

Hermanns, Ferdinand

**Article — Digitized Version**

## Multinationale Unternehmen im Vormarsch

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Hermanns, Ferdinand (1969) : Multinationale Unternehmen im Vormarsch, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 49, Iss. 4, pp. 215-218

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133961>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Integration

# Multinationale Unternehmen im Vormarsch

Ferdinand Hermanns, Köln

Immer noch werden die internationalen Wirtschaftsbeziehungen vor allem durch Importe und Exporte bestimmt. Zunehmend wird aber der Weltmarkt von den Unternehmen der Industriestaaten als Einheit betrachtet. Sie bemühen sich deshalb um die Schaffung fester Stützpunkte auf den Exportmärkten. Dazu errichten sie dort Handelsniederlassungen und Produktionsstätten. Dieses Vorgehen ist auch in vielen Fällen dadurch geboten, daß hohe Zölle und andere Handelsrestriktionen die Konkurrenzfähigkeit der importierten Güter herabsetzen. Durch Gründung von Produktionsstätten im Abnehmerland können diese Schwierigkeiten umgangen werden. Darüber hinaus hat eine Reihe von Unternehmen eine Größe erreicht, die die Aufnahmefähigkeit ihrer Heimatmärkte überschreitet. Es liegt deshalb nahe, diese Produktionskräfte auf anderen Märkten einzusetzen. Schließlich vermindert eine Produktionstätigkeit in mehreren Ländern das Risiko von Konjunkturschwankungen.

### Internationale Unternehmensformen

Die Entwicklung zu einem weltweiten Verkaufs- und Produktionsnetz ging bei den meisten Unternehmen nur langsam vor sich. Sie begann in aller Regel durch vertragliche Bindungen mit einheimischen Unternehmen im Rahmen von Import- und Exportabkommen. Als zweite Stufe ist die Übertragung von know-how und die Vergabe von Lizenzen zu beobachten. Sodann erwarb das ausländische Unternehmen Anteile an einheimischen Produktionsstätten und begann schließlich mit dem Aufbau eigener, voll integrierter Produktionsunternehmen.

Im Laufe der Nachkriegsjahre sind immer mehr international verflochtene Unternehmen entstanden. Diese internationalen Konzerne bedurften eigener organisatorischer Formen, wenn sie sich erfolgreich entfalten wollten. Zwar hat es schon immer Großunternehmen mit internationalen Interessen gegeben. Beispiele aus dem Mittelalter sind die Fugger und die Hanse. Aus neuerer Zeit sind Firmen kolonialer Prägung, wie z. B. die Ostindische Compagnie, zu nennen. Kennzeichen dieser Unternehmen war jedoch ihre starke Verwurzelung im Ursprungsland, während es zu den Eigenschaften der heutigen in mehreren Ländern arbeitenden Großunternehmen gehört, daß sie sich in vielen Fällen vom Ursprungsland gelöst haben. Um diese neue Entwicklung zu kennzeichnen, spricht man von multinationalen Unternehmen.

Prof. Perlmutter, Dozent am Centre d'Etudes Industrielles in Genf, hat eine Typisierung der internationalen Unternehmen nach ihrer Struktur und der Art ihrer Tätigkeit unternommen. Er unterscheidet

- ethnozentrische Unternehmen,
- polyzentrische Unternehmen und
- geozentrische oder multinationale Unternehmen<sup>1)</sup>.

### Ethno- und polyzentrische Unternehmen

Das ethnozentrische Unternehmen zeichnet sich nach der Definition von Perlmutter dadurch aus, daß es über eine starke Hauptverwaltung, Her-

<sup>1)</sup> In einer geplanten Studie der Internationalen Handelskammer über die wirtschaftlichen und rechtlichen Probleme dieser Unternehmen werden sie als „transnationale“ Unternehmen bezeichnet.

stellungsbetriebe und Marktorganisation in seinem Ursprungsland verfügt. Alle wesentlichen Entscheidungen werden von dieser Hauptverwaltung getroffen. Die Niederlassungen in anderen Ländern sind allenfalls für das örtliche Marketing verantwortlich. In der Regel verfügen die Niederlassungen weder über eigene Herstellungsbetriebe noch über Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Sie werden von Angehörigen der Nationalität geleitet, der das Mutterunternehmen angehört.

