

Hassel, Anke; Höpner, Martin; Kurdelbusch, Antje; Rehder, Britta; Zugehör, Rainer

**Working Paper**

## Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland

MPIfG Working Paper, No. 00/1

**Provided in Cooperation with:**

Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG), Cologne

*Suggested Citation:* Hassel, Anke; Höpner, Martin; Kurdelbusch, Antje; Rehder, Britta; Zugehör, Rainer (2000) : Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland, MPIfG Working Paper, No. 00/1, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, <http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp00-1/wp00-1.html>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/44264>

**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.*



## MPIfG Working Paper 00/1, Januar 2000

### Dimensionen der Internationalisierung: Ergebnisse der Unternehmensdatenbank "Internationalisierung der 100 größten Unternehmen in Deutschland"

von Anke Hassel, Martin Höpner, Antje Kurdelbusch, Britta Rehder und Rainer Zugehör (MPIfG)

#### Zusammenfassung

Anhand eines Samples der 100 größten deutschen Unternehmen wird die Frage diskutiert, wie sich der Internationalisierungsgrad von Unternehmen messen läßt. Es wird vorgeschlagen, zwischen zwei Internationalisierungsdimensionen zu unterscheiden: Einer realwirtschaftlichen und einer kapitalmarktbezogenen Dimension der Internationalisierung. Beide Internationalisierungsdimensionen werden durch jeweils einen zusammengesetzten unternehmensbezogenen Internationalisierungsindex repräsentiert. Die realwirtschaftliche Seite der Internationalisierung wird anhand des Anteils Auslandsbeschäftigter an der Belegschaft, anhand des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz und anhand der regionalen Streuung der Unternehmensaktivitäten gemessen. Die kapitalmarktbezogene Seite der Internationalisierung wird durch den Aktienanteil im Besitz ausländischer Anleger, die Anwendung internationaler Bilanzierungsmethoden und Notierungen an ausländischen Börsen abgebildet. Es zeigt sich, daß die drei Indikatoren beider Dimensionen stark miteinander korreliert sind, während sich zwischen beiden Internationalisierungsdimensionen nur ein schwacher Zusammenhang ergibt.

#### Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Die Messung der Internationalisierung von Unternehmen
- 3 Die 100 größten Unternehmen in Deutschland
  - 3.1 Branchenzugehörigkeit
  - 3.2 Beteiligungsverhältnisse
  - 3.3 Beschäftigungsentwicklung
  - 3.4 Wertschöpfung
- 4 Dimensionen der Internationalisierung
  - 4.1 Die güterwirtschaftliche Dimension
  - 4.2 Die Dimension der Produktion
    - 4.2.1 Auslandsanteil an den Beschäftigten
    - 4.2.2 Investitionen
    - 4.2.3 Wertschöpfung
  - 4.3 Die regionale Streuung
    - 4.3.1 Meßverfahren und -probleme
    - 4.3.2 Datenverfügbarkeit
    - 4.3.3 Ergebnisse

|       |  |
|-------|--|
| 4.4   | Die kapitalmarktbezogene Dimension             |
| 4.4.1 | Internationalisierung der Eigentümerstrukturen |
| 4.4.2 | Notierung an ausländischen Börsen              |
| 4.4.3 | Bilanzierung nach internationalen Vorschriften |
| 4.5   | Die strategische Dimension: Leitbilder         |
| 4.5.1 | Forschungsstand                                |
| 4.5.2 | Ergebnisse                                     |
| 4.6   | Eindimensionalität von Internationalisierung?  |
| 5     | Zusammenfassung                                |
| 6     | Anhang   |
| 6.1   | Datenquellen                                   |
| 6.2   | Konzeptionalisierung des Leitbildindex         |

## 1 Einführung

In diesem Papier wollen wir Meßverfahren für den Internationalisierungsgrad von Großunternehmen in Deutschland konzeptionalisieren und erste Ergebnisse eigener empirischer Erhebungen vorstellen. Die Messung der Internationalisierung von Großunternehmen in Deutschland ist Teil eines Forschungsprojekts über den *Einfluß der Internationalisierung auf das deutsche System industrieller Beziehungen*.<sup>[1]</sup>

Warum ist die Messung von Internationalisierung relevant? In der Literatur über den institutionellen Wandel in Systemen industrieller Beziehungen findet sich regelmäßig das Argument, daß die wirtschaftliche Internationalisierung zu den wichtigsten exogenen Faktoren gehört, die auf nationale Institutionensysteme einwirken (Dörre 1997). Wirtschaftliche Internationalisierung bezieht sich auf die Ausweitung von Märkten für Produkte und Vorprodukte, Arbeit (einschließlich im Ausland erbrachter produktiver Vorleistungen) und Kapital (Kredite ebenso wie Unternehmensanteile) über nationale Grenzen hinweg, also über die Reichweite nationaler Institutionen hinaus. Die internationale Durchdringung von Märkten für Produkte und Kapital steigert den Druck auf nationale Institutionensysteme, sich entweder den neuen Bedingungen der Kapitalverwertung anzupassen oder empfindliche Einbußen an Investorentätigkeit in ihren Ländern hinnehmen zu müssen.

Wie sich der aus der wirtschaftlichen Internationalisierung entstehende Wettbewerb zwischen nationalen institutionellen Systemen auf deren Wandel auswirkt, ist weitgehend unklar. Oftmals wird argumentiert, daß die zunehmende internationale Mobilität von Kapital und Produktion die Stellung von Arbeitgebern stärkt, die ihren Machtzuwachs für eine Flexibilisierung von vormals rigiden und zentralisierten Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt nutzen können (Kapstein 1996). Andererseits lassen sich Anzeichen dafür finden, daß Arbeitgeber im deutschen System der industriellen Beziehungen es aufgrund der Internationalisierung und der dadurch gewachsenen Empfindlichkeit gegenüber drohenden Produktionsausfällen schwieriger finden, ihre Forderungen gegenüber Gewerkschaften durchzusetzen (Thelen 1999). In beiden Fällen ist der wirtschaftliche Internationalisierungsgrad ein wichtiger Prädiktor für das Verhalten der Arbeitgeber im System der industriellen Beziehungen.

Wirkt die wirtschaftliche Internationalisierung auf alle Arbeitgeber gleichermaßen? Ein Teil der Literatur nimmt die Internationalisierung von *Volkswirtschaften* anhand makroökonomischer Kennziffern über Außenhandelsquoten und Direktinvestitionen zum Ausgangspunkt und leitet aus der Zunahme der internationalen Wirtschaftsaktivitäten Implikationen für die Durchsetzungsfähigkeit einzelner nationaler Akteure, insbesondere Regierungen, Arbeitgeber

und Gewerkschaften, ab.[2] Man muß jedoch davon ausgehen, daß nur der Teil der *passiven* wirtschaftlichen Internationalisierung (wie z.B. die Importquote) auf die Akteure gleichermaßen wirkt und auch das nur spezifisch für einzelne Sektoren. Der größere Teil der *aktiven* wirtschaftlichen Internationalisierung (wie Auslandsinvestitionen, Beteiligungen usw.) betrifft nicht alle Akteure gleichermaßen, sondern ist unternehmensspezifisch. Vor diesem Hintergrund scheint es wichtig, Internationalisierung auch anhand unternehmensspezifischer Indikatoren zu messen. Zwei weitere Gründe sprechen dafür:

Erstens sind *Unternehmen* die wichtigsten Akteure der wirtschaftlichen Internationalisierung. Sie exportieren einen erheblichen Teil ihrer Produktion, verfügen in wachsendem Maße über ausländische Produktionsstätten und Belegschaften, müssen ihr Kapital auf internationalen Märkten beschaffen und sich auf nicht-deutsche, oft "ungeduldige" Anteilseigner einstellen. Daher ist wirtschaftliche Internationalisierung mit einer wachsenden Intensität des Wettbewerbs verbunden: zwischen Firmen um Absatz, zwischen Arbeitnehmern um Beschäftigung und zwischen Unternehmen sowie nationalen Gesellschaften um Investitionskapital.

Zweitens sind *große Unternehmen* wesentliche Gestalter und Empfänger von Regulierung innerhalb des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Großunternehmen haben stets eine führende Rolle bei der Gestaltung der industriellen Beziehungen gespielt, vor allem aufgrund ihrer starken Stellung in den Verbänden der Arbeitgeber. Die Bedeutung großer Unternehmen als strategische Akteure wird im Bereich der industriellen Beziehungen seit den achtziger Jahren betont (Kochan et al. 1986).[3] Ob die großen deutschen Unternehmen weiterhin bereit und in der Lage sind, ihre Interessen kollektiv im Rahmen von verbandlicher Interessenvermittlung zu verfolgen, oder ob sie auf eine Internalisierung und damit eine strategische Individualisierung ihrer Arbeitspolitik setzen werden, ist eine der wichtigsten Fragen in der Debatte um die Zukunft des Modells der industriellen Beziehungen.

Zwei Schlußfolgerungen lassen sich aus den bisherigen Überlegungen ziehen: Wenn man davon ausgeht, daß große Unternehmen die wichtigsten strategischen Akteure sowohl im Bereich der wirtschaftlichen Internationalisierung als auch im Bereich der industriellen Beziehungen sind, dann ist es zweckmäßig, große Unternehmen als Untersuchungsobjekt heranzuziehen. Vor diesem Hintergrund wollen wir die Internationalisierung der 100 größten deutschen Unternehmen messen. Wenn zudem nicht alle Unternehmen gleichermaßen von Internationalisierung betroffen sind, dann muß man ein Meßverfahren finden, das diese Varianz abbildet. Unternehmen können sich sowohl im Grad der Internationalisierung als auch im Hinblick auf verschiedene Dimensionen der Internationalisierung unterscheiden. Der Schwerpunkt unserer Bemühungen liegt daher auf der Konzeptionalisierung sowie der Abbildung unterschiedlicher Meßverfahren und Dimensionen von Internationalisierung.

## **2 Die Messung der Internationalisierung von Unternehmen**

Die Zahl der möglichen Indikatoren zur Messung von Internationalisierung ist groß. In einer Übersicht haben Germann, Rürup und Setzer 47 mögliche Indikatoren zur Messung von Internationalisierung identifiziert.[4] Von diesen Indikatoren lassen sich allein 30 zur Messung von Internationalisierungsgraden von Unternehmen verwenden. 30 unterschiedliche Möglichkeiten zur Operationalisierung sind letztlich ebenso viele Antworten auf die Frage, wie internationalisiert ein Unternehmen ist. Wie läßt sich Ordnung in eine solche Vielzahl von Indikatoren bringen? Gibt es eine begrenzte Anzahl von Dimensionen der Internationalisierung, die man sinnvoll auseinanderhalten und an denen man sich orientieren kann? Es gibt drei Möglichkeiten, mit diesem Problem umzugehen:

Man entscheidet sich für einen Indikator, den man als die wichtigste Ausprägung für den Internationalisierungsgrad eines Unternehmens erkannt hat, und definiert Internationalität anhand dieser Ausprägung. Martin Glaum zum Beispiel macht Internationalisierung an der Internationalität der Produktion fest (Glaum 1996: 10). Das Ergebnis könnte man als unidimensionalen Internationalisierungsindikator bezeichnen.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, mehrere Indikatoren über verschiedene Dimensionen hinweg zu einem Index zu verknüpfen. Das Ergebnis ist ein mehrdimensionaler Internationalisierungsindex. In der Diskussion spielen drei mehrdimensionale Indizes eine Rolle: der Transnationalitätsindex der UNCTAD (z.B. UNCTAD 1999: 78-80), der Internationalisierungsindex von Daniel Sullivan (1998) und der Internationalisierungsindex von Grazia Ietto-Gillies (1998).

Die dritte Möglichkeit besteht darin, verschiedene Internationalisierungsdimensionen zu unterscheiden und fortlaufend mit mehreren Dimensionen zu arbeiten. Folgt man diesem Ansatz, läßt sich die Frage, ob ein Unternehmen internationalisierter ist als ein anderes, nicht bzw. nur im Hinblick auf die jeweilige Dimension beantworten - es sei denn, ein Unternehmen ist in allen beobachteten Dimensionen internationalisierter als ein anderes (Schmidl 1997: 17). Das wäre die Entscheidung für mehrere eindimensionale Internationalisierungsindizes. Der Vorteil eines eindimensionalen Internationalisierungsindikators liegt in seiner Eindeutigkeit. Geht man davon aus, daß eine Dimension oder gar ein einzelner Indikator den Internationalisierungsgrad der Unternehmen bestmöglich abbildet, sollte man nur den einen Indikator verwenden. Allerdings gibt es Anzeichen dafür, daß sich im Laufe der Internationalisierung eines Unternehmens (wie auch der Wirtschaft insgesamt) die Form der Internationalisierung verändert. Die Internationalisierung von Unternehmen folgt bestimmten Mustern, die sich in gleicher oder ähnlicher Abfolge immer wieder beobachten lassen und die - wenn auch immer wieder einmal modifiziert - zum gesicherten Erkenntnisstand der Internationalisierungsforschung gehören: Die Internationalisierung von Unternehmen beginnt mit dem Export. Es folgt die Errichtung von Vertriebs-, Lager- und Serviceeinrichtungen sowie Lizenzvergabe und Franchising. Dann folgen häufig eigene Produktionsstätten, die in einer letzten Stufe zu eigenständigen Tochtergesellschaften werden können (Johanson/Vahlne 1977: 24, Glaum 1996: 19, Deutsche Bundesbank 1997b: 67, Dülfer 1999: 103). Unterschiedliche Ausprägungen in verschiedenen Internationalisierungsdimensionen können auch eine zeitlich definierte Stufe der Internationalisierung angeben. Ein stagnierender ausländischer Anteil an Umsatz oder Beschäftigten muß daher nicht notwendigerweise bedeuten, daß Unternehmen sich nicht weiter internationalisieren. Es kann sich auch lediglich die Form geändert haben.[5]

Wenn man davon ausgeht, daß die Internationalisierung von Unternehmen keine unidimensionale Entwicklung ist, dann muß man sich der Kategorisierung unterschiedlicher Dimensionen oder der Kombination von Indikatoren durch mehrdimensionale Indizes zuwenden. Dabei kann es durchaus Sinn machen, mehrere Beobachtungen zu einem kombinierten Index zusammenzufassen. An solche mehrdimensionalen Internationalisierungsindizes sollten allerdings harte Prüfkriterien angelegt werden. Die zusammenfassenden Beobachtungen müssen zu einem erheblichen Grade ähnliche Merkmale aufweisen. Andernfalls besteht die Gefahr, daß ein Index entsteht, dem mit hoher Wahrscheinlichkeit weder Bestimmungsgründe noch Konsequenzen eindeutig zugeordnet werden können. Ein auf definitorischem Wege erzeugter Index bildet dann nichts ab, das es in der beobachteten Wirklichkeit tatsächlich gibt.

