



# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil II: Akteure und Institutionen

### Vorlesung 8: Die Multinationale Unternehmung: Begriff, Geschichte und empirische Befunde



Universität Zürich, FS 2016; 16. März 2016



Prof. Dr. Andreas Georg Scherer



## Überblick

1. Begriff der Multinationalen Unternehmung (MNU)
2. Geschichte der Multinationalen Unternehmung (MNU)
  - 2.1. Faktoren der „Internationalität“
  - 2.2. Die MNU im Spannungsfeld von lokaler Anpassung und globaler Intergration
  - 2.3. Veränderung der Strategien von MNUs im Zeitablauf
  - 2.4. Strategie-Alternativen
3. Zur heutigen ökonomischen Bedeutung der Multinationalen Unternehmung
4. Gesellschaftliche Einstellung gegenüber der Multinationalen Unternehmung im Wandel
5. Umstrittene Handlungsweisen Multinationaler Unternehmen
6. Empirische Randbedingungen multinationaler Unternehmenstätigkeit

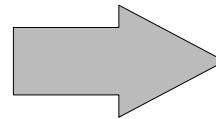
# 1. Begriff der Multinationalen Unternehmung



# 1. Begriff der Multinationalen Unternehmung

## Traditioneller Begriff der OECD

- MNU „engage in foreign direct investment (FDI) and own or control value-adding activities in more than one country“ (Dunning, 1993, p. 2)



**Problem:**  
nur Direkt-investitionen berücksichtigt, nicht Importe  
→ erweiterter Begriff erforderlich

z.B.

## OECD Definition seit 2011

- Multinational enterprises operate in **all sectors** of the economy.
- They usually comprise companies or other entities established in **more than one country** and so linked that they may coordinate their operations in various ways.
- While one or more of these entities may be able **to exercise a significant influence** over the activities of others, their degree of autonomy within the enterprise may vary widely from one multinational enterprise to another.
- **Ownership** may be private, state or mixed.

(OECD 2011, S. 62)

# 1. Begriff der Multinationalen Unternehmung

## Weitere Merkmale der Multinationalen Unternehmung

- Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern
- Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus
- Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
- Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum; Tochtergesellschaften orientieren sich an Vorgaben der Mutter
- Management denkt und handelt in weltweiten Kategorien



especialistas estrangeiros	الخبر والخارجية
internationale kundigheid	विदेशी विशेषज्ञता
experientia en el extranjero	외국 전문
экспертное сопровождение за рубежом	buitenlandse expertise
competenza per l'estero	<b>Auslandskompetenz</b>
zagraniczne doświadczenia	您在海外市场的最佳伙伴
zahraniční zkušenosti	εμπειρογυμνωτες ξένων αγορών
l'expertise étrangère	外国市場エキスパート
nemzetközi szakértelem	international expertise
विद्ययावधि	zahraničné skúsenosti

## 2.1. Faktoren der „Internationalität“

### Faktoren, die die „Internationalität“ eines Unternehmens beeinflussen

- Zahl ausländischer Produktionsstätten
- Von Ausländern gehaltener Eigenkapitalanteil
- Anteil von Ausländern in den Leitungsorganen
- Internationale Orientierung der Manager
- Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz
- Anteil der im Ausland Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl
- Anteil der Wertschöpfung im Ausland
- Ergebnisanteil des Auslandes
- Anteil der Investitionen im Ausland an den Gesamtinvestitionen



## 2.2. Die Multinationale Unternehmung im Spannungsfeld von lokaler, nationaler und supranationaler Rationalität

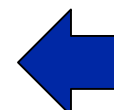
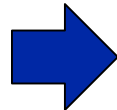
- Lokale Rationalität: kulturelle Integration
  - Nationale Rationalität: politische Steuerung durch nationalstaatliche Institutionen
  - Supranationale Rationalität: marktliche Steuerung über Preise
- MNU sind in der Lage, die „Sprache“ aller Rationalitäten zu beherrschen



## 2.2. Die Multinationale Unternehmung im Spannungsfeld von lokaler, nationaler und supranationaler Rationalität

**MNUs agieren im Spannungsfeld von lokaler Anpassung und globaler Integration**

Anpassung der Wertaktivitäten an lokale Besonderheiten



Weltweite Integration der Wertaktivitäten zur Erzielung von Standardisierungsvorteilen