Das polyzentrische Unternehmen läßt seine Niederlassungen häufig ebenfalls durch Angehörige des Staates leiten, dem das Mutterunternehmen angehört. Den Niederlassungen werden jedoch bereits weitgehende Entscheidungsbefugnisse über alle Angelegenheiten übertragen, die ihren eigenen Markt betreffen. Auch haben sie oft eigene Herstellungsbetriebe.

### **Multinationale Unternehmen**

Das international am weitesten entwickelte Unternehmen ist das multinationale Unternehmen. Die Beziehungen zwischen Mutter und Töchtern sind durch eine weitgehende Unabhängigkeit der Töchter gekennzeichnet. Das Mutterunternehmen erarbeitet lediglich allgemeine Richtlinien. Die Unternehmensführung der Töchter liegt meist in den Händen einheimischer Manager. Vor allem aber betrachtet das multinationale Unternehmen die Welt als einen einzigen zusammenhängenden Markt.

Diese Typisierung ist nicht neu. Schon zu Beginn der sechziger Jahre tauchte der Begriff des multinationalen Unternehmens in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion auf. Zu den obigen Kriterien kommt noch die Tatsache hinzu, daß multinationale Unternehmen den größeren Teil ihrer Tätigkeit ins Ausland verlegt haben und daß die Mehrheit ihrer Aktionäre aus Ausländern besteht. Daraus ergibt sich, daß das multinationale Unternehmen keinerlei grundlegende Bindungen zu irgendeinem Land besitzt, während die internationalen Unternehmen noch weitgehend einem bestimmten Land verbunden sind. Legt man diesen Maßstab an die großen amerikanischen Gesellschaften an, so wird man feststellen, daß die meisten noch zum Typ des internationalen Unternehmens gehören<sup>2)</sup>.

### **Innere Organisationsprobleme . . .**

Die bisherigen Untersuchungen haben die rechtlichen Grundlagen, nach denen das multinationale Unternehmen aufgebaut ist, nur ungenügend berücksichtigt. Das liegt daran, daß die rechtliche

<sup>2)</sup> Vgl. Walter Huppert: Internationale Industriekonzerne, Berlin 1966, S. 27.

Konstruktion für das Verständnis der Organisation und des Zusammenspiels zwischen den einzelnen Gliedern eines solchen Unternehmens weniger wichtig ist. Wegen des Fehlens eines internationalen Gesellschafts- und Steuerrechts bedienen sich die multinationalen ebenso wie die internationalen und die großen nationalen Unternehmen der Form des Konzerns<sup>3)</sup>.

Wenn auch das multinationale Unternehmen dadurch gekennzeichnet ist, daß seine Glieder in den verschiedenen Ländern in weitem Umfang autonome Entscheidungsbefugnisse besitzen, so bleibt doch eine Kontrolle durch die Zentrale bestehen. Diese ist jedoch im Einzelfall unterschiedlich ausgestaltet. Es gibt Fälle, in denen sich die Kontrolle lediglich auf die Festlegung des Budgets erstreckt. Im Rahmen dieses Budgets können die einzelnen Glieder des Unternehmens frei handeln. In anderen Fällen hingegen werden Entscheidungen größeren Ausmaßes grundsätzlich von der Zentrale getroffen. Den Unternehmen im Ausland steht dabei nur ein mehr oder weniger ausgebautes Mitspracherecht zu.