Es gibt in der Literatur drei relevante Internationalisierungsindizes. Der Index der UNCTAD besteht aus drei Variablen, die mit jeweils gleichem Gewicht in den Index eingehen: dem Anteil der ausländischen an den gesamten Vermögenswerten, dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz und dem Anteil der Auslands- an der Gesamtbeschäftigung. In ihrem jährlichen

"World Investment Report" weist die UNCTAD diesen Index einschließlich der zugrundeliegenden Rohdaten für die 100 größten multinationalen Konzerne aus. Im aktuellen UNCTAD-Sample finden sich 11 deutsche Konzerne (UNCTAD 1999).

Wie ist der Internationalisierungsindex der UNCTAD zu bewerten? Eine eigene Berechnung anhand der UNCTAD-Daten ergibt, daß sich - überraschenderweise - die ausländischen Vermögenswerte und der Auslandsumsatz zu einem gemeinsamen Faktor bündeln lassen, mit dem die Beschäftigungsdimension aber empirisch nicht einher geht. Das kann zweierlei Ursachen haben: Zum einen variiert die Kapitalausstattung pro Beschäftigtem im internationalen Vergleich. Zudem gibt es einen Zusammenhang zwischen Größe des Basislandes und Internationalität eines Unternehmens: Schweizer Unternehmen internationalisieren sich schneller als amerikanische. Die drei in der nützlichen Datensammlung der UNCTAD erhobenen Internationalisierungsdimensionen sollten deshalb unabhängig voneinander betrachtet werden. Der Transnationalitätsindex ist von keinem sehr großen Nutzen.

Der Internationalisierungsindex von Grazia Ietto-Gillies (1998) nutzt die Daten der UNCTAD aus dem Jahr 1997, um auf dieser Grundlage das Problem der regionalen Streuung zu thematisieren. Sie argumentiert, daß die Dichotomie zwischen ausländisch und inländisch, auf der gängige Indizes basieren, der Komplexität der Internationalisierung von Unternehmen nicht gerecht werde, da der Grad an regionaler Konzentration oder Streuung bei solcher Betrachtungsweise unberücksichtigt bleibe. Ein deutsches Unternehmen mit einem Auslandsanteil von 50% Beschäftigten in einem Land gelte demnach als gleichermaßen internationalisiert wie ein Unternehmen, das in 100 Ländern vertreten ist. Demgegenüber sei die regionale Konzentration/Streuung für die Internationalisierung eines Unternehmens von Bedeutung. Ein hoher Grad an regionaler Streuung verbessere zum Beispiel die Möglichkeit, Standortvorteile gezielt auszunutzen. Zudem befördere eine starke Streuung die Fragmentierung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie schwäche somit deren Verhandlungsposition (Ietto-Gillies 1998: 23).

Für die Berechnung des Ietto-Gillies-Index wird der Anteil an Ländern, in denen das jeweilige Unternehmen vertreten ist, mit den jeweiligen Ausprägungen der drei Internationalisierungsdimensionen der UNCTAD multipliziert. Auf diese Weise entstehen Indizes, die sowohl den Grad an internationaler Streuung als auch "klassische" Internationalisierungsdimensionen umfassen (Ietto-Gillies 1998: 27ff.).

Es handelt sich bei dem Aufsatz um einen innovativen Beitrag zur Internationalisierungsdiskussion. Allerdings überzeugt die Bildung eines Produkterms aus einer Länderanzahl und ausländischen Beschäftigungs-, Umsatz- und Vermögensanteilen nicht auf Anhieb. Ein Streuungsmaß nach dem Vorbild von Ietto-Gillies kann man ebenso als eigenständigen Internationalisierungsindikator ansehen.

Ein dritter Internationalisierungsindex ist von Daniel Sullivan (1994) erarbeitet worden. Es handelt sich um einen mehrdimensionalen Index mit folgenden Bestandteilen: die Auslandserfahrung des Top-Managements, die "psychische Streuung" der Auslandsaktivitäten, der Anteil an nichtamerikanischen Tochtergesellschaften, der ausländische Anteil an den Vermögenswerten und der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz (Sullivan 1994: 330).

Sullivan konstruiert seinen Index anhand eines Samples der 100 größten amerikanischen Unternehmen. Positiv ist anzumerken, daß der Autor sein Vorgehen faktorenanalytisch absichert (Sullivan 1994: 334). Es ist kritisiert worden, daß die zusammengefaßten Internationalisierungsdimensionen auf sehr unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Sullivan

gießt Verhaltenseigenschaften, Struktureigenschaften und ein Performanzkriterium in einen gemeinsamen Index (Ramaswamy/Kroeck 1996: 174). Innovativ ist die Einbeziehung der beiden erst genannten Internationalisierungsdimensionen. Die Internationalisierung des Managements, Auslandserfahrung von Managern und die Internationalisierung des Arbeitsmarktes für Führungskräfte sind interessante und potentiell erklärungskräftige Variablen bei der Untersuchung von Ausprägungen der Unternehmenspolitik. Auch die Berücksichtigung der "psychischen Streuung" ist eine Besonderheit. Dahinter verbirgt sich folgendes: Unternehmen mit Produktionsstätten in weit voneinander entfernten Ländern, etwa USA und Ägypten, sollen als internationalisierter angesehen werden als Länder mit Produktionsstätten in z.B. den USA und Kanada. Entscheidend dabei ist aber nicht die geographische Distanz zwischen den Ländern, sondern das Vorhandensein immenser Kulturunterschiede zwischen ihnen, die so etwas wie eine "psychische Distanz" begründen.[6]

Akzeptiert man, daß die Internationalisierung von Unternehmen eine Vielzahl von Dimensionen umfaßt, die nicht immer kovariieren müssen, dann besteht die Herausforderung darin, sinnvolle "Internationalisierungsbündel" zu identifizieren und unabhängig voneinander zu messen. Diesen Dimensionen können mehrere Meßeinheiten - Indikatoren - zu Grunde liegen. Für die Messung der Internationalisierungsgrade der Großunternehmen in Deutschland haben wir uns bislang für folgende Internationalisierungsdimensionen entschieden.

*Die Dimension der Produktion:* Wie viel Produktion des Unternehmens findet im Ausland statt? Indikatoren wie der Anteil Beschäftigter im Ausland, der internationale Anteil an der Wertschöpfung oder das Gewicht von Auslandsinvestitionen können dieser Dimension zugeordnet werden.

*Die güterwirtschaftliche Dimension:* Wie viel wird im Ausland abgesetzt? Indikatoren zur Messung dieses Sachverhalts sind z.B. der internationale Anteil am Umsatz oder die Exporte.

*Die regionale Streuung der Auslandsaktivitäten:* In wie vielen Ländern ist das Unternehmen aktiv?

*Die Dimension der kapitalmarktbezogenen Internationalisierung:* Zu dieser Dimension gehören die Internationalisierung der Aktionärsstruktur, die Notierung an ausländischen Börsen und die Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften.

*Die strategische Dimension:* Diese Dimension umfaßt die Selbstbindung des Unternehmens an die Internationalisierung als langfristiges Ziel, Norm und Teil der eigenen Identität. Die Auflistung möglicher Internationalisierungsdimensionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt weitere Operationalisierungs- und Meßmöglichkeiten, die keiner der bisher genannten Dimensionen zuzuordnen sind. Die personenbezogene Internationalisierung läßt sich beispielsweise anhand des ausländischen Anteils an der Belegschaft, der Zahl von Ausländern im Vorstand oder über die Auslandserfahrung von Belegschaft und Managern erheben. Denkbar wären auch Indikatoren wie z.B. der internationale Anteil an Forschung und Entwicklung oder an der Werbung. Im weiteren Verlauf unseres Projekts gehen wir davon aus, daß einzelne Internationalisierungsdimensionen unterschiedliche Auswirkungen auf das Verhalten der Unternehmen in dem System industrieller Beziehungen haben.

### **3 Die 100 größten Unternehmen in Deutschland**

Die hundert größten deutschen Unternehmen von 1986 und 1996 wurden - angelehnt an die Darstellungen der Monopolkommission - anhand der Wertschöpfung ermittelt. Die

Wertschöpfung ist im Vergleich zum häufig verwendeten Indikator "Umsatz" die bessere Meßgröße, da der Wertschöpfungsindikator die Einbeziehung von Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes erlaubt und unterschiedliche Preisentwicklungen in den einzelnen Branchen, die die Geschäftsentwicklungen der betrachteten Unternehmen verzerrt wiedergeben, ausschaltet. Zudem ist die Wertschöpfung besser geeignet, die vertikale Integration verschiedener Branchen darzustellen. So ist z. B. bei Handelsunternehmen, die nicht oder nur in unbedeutendem Umfang vertikal integriert sind, das Verhältnis Wertschöpfung zu Umsatz regelmäßig geringer als bei Unternehmen anderer Branchen (Monopolkommission 1998: 153).

Wir vergleichen die Jahre 1986 und 1996, um die Veränderungsprozesse über Zeit beschreiben zu können. 61 Unternehmen, die 1986 zu den 100 größten zählten, waren auch 1996 in der Unternehmensrangliste der "100 Größten". 39 Unternehmen kamen neu hinzu. Die Zeitpunkte wurden so gewählt, da erstens 1996 das jüngste Hauptgutachten der Monopolkommission veröffentlicht wurde und zweitens am 1. Januar 1986 das Bilanzrichtlinien-Gesetz (BiRiLiG) in Kraft trat. Dies beinhaltete eine grundlegende Veränderung der Bilanzierungsvorschriften. Erstmals wurden für Unternehmen aller Rechtsformen ausführliche Rechnungslegungsregeln festgeschrieben. Auf die Bilanzierung der hundert größten Unternehmen und Konzerne haben sich vor allem die Vorschriften über den Konsolidierungskreis ausgewirkt, die zwingend erstmals auf das nach dem 31. Dezember 1989 beginnende Geschäftsjahr anzuwenden waren (Monopolkommission 1998: 152). Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) kommt zu dem Ergebnis, daß die Vergleichbarkeit der Bilanzdaten vor und nach der Umstellung 1986/87 durch Veränderungen des Konsolidierungskreises sowie der Konsolidierungsmethode beeinträchtigt wird (Döhrn 1997: 9).

Im folgenden werden die "100 Größten" näher beleuchtet - insbesondere die Bedeutung der Großunternehmen im deutschen Kontext. Es wird ein kurzer Blick auf die Branchenverteilung und die Eigentümerstruktur geworfen. Darüber hinaus soll in diesem Kapitel beschrieben werden, welche Rolle die "100 Größten" in bezug auf die Beschäftigung und die Wertschöpfung im Vergleich zu allen Unternehmen in Deutschland spielen.

### **3.1 Branchenzugehörigkeit**

Die Brancheneinteilung der 100 größten Unternehmen erfolgt in Anlehnung an die Einteilung der Monopolkommission, die sich wiederum an der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes orientiert. Zwischen den Jahren 1986 und 1996 wurde der Schlüssel zur Klassifikation der Wirtschaftszweige verändert. 1986 teilte das Statistische Bundesamt die Unternehmen mit dem WZ-79-Schlüssel in Branchen ein. 1993 wurde die Klassifikation der Wirtschaftszweige im Rahmen einer Angleichung an die statistische Systematik der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 1) modifiziert. Die neue Einteilung - WZ 93 - wird demnach auf die Gruppe der hundert größten Unternehmen im Jahre 1996 angewendet.



**Tabelle 1: Unternehmen mit verändertem Tätigkeitsschwerpunkt**

| Unternehmen           | Tätigkeitsschwerpunkt 1986 | Tätigkeitsschwerpunkt 1996          |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Bosch, Robert GmbH    | Elektrotechnik             | Herstellung von Kraftfahrzeugteilen |
| Hewlett-Packard GmbH  | Elektrotechnik             | Industrie                           |
| Metallgesellschaft AG | Metallerzeugung            | Maschinenbau                        |
| Preussag AG           | Metallerzeugung            | Industrie                           |
| RWE AG                | Energieversorgung          | Industrie                           |
| Thyssen AG            | Metallerzeugung            | Maschinenbau                        |

Die Monopolkommission benennt in ihrem Zweijahresbericht die verschiedenen Wirtschaftszweige, in denen die Unternehmen tätig sind, und kennzeichnet in der Regel den Schwerpunktbereich des jeweiligen Unternehmens. Einigen Unternehmen konnte jedoch kein Tätigkeitsschwerpunkt zugewiesen werden. In diesen Fällen wurde im Rahmen unserer Brancheneinteilung entweder auf die *Interpretation* der Monopolkommission zurückgegriffen, die versucht, den Unternehmen anhand der Angaben des Statistischen Bundesamtes einen Tätigkeitsschwerpunkt zuzuordnen, oder es wurde anhand von Geschäftsberichten, Pressemeldungen oder anderen Unternehmensbeschreibungen ein Tätigkeitsschwerpunkt festgelegt. Unter die Sammelbezeichnung "Industrie" bzw. "Dienstleistung" wurden alle Unternehmen subsumiert, denen entweder kein klarer Schwerpunkt zugeordnet werden konnte, oder deren Branche zu beiden Untersuchungszeitpunkten nicht mehr als zwei Unternehmen umfaßte.

Wenig verwunderlich ist, daß die Unternehmen, die sich in den Jahren 1986 und 1996 im Kreis der "100 Größten" befanden, ihren Tätigkeitsschwerpunkt kaum verändert haben. Die Deutsche Bank ist immer noch ein Kreditinstitut und Volkswagen ein Automobilhersteller. Veränderungen sind im Untersuchungszeitraum lediglich bei sechs Unternehmen festzustellen (Tabelle 1). Die Metallgesellschaft AG und Thyssen AG haben ihren Schwerpunkt von "Metallerzeugung" auf "Maschinenbau" verlagert. Die RWE AG konnte 1986 als "Energieversorger" bezeichnet werden. Bis 1996 hatte die RWE AG ihre Aktivitäten auf weitere Geschäftsfelder ausgedehnt. Eine klare Zuordnung eines Schwerpunkts ist 1996 nicht mehr möglich. Die RWE AG wurde daher unter den Sammelposten "Industrie" gefaßt. Ähnliches gilt für die Preussag AG, die 1986 ihren Schwerpunkt noch in der "Metallerzeugung" hatte und 1996 ein Mischkonzern ist. Die Robert Bosch GmbH und die Hewlett-Packard GmbH hatten ihre Tätigkeitsschwerpunkte im Jahr 1986 im Bereich der "Elektrotechnik". Die Robert Bosch GmbH wechselte zur "Herstellung von Kraftfahrzeugteilen", und die Hewlett-Packard GmbH weitete ihren Geschäftsbereich so stark aus, daß das Unternehmen 1996 zum weit gefaßten Bereich "Industrie" subsumiert wurde.