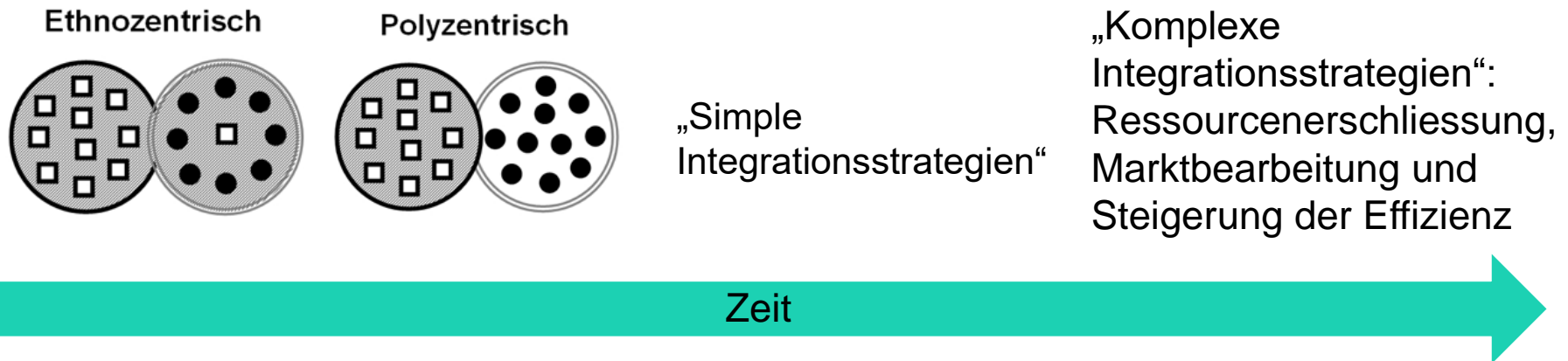
Lösung des Spannungsfeldes durch internationale, multinationale, globale oder transnationale Strategien (Bartlett & Ghoshal, 2000)





## 2.3. Strategien der Multinationalen Unternehmung

Veränderung der Strategien von multinationalen Unternehmen im Zeitablauf

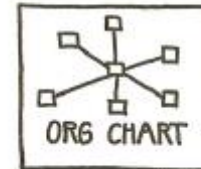


CHANGE FOR THE SAKE OF PROMOTION

YOU WILL APPEAR TO BE A VISIONARY PLANNER IF YOU DECENTRALIZE EVERYTHING WHICH IS CENTRALIZED AND CENTRALIZE EVERYTHING WHICH IS DECENTRALIZED.



WE'VE GOT TO DECENTRALIZE TO REMOVE THE BOTTLENECKS.



ONE YEAR LATER

WE'VE GOT TO CENTRALIZE TO BE MORE EFFICIENT.



THE MAN IS A MANAGEMENT GENIUS.



