



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

# **Global Governance und die Multinationale Unternehmung**

**Seminar Theorie der Multinationalen Unternehmung**

**Prof. Dr. Andreas Scherer**

Autoren: Denis Steven & Henrik Mertens





## Problemstellung

Wie sehen die Determinanten von Global- und  
Corporate Governance aus



## Inhaltsverzeichnis

- MNU in Verbindung mit Global Governance
- Global Governance
- Internationaler Kontext
- Warum stellen sich firmen multinational auf
- Risikoanalysetools
- CSR und Nachhaltig
- Zukunftsperspektiven von Global- /Corporate Governance
- Fazit



# MNU in Verbindung mit Global Governance

## Globalisierung

„Prozess, durch den Märkte und Produktion in verschiedenen Ländern immer mehr voneinander abhängig werden – dank der Dynamik des Handels mit Gütern und Dienstleistungen und durch die Bewegung von Kapital und Technologie.“ (OECD)

„Jenseits politischer Stellungnahme lässt sich Globalisierung als die raum-zeitliche Ausdehnung sozialer Praktiken über staatliche Grenzen, die Entstehung transnationaler Institutionen und Diffusion kultureller Muster beschreiben.“

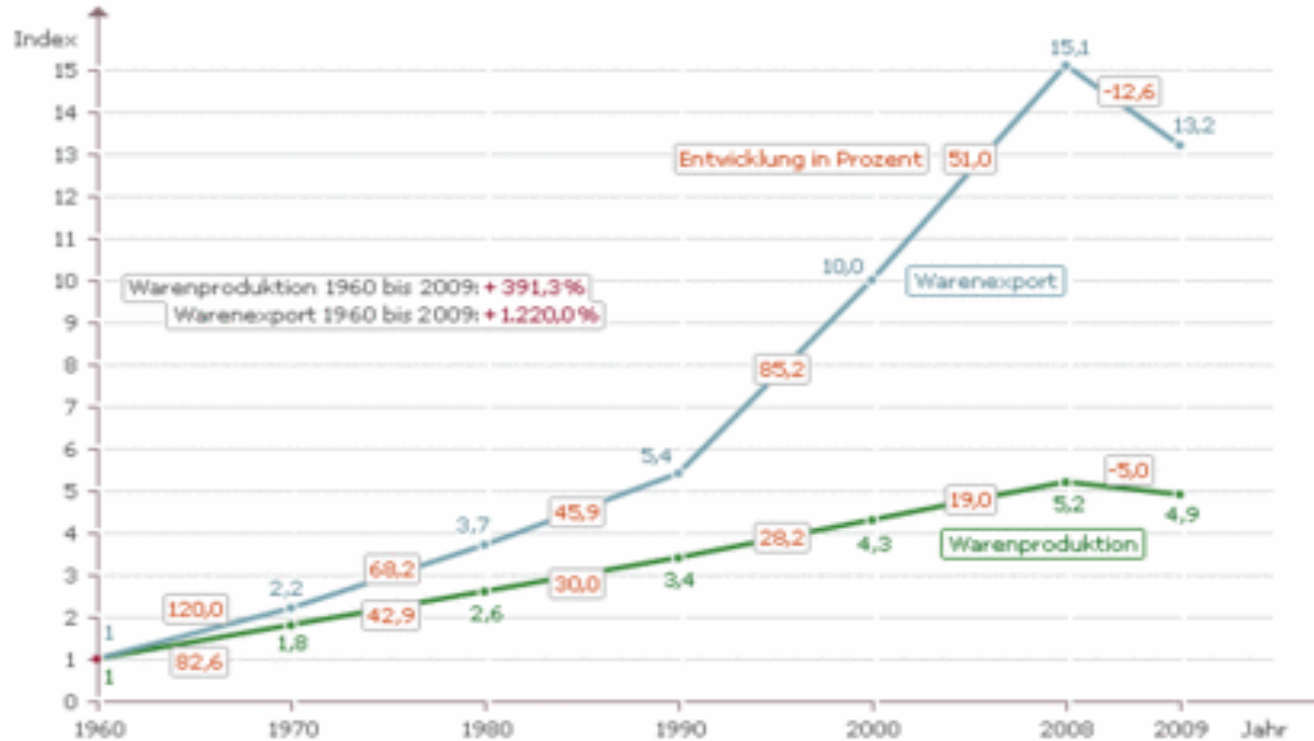
(Klaus Müller, *Globalisierung*, 2002)

### Indikatoren der wirtschaftlichen Globalisierung

- Wachstum des Welthandels
- Wachstum der ausländischen Direktinvestitionen
- Zunahme globaler Unternehmenskooperationen Zunahme der Global Player
- Globalisierung der Finanzmärkte
- Ungleichverteilung globaler Ressourcen