Aus der Tabelle 2 wird ersichtlich, daß die Zahl der Industrieunternehmen unter den "100 Größten" in der Zeit von 1986 bis 1996 von 78 auf 64 gefallen ist. Dementsprechend ist die Zahl der Dienstleistungsunternehmen von 22 auf 36 gestiegen. Die Industrieunternehmen wurden in den 10 Jahren Schritt für Schritt durch die Dienstleistungsunternehmen von den oberen Plätzen der Unternehmensrangliste verdrängt.

Die Automobil-, Chemie- und Energieindustrie ist relativ konstant in beiden Samples vertreten. Die Zahl der Unternehmen, die im Maschinenbau tätig sind, nimmt deutlich zu. Die Branchen Metallerzeugung und Elektrotechnik, die 1986 relativ stark vertreten waren, sind 1996 bis auf zwei Elektronunternehmen nicht mehr in den hundert größten Unternehmen repräsentiert. In der wachsenden Dienstleistungsbranche legen Banken und Versicherungen im

Untersuchungszeitraum überproportional zu. Auch die Branche "Handel" gewinnt unter den "100 Größten" an Bedeutung.

**Tabelle 2: Branchenstruktur und -veränderungen der 100 Größten**

| Branche                          | 1986      | Weggefallene Unternehmen | neu hinzugekommene Unternehmen | Veränderung des Tätigkeitsschwerpunkts | 1996      |
|----------------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------------|--|-----------|
| Automobil                        | 6         | 1                        | 0                              |  | 5         |
| Maschinenbau                     | 7         | 1                        | 2                              | +2                                     | 10        |
| Chemie                           | 12        | 2                        | 1                              |  | 11        |
| Energieversorgung                | 10        | 3                        | 2                              | -1                                     | 8         |
| Herstellung von Kraftwagenteilen | 3         | 3                        | 2                              | +1                                     | 3         |
| Bau                              | 3         | 1                        | 2                              |  | 4         |
| Elektrotechnik                   | 8         | 4                        | 0                              | -2                                     | 2         |
| Metallerzeugung und Verarbeitung | 7         | 4                        | 0                              | -3                                     | 0         |
| Rest Industrie                   | 22        | 12                       | 8                              | +3                                     | 21        |
| <b>Gesamt Industrie</b>          | <b>78</b> | <b>31</b>                | <b>17</b>                      | <b>0</b>                               | <b>64</b> |
| Kreditwesen                      | 7         | 1                        | 4                              |  | 10        |
| Versicherung                     | 2         | 1                        | 7                              |  | 8         |
| Handel                           | 8         | 5                        | 7                              |  | 10        |
| Allg. Dienstleistung             | 5         | 1                        | 4                              |  | 8         |
| <b>Gesamt Dienstleistung</b>     | <b>22</b> | <b>8</b>                 | <b>22</b>                      | <b>0</b>                               | <b>36</b> |

### 3.2 Beteiligungsverhältnisse

Große deutsche Unternehmen zeichnen sich durch enge personelle und finanzielle Verflechtungen aus. Im Jahr 1996 hielten 51 (1986: 26) der hundert größten Unternehmen Eigenkapitalanteile untereinander. Trotz der Privatisierungswelle der letzten 15 Jahre hat sich kaum etwas am Mehrheitsbesitz der öffentlichen Hand in bezug auf die hundert größten Unternehmen geändert. Aus den ehemaligen Staatsbetrieben Deutsche Bundespost und Deutsche Bundesbahn wurden zwar private Aktiengesellschaften, aber der Staat zeichnet 100% des Eigenkapitals. Eine deutliche Reduzierung ist bei Mehrheitsbeteiligungen von Einzelpersonen, Familien und Familienstiftungen festzustellen. Die Mehrheitsanteile des DGB und seiner Einzelgewerkschaften an zwei Großunternehmen im Jahr 1986 - der Co op AG und der Neuen Heimat - fielen weg.

Entgegen allgemeiner Einschätzungen hat die Zahl der ausländischen Mehrheitsbeteiligungen 1996 gegenüber 1986 - trotz Intensivierung der Internationalisierung - abgenommen. Im Jahr 1986 befanden sich unter den hundert größten Unternehmen 18 deutsche Tochterunternehmen[7] ausländischer Konzerne. Zehn Jahre später hat sich die Zahl auf 14 verringert.[8]

**Tabelle 3: Eigentümerstrukturen der 100 größten Unternehmen**

| <b>Beteiligungsverhältnis</b>  | <b>Anzahl der Unternehmen<br/>1986</b> | <b>Anzahl der Unternehmen<br/>1996</b> |
|--|--|--|
| Mehrheit im Besitz der "100 Größten"                                   | 0                                      | 1                                      |
| Mehrheit im ausländischen Einzelbesitz                                 | 18                                     | 14                                     |
| Mehrheit im Besitz der öffentlichen Hand                               | 14                                     | 13                                     |
| Mehrheit im Besitz von Einzelpersonen, Familien und Familienstiftungen | 23                                     | 19                                     |
| Mehrheit im Besitz des DGB und seiner Einzelgewerkschaften             | 2                                      | 0                                      |
| Über 50% Streubesitz   | 25                                     | 27                                     |
| Sonstiger Mehrheitsbesitz  | 2                                      | 5                                      |
| Keine Mehrheit   | 16                                     | 21                                     |

Quelle: Monopolkommission 1988 und 1998.

Die "100 Größten" haben nicht nur einen hohen Grad an finanzieller Verflechtung, sondern auch eine - im Vergleich zu allen Unternehmen - hohe Zahl an Unternehmenszusammenschlüssen aufzuweisen. In der Berichtsperiode 1996/97 waren die Unternehmen aus dem Kreis der hundert Größten insgesamt an 889 (im Vergleich 1986: 580) Zusammenschlüssen beteiligt. In Fällen, in denen mehr als ein Unternehmen aus der Grundgesamtheit an einer Fusion beteiligt war, wurden diese jedem der Unternehmen zugerechnet. Bereinigt um Doppelzählungen ergibt sich mit 834 (im Vergleich 1986: 536) die Anzahl der Zusammenschlüsse mit Beteiligungen von mindestens einem Unternehmen aus dem Kreis der hundert Größten. Die "100 Größten" waren 1996/97 an 26,2% aller in Deutschland stattfindenden Unternehmenszusammenschlüsse beteiligt.

Verglichen mit dem Anteilswert im Zeitraum 1994/95 von 40,6% und 1986/87 von 31,9% erscheint diese Zahl gering (Monopolkommission 1998: 265). Dies könnte daran liegen, daß die größte Welle an Fusionen - ausgelöst durch die Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes 1993 - bereits Mitte der neunziger Jahre abgeebbt ist.

**Tabelle 4: Beschäftigungsanteil der 100 Größten an der Beschäftigung aller Unternehmen**

| <b>Jahr</b> | <b>Inländische Beschäftigte<br/>der 100 Größten</b> | <b>Inländische Beschäftigte<br/>aller Unternehmen[9]</b> | <b>Anteil der "100 Größten"<br/>an allen Unternehmen</b> |
|-------------|---|--|--|
| 1986        | 3.360.418   | 19.452.707   | 17,3%  |
| 1996        | 3.949.621   | 24.934.117   | 15,8%  |

Quelle: Monopolkommissionsberichte 1988 und 1998 und eigene Berechnungen

**Tabelle 5: Die zehn größten Unternehmen nach Beschäftigung im Jahr 1986**

| Rang nach Beschäftigten | Rang nach Wertschöpfung | Unternehmen         | Beschäftigte |
|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
|                         |                         | Deutsche Bundespost | 552.625      |
|                         |                         | Deutsche Bundesbahn | 268.178      |
| 1                       | 1                       | Daimler-Benz AG     | 257.538      |
| 2                       | 2                       | Siemens AG          | 248.900      |
| 3                       | 3                       | Volkswagen AG       | 175.384      |
| 4                       | 4                       | Ruhrkohle AG        | 131.600      |
| 5                       | 10                      | Thyssen AG          | 105.104      |
| 6                       | 9                       | Robert Bosch GmbH   | 99.465       |
| 7                       | 5                       | Bayer AG            | 93.653       |
| 8                       | 7                       | Hoechst AG          | 89.156       |
| 9                       | 6                       | BASF AG             | 88.015       |
| 10                      | 14                      | Mannesmann AG       | 74.295       |

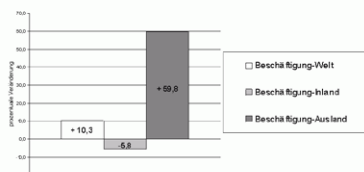
Quelle: Monopolkommissionsbericht 1988: 122

### 3.3 Beschäftigungsentwicklung

Die 100 größten Unternehmen sind bedeutende Arbeitgeber. 1986 beschäftigten sie 17,3% der inländischen Beschäftigten aller Privatunternehmen. 1996 hat der Anteil leicht abgenommen (Tabelle 4). Die Varianz der beschäftigungspolitischen Bedeutung zwischen den hundert größten Unternehmen in beiden Samples ist groß. 1986 ist die inländische Beschäftigtenzahl bei der Daimler-Benz AG knapp 440 mal so groß wie bei der Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG. 1996 verringert sich zwar der Abstand zwischen dem Spitzenreiter, der Deutschen Bahn AG, und der Gerling-Konzern AG auf das 240-fache, dennoch variiert die beschäftigungspolitische Bedeutung der hundert größten Unternehmen weiterhin sehr stark.

Wenn man die Beschäftigungsentwicklung der Unternehmen im Zeitraum von 1986 bis 1996 vergleichen möchte, sollte man den Effekt "Privatisierung der Staatsbetriebe" ausschalten. Bahn und Post waren auch 1986 die größten

**Abbildung 1: Beschäftigungsentwicklung der größten deutschen Unternehmen von 1986 bis 1996**



(zur Vergrößerung Grafik anklicken)

Arbeitgeber, jedoch aufgrund ihrer Rechtsform noch nicht im Sample vertreten (Tabelle 5). Daher ist es sinnvoll, die Unternehmen zu vergleichen, die 1986 *und* 1996 zu den "100 Größten" zählten. Dies trifft auf 61 Unternehmen zu. Von 56 Unternehmen liegen Daten über die inländische und ausländische Beschäftigungsentwicklung vor.

Hier zeigt sich, daß die Beschäftigung in dem genannten Zeitraum um 10,3% zugenommen hat.

Allerdings verläuft die inländische und ausländische Beschäftigungsentwicklung gegenläufig: Während die Auslandsbeschäftigung um knapp 60% zugenommen hat, ist die inländische Beschäftigung von 1986 bis 1996 um knapp 6% gesunken. Diese Zahlen beschreiben lediglich die durchschnittliche Beschäftigungsentwicklung aller 56 Unternehmen. Die Varianz der inländischen und ausländischen Beschäftigungsentwicklung zwischen den Unternehmen ist jedoch groß.[10]

### **3.4 Wertschöpfung**

Die Liste der hundert größten Unternehmen bemißt sich nach der Wertschöpfung der inländischen Konzernbereiche. Die betriebliche Wertschöpfung stellt den von einem Unternehmen in einer vorgegebenen Periode geschaffenen Wertzuwachs dar, der den Beitrag des Unternehmens zum Sozialprodukt widerspiegelt. Erfasst werden alle durch Produktion, Handel und Dienstleistungen geschaffenen Werte. Die Wertschöpfung der inländischen Konzernbereiche ist das Pendant zum Inlandsprodukt und findet in dieser Größe einen geeigneten gesamtwirtschaftlichen Bezug. Eine solche Bezugsgröße existiert für Erhebungen auf der Basis der Weltkonzernabschlüsse nicht (Monopolkommission 1998: 152).

In Tabelle 6 wird die Wertschöpfung der hundert größten Unternehmen im Vergleich zur Nettowertschöpfung aller Unternehmen in der Bundesrepublik für die Jahre 1986 bis 1996 dargestellt. Die Nettowertschöpfung aller Unternehmen bezieht sich 1994 erstmals auf Gesamtdeutschland. Die Vergleichbarkeit gegenüber den Vorjahren bleibt aber bestehen, weil der Beitrag der ostdeutschen Unternehmen zu dieser Größe gering ist. Der Anstieg zwischen 1992 und 1994 war einzig auf die erstmalige Einbeziehung der Deutschen Post AG und der Deutschen Bahn AG zurückzuführen. Ohne diesen Effekt hätte sich der Anteil auch in diesem Zeitraum verringert. Mit dem Sinken der relativen Bedeutung der hundert größten Unternehmen setzt sich der Trend der Vorperioden fort, in denen das Wachstum der "100 Größten" regelmäßig unter demjenigen aller Unternehmen lag (Monopolkommission 1998: 175f).

Auch in der Wertschöpfung ist die Varianz zwischen den hundert größten Unternehmen groß. 1996 übersteigt die im Inland erzielte Wertschöpfung der Deutschen Telekom AG die des Gerling-Konzerns um das 30-fache. 1986 unterschieden sich das größte und das kleinste Unternehmen der "100 Größten" um den Faktor 107.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die hundert größten Unternehmen im deutschen Kontext eine überproportional wichtige Rolle spielen. Immerhin sind 1996 rund 15 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland bei einem der Unternehmen, die sich unter den "100 Größten" befinden, beschäftigt. Der Trend ist zwar rückläufig, aber die offizielle Beschäftigungsstatistik der Großunternehmen klammert bei der Berechnung die Arbeitsplätze aus, die indirekt von der Produktion der Großunternehmen abhängen - wie z. B. die gesamte Zulieferindustrie. Wenn dies mit in die Betrachtung einbezogen würde, dann spielen die hundert größten Unternehmen für die Beschäftigung eine noch größere Rolle. Für die Wertschöpfung der "100 Größten" gilt ähnliches: Die hundert größten Unternehmen haben 1996 einen Anteil von rund 17% an der inländischen Wertschöpfung aller Unternehmen. Das bedeutet, daß 15% der deutschen Beschäftigten 17% der Wertschöpfung erwirtschaften.