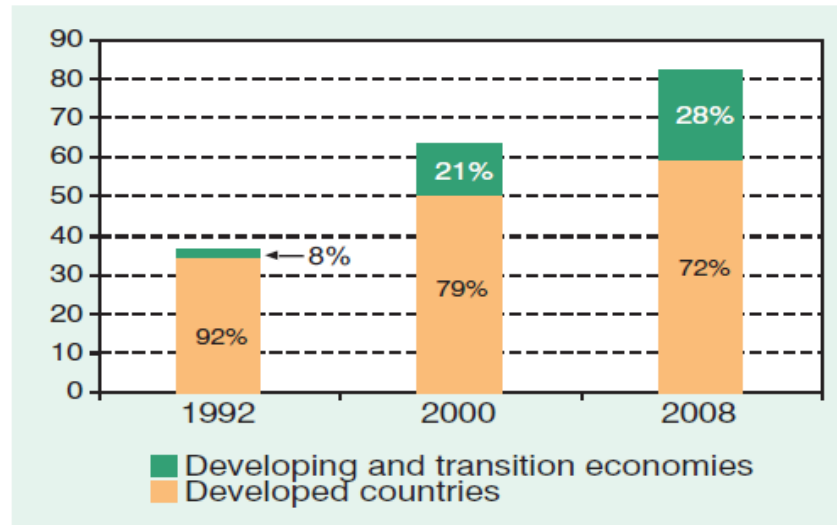


## 2.4. Strategie-Alternativen von Multinationalen Unternehmen

	<b>Multinational</b>	<b>International</b>	<b>Global</b>	<b>Transnational</b>
<b>Strategische Orientierung</b>	Differenzierung aufgrund nationaler Unterschiede der Kundenpräferenzen, Industriebedingungen und staatlichen Regulierung	Im Heimatland entwickelte Innovationen werden weltweit vertrieben und ggf. angepasst	Kostenvorteile durch das Ausnutzen weltweiter Skaleneffekte	Gleichzeitige Fokussierung auf weltweite Effizienz, Flexibilität und Lernfähigkeit
<b>Organisation</b>	Produktentwicklung, Produktion und Vertrieb dezentral und autonom	Zentralisierung der Kernkompetenzen, ansonsten dezentral	Zentrale Unternehmensorganisation unter Ausnutzung weltweiter Skaleneffekte	Je nach Situation zentrale, interdependente oder dezentrale Organisationsformen
<b>Beispiele</b>	Nestlé, Unilever	Kraft, Procter & Gamble	Toyota, Canon	ABB, Siemens

### 3. Zur heutigen ökonomischen Bedeutung der Multinationalen Unternehmung

Figure I.12. Number of TNCs from developed countries and from developing and transition economies, 1992, 2000 and 2008  
(In thousands)