### **. . . noch nicht gelöst**

Von den multinationalen Unternehmen werden vor allem solche Tätigkeiten zentral gesteuert, durch deren Dezentralisierung Doppelarbeit und damit Produktivitätsverluste entstehen könnten. Hierzu gehört vor allem die Forschung. Damit ist aber nicht gesagt, daß die zentral gesteuerten Tätigkeiten auch an einem Ort zusammengefaßt sind. Allein die Tatsache, daß man zentrale und weitgehend dezentralisierte Verwaltungssysteme beobachten kann, beweist, daß das Problem der optimalen Organisation dieses Unternehmenstyps bisher keineswegs gelöst ist.

Auch nach der Entscheidung für eine zentrale oder dezentralisierte Verwaltung bleibt die Frage, wie die Gliederung der Verwaltung innerhalb eines dieser Systeme vorgenommen werden soll. Hierfür bieten sich verschiedene Lösungen an:

Die Verwaltung kann regional aufgeteilt werden. Diese Form wird man dann wählen, wenn das Unternehmen über ein verhältnismäßig enges Produktionsprogramm verfügt.

Bei stark differenzierten Unternehmen wird eine Aufteilung nach Produkten oder Funktionen bevorzugt.

Übt ein stark differenziertes Unternehmen seine Tätigkeit in sehr vielen Ländern aus, kann es zweckmäßig sein, das regionale mit dem funktionalen System zu verknüpfen.

Gleichgültig, zu welcher Organisationsform man sich entschließt: Als wesentliches Bindeglied wird

<sup>3)</sup> Vgl. Walter Huppert, a. a. O., S. 27 ff.

stets der persönliche Kontakt zwischen dem Management der Zentrale und dem Management der Gliedfirma angesehen.

### Marktstrategie

Für die Marktstrategie lassen sich nur sehr schwer einheitliche Kriterien ermitteln. Einzelne Unternehmen halten es für zweckmäßig, ihre Produkte nach einheitlichen Gesichtspunkten auszustatten, so daß ihre Herkunft überall auf der Welt sofort zu erkennen ist — wie z. B. Coca Cola. Andere Unternehmen legen größeren Wert darauf, daß der Verbraucher glaubt, das Produkt stamme aus seinem eigenen Land. Diese Arten der Marktdurchdringung werden jedoch selbst innerhalb der einzelnen Unternehmen nicht konsequent durchgeführt. Manche Erzeugnisse werden mit einheitlicher Ausstattung weltweit vertrieben; andere werden dagegen lediglich auf bestimmten Teilmärkten abgesetzt.

### Produktion

Eine Reihe multinationaler Unternehmen hat sich nicht damit begnügt, in den einzelnen Ländern einfach Produktionsstätten aufzubauen. Sie gehen darüber hinaus und führen zwischen den einzelnen Produktionsstätten eine weitgehende Spezialisierung durch. Dadurch gelingt es ihnen, riesige Serien mit der entsprechenden Kostendegression zu erreichen. Dieses Verfahren wird aber nicht nur bei der Massenproduktion angewandt. Als Beispiel für eine hochspezialisierte und auf alle Länder der westlichen Hemisphäre verteilte Produktion sei IBM genannt: Vor allem in Europa werden in den einzelnen Werken nur Teile der Datenverarbeitungsmaschinen hergestellt, wobei sich die Unternehmen die von ihnen gebauten Teile gegenseitig für die Endmontage zuliefern. Bei dieser Art der Produktion ist allerdings zu berücksichtigen, daß ihre Wirtschaftlichkeit nicht zuletzt von den Transportkosten bestimmt wird; bei billigen Massengütern wird sich eine Produktionsaufgliederung nach Ländern kaum durchführen lassen.