### **3.4 Wertschöpfung**

Die Liste der hundert größten Unternehmen bemißt sich nach der Wertschöpfung der inländischen Konzernbereiche. Die betriebliche Wertschöpfung stellt den von einem

Unternehmen in einer vorgegebenen Periode geschaffenen Wertzuwachs dar, der den Beitrag des Unternehmens zum Sozialprodukt widerspiegelt. Erfasst werden alle durch Produktion, Handel und Dienstleistungen geschaffenen Werte. Die Wertschöpfung der inländischen Konzernbereiche ist das Pendant zum Inlandsprodukt und findet in dieser Größe einen geeigneten gesamtwirtschaftlichen Bezug. Eine solche Bezugsgröße existiert für Erhebungen auf der Basis der Weltkonzernabschlüsse nicht (Monopolkommission 1998: 152).

In Tabelle 6 wird die Wertschöpfung der hundert größten Unternehmen im Vergleich zur Nettowertschöpfung aller Unternehmen in der Bundesrepublik für die Jahre 1986 bis 1996 dargestellt. Die Nettowertschöpfung aller Unternehmen bezieht sich 1994 erstmals auf Gesamtdeutschland. Die Vergleichbarkeit gegenüber den Vorjahren bleibt aber bestehen, weil der Beitrag der ostdeutschen Unternehmen zu dieser Größe gering ist. Der Anstieg zwischen 1992 und 1994 war einzig auf die erstmalige Einbeziehung der Deutschen Post AG und der Deutschen Bahn AG zurückzuführen. Ohne diesen Effekt hätte sich der Anteil auch in diesem Zeitraum verringert. Mit dem Sinken der relativen Bedeutung der hundert größten Unternehmen setzt sich der Trend der Vorperioden fort, in denen das Wachstum der "100 Größten" regelmäßig unter demjenigen aller Unternehmen lag (Monopolkommission 1998: 175f).

Auch in der Wertschöpfung ist die Varianz zwischen den hundert größten Unternehmen groß. 1996 übersteigt die im Inland erzielte Wertschöpfung der Deutschen Telekom AG die des Gerling-Konzerns um das 30-fache. 1986 unterschieden sich das größte und das kleinste Unternehmen der "100 Größten" um den Faktor 107.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die hundert größten Unternehmen im deutschen Kontext eine überproportional wichtige Rolle spielen. Immerhin sind 1996 rund 15 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland bei einem der Unternehmen, die sich unter den "100 Größten" befinden, beschäftigt. Der Trend ist zwar rückläufig, aber die offizielle Beschäftigungsstatistik der Großunternehmen klammert bei der Berechnung die Arbeitsplätze aus, die indirekt von der Produktion der Großunternehmen abhängen - wie z. B. die gesamte Zulieferindustrie. Wenn dies mit in die Betrachtung einbezogen würde, dann spielen die hundert größten Unternehmen für die Beschäftigung eine noch größere Rolle. Für die Wertschöpfung der "100 Größten" gilt ähnliches: Die hundert größten Unternehmen haben 1996 einen Anteil von rund 17% an der inländischen Wertschöpfung aller Unternehmen. Das bedeutet, daß 15% der deutschen Beschäftigten 17% der Wertschöpfung erwirtschaften.

**Tabelle 6: Wertschöpfungsanteil der "100 Größten" an der Wertschöpfung aller Unternehmen**

| <b>Jahr</b> | <b>100 größten Unternehmen</b> | <b>alle Unternehmen</b> | <b>Anteil der 100 Unternehmen</b> |
|-------------|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 1986        | 253.636                        | 1.324.260               | 19,15%                            |
| 1988        | 272.506                        | 1.443.910               | 18,87%                            |
| 1990        | 306.465                        | 1.675.780               | 18,28%                            |
| 1992        | 336.263                        | 1.910.100               | 17,60%                            |
| 1994        | 407.814                        | 2.079.080               | 19,62%                            |
| 1996        | 423.537                        | 2.382.930               | 17,77%                            |

Quelle: Monopolkommission 1998: 173 f.

## 4 Dimensionen der Internationalisierung

Fast alle empirischen Studien zur Messung der Internationalisierung von Unternehmen beziehen sich auf die Auslandsanteile an der Produktion und am Absatz, insbesondere an Beschäftigung, Investitionen und Umsatz (Hirst/Thompson 1996; UNCTAD 1997, 28). Diese Indikatoren konzentrieren sich auf den Ort der Inputfaktoren und des Absatzes von produzierenden Unternehmen. Je höher der ausländische Anteil an Beschäftigung/Umsatz/Investitionen, desto internationaler das Unternehmen. Andere Dimensionen, insbesondere die Dimension der Kapitalbeschaffung und die Streuung von Unternehmensaktivitäten, sind seltener und hauptsächlich in jüngeren Beiträgen zu finden. Die Dimension der strategischen Ausrichtung des Konzerns (Leitbilder) ist noch nicht erhoben worden.

### 4.1 Die güterwirtschaftliche Dimension

Da die Internationalisierung von Unternehmen traditionell mit dem Export beginnt, gehört die güterwirtschaftliche Dimension an den Anfang. Allerdings sind Angaben über Exporte selten in Geschäftsberichten vorhanden. Für das Jahr 1986 gibt es für 27 Unternehmen Angaben über Exporte, für das Jahr 1996 lagen nur in 14 Fällen Angaben vor. Diese Fallzahl ist zu klein, um sinnvolle Aussagen über den Exportanteil am Umsatz der Unternehmen zu machen. Anders ist die Datenlage jedoch für den ausländischen Anteil am Umsatz (Auslandsumsatz). Der Auslandsumsatz wird selten als eindimensionaler Internationalisierungsindikator benutzt. Die einzige uns bekannte Studie ist die von Riahi-Belkaoui, die den Einfluß des Internationalisierungsgrads der Unternehmen auf ihre Performanz untersucht (Riahi-Belkaoui 1998). In den meisten Studien wird allerdings der Auslandsumsatz nicht als eigenständiger Internationalisierungsindikator benutzt, sondern er fließt als ein Bestandteil in Internationalisierungsindizes ein (UNCTAD 1999, Schmidl 1997, Sullivan 1994; Dülfer 1999).

Der Auslandsanteil am Umsatz läßt sich für 73 Unternehmen ermitteln, die in den beiden Jahren 1986 und 1996 existieren und mindestens in einem der beiden Zeitpunkte zu den hundert größten Unternehmen zählen.[11] Insgesamt steigt der Konzernumsatz der größten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen zwischen 1986 und 1996 stark an, nämlich von 837 Mrd. DM im Jahr 1986 auf 1,4 Billionen DM im Jahr 1996. Der Auslandsumsatz steigt ebenfalls deutlich an: Im Jahr 1986 erreicht er 371 Mrd. DM und 10 Jahre später 756 Mrd. DM. Der Auslandsumsatz (+103%) wächst mehr als doppelt so schnell wie der inländische Umsatz (+40%). Somit konnte der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz von 37,4 % (1986) auf 47,2% (1996) gesteigert werden. Der Median steigt von 43,8% auf 51%.

In beiden Jahren sind die Varianz und Ausprägung des Auslandsumsatz sehr ähnlich: 1996 betrug der höchste Auslandsanteil am Konzernumsatz eines einzelnen Unternehmens in unserem Sample 85% (1986: 80,8%). Unter den 10 Unternehmen mit dem höchsten Auslandsanteil am Umsatz befanden sich 1996 sieben Unternehmen der chemischen Industrie[12] sowie die SAP AG, BMW AG und Philip Morris GmbH. Auch 1986 waren sieben Unternehmen der ersten 10 aus der chemischen Industrie, jedoch mit einer leicht anderen Zusammensetzung[13].

In 13 Fällen lag der Auslandsumsatz 1996 bei Null (1986 bei 15 Fällen). Von diesen Fällen waren 1996 die größten Gruppen Energieversorgungsunternehmen (4 Fälle) und Dienstleistungsunternehmen (4 Fälle). Zwei Handelsunternehmen (C&A Mode und Spar Handels-AG) sowie zwei Industrieunternehmen (Deutsche Unilever GmbH und die Hamburger Gesellschaft für Beteiligungsverwaltung mbH) und eine Versicherung (Vereinte Holding AG) hatten keinen Auslandsumsatz angegeben. Im Jahr 1986 war auch die Kategorie der Unternehmen ohne Auslandsumsatz am stärksten von Industrieunternehmen bestimmt (5 Fälle).

Hier überwogen die Töchter ausländischer Mütter (Deutsche Unilever GmbH, Esso AG und Compagnie de Saint-Gobain). Von den Industrieunternehmen mit deutschen Eigentümern hatten MBB GmbH und die Salzgitter AG einen Auslandsumsatz von Null angegeben.

## **4.2 Die Dimension der Produktion**

Der Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung ist der gängigste Internationalisierungsindikator (UNCTAD 1999, Hirst/Thompson 1996). Manche Autoren sehen in der Auslandsbeschäftigung auch einen hinreichenden Indikator für die Internationalisierung von Unternehmen (Glaum 1996). In jedem Fall ist der Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung der wichtigste Indikator dafür, wie sehr sich die Produktion bzw. Dienstleistung eines Unternehmens internationalisiert hat. Ein hoher Auslandsanteil an den Beschäftigten eines Unternehmens gibt an, daß das Unternehmen nicht nur einen internationalen Absatzmarkt hat, sondern darüber hinaus auch international Waren oder Dienstleistungen herstellt.

### **4.2.1 Auslandsanteil an den Beschäftigten**

Die Entwicklung der Auslandsbeschäftigung kann anhand von 84 Unternehmen aufgezeigt werden, die 1986 und 1996 existieren und in einem der beiden Zeitpunkte zu den "100 Größten" zählen. Die weltweite Beschäftigung dieser Unternehmen steigt zwischen 1986 und 1996 von 3,7 Mio. Arbeitnehmer auf 4 Mio. Arbeitnehmer. Davon waren im Jahr 1996 1,45 Mio. Arbeitnehmer im Ausland beschäftigt; im Jahr 1986 waren es nur 890.000 Arbeitnehmer. Damit ist der Umfang der Auslandsbeschäftigung in 10 Jahren um 63% gestiegen. Der durchschnittliche Anteil der Auslandsbeschäftigung an der Gesamtbeschäftigung stieg von 17,8% im Jahr 1986 auf 27,3% im Jahr 1996. Der Median steigt rund 10 Prozentpunkte von 12,8% auf 23,1% an.

Im Jahr 1996 hatte Bilfinger + Berger Bau AG mit 73,2 Prozent den größten Auslandsanteil an der Gesamtbeschäftigung von allen Unternehmen unseres Samples. Unter den ersten 10 Unternehmen war dies jedoch das einzige Bauunternehmen. Die Unternehmen der Chemieindustrie stellen auch hier die größte Gruppe mit 4 Unternehmen [14]. Die restlichen Plätze der ersten zehn verteilen sich auf Handel (Franz Haniel & Cie. GmbH), Banken (Westdeutsche Landesbank), Dienstleistungen (Bertelsmann AG) und zwei Industrieunternehmen (Continental AG und Freudenberg & Co. KG). 1986 waren die 10 Unternehmen mit der größten Auslandsbeschäftigung noch deutlicher von den Unternehmen der Chemieindustrie dominiert (6 Fälle). Erst danach folgen Handel (Otto-Versand GmbH & Co.), Bau (Holzmann AG), Versicherung (Allianz AG) und Dienstleistungen (Bertelsmann AG).

22 Unternehmen hatten im Jahr 1996 keine Auslandsbeschäftigten (1986: 25 Unternehmen). Darunter befinden sich neben den Unternehmen in ausländischem Eigentum (7 Fälle) im wesentlichen Energieversorgungsunternehmen (5 Fälle) sowie auf den Binnenmarkt orientierte Dienstleistungsunternehmen (Flughafen Frankfurt AG, Axel Springer Verlag AG). Im Jahr 1986 waren von den 25 Unternehmen ohne Auslandsbeschäftigung allein 13 Töchter ausländischer Mutterunternehmen. Von den restlichen 12 Unternehmen gehörten vier zu den Energieversorgern, zwei zum Handel, ein Unternehmen zur chemischen Industrie und zwei zur metallverarbeitenden Industrie. Zu den Dienstleistungsunternehmen gehörten auch hier die Flughafen Frankfurt AG und die Neue Heimat.

Nicht alle der 84 Unternehmen haben ihre Beschäftigtenzahl im Ausland erhöht. 16



Unternehmen haben weder im Jahr 1986 noch im Jahr 1996 Beschäftigte im Ausland. Acht weitere Unternehmen haben den Anteil der Auslandsbeschäftigung während des Zeitraums reduziert[15]. Sieben Unternehmen hatten 1986 keine Auslandsbeschäftigten, jedoch im Jahr 1996[16]. Bei zwei Unternehmen (der Südzucker AG und der Bosch-Siemens GmbH) sind die Zuwächse beträchtlich. Bei der Südzucker AG springt der Auslandsanteil von 0 auf 44%, bei der Bosch-Siemens GmbH von 0 auf 45% in 10 Jahren.

Das Unternehmen mit dem stärksten Anstieg der Auslandsbeschäftigung ist die Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH mit einem Zuwachs von über 65 Prozentpunkte von 5% auf 70%. Vier weitere Unternehmen hatten einen Anstieg des Auslandsanteils an der Beschäftigung um über 40 Prozentpunkte[17]. Darüber hinaus haben acht Unternehmen eine Steigerung ihrer Auslandsbeschäftigung um über 20 Prozentpunkte zu verzeichnen.[18] Damit ist die Varianz in der Entwicklung der Auslandsbeschäftigung zwischen den Unternehmen unseres Samples sehr hoch.

#### **4.2.2 Investitionen**

Investitionen sind Stromgrößen, also keine Bestandsgrößen. In den Berechnungen der UNCTAD wird daher nicht der ausländische Anteil an den Investitionen, sondern am Sachanlagevermögen gemessen (UNCTAD 1999). Lediglich die Globalisierungsdatenbank des RWI Essen benutzt den ausländischen Anteil an den Investitionen als einen Internationalisierungsindikator (Döhrn 1997). Allerdings sind die Angaben über Auslandsinvestitionen selten in Geschäftsberichten vorhanden.[19] Für das Jahr 1986 gibt es 31 Unternehmen, die Angaben über Auslandsinvestitionen in ihren Geschäftsberichten machen. Davon berichten 15 Unternehmen einen Auslandsanteil von Null. Im Jahr 1996 ist die Datenlage noch schlechter: nur 18 Unternehmen nennen Auslandsanteile bei ihrer Investitionstätigkeit. Diese betragen in zehn Fällen Null. Aufgrund der schlechten Datenverfügbarkeit haben wir daher auf eine weitere Auswertung der Investitionsangaben verzichtet.