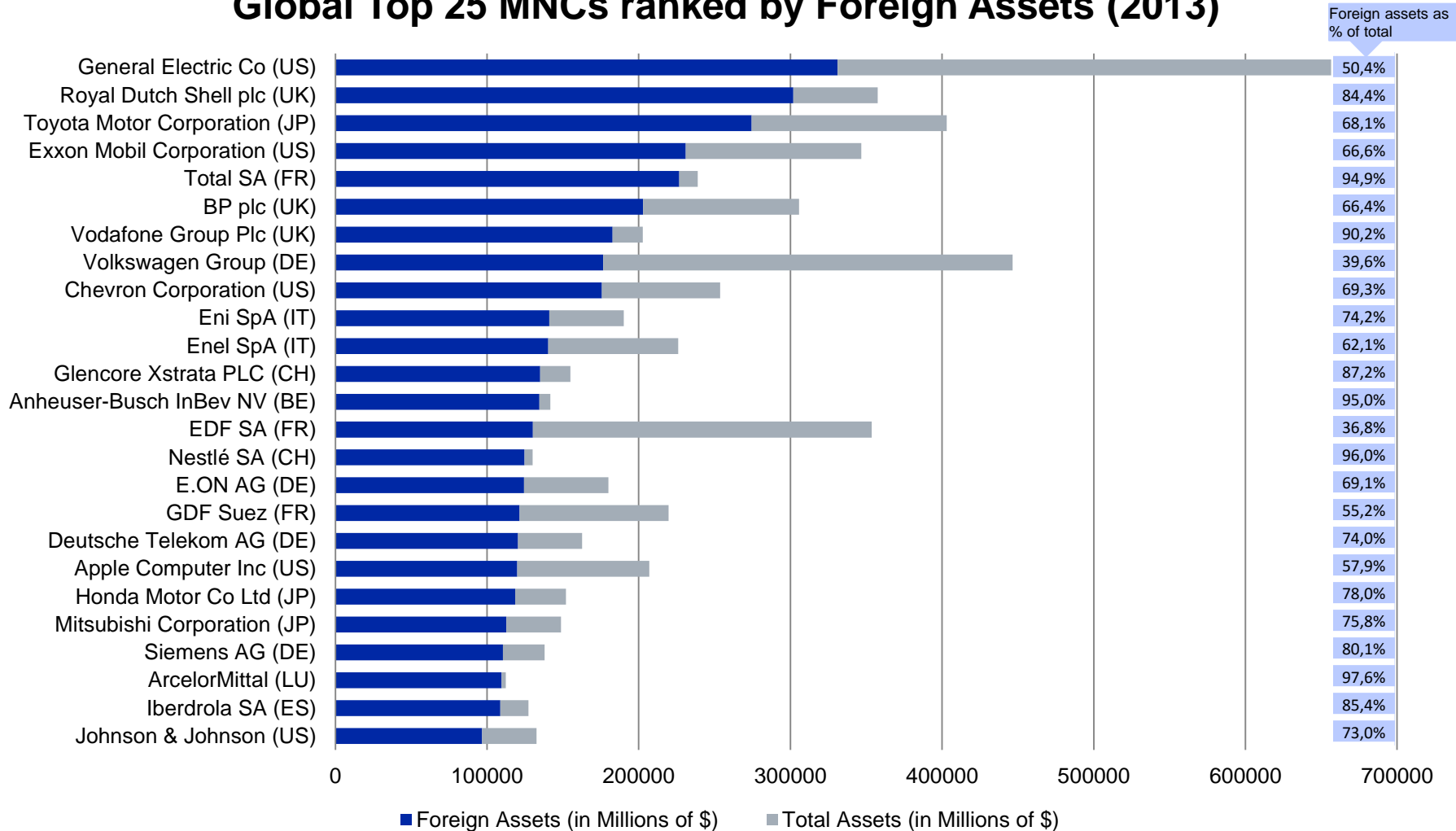


Source: UNCTAD.

Note: Figures in the bar show a distribution share.



## Global Top 25 MNCs ranked by Foreign Assets (2013)





### 3. Zur heutigen ökonomischen Bedeutung der Multinationalen Unternehmung

- 2009: 82'000 MNU, die 810'000 Niederlassungen und Tochtergesellschaften kontrollieren und 77 Mio. Menschen beschäftigen (UNCTAD 2009, S. XXI)
- 80 Prozent des weltweiten Handels findet in Wertschöpfungsketten von MNU statt (UNCTAD 2013, S. XXII).
- Die 100 grössten MNU stehen für 9,3 % aller ausländischen Direktinvestitionen und ca. 21 % der weltweiten Umsätze aller MNU (UNCTAD 2013, S. 23).
- 2012: Rückgang der ausländischen Direktinvestitionen, jedoch Zunahme der ausländischen Umsätze: Wichtigster Grund: Non-Equity Modelle nehmen zu: Vertragsmodelle statt direkte Teilhabe.
- Insgesamt stagniert die Internationalisierung der 100 grössten multinationalen Unternehmen. Ausländische Umsätze nahmen ab, ausländische Anstellungen und Investitionen stagnieren.
- Jedoch bauten die 100 grössten multinationalen Unternehmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern ihre ausländischen Investitionen weiter aus.



## 4. Gesellschaftliche Einstellung gegenüber der Multinationalen Unternehmung im Wandel

- Früher: pauschalisierende Kritik; ideologisch geprägte Positionen (Aktivitäten von MNU als „Auswüchse eines imperialistischen Prozesses“)
- Heute: differenzierte Kritik; MNU sollen zur Lösung weltweiter Probleme beitragen (z.B. Umweltschutz, Arbeitnehmerrechte, Gesundheit etc.).
  - MNU „sind nicht nur Motoren der kapitalistischen, sondern auch Vehikel der moralischen Entwicklung. Sie schließen immer mehr Regionen der Welt in das wirtschaftliche Wachstumsprogramm ein, eröffnen den Aufsteigern aus bislang unterentwickelten Regionen bessere Chancen und zwingen die bislang Privilegierten der industriellen Zentren zur Preisdisziplin und damit zum Teilen eines wachsenden Kuchens, von dem freilich nicht für alle gleich große Stücke abfallen.“ (Münch 1998, S. 6)
  - MNU können einen (positiven) Einfluss auf menschenrechtswidrige Regime ausüben:  
„Both governments and non-governmental groups are rapidly recognizing the economic power of the multinational enterprise as a tool for persuading foreign governments to change their policies.“ (Vernon 1998, S. 28)

## 5. Umstrittene Handlungsweisen Multinationaler Unternehmen

- a. Umgehung nationalstaatlicher Politik
- b. Beeinflussung nationalstaatlicher und internationaler Politik
- c. Ausspielen von Nationalstaaten







## a. Umgehung nationalstaatlicher Politik

- Regelungsraum der Staaten deckt sich nicht mit dem Aktivitätsraum der MNU's
- Verlagerung von Unternehmensaktivitäten in Länder mit weniger restriktiven Gesetzgebungen (Realisierung von „Arbitragevorteilen“)
  - ⇒ Niedrigere Lohnkosten, Fehlen oder Nicht-Durchsetzung von Mindestlöhnen, mangelnde Arbeitsschutzvorschriften, geringere Umweltschutzaufgaben, fehlende/unterdrückte gewerkschaftliche Betätigung
  - ⇒ „Spirale nach unten“ bei Arbeits- und Umweltbedingungen
- Standortwahl und Transfer-pricing zur Optimierung der Steuerlast
  - ⇒ Einschränkung des steuerpolitischen Spielraums der Nationalstaaten
- Kapitalbeschaffung auf internationalen Finanzmärkten
  - ⇒ Einschränkung des finanzpolitischen Spielraums der Nationalstaaten