## ■ Entwicklung des grenzüberschreitenden Warenhandels

Index (1960 = 1), in konstanten Preisen, Entwicklung in Prozent, weltweit 1960 bis 2009



Quelle: World Trade Organization (WTO): International Trade Statistics 2010; eigene Berechnungen  
Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de  
Bundeszentrale für politische Bildung, 2011, www.bpb.de



Quelle: <http://www.bpb.de/wissen/CCDNXF.html>



## Multinationale Unternehmen

Begriff der OECD:

- MNU „engages in foreign direct investment (FDI) and owns or controls value-adding activities in more than one country“ Dunning 1993

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

(Welge/Holtbrügge 2003, S. 40 f.)



## **Faktoren, die die „Internationalität“ eines Unternehmens beeinflussen (Kutschker 1999, S. 104)**

- 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





## Geschichte der Multinationalen Unternehmen

1. Etwas seit ende des 19. Jahrhunderts existent
2. Zuerst auf wenige Sektoren beschränkt
3. z.B. General Motor (gegründet 1908)
4. Nach den beiden Weltkriegen eher Konzentration auf den Heimatmarkt, Kriegsfolgen erschweren den wirtschaftlichen Aufschwung kurzfristig
5. Rasante Entwicklung ab dem 2ten Weltkrieg, z.B. Anfang der 90ziger Jahre 7000 MNU'S
6. Mittlerweile ca. 65.000 Muttergesellschaften und 850.000 Tochtergesellschaften
7. Heut zu tage Multinationale Unternehmen als „treibende Kraft der Weltwirtschaft“

Quelle: Andreas Georg Scherer, Multinationale Unternehmen und Globalisierung: Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung (Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur, Seite 100 ff.



MNU „increasingly participate in the formulation and implementation of rules in policy areas that were once the sole responsibility of the state or international governmental Organisation.”

Quelle: Scherer, Palazzo, Baumann 2006, S. 506



## Klassifikation von MNU'S

	Multinationales Unternehmen	Internationales Unternehmen	Globales Unternehmen
Wesentliche Kompetenz	Reaktionsfähigkeit	Wissenstransfer	Effizienz
Strukturen	Lose föderierte nationale Unternehmen; nationale Gesellschaften erledigen das gesamte operative Geschäft und Teile der strategischen Aufgaben	Zwischen multinationalen und globalen Unternehmen gelegen, bestimmte strategische Abteilungen zentral, andere dezentral	Straff zentralisierte Unternehmen, nationale Gesellschaften haben primär Distributionsaufgaben; Strategie und der größte Teil der operativen Entscheidungen in der Zentrale
Beispiele	Unilever, ITT	IBM, Ericsson	Exxon, Toyota



## Hoffnung oder Wirklichkeit

„Es ist der Glaube, dass die Geschäftswelt – und im Folgeschluss die Investoren und das Management – die Motoren des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts geworden sind. Es ist die Geschäftswelt die den größten Teil des Wohlstandes eines Landes erzeugt und verteilt, die erfindet, handelt und den Lebensstandard der Menschen steigert. Daher muss die Geschäftswelt eine Kraft des Guten sein [...]“

– *Sumantra Ghoshal: Zitiert in seinem Nachruf in Business World, 15. März 2004*



## Internationalisierung der Unternehmen

### Statische „Economies-of-Scale“-Theorie:

- Das Land mit dem größten Inlandsmarkt wird die Güter exportieren, die am stärksten von der Massenproduktion profitieren (Fixkostendegressionseffekt – Economies-of-Scale)
- Größe des Inlandsmarktes wird bestimmt durch die Höhe des Bruttoinlandsproduktes, die Bevölkerungszahl und die Bevölkerungsdichte eines Landes.



## Internationalisierung der Unternehmen

### Theorie der Produktivitätsunterschiede (Ricardo, D.):

- Handelsströme zwischen Ländern ergeben sich durch Kostenunterschiede, die sich aus verschiedenen Arbeitsproduktivitäten ergeben.

### Theorie der Faktorausstattung (Heckscher, E.F./Ohlin, B.):

- Internationaler Handel entsteht durch die unterschiedliche Faktorausstattung zweier Länder (Arbeit und Kapital).
- Ein Land exportiert die Erzeugnisse, für dessen Produktion das Land die notwendigen Faktoren reichlich besitzt und importiert die Erzeugnisse, für die die Produktionsfaktoren knapp sind.