#### **4.2.3 Wertschöpfung**

Der Auslandsanteil an der Wertschöpfung ist ein Indikator für den Auslandsanteil an der im Ausland geleisteten Produktion. Leider sind auch die Angaben über den ausländischen Anteil an der Wertschöpfung nicht erhältlich. Man kann den ausländischen Anteil der Wertschöpfung selbst berechnen, indem man von dem im Ausland erzielten Umsatz den Umfang der Exporte abzieht und somit eine Proxy-Variable für die im Ausland erzielte Wertschöpfung erhält. Aufgrund der schlechten Datenlage bei Exportangaben mußten wir auch hier auf eine gesonderte Auswertung und eine Berechnung des reinen Auslandsumsatzes als Proxy für die Wertschöpfung im Ausland verzichten.

### **4.3 Die regionale Streuung**

Die weltweite Verteilung der Auslandsaktivitäten kann einen wichtigen Erklärungsbeitrag zum Verständnis transnationaler Unternehmen leisten. Eine breite Streuung ausländischer Aktivitäten führt zu einer breiteren Risikostreuung, und die Präsenz vor Ort auf wichtigen Märkten kann Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Darüber hinaus kann die breite Streuung der Auslandsaktivitäten die Verhandlungsmacht der Unternehmen gegenüber der heimischen Regierung stärken, da die Drohung der Standortverlagerung an Glaubwürdigkeit gewinnt. Auf Arbeitnehmerseite bedeutet die breite Streuung eine hohe Fragmentierung der Arbeitnehmerschaft, die ihre Verhandlungsposition potentiell schwächt.

Die gängigen Internationalisierungsindizes verwenden in der Regel quantitative Kennziffern, die auf der Gegenüberstellung von Aktivitäten im Inland versus Ausland basieren. Meist wird nur ein Mindestmaß der Verteilung der grenzüberschreitenden Produktion als Bedingung festgelegt, um von Internationalisierung sprechen zu können (Glaum 1996: 9). Ein internationales Unternehmen muß nach diesem Verständnis in *mehrere* Volkswirtschaften integriert sein (Glaum 1996: 10). Dieser Auffassung entspricht auch unser Verständnis von Internationalisierung, dem zufolge es einen qualitativen Unterschied darstellt, ob sich 30% Auslandsbeschäftigung auf 2 oder auf 20 Staaten verteilen. Wie weit die Auslandsaktivitäten regional streuen, wird jedoch nur selten als Maß der Internationalisierung herangezogen. Einzige Ausnahme in der jüngeren Literatur ist der Beitrag von Ietto-Gillies (1998). Sie entwickelt eine Streuungsvariable, um sie mit dem Transnationalitätsindex der UNCTAD zu verknüpfen.

#### 4.3.1 Meßverfahren und -probleme

Die Erhebung der Anzahl der Länder, in denen Unternehmen aktiv sind, ist allerdings mit großen Schwierigkeiten verbunden. Die erste Schwierigkeit liegt in der Definition einer Auslandsaktivität. Ietto-Gillies beschränkt sich auf die Anzahl der Länder mit *verbundenen* Unternehmen, wobei weder die Größe noch die Art des Unternehmens (Produktionsstätte oder Vertriebsgesellschaft) von Bedeutung ist bzw. unterschieden wird. Frühere Studien dieser Art haben die Länder mit verbundenen, assoziierten oder beiden Unternehmensformen[20] erhoben (Ietto-Gillies 1998: 24ff). In der Globalisierungsdatenbank des RWI Essen werden die *ausgewiesenen Beteiligungen* gezählt und anschließend aggregiert auf die unterschiedlichen Regionen verteilt (Döhrn 1997: 18).

Die zweite große Schwierigkeit liegt in der unterschiedlichen Veröffentlichungspraxis der einzelnen Unternehmen. Einige Unternehmen veröffentlichen eine fast vollständige Auflistung aller Beteiligungen, während andere nur die "wesentlichen Beteiligungen" angeben. Dabei scheint "wesentlich" ein dehnbarer Begriff zu sein, der z.B. nicht von der Größe der Beteiligung abhängt. So gibt die Berliner Kraft- und Licht (BEWAG) ihre 0,53% Beteiligung in Moskau unter der Rubrik wesentliche Beteiligungen an. Hinzu kommt, daß sich die Praxis auch im Zeitverlauf ändert, so daß nicht nur der Vergleich zwischen Unternehmen sondern auch bei einem Unternehmen über die Zeit nur unter Vorbehalt durchgeführt werden kann.[21] So ist die Bayer AG ihrem Geschäftsbericht 1996 zufolge nur noch in 14 Ländern mit wesentlichen Beteiligungen vertreten. Für das Jahr 1986 sind dagegen konsolidierte Beteiligungen in 59 Ländern aufgeführt. Dieser drastische Rückgang ist im durch eine veränderte Berichtspraxis zu erklären. In unserem Sample befinden sich 13 Unternehmen, deren Auslandsbeteiligungen nach Angaben der Geschäftsberichte deutlich zurückgehen. Davon legen allein 8 Fälle eine geänderte Publikationspraxis als Erklärung nahe, da statt "Gesellschaften und Beteiligungen" z.B. zehn Jahre später "Wesentliche Gesellschaften und Beteiligungen" angegeben werden oder die Auflistung aller konsolidierten Unternehmen aufgegeben wurde. Aus dem Sample ausgeschlossen wurden jedoch nur die Beteiligungsangaben, bei denen durch ergänzende Informationen eine gegenläufige Entwicklung der Streuung angezeigt wurde.

Aufgrund der Abhängigkeit der Beteiligungsdaten von der Publikationspraxis des Unternehmens können anhand der numerischen Angaben nur sehr vorsichtige Aussagen getroffen werden. Die Datenunsicherheit rechtfertigt zum Beispiel keine Erstellung einer Rangliste. Ebenso wenig können für jedes Unternehmen zuverlässige Aussagen über den prozentualen Zuwachs der Streuung eines Unternehmens zwischen 1986 und 1996 getroffen werden. Unternehmen, deren Angaben über Auslandsaktivitäten sich offensichtlich auf eine geänderte Berichtspraxis zurückführen lassen, müssen bei der Auswertung unberücksichtigt bleiben. Vor diesem Hintergrund kann man dennoch davon ausgehen, daß die Daten "eine Informationslücke" füllen

und eine breite Basis bilden, "um die Regionalstruktur der Auslandsaktivitäten darzustellen" (Döhrn 1997: 17).

Um der Datenunsicherheit zu begegnen, wurden die Unternehmen nicht nach der absoluten Anzahl der Länder klassifiziert, in denen sie tätig sind, sondern es wurde eine Einteilung der Streuung in die Kategorien "stark", "mittel" und "schwach" vorgenommen. Dieser Unterscheidung liegen die Beteiligungsdaten zugrunde. Wir haben uns dafür entschieden, jede Beteiligung im Ausland zu berücksichtigen, unabhängig davon, wie groß die Anteile sind oder ob es sich um verbundene, assoziierte oder konsolidierte, Tochter- oder Enkelunternehmen handelt.[22] Offensichtliche Änderungen der Publikationspraxis und überzeugende Angaben darüber, daß die genannten Beteiligungen nur einen geringen Anteil der tatsächlichen Auslandsaktivitäten abbilden, wurden bei der Zuordnung in die Gruppen berücksichtigt. In diesen Fällen wurden auch Angaben über Produktionsstätten und Vertriebsgesellschaften sowie über die "weltweite Präsenz" herangezogen. So wurde die Bayer AG trotz drastisch gekürzter Beteiligungsübersicht weiterhin als ein stark gestreutes Unternehmen eingestuft, da sie an anderer Stelle angibt, in 150 Ländern mit Niederlassungen und Vertriebsgesellschaften vertreten zu sein.

#### **4.3.2 Datenverfügbarkeit**

In fast jedem Geschäftsbericht findet sich eine Auflistung der wesentlichen Beteiligungen des Konzerns im Ausland. Damit ist die Anzahl der Länder mit Beteiligungen der sinnvollste Indikator für die weltweite Streuung eines Unternehmens. Sie konnte für 1986 in 62 Fällen und für 1996 in 84 Fällen ermittelt werden.

Demgegenüber gab es in den Geschäftsberichten 1986 nur in 13 Fällen Angaben zu Produktionsstätten und in 12 Fällen Angaben zur Streuung der Vertriebsgesellschaften oder Filialen. 1996 betrug die Fallzahl 23 bzw. 20, wobei für beide Jahre nur in 9 Fällen die absolute Anzahl der Länder auszumachen war, da die Schnittmenge zwischen Ländern mit Produktionsstätten und Ländern mit Vertriebsgesellschaften nicht aus den Daten hervorging. Obwohl die Anzahl der Länder mit Vertriebsgesellschaften im Jahr 1996 zwischen 4 und 190 streut und somit die potentielle Aussagekraft dieser Variablen demonstriert, reicht die Anzahl der erhobenen Fälle bei weitem nicht aus, um robuste Aussagen zu treffen.

Zusätzlich zu den Produktions- und Vertriebsgesellschaften wurden bei der Durchsicht der Geschäftsberichte allgemeine Angaben zur weltweiten Präsenz erhoben. Ergänzend wurde diese Recherche auf den Homepages der noch existierenden Unternehmen für 1999 durchgeführt. Statements dieser Art waren 1986 in 12, 1996 in 29 und 1999 in 56 Unternehmen zu finden, wobei Informationen wie "weltweit" oder "in fast allen Ländern der Erde" nicht numerisch kodiert wurden. Diese Daten lassen sich jedoch nur schwer interpretieren. Es wird daraus lediglich deutlich, daß das Bekenntnis zur Internationalität heute als wichtiger erachtet wird als noch 1986. Darüber hinaus sind die Fallzahlen für eine Auswertung zu gering.

#### **4.3.3 Ergebnisse**

Für die Einteilung der Streuung in schwach, mittel und stark wurden die Unternehmen in drei etwa gleich große Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe umfaßt Unternehmen mit Beteiligungen in bis zu 6 Ländern, die zweite Unternehmen mit Beteiligungen in sieben bis 16 Ländern und die dritte Gruppe enthält Unternehmen mit Beteiligungen in mehr als 16 Ländern.

Im Jahr 1986 haben demnach 24 Unternehmen eine starke Streuung ihrer Auslandsaktivitäten (1996: 33); 22 Unternehmen haben eine mittlere Streuung (1996: 31) und 18 Unternehmen eine schwache Streuung (1996: 23). 1986 stellt die Bayer AG den Spitzenreiter mit Beteiligungen in 59 Ländern; 1996 teilen sich den ersten Platz die Bertelsmann AG, die Beiersdorf AG und die Mannesmann AG mit Beteiligungen in 45 Ländern.

Für 1986 geben 7 Unternehmen keine ausländischen Beteiligungen an.[23] Zugleich weisen sie nicht darauf hin, daß es sich ausdrücklich um ein Verzeichnis der inländischen Beteiligungen handelt. Es wird daher davon ausgegangen, daß in diesen Fällen keine (erwähnenswerten) Auslandsbeteiligungen vorliegen. Mit Ausnahme der Bayer AG streuen alle Unternehmen über den Bereich von 0 bis 39 Ländern. 50% der Unternehmen gaben Beteiligungen in bis zu 14 Ländern an, die andere Hälfte streut breiter über den Bereich von 15 bis 59 Ländern.

Beschränkt man die Betrachtung auf Europa, so finden sich Beteiligungen in bis zu 16 europäischen Ländern. Zwei Unternehmen haben ausschließlich Beteiligungen im außereuropäischen Ausland (Hamburgische Electricitäts-Werke (HEW) AG, Ruhrgas AG) und drei Unternehmen ausschließlich in Europa.[24]

Die Verteilung im Jahr 1996 ist der von 1986 sehr ähnlich.[25] Fünf Unternehmen sind nicht im Ausland vertreten.[26] Das Unternehmen mit der stärksten regionalen Streuung hat Beteiligungen in 45 Ländern. 50% der Unternehmen geben maximal 13 Länder mit Auslandsbeteiligungen an. Das Unternehmen mit der höchsten Präsenz in Europa ist die Bertelsmann AG, die in 23 Ländern vertreten ist. Die Hälfte der Unternehmen gibt Beteiligungen in bis zu 8 europäischen Ländern an. Kein einziges Unternehmen ist mehr ausschließlich im außereuropäischen Ausland vertreten. Die Zahl der rein europäischen Unternehmen steigt jedoch im Vergleich zu 1986 von 3 auf 28.[27] Damit zeichnet sich in der regionalen Streuung ein deutlicher Bedeutungszuwachs europäischer Beteiligungen im Vergleich zum außereuropäischen Ausland ab.

Betrachtet man die Unternehmen, die 1986 oder 1996 zu den größten 100 zählen, dann nimmt in 46 Unternehmen die Zahl der Länder zu. In 17 Fällen nimmt die Zahl der Länder ab. Im Schnitt ergibt sich eine Zunahme um 3,7 Länder. Den höchsten Zuwachs in absoluten Zahlen verzeichnet die Freudenberg & Co. KG mit einem Anstieg um 21 Länder. Insgesamt nimmt also die Streuung der Unternehmen eher zu als ab.

Insgesamt 53 Unternehmen haben während dieses Zeitraums die Kategorie nicht gewechselt. In 7 Unternehmen[28] gelingt ein Aufstieg von "schwach" zu "mittel". 9 Unternehmen[29] bewegen sich von einer "mittleren" Streuung auf eine "starke" Streuung zu. In einem Fall - der Ruhrgas AG - gelingt sogar ein Sprung von "schwach" auf "stark". Nur in wenigen Fällen vermindern Unternehmen ihre regionale Streuung. Drei Unternehmen rutschen aus der Kategorie "mittel" in die Kategorie "schwach".[30] Zwei Unternehmen sinken von der starken in die mittlere Kategorie (VEBA AG, Thyssen AG).