## b. Beeinflussung nationalstaatlicher und internationaler Politik (1/2)

- Direkte Beeinflussung von Wirtschaft und Politik der Gastländer (z.B. durch Lobbying)
- Bedeutung der Direktinvestitionen; Drohpotential
- MNU orientieren sich an globalen Imperativen, Nationalstaaten müssen negative Folgen mit nationalstaatlichen Mitteln auffangen.
- Einfluss bei supranationalen Organisationen („The power to veto“, Vernon 1998, S. 143)
- Einflussausübung ohne demokratische Legitimation



## b. Beeinflussung nationalstaatlicher und internationaler Politik (2/2)

TagesAnzeiger – 18.02.2015

### Ermottis «Fünf-Pfeiler-Strategie» zur Stärkung der Schweiz

Sergio Ermotti fordert Massnahmen, um den Standort Schweiz zu stärken – und richtet sich dabei insbesondere an die bürgerlichen Parteien. Diese wollen sich treffen, um einen «Deregulierungspakt» zu beraten.



Fordert neue Strategie: Sergio Ermotti, CEO der UBS, sieht die vielen Regulierungen in der Schweizer Wirtschaft äusserst kritisch. Bild: Keystone

16.03.2016

- 1) Führungsaufgabe des Bundesrates; schnell konkrete Massnahmen ergreifen (Schaffung von Planungssicherheit)
- 2) Keine regulatorische Verschlechterung der Rahmenbedingungen (Bankenregulierungen vorsichtig bzw. sparsam ansetzen)
- 3) Sicherung der steuerlichen Wettbewerbsfähigkeit (Ablehnung der Erbschaftssteuerinitiative, keine neue Kapitalgewinnsteuer, Abschaffung der Stempelsteuer)
- 4) Zugang zu Weltmärkten sichern (Freihandelsabkommen mit den USA, Zugang zum Euro-Binnenmarkt und Einhaltung der bilateralen Verträge)
- 5) Bekämpfung der Kostenkrise seitens der Unternehmen durch gezielte Infrastrukturinvestitionen (statt Konjunkturprogramme), um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken

Quellen:

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Ein-Erfolgsmodell-ist-gefaehrdet/story/12003949> (Abruf: Mär 2015)

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/geld/UBSChef-Ermotti-will-weniger-Steuern-und-freiere-Maerkte/story/21227682> (Abruf: Mär 2015)

## c. Auspielen von Nationalstaaten

- MNUs entscheiden über Investitionen und Desinvestitionen nach ökonomischen Kriterien
- Länder kommen den Wünschen der MNUs im „vorausseilenden“ Gehorsam entgegen
- Subventionswettbewerb: „Globaler Kuhhandel“ (Beck 1997) um Subventionen und Standortvergünstigungen
  - Bsp.: BMW-Werk in Spartanburg (SC): 108000 US \$ „Incentive Package“ pro geschaffenen Arbeitsplatz;  
Mercedes-Benz-Werk in Alabama: 167000 US \$ (vgl. Vernon 1998, S. 47)
- Steuerwettbewerb um die niedrigsten steuerlichen Abgaben
- Nationalstaaten müssen die Kosten für die Globalisierungsverlierer tragen



## Fallbeispiel: AMGEN

- AMGEN, ein amerikanischer Biotechnologie-Konzern lässt verlauten, es zöge für neues Werk verschiedene Standorte weltweit in Betracht: Singapur, Irland, und zwei Schweizer Gemeinden.
- Der Kanton Freiburg/Gemeinde Galmiz sowie das waadtländische Yverdon machen sich stark für die Ansiedelung eines AMGEN Zweigwerks mit 1'000 neuen Arbeitsplätzen, versprechen massive Steuer-vergünstigungen. Galmiz zont eine Umweltzone in ein Industriegebiet um, es kommt zu Protesten.
- 2006: AMGEN entscheidet sich für Cork/Irland. Irland könne einen unkomplizierten Prozess des Umzugs gewährleisten, hätte eine bessere Pharma-Infrastruktur. Laut Zeitungsberichten war das Unternehmen zudem überrascht über den Protest der Umweltschützer.