## Internationalisierung der Unternehmen

### Standort-Theorie (Linnemann, H.):

- Bestimmungsfaktor der Standort-Lehre ist der „Distanzfaktor“ mit den vier Elemente:
  - Transportkosten
  - Transportzeit
  - ökonomischer Horizont
  - Handelshemmnisse (Importquoten; Zölle)
- Je größer der Distanzfaktor, desto kleiner ist der Handel zwischen zwei Ländern.
- Die Bedeutung des Distanzfaktors auf den internationalen Handel, wird sehr unterschiedlich beurteilt.



# Internationalisierung der Unternehmen

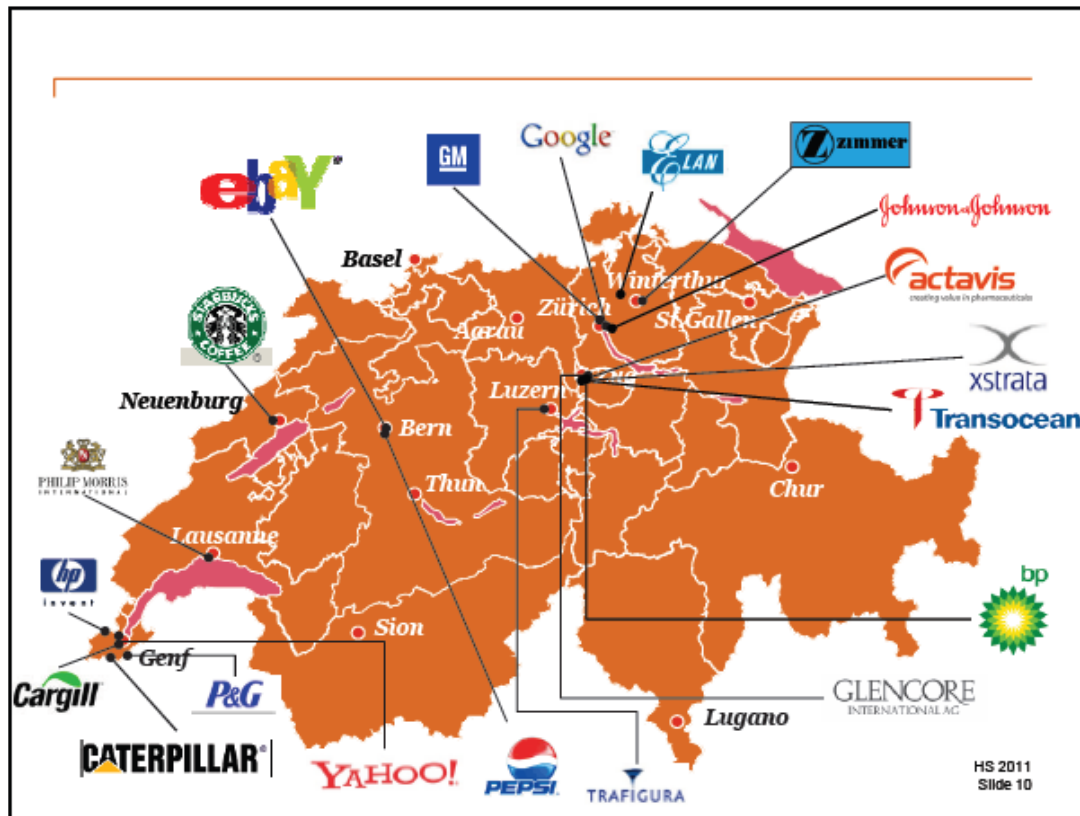
## Zusammenfassung:

- Ressourcen (physische Rohstoffen, Arbeitskräfte)
- Märkten (Marktvolumen und -Wachstum, Aktivität von bestehenden Kunden oder Zulieferern in neuen Märkten, Anpassen von Produkten an lokale Präferenzen, Transaktions- & Produktionskosten, Reaktion auf staatliche Markteingriffe)
- Economy of Scale/Scope
- strategischen Vermögenswerten
- Fluchtinvestitionen (vor Regulationen)
- Verlagerung aufgrund von Subventionen, „globaler Kuhhandel“ (Beck, 1997, S.17)
- Outsourcing
- Diversifizierung

Quelle: Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2006): *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*, 4. Auflage, t.S. 53-94.



# Headquarters von Multinationalen Unternehmen in der Schweiz





## Strategiewahl/Möglichkeiten der MNU's

### Ethnozentrisch:

Die Stammkultur wird auf alle Tochtergesellschaften übertragen, deren Schlüsselpositionen bevorzugt mit Angehörigen des Stammlandes besetzt werden. Geschäftsentscheidungen werden durch den Mutterkonzern getroffen und nicht oder nur gering regional angepasst.

### Polyzentrisch:

Tochterfirmen genießen eine gewisse Eigenständigkeit, beschäftigen überwiegend inländische Führungskräfte und passen ihre Aktivitäten den regionalen Gegebenheiten an.