Die gestiegene Streuung findet man stärker in Europa als im außereuropäischen Ausland. In 51 Unternehmen nimmt die Zahl der *europäischen* Länder mit Beteiligungen zu; nur in 29 Unternehmen nimmt die Zahl der *außereuropäischen* Länder mit Beteiligungen zu. Durchschnittlich steigt die Zahl der europäischen Länder, in denen Unternehmen Beteiligungen haben um 3 Länder; die Zahl der außereuropäischen Länder jedoch nur um 0,7. Damit ist die zunehmende regionale Streuung deutscher Großunternehmen in erster Linie eine *Europäisierung*.

#### 4.4 Die kapitalmarktbezogene Dimension

In diesem Abschnitt werden Internationalisierungsindikatoren behandelt, die sich eher um die Kapitalmärkte als um die Produktmärkte gruppieren. Der erste dieser Indikatoren soll etwas über den Grad an Internationalität der Eigentümerstrukturen aussagen. Die Angaben zur Bilanzierungsmethode - nach deutschen oder internationalen Regeln - wurden in diese Gruppe aufgenommen, weil die Rechnungslegung nach den *International Accounting Standards* oder den *General Accepted Accounting Standards* von der Forschung als ein Signal an die Kapitalmärkte im Sinne von "Shareholder Value" interpretiert wird (z.B. Graf et al. 1997: 10f). Auch die Notierung an ausländischen Börsen ist als Mittel zur Demonstration von Kapitalmarktnähe zu interpretieren.

##### 4.4.1 Internationalisierung der Eigentümerstrukturen

Die Veränderung der Eigentümerstrukturen großer deutscher Unternehmen wird besonders in der Debatte um die Zukunft des "deutschen Modells" der Corporate Governance diskutiert. Die Internationalisierung und die Institutionalisierung des Aktienbesitzes werden von vielen Beobachtern für die aktuelle Welle von Unternehmensumstrukturierungen und für die "Shareholder Value"-Orientierungen mancher deutscher Unternehmen verantwortlich gemacht (Feddersen u.a. 1996: 3, Büschgen 1997: 17, Perina 1997). Im Zentrum der Diskussion stehen dabei angloamerikanische Aktienhalter: Insbesondere in den USA ist der Aktienbesitz in hohem Maße institutionalisiert, und amerikanischen Fonds wie Calpers oder Fidelity nehmen auf verschiedenen Wegen Einfluß auf die Unternehmen, an denen sie durch Aktienbesitz beteiligt sind (Rubach/Sebora 1998: 171, Fehr 1997).

Bei deutschen Tochterunternehmen ausländischer Mutterkonzerne beträgt der ausländische Eigentümeranteil 100%. Das gilt z.B. für die Adam Opel AG, IBM Deutschland GmbH oder die Philip Morris GmbH. Im Falle von Aktiengesellschaften setzt sich der ausländische Anteil an den Eigentümern aus Einzelbesitz außerhalb Deutschlands und dem ausländischen Anteil am Streubesitz zusammen. Beispiele für größere ausländisch gehaltene Aktienpakete sind die kuwaitischen Anteile an der Hoechst AG und der Daimler-Benz AG.

Ein knappes Drittel der 100 betrachteten Unternehmen - genau 30 - sind zum Zeitpunkt 1996 in ausschließlich deutscher Eigentümerschaft und somit in dieser Dimension überhaupt nicht internationalisiert. 14 Unternehmen sind deutsche Tochterunternehmen ausländischer Mutterkonzerne, die somit zu 100% oder annähernd 100% in ausländischem Eigentum sind. In 7 der 14 Fälle handelt es sich um amerikanische Eigentümerschaft.[31] Die verbliebenen Unternehmen sind deutsche Töchter niederländischer (Deutsche Unilever GmbH, Philips GmbH), schweizerische (ABB AG, Nestlé Deutschland AG) oder französischer (Alcatel SEL AG, Compagnie de Saint-Gobain, Colonia Konzern AG) Mutterkonzerne.

Die restlichen 56 Unternehmen weisen eine mehr oder weniger starke Internationalisierung ihrer Eigentümerstrukturen auf. Nicht in allen Fällen gelang es, den internationalen Anteil am Streubesitz deutscher Aktiengesellschaften zu ermitteln: In 17 Fällen konnte diese Auskunft nicht erhoben werden. Die Angaben beziehen sich außerdem nicht auf einen präzisen Zeitpunkt, sondern auf unterschiedliche Zeitpunkte in den späten 1990er Jahren. Denn die befragten Unternehmen führen nur in unregelmäßigen Abständen Untersuchungen zur Erhebung ihrer Aktionärsstruktur durch. Unternehmen mit viel Streubesitz (siehe Monopolkommission 1998: 228ff.) können eine besonders weitreichende Internationalisierung ihrer Aktionärsstrukturen vorweisen.

An der Spitze stehen die Mannesmann AG und die Metallgesellschaft AG, für die 60-70% an Aktien ermittelt wurden, die außerhalb Deutschlands gehalten werden. Bei 8 Konzernen zeigt sich ein Internationalisierungsgrad der Aktionärsstruktur zwischen 40% und 60%. [32] Bei den restlichen Unternehmen sind maximal 30% der Anteile in nichtdeutschem Besitz. Bezieht man die deutschen Auslandstöchter nicht in die Betrachtung mit ein, dann ergibt sich ein durchschnittlicher Anteil von 16% der Unternehmensanteile, die in ausländischer Eigentümerschaft sind.

#### 4.4.2 Notierung an ausländischen Börsen

Börsennotierungen gehören zu den Kapitalbeschaffungsstrategien, ein Finanzierungseffekt kommt allerdings nur im Falle einer Kapitalerhöhung zustande. Patrick Schmidl (1997: 110ff.) kommt in einer Fallstudie zur Notierung der Daimler Benz AG an der New Yorker Börse zu dem Ergebnis, daß ihr eher Werbegründe und die Begleitung ausländischer operativer Tätigkeiten als Finanzierungsmotive zugrunde lagen. Vor allem aber sind ausländische Börsennotierungen als Kommunikationsmittel zwischen Unternehmen und Kapitalmarktteilnehmern zu interpretieren: Die Unternehmen demonstrieren ihre Nähe zum Kapitalmarkt.

Es wurden 25 deutsche Unternehmen ermittelt, die an ausländischen Börsen notiert sind. Die Unternehmen mit den meisten Auslandsnotierungen sind die Bayer AG (an 13 ausländischen Börsen notiert), Volkswagen AG (11), Hoechst AG (10) und die Deutsche Bank AG (9). Die Anteile an Aktien deutscher Unternehmen, die an diesen Börsen umgesetzt werden, sind aber sehr gering. Mit ausländischen Börsennotierungen verfolgen deutsche Unternehmen vermutlich in der Tat eher Prestige- als Finanzierungsmotive. Als besonderes Signal an die internationalen Kapitalmärkte müssen Notierungen an der *New York Stock Exchange (NYSE)* interpretiert werden. Unternehmen, die in New York notiert sind, müssen sich der strengen US-Börsenaufsicht unterwerfen. Fünf Unternehmen aus der betrachteten Grundgesamtheit haben diesen Börsengang absolviert: die Daimler-Benz AG (schon vor der Fusion zu DaimlerChrysler), die Deutsche Telekom AG, die Hoechst AG, die SAP AG und die VEBA AG. Außerdem ist die ehemalige Hoechst-Tochter SGL Carbon AG in New York notiert, die nicht zu den 100 größten Unternehmen gehört.

#### 4.4.3 Bilanzierung nach internationalen Vorschriften

Christoph Weber von der Universität Frankfurt hat im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Zeitpunkt August 1999 152 deutsche Unternehmen identifiziert, die nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften bilanzieren. Etwa jedes zweite dieser Unternehmen ist am Neuen Markt notiert; für Unternehmen aus diesem Börsenmarktsegment ist die internationale Bilanzierung Pflicht. Internationale Bilanzierung ist ein Politikum, weil die Unternehmung nach den verschiedenen Regeln wie durch unterschiedliche Brillen betrachtet wird. Nach HGB wird vorsichtig bilanziert, um die Interessen der Kreditgeber zu schützen. Das Ziel dabei: Im Problemfall soll immer noch so viel Wertmasse vorhanden sein, daß Kredite getilgt werden können. Die *International Accounting Standards (IAS)* oder die amerikanischen *General Accepted Accounting Principles (GAAP)* orientieren sich hingegen stärker an den Interessen der Investoren. Diese haben kein Interesse an versteckten Finanzreserven, die im Zweifel als Dividenden ausgeschüttet werden könnten (Graf u.a. 1997: 10f.). Bis zum Jahre 2004 brauchen Unternehmen, die nach internationalen Regeln bilanzieren, keinen Abschluß nach HGB erstellen. Bis dahin wird eine weitreichende Harmonisierung der europäischen Bilanzierungsregeln angestrebt (Lückmann 1999).

Unter den 100 größten deutschen Unternehmen befinden sich 33 international bilanzierende Unternehmen. Dies sind die meisten der DAX 30-Unternehmen, und einige Unternehmen außerhalb des DAX. 11 dieser Unternehmen bilanzieren nach den besonders strengen amerikanischen *General Accepted Accounting Principles (GAAP)*, die anderen 22 richten sich nach den *International Accounting Standards (IAS)*.

#### 4.5 Die strategische Dimension: Leitbilder

Eine weitere Dimension, die zur Messung von Internationalisierung herangezogen wird, besteht in der Intensität der Selbstbindung von Unternehmen an Internationalisierungsziele und -normen. Diese Selbstbindung wird hier als *Unternehmensleitbild Internationalisierung* bezeichnet. Im Zentrum des Interesses stehen folgende Fragen: Welche Bedeutung hat die Internationalisierung für die Identität des Unternehmens? Sieht man sich selbst als *global player*? Strebt man diesen Zustand überhaupt an? Und welche Rolle spielt die deutsche Herkunft (noch) in bezug auf die Selbsteinschätzung und -bindung des Unternehmens?

Der gemeinsame Ausgangspunkt aller existierenden Leitbildkonzepte in den Sozialwissenschaften besteht in der Prämisse, daß Menschen auf der Basis einer Vorstellung von der Welt handeln, in der sich rationale und nicht-rationale Elemente mischen. In diesem Sinn stellen Leitbilder eine Form der Zukunftsantizipation dar, die gespeist wird aus dem, was Menschen "einerseits als machbar und andererseits als wünschbar ansehen" (Dierkes/Marz 1998: 379). Leitbilder sind mithin eine Mischung aus langfristigen Interessen, Normen und Kognitionen, die das eigene Handeln anleiten und die Identität des Handelnden mitprägen. Dieser Denkansatz soll für die empirische Internationalisierungsforschung fruchtbar gemacht werden. Dafür gibt es mehrere gute Gründe:

Leitbilder stellen eine Dimension wirtschaftlicher Internationalisierung dar, weil die Ausprägung unternehmerischer Auslandsaktivitäten in einem erheblichen Maße davon abhängen, ob und in welcher Weise die Internationalisierung *gewollt und positiv bewertet wird*. Jedes Unternehmen muß für sich immer wieder zahlreiche Orientierungs-, Koordinierungs- und Motivationsfragen klären: Wollen wir dieses Engagement? Lohnt sich das Investitionsrisiko? Welche Position werden die Kapitalgeber beziehen, wenn wir diesen Schritt gehen? Welche Position werden sie beziehen, wenn wir diesen Schritt nicht gehen? Bereits die Ausrichtung von Handlungsorientierungen auf die Internationalisierung stellt einen Internationalisierungsschritt dar.

Zahlreiche Unternehmen publizieren ihre Leitbilder nicht oder nur unter der Bedingung der Anonymisierung des Textes. Dies ist ein Hinweis darauf, daß die Bedeutung von Leitbildern zumindest partiell über die Imagepflege hinausreicht. Vor diesem Hintergrund müssen sie auch als ein Bestandteil unternehmerischen Handelns interpretiert werden. Dies gilt auch für die Internationalisierungsforschung.

Die Bewertung der Internationalisierungs*intensität* läßt sich nicht nur im Querschnittsvergleich verschiedener Unternehmen vornehmen. Bewertet werden kann und sollte auch, ob die Unternehmen ihre jeweiligen Internationalisierungsvorstellungen realisiert haben und ob die erfolgten Schritte eher den Anfang oder das Ende der Bemühungen darstellen.

##### 4.5.1 Forschungsstand

In der empirischen Leitbildforschung lassen sich zwei Richtungen unterscheiden. Vor allem in

der sozialwissenschaftlichen Technikforschung wird die Rolle von Leitbildern als analytische Kategorie zur Erklärung politischen Handelns hervorgehoben (Dierkes 1993, Dierkes/Hoffmann/Marz 1992). Dabei stehen weniger Ausprägung und Intensität von Leitbildern im Vordergrund, sondern ihre Funktionen und Wirkungen. Häufig bleibt unklar, worin das Leitbild genau besteht und wie es von den Forschenden gemessen und als Leitbild erkannt wurde (vgl. z.B. Merkel 1994 sowie die Beiträge in Dierkes 1997).

Die unternehmensbezogene Leitbildforschung im engeren Sinn analysiert schriftliche Dokumente, in denen Unternehmensleitungen (häufig in Abstimmung mit anderen unternehmensinternen Akteuren) ihre grundsätzlichen Prinzipien formulieren.[33] Empirische Untersuchungen sind bisher selten und tragen vorwiegend explorativen Charakter. Erwähnenswert scheinen vor allem drei große Studien. Melrose-Woodman und Kverndal befragten 1976 130 britische Unternehmen bezüglich ihrer Motivation zur Einführung von Unternehmensleitbildern (Melrose-Woodman und Kverndal 1976). Das Centre of Business Ethics am Bently College befragte Anfang der 80er Jahre 279 amerikanische Firmen über ihre Grundsätze (Centre for Business Ethics 1986). Und Bodo B. Schlegelmilch untersuchte Leitbilder aus den je 200 größten deutschen, französischen und britischen Unternehmen (Schlegelmilch 1990). Auf der Grundlage dieser Studien liegen erste Erkenntnisse über Verbreitungsgrad, Themenspektrum, Entstehungsprozeß und grundlegende Zusammenhänge zu Unternehmensmerkmalen vor. Zudem existieren in Deutschland Untersuchungen über Leitbilder in einzelnen Branchen (Reisach 1994) und in bezug auf einzelne Unternehmensbereiche (Dreher 1995). Die Internationalisierung als Leitbildaspekt wurde bisher nicht systematisch untersucht. Und vor allem liegen bisher keine Arbeiten vor, die darauf abzielen, die Bedeutung eines Aspektes für das Leitbild eines Unternehmens - im Vergleich zu anderen Unternehmen - herauszufiltern.

