



**Universität  
Zürich** UZH

Institut für Betriebswirtschaftslehre

---

# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil II: Akteure und Institutionen

Vorlesung 7: Die Multinationale Unternehmung:  
Begriff, Geschichte und empirische Befunde



Universität Zürich, FS 2014; 07.03.2014



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

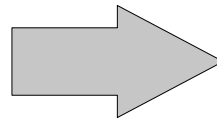


Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I

# 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)

Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I



# 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



Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I

vgl. Welge & Holtbrügge 2003, S. 40 f.



## 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

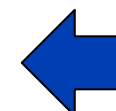
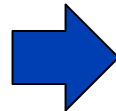




## 2.2. Die Multinationale Unternehmung im Spannungsfeld von lokaler, nationaler und supranationaler Rationalität

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

Anpassung der Wertaktivitäten an lokale Besonderheiten



Weltweite Integration der Wertaktivitäten zur Erzielung von Standardisierungsvorteilen



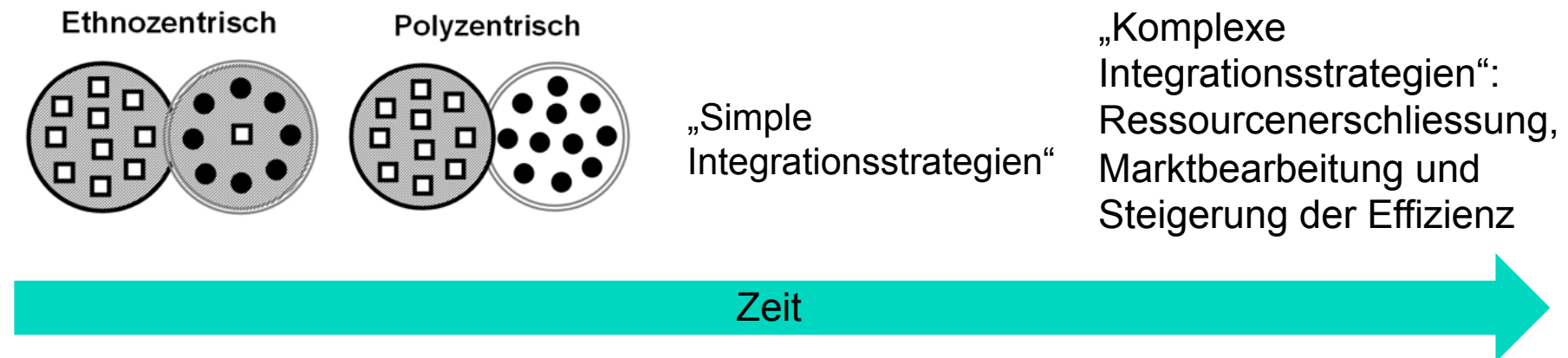
Lösung des Spannungsfeldes durch internationale, multinationale, globale oder transnationale Strategien  
(Bartlett & Ghoshal, 2000)





## 2.3. Strategien der Multinationalen Unternehmung

### Veränderung der Strategien von multinationalen Unternehmen im Zeitablauf



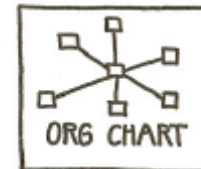


CHANGE FOR THE SAKE OF PROMOTION

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

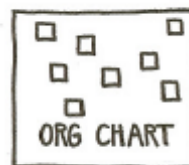


WE'VE GOT TO DECENTRALIZE TO REMOVE THE BOTTLENECKS.



ONE YEAR LATER

WE'VE GOT TO CENTRALIZE TO BE MORE EFFICIENT.



THE MAN IS A MANAGEMENT GENIUS.





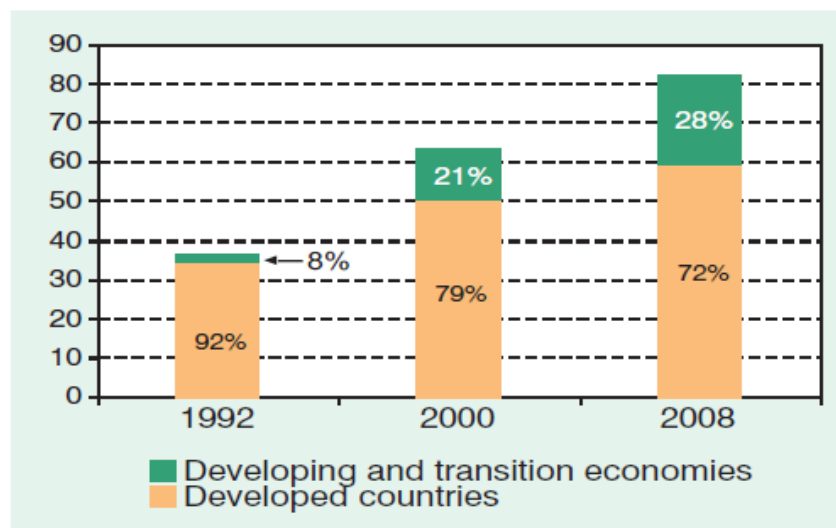
## 2.4. Strategie-Alternativen von Multinationalen Unternehmen

	Multinational	International	Global	Transnational
Strategische Orientierung	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
Organisation	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
Beispiele	Nestlé, Unilever	Kraft, Procter & Gamble	Toyota, Canon	Zukunftsform (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.