## **6. Empirische Randbedingungen multinationaler Unternehmenstätigkeit**

- a. Intensivierung des globalen Wettbewerbs
- b. Shareholder-Orientierung und Einfluss des Kapitalmarktes
- c. Entsolidarisierung der Manager
- d. Räumlich begrenzte Wirkung staatlicher Reglementierungen
- e. Gewachsener Einfluss von Stakeholdergruppen



## a. Intensivierung des globalen Wettbewerbs (1/2)

### Der globale Wettbewerb hat zugenommen,

- durch Rückgang der „National Champions“ und Entmonopolisierung von Märkten (z.B. Telekommunikation, Verkehr, Energie)
- Abbau von Handelsschranken
- Sinken von Eintrittsbarrieren in vielen Branchen

die Multinationalen Unternehmen agieren in der Regel jedoch nicht auf „atomistischen“ Märkten

- MNU's können sich durch geschickte Strategiewahl Handlungsspielräume verschaffen (Porter 1980, 1985)
- Wettbewerb als „das grossartigste und genialste Entmachtungsinstrument der Geschichte“ (Böhm 1961, S. 22) funktioniert nicht
- „Although the increasing number of multinationals in world markets has probably helped to increase competition in the past half century, nevertheless multinationals themselves usually have sought every means to differentiate their product or service and to narrow the role of price in the markets they serve.“ (Vernon 1998, S. 21)

## a. Intensivierung des globalen Wettbewerbs (2/2)

TagesAnzeiger – 02.03.2015

### Rumänien, Singapur, Grossbritannien

In welche Länder hiesige Unternehmen nach der Frankenaufwertung ihre Stellen auslagern – und warum Experten dies erstaunlich gelassen nehmen.



1 | 6 250 administrative Stellen in Kloten werden abgebaut – dafür entsteht ein Servicecenter in Belgrad: Flugzeugdienstleisterin SR Technics. Bild: Keystone (6 Bilder)



- Durch Frankenaufwertung haben in der Schweiz ansässige Exportunternehmen über Nacht an Wettbewerbsfähigkeit verloren.
- Kostspielige Arbeitskräfte (in der Schweiz) werden durch kostengünstigeres Personal (im Ausland) ersetzt.
- Unternehmen lagern nicht nur in klassische Billiglohnländer (z.B. China) aus, sondern auch innerhalb von Europa, um bestehende Kapazitäten von Unternehmensverbunden voll auszulasten.
- Frankenaufwertung dient aber auch als Vorwand, um bereits bestehende Pläne umzusetzen.

Quelle:

<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Rumaenien-Singapur-Grossbritannien/story/21690835> (Abruf: Mär 2015)





## b. Shareholder-Orientierung und Einfluss des Kapitalmarktes

- Kapitalmarkt erfordert eine konsequente Ausrichtung an der Kapitalrationalität
- Gewonnene Handlungsspielräume werden zur Erhöhung der ökonomischen Rationalität genutzt
- Weltweit tätige Investoren „belohnen“ und „bestrafen“ das Handeln der Manager nach Massgabe der Rendite
- Shareholder-Orientierung der Unternehmensführung
- Kurzfristige Rentabilität geht zu Lasten der sozialen Verantwortung der Unternehmensführung
- „Financialization“: Begriff, der die wachsende Bedeutung von Finanzmärkten, Finanzinstitutionen und Finanzakteuren in der globalen Wirtschaft und deren Einfluss auf die Wirtschaftspolitik und die Leistung von Volkswirtschaften beschreibt (G.A. Epstein: Financialization and the World Economy, Elgar 2005).



## c. „Entsolidarisierung“ der Manager

Eliten („Symbolanalytiker“, Reich 1996) können sich den Erfordernissen des Weltmarktes optimal anpassen.