Das Ziel der Messung besteht darin, unterschiedliche Internationalisierungsintensitäten zu identifizieren und die Aussage treffen zu können: Unternehmen A hat ein stärker ausgeprägtes Internationalisierungsleitbild als Unternehmen B. Schriftliche Unternehmensgrundsätze werden als Leitbilder analysiert. Die Betrachtung von "gelebten Leitbildern", wie sie vor allem in der Technikforschung versucht wird, ist bei der Untersuchung von multinationalen Konzernen, die über viele Standorte in vielen Ländern verfügen, nicht möglich. Es ist auch nicht zu erwarten, daß in allen Standorten das gleiche "gelebte" Leitbild existiert. Statt dessen ist es sinnvoll, die offiziellen und vom Vorstand gebilligten schriftlichen Dokumente zu untersuchen, die erstens das Unternehmen als Einheit präsentieren sollen und die zweitens auch einen Verbindlichkeitsanspruch gegenüber allen Unternehmenseinheiten stellen.

Zur Messung der Bedeutungsintensität von Internationalisierung werden drei Indikatoren vorgeschlagen, die dann in einen Leitbildindex einfließen. Mit dem Indikator *Selbsteinschätzung* wird erhoben, wie die Unternehmen ihren geographischen Schwerpunkt selbst einschätzen, d.h. ob sie sich selbst als deutsch oder international sehen und präsentieren. Mit dem Indikator *Textumfang* wird der Anteil des Textes erhoben, in dem die Internationalisierung thematisiert wurde. Mit dem Indikator *Ausdifferenzierung* wird der Grad an inhaltlicher Konkretisierung der angestrebten oder bereits realisierten Internationalisierung in bezug auf unterschiedliche Unternehmensbereiche und -funktionen im Leitbild gemessen.[34]

#### 4.5.2 Ergebnisse

Aus 90 Unternehmen liegen Informationen vor. In 55 dieser Unternehmen existieren schriftliche Leitbilder. Diese Zahl entspricht einer Quote von 61%. Sie liegt erheblich höher als die in früheren Studien ermittelte Häufigkeit (ca. 40%) (Schlegelmilch 1990: 369). Bestätigt wird die



These, daß Unternehmensleitbilder überdurchschnittlich häufig in Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen zu finden sind (ebd.). 79% der deutschen Töchter verfügen über ein Leitbild. Aussagen über länderspezifische Unterschiede lassen sich aufgrund der jeweils zu geringen Fallzahl nicht machen.

Es lassen sich eindeutige Spitzenreiter in der Branchenverteilung identifizieren. 89% der Unternehmen unseres Samples aus der Chemie sowie 76% der Unternehmen aus der Automobil- und 75% der Unternehmen aus der Bauindustrie verfügen über ein Leitbild. Das untere Ende der Häufigkeit markiert das Versicherungswesen (38%).

Die folgenden Ausführungen können nur noch anhand der 33 Unternehmen erfolgen, die in ihren Leitbildern zu einer deutschen oder internationalen Identität Stellung nehmen. Die Selbsteinschätzung und -präsentation als internationalisiertes Unternehmen ist zweifellos sehr beliebt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (genau 19), die sich räumlich verorten, bezeichnet sich als internationalisiert. Davon präsentieren sich fast alle, nämlich 16, als *global player*, für die die deutsche Herkunft keine Bedeutung mehr zu haben scheint. Andererseits halten fast genauso viele der Unternehmen, nämlich 14, ihre deutsche Identität für wichtiger oder ähnlich wichtig wie die internationale. Die Deutsche Genossenschaftsbank sowie die Norddeutsche Landesbank Girozentrale stellen überhaupt keine internationalen Bezüge her. Die Internationalisierung ist also in fast allen Unternehmen ein Thema, das Einfluß auf Zielsetzung sowie die Unternehmensidentität nimmt. Das Ausmaß des Einflusses variiert zwischen den Unternehmen jedoch erheblich.

Auch der Textumfang, der der Internationalisierung in den Leitbildern gewidmet wird, variiert. Dabei ist ein Trend zur "schlanken Präsentation" sichtbar: Mehr als die Hälfte aller Leitbilder (17) widmen der Internationalisierung nur 10% des Textes oder weniger. In 12 Fällen nimmt die Internationalisierung bis zu 20% des Textes ein. Nur in vier Unternehmen stellt die Internationalisierung quantitativ das dominante Thema des Leitbildes dar. Ihm wird hier mehr als 20% des Textes gewidmet, wobei die höchste Klasse (bis 30%) nur einmal besetzt ist (Volkswagen AG). Die anderen drei Fälle stellen die Bayer AG, die BASF AG sowie die FAG Kugelfischer AG dar.

Der Grad an Ausdifferenzierung, d.h. an inhaltlicher Konkretisierung der angestrebten oder bereits realisierten Internationalisierung, ist recht hoch. Nur fünf Unternehmen nehmen keine inhaltliche Differenzierung vor und verweisen lediglich diffus darauf, international aktiv zu sein.[35] Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen beschränkt sich auf ein oder zwei Ausdifferenzierungen. In 9 Leitbildern ist ein, in 11 Texten sind zwei Unternehmensbereiche als internationalisiert benannt. Eine inhaltlich starke Ausdifferenzierung findet man selten. Nur von einem Unternehmen werden sechs Bereiche als internationalisiert präsentiert, ein weiteres nennt fünf Bereiche.[36]

Die einzelnen Bereiche verteilen sich wie folgt: Den Spitzenreiter bildet mit deutlichem Abstand die Darstellung der Internationalisierung von Verkauf und Kundenspektrum. In 21 Fällen, also in fast 75% der Leitbilder, werden sie genannt. Es folgen die Internationalisierung von Produktion und Investition sowie die Bereitschaft zur Bindung an internationale Regelungen (bzw. die des jeweiligen Standortes) mit jeweils 13 Nennungen. Die Internationalisierung des Personal- und Führungswesens wird in 11 Unternehmen angesprochen. Abgeschlagen liegen der Unternehmensbereich Forschung und Entwicklung sowie die Internationalisierung des Kapitals bzw. die Orientierung an internationalen Kapitalgebern mit nur jeweils drei Erwähnungen auf den hinteren Plätzen. Die Spitzenposition der Vertriebs- und Kunden-Ausprägung sowie die relativ starke Häufigkeit bei der Thematisierung von Produktion und Investition liefern Hinweise auf die Bedeutung der mittlerweile klassischen Internationalisierungsdimensionen

"Produktion" und "Absatz". Der hohe Wert in bezug auf die Bindung an internationale Regeln könnte in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Einerseits wird damit betont, daß man sich auch als internationales Unternehmen politischen Regelungen unterwirft und sich eben nicht als *global player* dem Zugriff der Politik entziehen will. Andererseits dürften in einer Reihe von Ländern bzw. im internationalen Kontext die Gesetzgebung in bezug z.B. auf Steuern, umwelt- und arbeitsrechtliche Standards sowie die Beteiligungsrechte der Belegschaften von den deutschen erheblich nach unten abweichen. In dieser Konstellation könnte die Betonung der Selbstbindung an internationale Standards durchaus als partieller Abschied aus deutschen Regelungssystemen verstanden werden. Die Internationalisierung der Kapitalmärkte schlägt in den Unternehmensleitbildern kaum durch. Die Ausrichtung auf internationale Kapitalmärkte ist möglicherweise zu wenig konsensfähig, um als eindeutige Norm und Zielvorstellung schriftlich dokumentiert zu werden.[37] Die Präsentation von Internationalität im Bereich Forschung und Entwicklung scheint ausschließlich für die Chemieunternehmen attraktiv zu sein. Sie findet sich nur in den Leitbildern der Bayer AG, der BASF AG sowie der Beiersdorf AG.

Verdichtet man die Werte der einzelnen Indikatoren zu einem Index, ergibt sich folgendes Bild: die Streuung der Internationalität der Unternehmensleitbildern ist sehr groß und reicht von 0 bis 0,94.[38] Eindeutig sehr stark ausgeprägte Internationalisierungsleitbilder haben die großen Chemiekonzerne des Samples. Die BASF AG (0,94) und mit einigem Abstand die Bayer AG (0,81) sowie die Beiersdorf AG (0,78) stellen die Spitzenreiter der Leitbildskala dar. Die Merck KGaA sowie die Henkel KGaA besetzen Plätze im oberen Mittelfeld. Die Leitbilder der nicht erwähnten großen Chemieunternehmen sind nicht im Index eingruppiert, da sie zwar über Leitbilder verfügen, diese aber entweder geheim halten oder gegenwärtig überarbeiten. Einzige interessante Ausnahme: Die Hoechst AG verfügt über kein Unternehmensleitbild. Aus der Spitzengruppe sind noch die FAG Kugelfischer AG sowie die Volkswagen AG zu erwähnen, die sich den vierten Platz teilen (jeweils 0,72).

Der Bereich Handel, Banken und Versicherungen ist fast ausschließlich auf den hinteren Rängen zu finden. Die vertretenen Banken bringen in ihren Leitbildern eindeutig nur eine geringe Internationalisierung zum Ausdruck.[39] Den höchsten Wert erzielt die Commerzbank AG mit 0,44 im unteren Mittelfeld. Die großen Banken, bei denen man am ehesten eine internationalisierte Identität vermuten würde, verfügen über keine übergreifenden Unternehmensleitbilder. Vier Dienstleistungsunternehmen befinden sich in der Skala. Die Bertelsmann AG stellt dabei mit einem Wert von 0,67 den Spitzenreiter dar. Aus dem Verlagswesen konnte zudem dem Springer Verlag eine mittlere Internationalisierung zugewiesen werden (0,47). Als einzige der drei großen Privatisierten reiht sich die Deutsche Telekom AG in die Skala ein - und zwar im oberen Mittelfeld (0,61). Weder die Deutsche Bahn AG noch die Deutsche Post AG verfügen über ein Leitbild. Handelsfirmen sind stark repräsentiert und verteilen sich im Mittelfeld.[40] Auch mehrere Industrieunternehmen, vor allem aus dem Metallbereich, sind im Mittelfeld und höher vertreten.[41]

#### **4.6 Eindimensionalität von Internationalisierung?**

In den vorangegangenen Abschnitten wurden sieben Internationalisierungsindikatoren vorgestellt, die sich auf unterschiedliche Sachverhalte - Produktion, Absatz, regionale Streuung, Leitbilder, Börsennotierungen, Eigentümerstruktur, Bilanzierungsmethoden - bezogen. Wie nahe sind wir der Antwort gekommen, wie internationalisiert ein Unternehmen im Vergleich zu anderen ist? Gibt es sieben Antworten auf die Frage nach unternehmensbezogenen Internationalisierungsgraden, oder lassen sich die erhobenen Indikatoren zu einer oder mehreren Internationalisierungskennziffern verdichten?

Möglich wäre, alle sieben Indikatoren mittels Durchschnittsbildung in einen gemeinsamen, mehrdimensionalen Internationalisierungsindikator einfließen zu lassen. In Abschnitt 2 wurden mehrere solcher zusammengefaßten Kennziffern diskutiert. Der Vorteil solcher Kennziffern besteht in deren Anschaulichkeit: Wo theoretisch und empirisch zusammenpassende Indikatoren verschmolzen werden, sind die enthaltenen Informationen leichter zu erfassen, da sich die Anzahl der zu betrachtenden Indikatoren verringert. Wenn allerdings Dimensionen zu einem Index zusammengefaßt werden, die empirisch oder theoretisch nicht zueinander passen, werden Informationen verschüttet, anstatt verdichtet.

Aufgrund der Ausprägungen der Indikatoren haben wir uns entschieden, die Internationalisierung der Produktion, des Absatzes und die internationale Streuung zu einem multidimensionalen Internationalisierungsindex zusammenzufassen. Dieser Index beschreibt die produktions- und güterwirtschaftliche, sprich: *realwirtschaftliche* Seite der Internationalisierung von Unternehmen. Es entsteht ein Index, der zwei "klassische" Internationalisierungsindikatoren - Produktion und Absatz - rechnerisch mit dem Ausmaß der regionalen Streuung der Unternehmensaktivitäten verknüpft (ähnlich bei Ietto-Gillies 1998).[42]

Die Indikatoren zur Messung der Anzahl ausländischer Börsennotierungen, der Internationalisierung der Eigentümerstruktur und der Internationalität der Rechnungslegung wurden ebenfalls zu einem gemeinsamen Index zusammengefaßt. In Abgrenzung zur produkt- und produktionsbezogenen Internationalisierung beschreibt dieser Index die *kapitalmarktbezogene* Seite der Internationalisierung.[43]

Der Index zur Messung der *realwirtschaftlichen Internationalisierung* von Unternehmen liefert uns als Spitzenreiter des Jahres 1996 die Hoechst AG gemeinsam mit der Boehringer Sohn KG. Unter den ersten zehn am stärksten internationalisierten Unternehmen finden sich zudem die bekannten Unternehmen der chemischen Industrie[44], sowie die Bertelsmann AG und die SAP AG. Für das Jahr 1986 läßt sich die Merck KGaA als am stärksten internationalisiert identifizieren. Unter den ersten 10 sind insgesamt sieben Unternehmen der Chemieindustrie vertreten, sowie die Bertelsmann AG, die Holzmann AG und die Mannesmann AG. [45]

Der *kapitalmarktbezogene* Index zeigt hingegen eine andere Rangfolge auf. Zwar sind auch hier die Hoechst AG und die Bayer AG auf den ersten beiden Rängen. Die Bayer AG und die Hoechst AG sind somit sowohl realwirtschaftlich als auch kapitalmarktbezogen die beiden internationalisiertesten deutschen Unternehmen. Ansonsten unterscheidet sich die Liste der 10 am stärksten kapitalmarktbezogen internationalisierten Unternehmen von der realwirtschaftlichen Dimension. Aus der Chemieindustrie ist nur noch die BASF AG vertreten. Die restlichen sieben Ränge verteilen sich auf breit diversifizierte Industrieunternehmen[46], die Deutsche Bank und die Dresdner Bank und die Daimler-Benz AG.

Somit lassen sich mit den erhobenen Indikatoren zwei sinnvolle Internationalisierungsdimensionen - eine produkt- und produktionsbezogenen sowie eine kapitalmarktbezogene Dimension - unterscheiden. Obgleich von der Sachlogik her naheliegend, sind diese Dimensionen in der empirischen unternehmensbezogenen Internationalisierungsforschung bisher so nicht unterschieden worden.

