Achtung: Dies ist keine Musterlösung, sondern ein Lösungsvorschlag von Studierenden!
Wir danken den Studierenden für das Engagement.
Der Lösungsvorschlag wurde aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes anonymisiert.

Lösungsvorschlag zur Übungsklausur der Vorlesung „Globalisierung und Multinationale Unternehmen“ FS 2017

a)

Ein MNU ist ein Unternehmen, das grenzüberschreitend unter Einsatz von Direktinvestitionen tätig ist. Dabei ist sie unter den Gesetzen des Heimatlandes entstanden, aber global unter verschiedenen nationalstaatlichen Rahmenbedingungen gewachsen.
Gemäss dem traditionellen Begriff des OECD investieren MNU ins Ausland und schöpfen in mehr als einem Land Wert. Seit 2011 wird der Begriff weiter ausgedehnt und präzisiert: Die Kontrolle, die die MNUs über andere Firmen ausüben, kann dabei stark variieren, ebenso wie Eigentumsverhältnisse privaten oder staatlichen Charakter haben können. Die Problematik hierbei besteht darin, dass nur Direkt-Investitionen berücksichtigt werden und die Importe aussen vorgelassen werden.
Nach Welge & Holtbrügge haben die MNU folgende Merkmale:

1. Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern
2. Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil ihrer Geschäftstätigkeit aus
3. Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
4. Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum; Tochtergesellschaft orientieren sich an Vorgaben der Mutter
5. Management denkt und handelt in weltweiten Kategorien

Eine Nichtregierungsorganisation (NGO) sind formal verfasste, nichtstaatliche Vereinigungen, mit dem Ziel mittels diversen Formen der Kommunikation Einfluss auf das Handeln staatlicher oder auch privater Entscheidungsträger auszuüben (vgl. Risse 2002, S.255 ff.). Merkmale: offen, demokratisch, wenig hierarchisch, temporär, öffentlichkeitswirksam, wechselnde Teilnehmer, vernetzt, international.
Zu den NGO zählen Menschenrechts- und Umweltschutzorganisationen, Gewerkschaften und Hilfswerke. Bekannte Beispiele hierfür wären Amnesty International, Greenpeace oder WWF.

Die ökonomische Bedeutung der MNU hat in den vergangenen Jahren stets zugenommen. Mittlerweile findet 80% des weltweiten Handels in den Wertschöpfungsketten von MNUs statt. Des Weiteren sind die 100 grössten MNUs für fast 10% aller ausländischen Direktinvestitionen verantwortlich. Weltweit gibt es über 82'000 MNU, die insgesamt über 77 Millionen Menschen beschäftigen.
Die Eigentümerstrukturen der MNUs sind immer komplizierter geworden, wobei die 100 grössten multinationalen Unternehmungen mit mehr als 500 Firmen in über 50 Ländern weltweit verbunden ist.
Dies hat die MNU zu einem wichtigen ökonomischen Spieler gemacht, die zur Lösung weltweiter Probleme beitragen sollen, da ihre Vernetzung stetig wächst und immer mehr Regionen der Welt in ihr wirtschaftliches Wachstumsprogramm einschliesst. Dadurch haben sich Chancen für die bislang unterentwickelten Gebiete eröffnet und die MNUs zwingen daher die bislang Privilegierten der industriellen Zentren zur Preisdisziplin.

b)

Nach Risse (2002) sind Nichtregierungsorganisationen (NGO) formal verfasste, nichtstaatliche Vereinigungen, mit dem Ziel mit diversen Formen der Kommunikation Einfluss auf das Handeln staatlicher oder auch privater Entscheidungsträger auszuüben. Dabei wollen sie mit ihrer Einflussnahme zu einem öffentlichen Gut beitragen.

Achtung: Dies ist keine Musterlösung, sondern ein Lösungsvorschlag von Studierenden!
Wir danken den Studierenden für das Engagement.
Der Lösungsvorschlag wurde aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes anonymisiert.