### Regiozentrisch:

Strategien, Verhalten und Mitarbeiterpool der Tochterfirmen werden in bestimmten Regionen (zum Beispiel Kontinenten) vereinheitlicht.

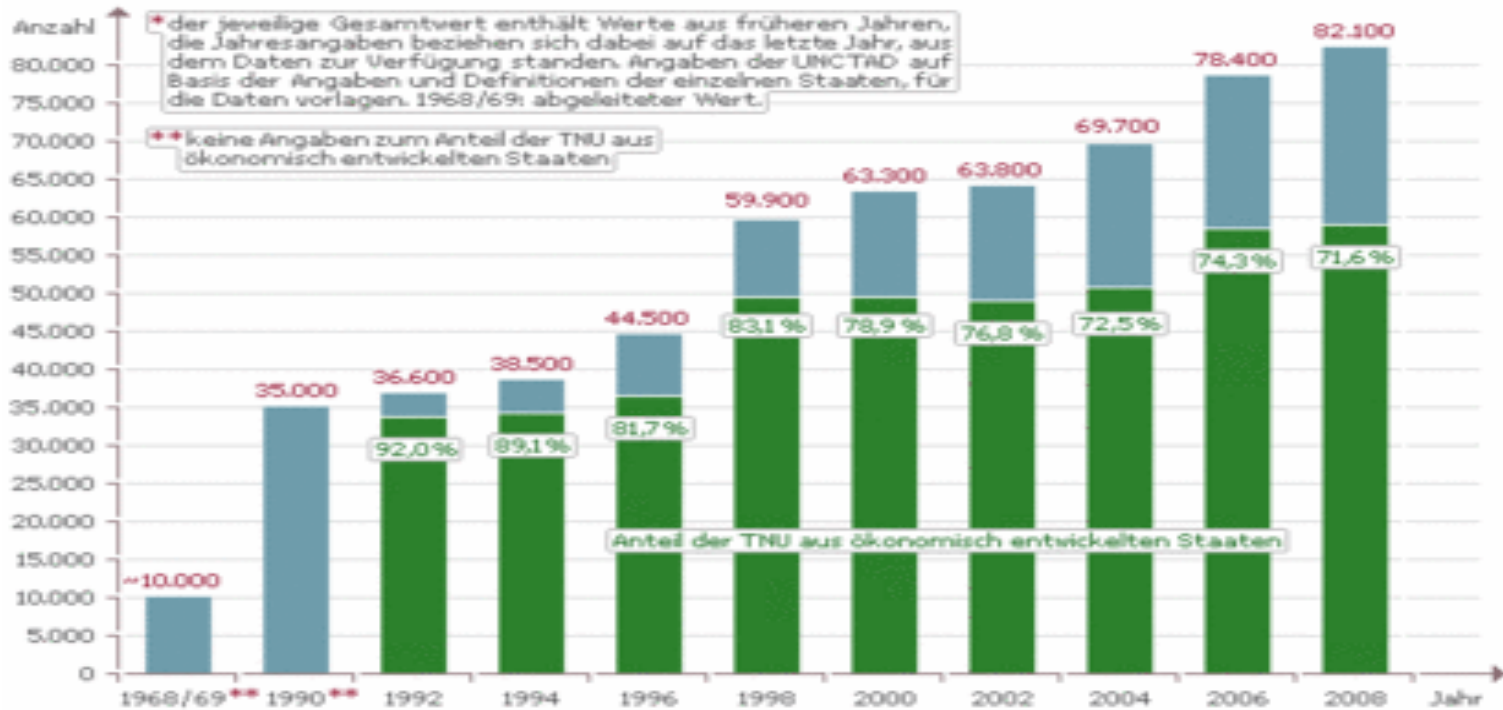
### Geozentrisch:

Die unterschiedlichen Ländermärkte, in denen die Organisation vertreten ist, werden unter Beachtung der weltweiten Unternehmensstrategie und individueller Unterschiede integriert. Personal wird weltweit leistungsbezogen eingesetzt, ohne Beachtung der Nationalität.

Quelle: Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979), Multinational Organization Development – A Social Architectural Perspective, Reading 1979.