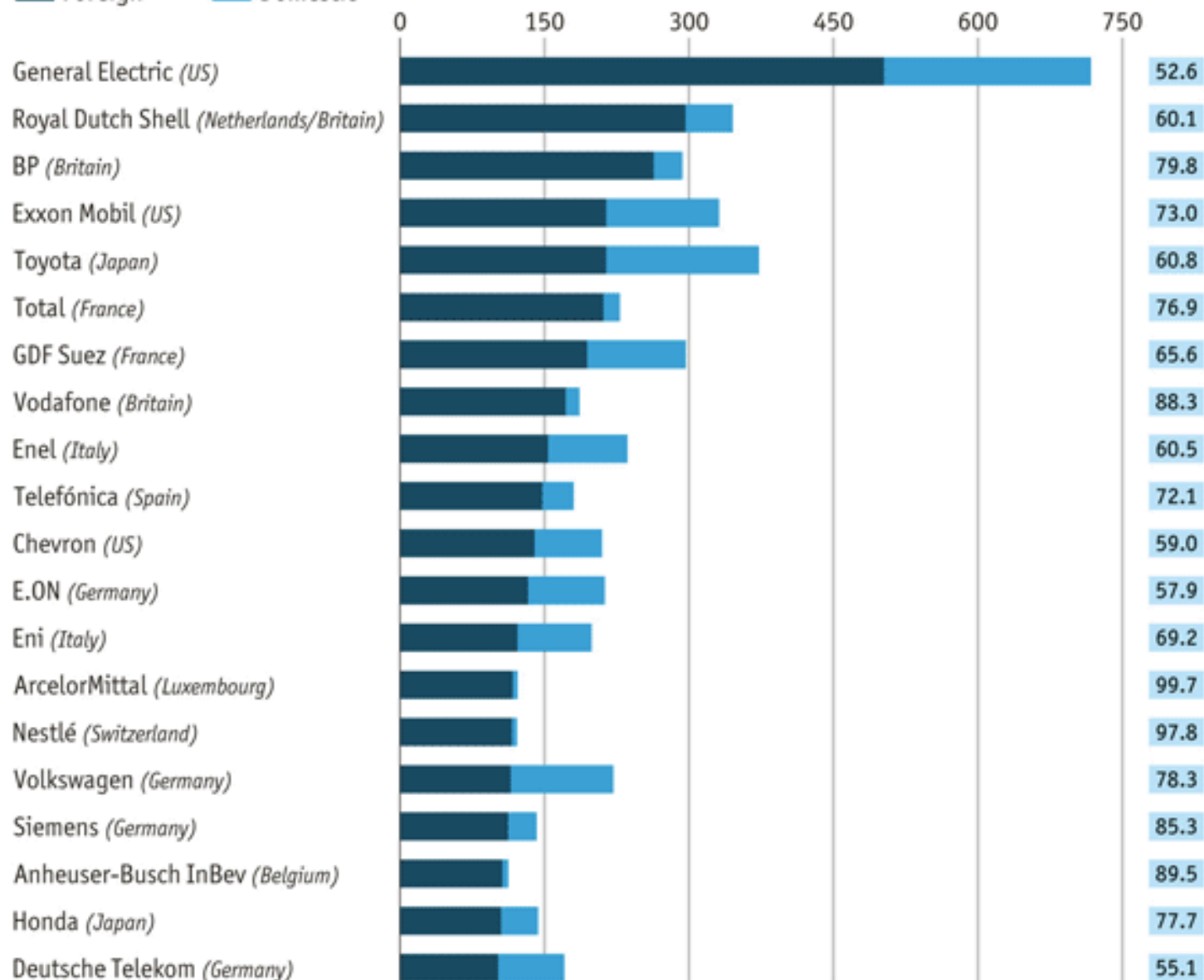


## Biggest transnational companies

By foreign assets, 2011, \$bn

Foreign Domestic

Foreign sales as a % of total



Source: UNCTAD

The Economist 2012 <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1>



### 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. x).

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; MNUs sollen zur Lösung weltweiter Probleme beitragen (z.B. Umweltschutz, Arbeitnehmerrechte, Gesundheit etc.). MNUs

»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)

MNUs 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

Direkte Beeinflussung von Wirtschaft und Politik der  
Gastländer

Bedeutung der Direktinvestitionen; Drohpotential

MNUs 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





## c. Ausspielen von Nationalstaaten

MNUs entscheiden über Investitionen und Desinvestitionen nach ökonomischen Kriterien

Länder kommen den Wünschen der MNUs im „voraus eilenden“ 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

**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)



## **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



## 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)





## 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-tageaus/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

- Altvater, 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 der Multinationales Unternehmertum, 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: United 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.