Die NGO können sich dabei allen denkbaren Aufgaben annehmen, die zu einer Verbesserung des öffentlichen Wohls beitragen.

Daraus haben sich bestimmte Verantwortlichkeiten der Multinationalen Unternehmen entwickelt, da der Staat die rechtliche Kontrolle aufgrund der internationalen Entwicklung der MNU verloren hat. Beispielsweise kann der Heimatstaat des MNU's nicht mehr das Rechtssystem (Steuergesetzgebung) durchsetzen, da die MNU über die Grenzen hinaus von Steuervergünstigungen in anderen Ländern profitieren können.

Des Weiteren sind günstigere Arbeitskräfte ausserhalb des Heimatlandes vorzufinden. Gerade deshalb werden oft Produktionseinheiten in Entwicklungs-/Schwellenländer verlagert, um die Arbeitskosten respektive die Produktionskosten niedrig zu halten. Ausserdem findet man in den meisten Entwicklungsländern keine regulatorischen Bestimmungen oder soziale Normen vor, wodurch es den MNU's möglich ist, durch Fehlen bestimmter Umweltschutzstandards die Kosten der Produktion zu senken. Durch dieses Fehlverhalten in den Entwicklungsländern geraten die MNU immer wieder in die Kritik der NGOs, da sie die Regierungslücken bewusst ausnutzen, um ihre wirtschaftliche Macht zu stärken. Zudem wird die Kinderarbeit und die Ausbeutung der Arbeitskräfte durch schlechte Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Risiken und zu lange Arbeitszeiten von Seiten der NGO scharf kritisiert.
Die folgenden Instrumente stehen den NGO zur Verfügung um Druck auf die MNU auszuüben. Zuerst muss ein allgemein anerkanntes gesellschaftliches Problem bestehen, dass die NGO anprangert, da ansonsten der Angriff für die Gesellschaft uninteressant bleibt. Im Zuge der Globalisierung richten sich die Aktionen der NGOs vermehrt gegen die MNU, um die Reputation zu zerstören, die finanziellen Interessen zu schädigen oder eine Verhaltensbeeinflussung der Kunden herbeizuführen.

Nach Spar/La Mure sind dabei drei Schlüsselfaktoren in diesem Prozess wesentlich, damit die Strategien der NGO auch wirklich durchsetzbar sind.
1. Die NGO muss die MNU wesentlich beeinträchtigen können.
2. Die MNU muss ihr Verhalten tatsächlich ändern.
3. Die Verhaltensänderung der MNU muss den Zielen der NGO dienen.

Strategien der MNU um mit der Kritik der NGO umzugehen:

Die betroffenen MNU reagieren sehr unterschiedlich auf den Druck der NGO, da abhängig von den Schlüsselfaktoren der MNU die Kritik überhaupt wahrgenommen wird oder nicht.
Als erste Strategie gibt es die Verzögerungstaktik, wo das Problem verdrängt oder verleugnet wird, um Zeit zu gewinnen. Die MNU erkennt das Problem im Inneren der Organisation, braucht aber mehr Zeit um es selber beheben zu können oder will es nicht beheben. Dabei wird die Kommunikation zur NGO vermieden.
Als zweite Strategie bietet sich die PR als Verteidigungstaktik, dabei wird das Mittel der PR bewusst eingesetzt um die gewohnten Verhaltensmuster zu schützen und gesellschaftliche Ansprüche abzufangen.
Eine weitere Strategie ist die Pflege der langfristigen Beziehungen zwischen der MNU und der NGO. Die Kommunikation findet untereinander statt, ohne dass die breite Öffentlichkeit von den gesellschaftlichen Problemen erfährt. Dabei verpflichtet sich die MNU die Probleme zu beseitigen, im Gegenzug dazu, verzichtet die NGO auf den Gang an die Öffentlichkeit.
Als letzte Strategie steht die Implementierung eines gesellschaftlichen Problembewusstseins innerhalb der Organisationsstruktur.