## Anzahl Transnationaler Unternehmen (TNU)

In abs. Zahlen, Anteil der TNU aus ökonomisch entwickelten Staaten in Prozent, 1968/69 bis 2008\*



Quelle: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): World Investment Report, verschiedene Jahrgänge  
 Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de  
 Bundeszentrale für politische Bildung, 2010, www.bpb.de



Quelle: <http://www.bpb.de/wissen/3MGD0S.html>



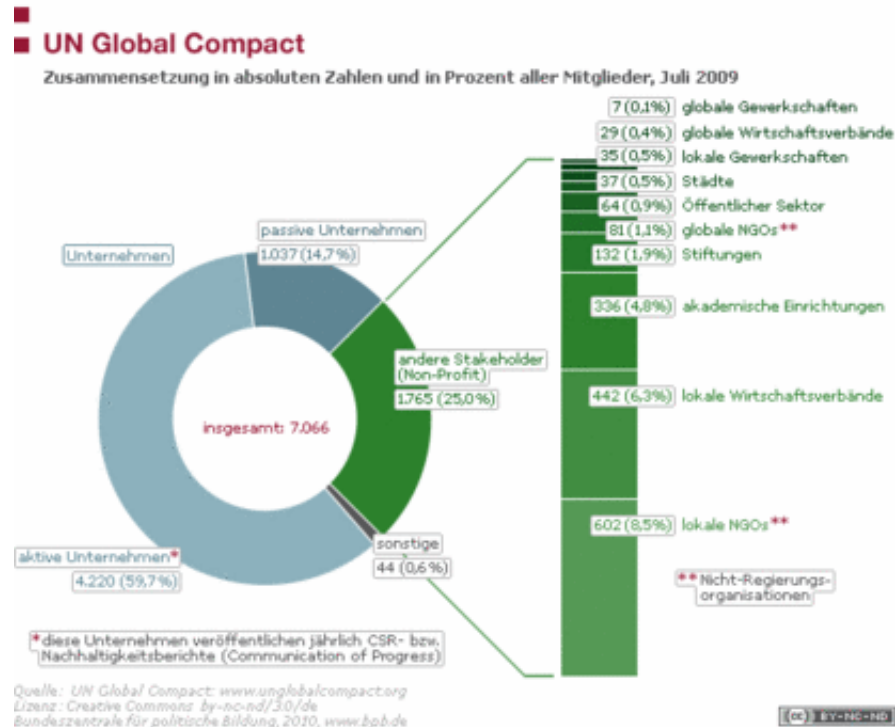
## OECD Leitsätze für Multinationale Unternehmen

1. Sicherung der Grundlagen eines effektiven Corporate-Governance-Rahmens
2. Aktionärsrechte und Schlüsselfunktionen der Kapitaleigner
3. Gleichbehandlung der Aktionäre
4. Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder) bei der Corporate Governance
5. Offenlegung und Transparenz
6. Pflichten des Aufsichtsorgans (Board)

OECD Grundsätze der Corporate Governance 2004

## What is the Global Compact?

The United Nations Global Compact is a strategic policy initiative for businesses that are committed to aligning their operations and strategies with ten universally accepted principles in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption.





## Global Governance

- The management of global processes in the absence of global government

*Quelle: Saba Riazati, "A Closer Look: Professor Seeks Stronger U.N.," The Daily Bruin, October 18, 2006.*

- Global governance'—which can be good, bad, or indifferent—refers to concrete cooperative problem-solving arrangements, many of which increasingly involve not only the United Nations of states but also 'other UNs,' namely international secretariats and other nonstate actors...

*Quelle: Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations(2005)*



## Global Governance

Allgemein:

- Entwicklung eines Institutionen- und Regelsystems und neuer Mechanismen internationaler Kooperation
- Suche nach globalen Problemlösungen im Zuge der Globalisierung
- Konzept zur Problemlösung in Abwesenheit eines „Global Government“
- Global Governance  $\leftarrow \rightarrow$  Global Government
- Die national Staaten behalten ihre Souveränität, kooperieren aber im Rahmen freiwilliger Kooperationen zusammen
- Z.B. World Trade Organization (WTO), United Nation (UN), OECD, G20, NAFTA, ASEAC



## Architektur von Global Governance

Die Architektur von Global Governance unterschiedliche Akteure auf verschiedenen Ebenen:

- Nationalstaaten
- Internationale Regime
- Regionale Integrationsprojekte
- UN-Organisationen
- Zivilgesellschaft (insbesondere in Form von NGOs)
- Lokalpolitik

Quelle :Messner, D., Global Governance und Perspektiven der Entwicklungszusammenarbeit, in: Franz Nuscheler (Hrsg.): Entwicklung und Frieden im 21. Jahrhundert, Bonn 2000, S. 267-294.





## Zukunft des Global Governance

- Vorschläge zur Erneuerung der Global Governance umfassen u.a. die Schaffung einer Weltzentralbank, einer internationalen Schuldenfazilität, die Rohstoffpreisstabilisierung, die internationale Koordinierung der Fiskalpolitik sowie die Schaffung einer internationalen „Zivilgesellschaft“.

