robbins.html>
- Robé, Jean Philippe (1997): *Multinational enterprises: the constitution of a pluralistic legal order*. In: Gunther Teubner (Hrsg.), *Global Law Without a State*. Aldershot: Dartmouth, S. 45-77
- Robertson, Roland (1995): *Glocalization: time space and homogeneity heterogeneity*. In: Mike Featherstone, Scott Lash und Roland Robertson (Hrsg.), *Global Modernities*. London: Sage, S. 25-44
- Schimank, Uwe (2005): *Weltgesellschaft und Nationalgesellschaften: Funktionen von Staatsgrenzen*. In: Bettina Heintz, Richard Münch und Hartmann Tyrell (Hrsg.), *Weltgesellschaft: Theoretische Zugänge und empirische Problemlagen (SH der Zeitschrift für Soziologie)*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 394-414
- Sklair, Leslie (2001): *The Transnational Capitalist Class*. Oxford: Blackwell
- Strang, David und John W. Meyer (1993): *Institutional conditions for diffusion*. In: *Theory and Society* 22, S. 487-511
- Thomas, George M., John W. Meyer, Francisco O. Ramirez und John Boli (Hrsg.) (1987): *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual*. Newbury Park: Sage

- Wallerstein, Immanuel (1974): *The Modern World System. Vol. I.* Cambridge: Cambridge University Press
- Wallerstein, Immanuel (1980): *The Modern World System. Vol. II.* Cambridge: Cambridge University Press
- Wallerstein, Immanuel (1989): *The Modern World System. Vol. III.* Cambridge: Cambridge University Press
- Watson, James L. (Hrsg.) (1997): *Golden Arches East: McDonald's in East Asia.* Stanford, CA: Stanford University Press
- Williamson, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.* New York: Free Press