### Forschung und Entwicklung

Anders als bei der Produktion, die je nach der Größe des Marktes von jedem der Glieder des multinationalen Unternehmens selbst durchge-

führt werden kann, würde es eine Verzettlung von Forschungsmitteln nach sich ziehen, wenn gleiche Forschungsaufgaben von verschiedenen Forschungseinrichtungen desselben Unternehmens in Angriff genommen würden. Aus diesem Grunde werden die Forschungspläne in aller Regel von der Zentrale aufgestellt und auf die einzelnen Forschungsstätten verteilt. Dabei ist es keineswegs so, daß die Forschung nur in einem Land betrieben würde. Gerade IBM ist auch hier wieder ein gutes Beispiel dafür, daß die Forschungszentren über die ganze Welt verteilt werden können, ohne daß die Einheitlichkeit der Forschung darunter litte.

### Finanzierung

Auch die Finanzierung kann nach zwei Prinzipien erfolgen, die gleichberechtigt nebeneinander angewandt werden. Einmal gibt es Unternehmen, deren Finanzierung zentral durchgeführt wird; andere Unternehmen übertragen die Finanzierung weitgehend ihren einzelnen Unternehmensgliedern. Gemeinsam ist beiden Methoden, daß sie sich stets in den Rahmen des Gesamtbudgets einpassen müssen. Dabei ist eine Tendenz zu einer größeren Zentralisierung der allgemeinen Finanzierungsfragen zu beobachten. Denn dieser Bereich erfordert immer größere Fachkenntnisse. Weiterhin lassen sich durch die Zusammenfassung der Finanzierung und den dadurch erreichten größeren Überblick bessere Bedingungen beim Kapitalgeber durchsetzen.

### Übereinstimmung mit nationalen Zielen

Die Frage nach der Nationalität wirft verschiedene Probleme auf: Das Unternehmen muß sich entscheiden, wie es die Führungsspitzen der einzelnen Glieder besetzen will. Gerade wegen des politischen Gewichtes international verflochtener Großunternehmen kann die Nationalität der Führungsgremien zu Schwierigkeiten mit den nationalen Regierungen führen. Der Trend geht deshalb dahin, möglichst Einheimische mit leitenden Posten zu betrauen. Ein solches Vorgehen ist geeignet, Ressentiments zu verhindern, die durch fremde Führungskräfte hervorgerufen werden könnten.

Ferner müssen die einzelnen Unternehmen klar zum Ausdruck bringen, daß sich ihre Interessen mit denen der jeweiligen nationalen Volkswirt-

**VEREINSBANK IN HAMBURG**  
 Zentrale: Hamburg 11, Alter Wall 20-30, Telefon 36 0 61

50 FILIALEN UND ZWEIGSTELLEN IN HAMBURG, CUXHAVEN UND KIEL

schaft decken. Nur dann wird auf lange Sicht ein reibungsloses Arbeiten möglich sein. Dies gilt insbesondere für die Tätigkeit in unterentwickelten Ländern. Aber auch in Europa müssen die ausländischen Unternehmen in wachsendem Umfange bestrebt sein, sich den europäischen Verhältnissen anzupassen, wenn sie nicht Abwehrreaktionen hervorrufen wollen.

#### Unzureichendes Gesellschaftsrecht ...

Die Tätigkeit und die Bedeutung multinationaler Unternehmen wird in den kommenden Jahren ständig anwachsen. Man schätzt, daß im Jahre 1988 im wesentlichen 200 bis 300 multinationale Unternehmen den Kern der Produktion an industriellen Gütern in der Welt bilden werden. Diese Ausdehnung der Unternehmen über die Grenzen der nationalen Staaten hinaus wird die Regierungen zu rechtlichen und wirtschaftspolitischen Konsequenzen zwingen. Rechtliche Folgen müssen vor allem im Rahmen des Gesellschaftsrechts und des Steuerrechts gezogen werden, da es keine Unternehmensform internationalen Charakters gibt. Juristische Personen sind an die nationalen Rechtsordnungen gebunden.