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55791/global-governance-v3.html>

- Maßgebliche Prozesse der Politikkoordination finden inzwischen außerhalb der Vereinten Nationen statt: z.B. beim Weltwirtschaftsgipfel der Industrieländer (G8), Weltfinanzgipfel (G20) und in der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Es liegt im Interesse einer wirksamen Entwicklungspolitik, dass die Leistungsfähigkeit der Vereinten Nationen und anderer internationaler Organisationen verbessert und die Kohärenz des gesamten *Global Governance*-Systems gestärkt wird.

Quelle: [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK\\_contentByKey%29/](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK_contentByKey%29/)

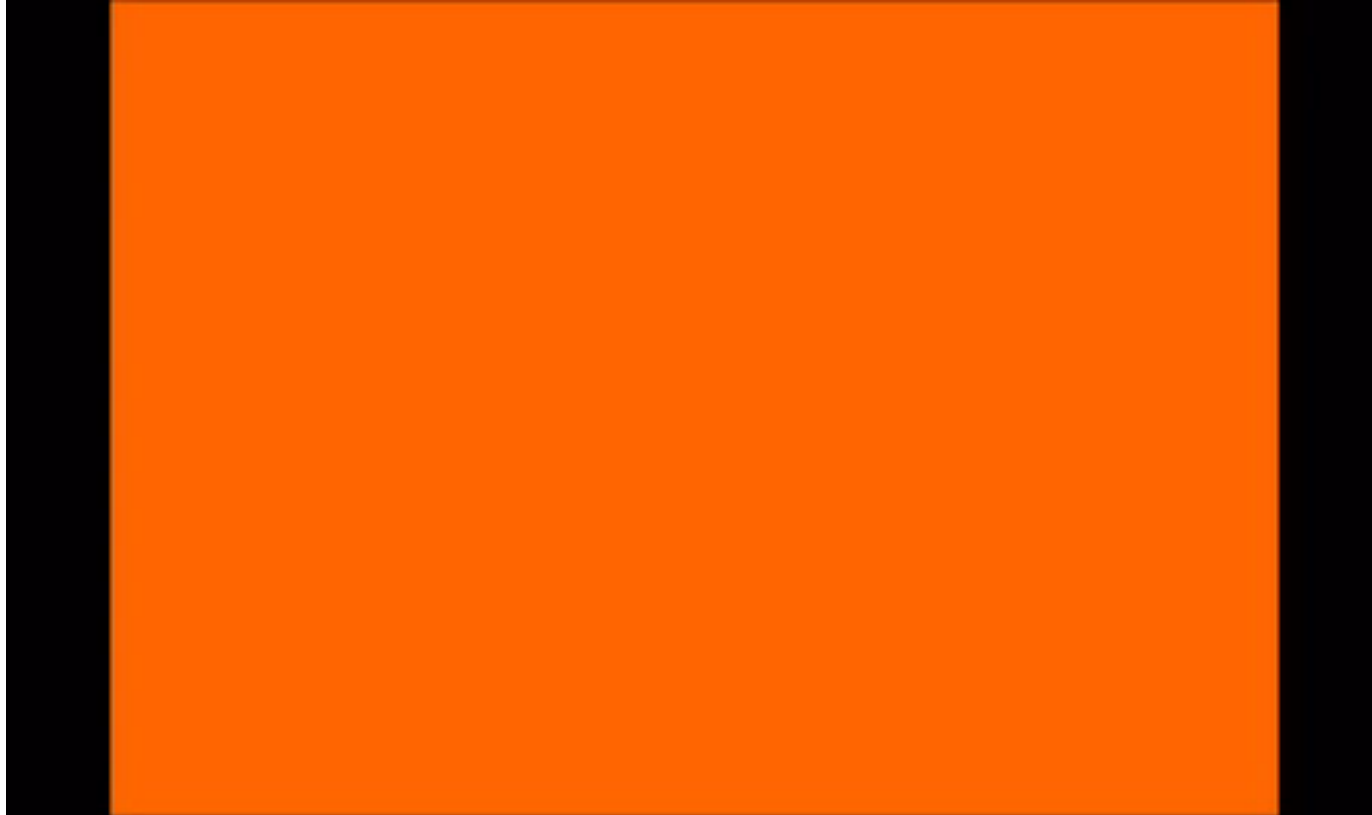


## Warum stellen sich firmen international auf ?

- Globalisierung
- Economies of Scale & Scope
- Fortschritte in Kommunikationstechniken
- Erschliessung neuer Märkte
- Übergang von einem internationalen zu einem transnationalen politisch-ökonomischen Systems
  - Frage nach einem transnationalen Regelwerk



## Fallbeispiel





- Teilnehmer der Globalisierung und daraus resultierenden Global Governance sind nicht nur Staaten, sondern auch Unternehmen aber auch NGO's
- Merkmale des „**alten**“ Systems:
  - State-centric
  - Inherently geographic
  - Anarchic