- Flexibilität und Mobilität
- Knappheit von Wissen und Fähigkeiten
- Entstehung einer globalen Managerkaste, die keine Heimat und keine lokalen sozialen Verpflichtungen mehr kennt
- Loyalitäts- und Solidaritätsverlust
- „Mehr als zweifelhaft ist ..., wo diese örtlich entwurzelten, kosmopolitischen Experten, die weder über die Schulprobleme von Kindern, noch über Machtspiele in kommunalen Politikgremien, als Hobbygärtner oder durch die Mitgliedschaft in einer Bürgerinitiative in *verpflichtende* soziale Beziehungen eingebunden sind, die ‚*tacit skills*‘, das Erfahrungswissen, erwerben könnten, welches sie für die Kommunikation in Unternehmen benötigen, die in kulturell differenten Umwelten mit ihren jeweils lokal und regional eingebundenen ‚stakeholders‘ zurecht kommen müssen.“  
(Altvater/Mahnkopf 1997, S. 372)

vgl. auch Reich 1996, Sennett 1998

## d. Räumlich begrenzte Wirkung staatlicher Reglementierungen

- Raum politischer Regelung und wirtschaftlicher Entfaltung fallen auseinander
- MNUs können Regulierungsarbitrage betreiben (Stichwort: Schattenbanken)



Quelle: <http://www.nelcartoons.de/tagein-tagaus/schattenbank.290> (Abruf: Jan 2014)

## e. Gewachsener Einfluss von Stakeholder-Gruppen

- MNUs sind heute mehr als früher veranlasst, auch die Interessen anderer „Stakeholder“ zu berücksichtigen
- Dies umso mehr, als dass die Stakeholder über die Medien nachfragerrelevante Akteure und Gruppen mobilisieren können (vgl. Fallbeispiel Brent Spar, Nike)
- Wachsende Bedeutung von NGOs: Umweltschutzgruppen (z.B. Greenpeace), Menschenrechtsgruppen (z.B. Amnesty International, Human Rights Watch) und Labor-Rights-Aktivisten (z.B. Sweatshop-Watch)





## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... Faktoren, die die „Internationalität“ eines Unternehmens beeinflussen, nennen können.
- ... die verschiedenen Handlungsweisen von MNUs gegenüber dem Staat kritisch diskutieren können.
- ... Empirische Randbedingungen multinationaler Unternehmenstätigkeit erläutern können.



## Literatur

- Altwater, M./Mahnkopf, B. (1997): Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgeschichte, 3. Auflage, Münster.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt a.M.: Campus (Übersetzung aus dem Amerikanischen).
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (2000): Transnational Management, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, Third Edition, Singapore.
- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung?, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Böhm, F. (1961): Demokratie und ökonomische Macht, in: Institut für ausländisches und internationales Wirtschaftsrecht (Hrsg.): Kartelle und Monopole im modernen Recht, Band I, Karlsruhe, S. 3–24.
- Chandler, A. D. Jr./Mazlish, B. (Eds.) (2005): Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Dunning, J.H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy, Workingham: Addison-Wesley.
- Habermas, J. (1998): Die postnationale Konstellation und die Zukunft der Demokratie, in: ders.: Die postnationale Konstellation, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 91-169.
- Kutschker, M. (Hrsg.) (1999) : Perspektiven der internationalen Wirtschaft, Wiesbaden: Gabler.
- Münch, R. (Hrsg.) (1998) : Globale Dynamik, lokale Lebenswelten, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Perlmutter, H. V. (1972): The Development of Nations, Unions and Firms as Worldwide Institutions, in: Gunter, H. (Ed.): Transnational Industrial Relations, New York: St. Martin 's Press.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
- Reich, R. (1996): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie, Frankfurt a.M.: Ullstein (Übersetzung aus dem Amerikanischen).
- Reinicke, W./Witte, J. M. (1998): Globalisierung, Souveränität und internationale Ordnungspolitik, in: Busch, A./Plümper, T. (Hrsg.): Nationaler Staat und internationale Wirtschaft, Baden-Baden: Nomos, S. 339-366.



## Literatur

Scherer, A.G. (2003): Multinationales Unternehmertum und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie des Multinationales Unternehmertums, Habilitationsschrift, Heidelberg: Physica Verlag.

Tagesanzeiger (2006): Amgen-Entscheid für Irland löst Kritik an Standortpolitik aus, Zürich, S. 1.

UNCTAD (2005): World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, New York: United Nations Publication.

UNCTAD (2009): World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, New York: United Nations Publication.

UNCTAD (2013): World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development, New York: Nations Publication.

Vernon, R. (1998): In the Hurricane's Eye, Cambridge (Mass.): Harvard Business School Press 1998.

Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2003): Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zürn, M. (1998): Regieren jenseits des Nationalstaates, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.