Achtung: Dies ist keine Musterlösung, sondern ein Lösungsvorschlag von Studierenden!
Wir danken den Studierenden für das Engagement.
Der Lösungsvorschlag wurde aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes anonymisiert.

c)

Legitimatiosbegriff nach Wolf:
Wolf legt drei klare Anforderungskriterien an die Legitimität entstaatlichten Regierens fest. Zum einen ist das die Output-Legitimität, oder auch Steuerungsanforderung. Dabei setzten Akteure verbindliche Regeln, überwachen die Einhaltung dieser, achten auf die Vermeidung von negativen Externalitäten und orientieren sich am Gemeinwohl.
Die Input-Legitimität beschreibt, wie die Autorität zustande gekommen ist, sie kann dabei eine formelle Berechtigung haben oder sich als Autorität "bewiesen" haben. Ersteres kann durch das Gesetz, den Staat oder sich selbst entstanden sein und letzteres durch a priori Rechte und Normen, allgemein gültige Vorstellungen oder eine allgemein akzeptierte Expertise.
Die prozedurale Legitimität beschreibt die Art des Prozesses wie die Legitimität zustande gekommen ist. Je diskursiver, zuverlässiger, verantwortlicher und gegenseitig deckender die Lösung dabei ist, desto breiter wird sie auch unterstützt.

Legitimationsbegriff nach Suchman:
Suchman definiert den Begriff der Legitimität als eine Art Anpassung an Normen, Werte und Erwartungen. In diesem Zusammenhang liegt die Legitimität aber im Auge des Betrachters (Subjektivität) und stellt nur ein soziales Konstrukt dar. Legitimation ist eine Voraussetzung für Unternehmen insofern sie die Unterstützung der Aussenwelt und den Zugang zu den Ressourcen sichert.
Legitimität kann dabei auf drei verschiedene Arten erzeugt werden. Die pragmatische Legitimation wird durch ein simples Kosten/Nutzen-Kalkül erzielt, kognitive Legitimation entspringt der Selbstverständlichkeit der Sache und moralische Legitimation ist das Resultat des gegenseitigen Diskurses.

Legitimitätsanspruch der NGOs:
Die NGOs appellieren in den meisten Fällen an den gesunden Menschenverstand und werben mit einfach und allgemein verständlichen Symbolen, Parolen und Aktionen. Die Definition nach Suchman zeigt sehr schön wie diffus sich die Legitimation definiert, Normen, Werte und Erwartungen sind etwas sehr persönliches und kulturell geprägtes. Und hier geht es schliesslich genau darum, dass eine Sache auf zwei Arten ausgelegt werden kann, wobei die Ansicht des Unternehmens der der NGO gegenübersteht.

Ein Beispiel zur pragmatischen Legitimation wäre Greenpeace, welche die Atomkraft bannen möchte. Ein einfaches Kosten Nutzen-Kalkül wäre dabei, dass die Nachteile eines Atomunglücks die Vorteile der Atomkraft langfristig überwiegen.
Der Ruf nach weniger Gewalt kann kognitiv legitimiert werden, da schon Kindern beigebracht wird, „das Gewalt keine Lösung ist". Das Ziel der globalen Abrüstung kann nur durch einen internationalen Diskurs erreicht werden, was einer moralischen Legitimation gleichkommt.
Greenpeace zeigt sehr schön die Subjektivität der Legitimation, da ihre Gegner eine gänzlich gegenseitige Meinung vertreten. Ausserdem ist ihre Legitimation, wie die jedes NGOs, eine Quelle der Ressourcen, denn ohne Legitimation hätte Greenpeace keine Geldgeber, aktive Mitglieder oder Aufmerksamkeit der Medien. Damit stützt sich Greenpeace auf verschiedene Pfeiler der Legitimation und stösst als Praxisbeispiel auch in der Realität auf positive Resonanz.