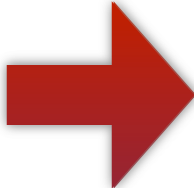
# **Was bedeutet Global/Corporate Governance für Multinationale Unternehmen**

## The Market for Corporate Control



### Theory of Berle and Means:

*Shareholder control over management declines as ownership stakes become smaller and more fragmented among a very large number of individuals*



fragmentierte Eigentümer haben wenig Anreize, um das Management aktiv zu überwachen sie bevorzugen ihr Stimme als Antwort auch schwache Leistung zu geben

## The Market for Corporate Control

### Definition:

*In the market for corporate control, transactions for control over a company 's shares are made and occur through a variety of methods:*



- open market purchases
- block purchases
- tender offers
- proxy contests



## International Differences

Anglo-American market for corporate control:

- most active takeover market in the world

German market for corporate control:

- weak, yet trend toward increasing activity

Warum ist das Vertrauen auf den Märkten für Unternehmenskontrolle als Mechanismus der Corporate Governance international verschieden





Institutional factors suppress/facilitate a market for corporate control:

ownership structure

influence of banks

codetermination

accounting and disclosure issues

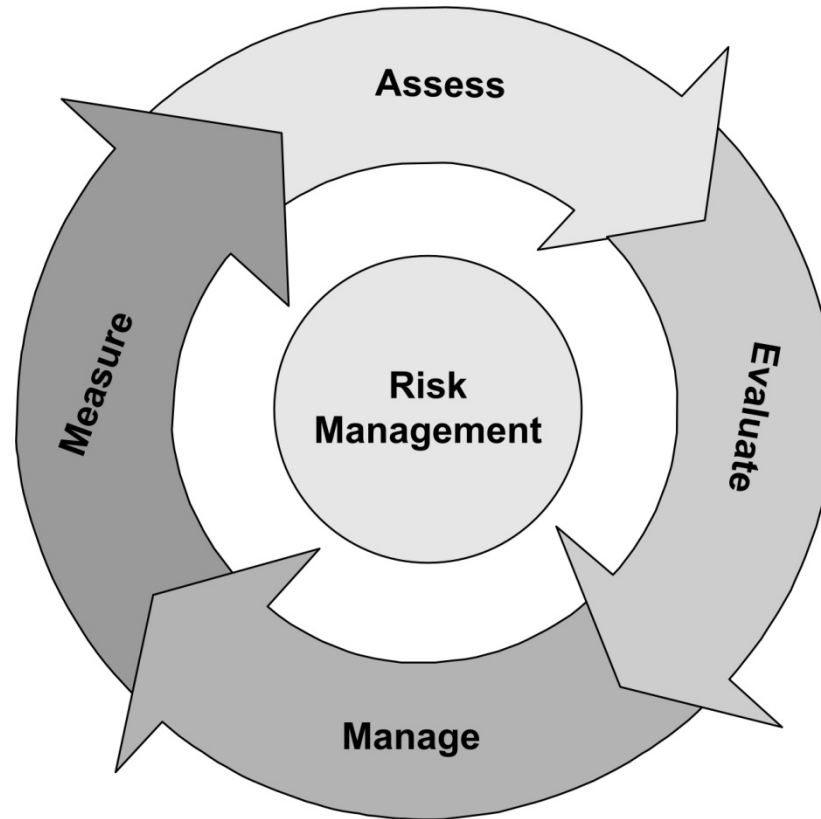
competition law

defensive actions

corporate culture

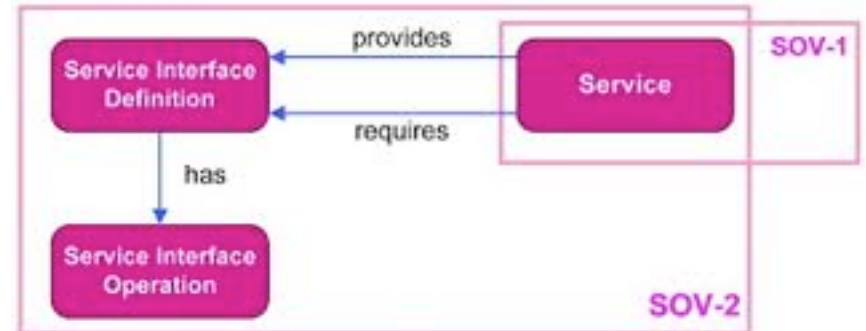
company law

# Risk Management



# Risikoanalysetools

- Tabular approach
- Questionnaire
- Mind mapping
- Risk benchmarking
- Software programs and systems



Relationships between Key Data Objects (Simplified from M3)