#### ... von Unternehmen überbrückt

Allerdings ist es einigen großen internationalen Konzernen gelungen, die Möglichkeiten der nationalen Gesellschaftsrechte so auszunutzen, daß die Ergebnisse denjenigen nahe kommen, die von einem übernationalen Gesellschaftsrecht erwartet werden. So besitzen die Shell-Gruppe und Unilever jeweils zwei Spitzenholdings in England und in Holland. Die Aktien der beiden Spitzenholdings werden an den Börsen gehandelt. Die Aktien sämtlicher Produktions-, Vertriebs-, Forschungs- und Transportgesellschaften des betreffenden Konzerns werden im gleichen Verhältnis von den beiden Holdings gehalten. Die einheitliche Leitung des Konzerns wird ungeachtet der doppelten Holdingsspitze dadurch gewährleistet, daß die Führungskräfte der beiden Holdings identisch sind.

Denselben Effekt hat der Nestlé-Konzern durch eine andere rechtliche Konstruktion erreicht. Der Konzern ist in zwei Aktiengesellschaften verschiedener Nationalität – sogenannte Parallelgesellschaften – aufgeteilt. Jede der beiden Parallelgesellschaften betätigt sich nur in einem bestimmten territorialen Rahmen. Die Querverbindung zwischen den beiden Parallelgesellschaften ist da-

durch gegeben, daß die Aktien der beiden Parallelgesellschaften nach Stückelung und Numerierung einander genau entsprechen. Eine Aktie der schweizerischen Gesellschaft mit der Nr. X kann immer nur gleichzeitig mit der entsprechenden Aktie der nicht-schweizerischen Parallelgesellschaft mit der gleichen Nummer X erworben und veräußert werden. Auch hier ist die Leitung der beiden Parallelgesellschaften personell weitgehend identisch<sup>4)</sup>.

#### Internationales Kartellrecht erforderlich

Das nationale Kartellrecht wird zur Regelung des Verhaltens multinationaler Unternehmen in vielen Fällen nicht ausreichen. Für diese Unternehmen wird die eigentliche Kartellfrage, d.h. die vertragliche Vereinbarung von Wettbewerbsbeschränkungen, in den Hintergrund treten. Wettbewerbspolitisch bedeutet das, daß sich die staatlichen Interventionen auf die Struktur oder auf das Verhalten dieser Unternehmen richten müssen. Eine Strukturkontrolle durch den einzelnen Staat – etwa nach der Art von Section 7 Clayton Act oder Art. 66 MUV – muß aber dann fehlgehen, wenn sich innerhalb der nationalen Grenzen eines Landes nur ein einziges Unternehmensglied des multinationalen Unternehmens befindet. Der nationale Gesetzgeber könnte also nur eine reine Verhaltenskontrolle durchführen.

Eine Reihe von Regierungen, insbesondere die Vereinigten Staaten, haben diese Probleme erkannt. Dies ist sicherlich einer der Gründe für die kartellrechtliche Kontrolle zwischenstaatlicher Vereinbarungen im Rahmen der OECD. Man muß sich darüber im klaren sein, daß internationale Instrumente zur Wettbewerbsaufsicht multinationaler Unternehmen entwickelt werden müssen. Dies würde auch im Interesse der nationalen Industrien liegen, weil nur so die Wettbewerbsnachteile ausgeglichen werden können, die für eine dem Kartellrecht unterworfenen nationalen Industrie gegenüber einer völlig freien multinationalen entstehen würden. Eine künftige Regelung internationaler Wettbewerbsverhältnisse darf aber nicht zu übermäßigen Einschränkungen der Unternehmensfreiheit führen. Diese Feststellung gilt auch für die Mitbestimmungsforderungen der Gewerkschaften, die schon ihre Ansprüche gegenüber multinationalen Unternehmen angemeldet haben.

<sup>4)</sup> Diese Beispiele sind dem Vortrag von Heintzeler: Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte der Konzentration in internationaler Sicht, entnommen. Der Vortrag ist abgedruckt in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., 1968, H. 2/3, S. 77 ff.