## Level und Typen von Risiko

- Strategic risk → ausserhalb der Organisation
- Management level risks → Resultiert aus aktivitäten der Firma
- Operational risks → Innerhalb der Firma

## Vorbeugung gegen signifikante Risiken





## Mögliche corporate risk Probleme

- Marketing problems
- Operational difficulties
- Financial difficulties
- Personnel problems
- Legal problems
- Physical asset hazards
- Political/economic situations

## Der Risikoanalyse und Management Prozess



Quelle: Bob Tricker "Corporate Governance" S.336



# **CSR und Nachhaltigkeit in Unternehmen**





- Employee commitment
- Schnitte im Reisebudget
- Carbon-positive building
- Reporting on emissions – bonus compensations
- Hybrids und Elektrik Autos
- Umweltfaktor ist eine wichtige variable bei grossen Investitionen
- Ganze Supply chain wird nach eco-efficiency ausgerichtet



- Erhöhung der R&D investments von 700 Mill. zu 1,5 Mrd. US-Dollar
- Angestellte haben die Freiheit eigene Initiativen einzubringen
- Joint ventures mit grossen Firmen und NGO's
- Enge Verbindung mit der US-Regierung bezüglich Gesetzesinitiativen



## “The Reputational Penalties for Environmental Violations” by Karpoff, Lott and Wehrly (2005)

### Kernaussage des Textes:

*Sind ökologische Verletzungen weitgehend durch rechtliche und regulatorische Strafen diszipliniert, oder durch Reputations-Strafen?*

- Verlust im Aktienkurs ist ein Resultat von rechtlichen Sanktionen
- Rechtliche Sanktionen sind primäre Abschreckung für Umwelt Verletzungen
- Strafen die den Ruf des Unternehmens betreffen werden nicht als signifikant erachtet



Quelle: [http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/581807/Energie\\_Das-Loch-ist-zu-BPAktie-steigt](http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/581807/Energie_Das-Loch-ist-zu-BPAktie-steigt)



## Problemstellung

Wie sehen die Determinanten von Global- und  
Corporate Governance aus



## Determinanten für Global Governance und Corporate Governance

- GG & CG werden immer mehr an Bedeutung gewinnen durch die immer weitere Verflechtung von Staaten und MNU's
- Sind das Bindeglied zwischen Gesellschaft und Unternehmung
- Investoren legen immer mehr Wert auf "Good Governance" in Unternehmen
- NGOs verleihen gewissen Gruppen eine Stimme
- Aktienkurse sind eng verbunden mit dem ethischen Verhalten von Unternehmen



## Fazit

- Landesgrenzen verlieren mehr und mehr an Bedeutung
- Globalisierung
- Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus
- Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
- Principal – Agent Problem
- Vermittlungstätigkeit



## Fragen:

- Ist Global Governance ein sinnvolles Konzept zur Lösung globaler Probleme?
- Welche Bedingungen bzw. Interessen stehen seiner Realisierung entgegen?
- Kennt Ihr Beispiele, wo die Staaten schon Kompetenzen an NGO'S oder Unternehmen abgegeben haben (ISO, DIN)?
- Kann sich Global Governance über kulturelle Unterschiede hinwegsetzen?





## Bemerkungen, Fragen & Anregungen





Vielen dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!



## Literaturverzeichnis

- Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Auflage, Stuttgart, S. 53-94.
- Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979), Multinational Organization Development – A Social Architectural Perspective, Reading 1979.
- Scherer, A.G. (2003): Multinationale Unternehmen und Globalisierung: Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung (Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur, Seite 100 ff.)
- Messner, D.(2000) Globalisierung, Global Governance und Perspektiven der Entwicklungszusammenarbeit, in: Franz Nuscheler (Hrsg.): Entwicklung und Frieden im 21. Jahrhundert, S. 267-294.
- Bartlett C./Ghoshal, S. (1989) Managing across Borders: The Transnational Solution, Hutchinson London
- Scherer, A.G./Palazzo, G./Baumann, D. (2006): Global rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance, in: Business Ethics Quarterly, 16, S.505-532



Saba R. "A Closer Look: Professor Seeks Stronger U.N.," The Daily Bruin, October 18, 2006.

Bundeszentrale für politische Bildung, <http://www.bpb.de/wissen/3MGD0S.html> aufgerufen am 26.11.2011

Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55791/global-governance-v3.html> aufgerufen am 26.11.2011

Deutsche Institut für Entwicklungshilfe Homepage, [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK\\_contentByKey%29](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/%28ynDK_contentByKey%29) aufgerufen am 26.11.2011

Tom Farer and Timothy D. Sisk (2005), A Review of Multilateralism and International Organizations, Volume 18, Issue 1-4