In Abbildung 2 (im Anhang) werden die beiden Internationalisierungsdimensionen einander gegenübergestellt. Die meisten Unternehmen positionieren sich in dem linken unteren und dem rechten oberen Quadranten. Diese Ausprägung zeigt, daß mit einer niedrigen realwirtschaftlichen Internationalisierung auch eine niedrige kapitalmarktbezogene Internationalisierung einher geht, während gleichzeitig eine große Gruppe von Unternehmen eine starke Internationalisierung in bezug auf beide Dimensionen aufweist. Die Dimensionen

sind also miteinander korreliert; das Pearsonsche Zusammenhangsmaß beträgt  $r=0,45$ .<sup>[47]</sup> Diese Korrelation ist zwar beachtlich, aber nicht so hoch, daß sie eine Zusammenfassung beider Internationalisierungsdimensionen in einen einzelnen Indikator rechtfertigen würde.

Im rechten oberen Quadranten finden sich viele der größeren deutschen Aktiengesellschaften; insbesondere DAX-Unternehmen sind hier vertreten. Auffällig ist, daß sich alle größeren deutschen Chemieunternehmen in diesem Teil der Punktdiagramms befinden. Im linken unteren Quadranten finden sich Unternehmen wie z.B. die Deutsche Bahn AG, die Deutsche Post AG, die Norddeutsche und die Bayerische Landesbank Girozentrale, die Vereinte Holding AG sowie andere, die weder realwirtschaftlich noch kapitalmarktbezogen besonders internationalisiert sind. Viele dieser Unternehmen sind Dienstleister, die ihre Tätigkeit auf Deutschland konzentrieren.

Interessant sind die Unternehmen aus dem linken oberen und dem rechten unteren Quadranten. Es gibt eine Reihe von Unternehmen, deren kapitalmarktbezogene Internationalisierung trotz starker realwirtschaftlicher Internationalisierung nur gering ist. Dazu gehören Boehringer Mannheim GmbH, Franz Haniel & Cie. GmbH, Bertelsmann AG, Freudenberg & Co KG und die Robert Bosch GmbH. Umgekehrt gibt es auch eine kleinere Gruppe von Unternehmen, die eine höhere kapitalmarktbezogene Internationalisierung aufweisen, als man es aufgrund ihrer eher niedrigen realwirtschaftlichen Internationalität vermuten würde. Zu dieser Gruppe gehören die Deutsche Lufthansa AG, die Commerzbank AG, Metro Holding AG, die Deutsche Telekom AG, VEBA AG und RWE AG. Für die letzten drei dieser Unternehmen gilt, daß sie eine "Shareholder Value"-Strategie verfolgen und sich also aktiv um eine besonders intensive Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern bemühen.

In Abbildung 3 werden die bisher nicht berücksichtigte Leitbilddimension und die realwirtschaftliche Internationalisierungsdimension einander gegenübergestellt. Die Leitbilddimension verfügt mit der BASF AG über einen eigenen Spitzenreiter. Trotzdem zeigt sich erwartungsgemäß ein recht starker Zusammenhang zwischen beiden Dimensionen: Der Pearsonsche Korrelationskoeffizient beträgt  $r=0,66$ .<sup>[48]</sup> Die Hoechst AG schaffte den Sprung an die Spitze auch ohne Leitbild. Mit anderen Worten: ein Unternehmen, das über ein starkes Internationalisierungsleitbild verfügt, ist auch stark internationalisiert. Ein stark internationalisiertes Unternehmen braucht dafür aber nicht unbedingt ein Leitbild.

## 5 Zusammenfassung

Das vorliegende Papier nimmt Bezug auf die empirische Internationalisierungsforschung. Ausgangspunkt war die Beobachtung immenser Unterschiede in den Internationalisierungsgraden großer deutscher Unternehmen. Deshalb fiel die Entscheidung für die unternehmensbezogene Messung von Internationalisierung. Es wurden verschiedene Meßmöglichkeiten diskutiert und eigene Erhebungen anhand der 100 größten deutschen Unternehmen durchgeführt. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassend aufgeführt.

Insgesamt wird deutlich, daß in allen Dimensionen die Varianz zwischen den Unternehmen und Sektoren sehr groß ist. Dieser Sachverhalt stützt den methodischen Ausgangspunkt, bei der empirischen Betrachtung von Internationalisierungsprozessen auf der Unternehmensebene anzusetzen, weil aggregierte Analysen die Varianz verdecken. Gleichzeitig wird auch die Aussage unterstrichen, daß es sich bei der wirtschaftlichen Internationalisierung um kein universelles Phänomen handelt.

Es wurden sieben unternehmensbezogene Internationalisierungsindikatoren in die Analyse

einbezogen: Die Internationalisierung der Beschäftigung, des Absatzes, der Eigentümerstruktur, der Grad an regionaler Streuung der Unternehmensaktivitäten, die Internationalität der Rechnungslegung, ausländische Börsennotierungen sowie Art und Umfang der Internationalisierung der Unternehmensleitbilder.

Es zeigte sich, daß die güterwirtschaftliche Seite der Internationalisierung die am weitesten fortgeschrittene Internationalisierungsdimension ist. Mehr als ein Drittel aller von den 100 größten deutschen Unternehmen produzierten Güter und Dienstleistungen werden im Ausland abgesetzt. Anteile des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz von über 70% sind keine Seltenheit. Das gilt beispielsweise für Unternehmen der chemischen Industrie, aber auch für die SAP AG, die BMW AG und die Philip Morris GmbH.

Ein Abgleich der für die 80er und für die 90er Jahre erhobenen Daten zeigt, daß sowohl in der Absatz- als auch in der Produktionsdimension große Internationalisierungsschübe stattgefunden haben. Der Auslandsanteil am Umsatz stieg um 10 Prozentpunkte von 37% auf 47%, der Auslandsanteil an den Beschäftigten von 18% auf 27%. Das Beschäftigungswachstum der größten deutschen Unternehmen beruhte in der jüngeren Vergangenheit auf dem Wachstum der Auslandsbeschäftigung, während die Inlandsbeschäftigung leicht zurückging. Neue Formen der Internationalisierung finden sich im Hinblick auf den Kapitalmarkt. Hier werden in den neunziger Jahren Unternehmen zunehmend an ausländischen Börsen notiert und die Rechnungslegung internationalen Standards angepaßt. Gleichzeitig internationalisieren sich die Eigentümerstrukturen vieler deutscher Unternehmen. Die Internationalisierung erfaßt in den neunziger Jahren neue Bereiche und Unternehmensfunktionen.

Die Betrachtung der regionalen Verteilung der Unternehmensaktivitäten zeigte, daß Auslandsaktivitäten zu einem großen Teil in Europa stattfinden. Dies trifft besonders auf "Internationalisierungsneulinge" zu. Der Internationalisierungsschub großer deutscher Unternehmen der letzten Jahre ist in erster Linie als Europäisierung zu interpretieren.

Die Diskussion unterschiedlicher Internationalisierungsindikatoren führte zu der Frage, wie viele Dimensionen von Internationalisierung es gibt. Es wurde der Frage nachgegangen, wie sich die erhobenen Indikatoren empirisch und theoretisch zueinander verhalten. Wo empirisch und theoretisch ähnliche Indikatoren identifiziert werden, bietet sich deren Bündelung zu Indikatoren mit mehreren Subdimensionen an. Mehrere solcher mehrdimensionalen Internationalisierungsindikatoren spielen in der Forschungsliteratur eine Rolle.

Faktorenanalytisch abgesichert und theoretisch plausibel lassen sich zwei grundlegende Dimensionen der Internationalisierung unterscheiden: Die produkt- und produktionsseitige Dimension (gemessen anhand von Beschäftigung, Absatz, Streuung) und die kapitalmarktbezogene Seite der Internationalisierung (gemessen anhand von Eigentümerstruktur, Rechnungslegung, Börsennotierungen). Stellt man diese Dimensionen einander gegenüber, ergibt sich folgendes Bild: Der Chemiesektor erweist sich als die internationalisierteste deutsche Branche. Die Hoechst AG und die Bayer AG weisen in der Real- und der Kapitalmarktdimension eine besonders weitreichende Internationalität auf. Die meisten großen deutschen Aktiengesellschaften sind in beiden Dimensionen überdurchschnittlich international. In beiden Dimensionen wenig internationalisiert sind Dienstleister, die schwerpunktmäßig in Deutschland operieren. Zudem lassen sich Unternehmen identifizieren, die eine stärkere kapitalmarktbezogene Internationalisierung aufweisen, als man es aufgrund ihrer produkt- und produktionsbezogenen Internationalisierung vermuten würde. Solche Unternehmen entscheiden sich bewußt für eine besonders intensive Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern (Shareholder Value). Neben diesen Vorreitern gibt es Nachzügler, deren Öffnung gegenüber den internationalen Kapitalmärkten hinter ihrer produkt- und produktionsbezogenen Internationalität

zurückbleibt.

Auf der konzeptionellen Ebene wurde mit den Leitbildern eine neue Dimension in die empirische Internationalisierungsdebatte eingeführt. Es wurde der Frage nachgegangen, mit welcher Intensität und in welcher Form internationale Aktivitäten in den Unternehmensleitbildern eine Rolle spielen. Zur Erfassung der Internationalisierung dieser Dimension wurde ein eigener Indikator konstruiert. Erwartungsgemäß zeigte sich ein recht starker Zusammenhang zwischen der realwirtschaftlichen Internationalisierung und der Internationalität der Unternehmensleitbilder. Es zeigte sich außerdem, daß es eine Reihe von großen deutschen Unternehmen gibt, die eine internationale Identität nicht anstreben.

## 6 Literatur

Andersen, Otto (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies* 24, 2, 209-231.

Büschgen, Hans E. (1997): Reiches Land mit karger Aktienkultur, in: *FAZ* vom 8.2.1997, 17.

Center for Business Ethics (1986): Are Corporations Institutionalizing Ethics? In: *Journal of Business Ethics*, 6 (1986): 85-91.

Deutsche Bundesbank (1997a): Zur Problematik internationaler Vergleiche von Direktinvestitionsströmen, in: *Monatsbericht* Mai 1997, 79-86.

Deutsche Bundesbank (1997b): Entwicklung und Bestimmungsgründe grenzüberschreitender Direktinvestitionen, in: *Monatsbericht* August 1997, 63-82.

Dierkes, Meinolf (1993)(Hg.): *Die Technisierung und ihre Folgen. Zur Biographie eines Forschungsfeldes*, Berlin: edition sigma.

Dierkes, Meinolf (1997)(Hg.): *Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm*, Berlin: edition sigma.

Dierkes, Meinolf / Hoffmann, Ute / Marz, Lutz (1992): *Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen*, Berlin: edition sigma.

Dierkes, Meinolf / Marz, Lutz (1998): Leitbilder als Katalysatoren des Organisationslernens, in: Albach, Horst/ Dierkes, Meinolf/ Bethoin Antal, Ariane/ Vaillant, Kristina (Hg.): *Organisationslernen - institutionelle und kulturelle Dimensionen*. WZB-Jahrbuch 1998, hrsg. vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin: edition sigma, 373-397.

Döhrn, Roland (1997): *Die "Unternehmensdatenbank Globalisierung": Konzeption und erste Ergebnisse*, RWI-Papier Nr. 49, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.

Dörre, Klaus (1997): Globalisierung - eine strategische Option. Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik, in: *Industrielle Beziehungen* 4 (4), 265-290.

Dreher, Angelika (1995): *Marketingorientierung als Unternehmensphilosophie. Phänomen und empirische Erfassung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Dülfer, Eberhard (1999): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, Oldenbourg*, München/Wien.

Feddersen, Dieter u.a. (1996): Corporate Governance - eine Einführung, in: dies. (Hg.), *Corporate Governance. Optimierung der Unternehmensführung und der Unternehmenskontrolle im deutschen und amerikanischen Aktienrecht*, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, 1-8.

Fehr, Benedikt (1997): Pochen auf Shareholder Value. Die Anforderungen des Pensionsfonds Calpers, in: *FAZ* vom 8.7., B10.

Germann, Harald; Bert Rürup; Martin Setzer (1995): *Globalisierung der Wirtschaft: Begriffe, Bereich und Indikatoren*. Forschungsprojekt Ökonomische Dimensionen, Bereiche und Indikatoren der Globalisierung. Arbeitspapier Nr. 1 Oktober, Technische Hochschule Darmstadt.

Glaum, Martin (1996): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden, Gabler.

Graf, Jürgen; Lenke, Christian; Schießer, Stefan (1997): *Die Umsetzung des Shareholder-Value-Konzepts durch die DAX-Unternehmen*, Studie der SGZ-Bank AG.

Hall, Peter (1999): The Political Economy of Europe in an Era of Interdependence. In: Herbert Kitschelt, Peter Lange, Gary Marks und John D. Stephens (Hrsg.): *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press, 135-163.

Hirst, Paul; Thompson, Grahame (1996): *Globalisation in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance*, Cambridge, Polity Press.

Ietto-Gillies, Grazia (1998): Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: an Empirical Analysis of the Various Indices for the top 100 Transnational Corporations, in: *Transnational Corporations* 7, 1, 17-39.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies* 8, 1, 23-32.

Kapstein, Ethan (1996): Workers and the World Economy, in: *Foreign Affairs* (May/June), 16-37.

Keohane, Robert O.; Milner, Helen V. (Hg.) (1996): *Internationalization and Domestic Politics*, New York/Cambridge, Cambridge University Press.

Kochan, Thomas A., Harry C. Katz, Robert B. McKersie, 1986: *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.

Lückmann, Reinhard (1999): Mehr Wahlmöglichkeiten für Unternehmen. IAS-Bilanz verrät Anlegern weniger, in: *Handelsblatt* vom 22.7., 21.

Melrose-Woodman, J. / Kverndal, I. (1976): *Towards Social Responsibility: Company Codes of Ethics and Practice*. British Institute of Management, Survey Report No. 28.

Merkel, Ina (1994): Leitbilder und Lebensweisen von Frauen in DDR, in: Kaelble, Hartmut/ Kocka, Jürgen/ Zwahr, Hartmut (Hg.): *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart: Klett-Cotta, 359-

- Monopolkommission (1988): *Die Wettbewerbsordnung erweitern. Siebtes Hauptgutachten 1986/87* Baden-Baden.
- Monopolkommission (1998): *Marktöffnung umfassend verwirklichen. Zwölftes Hauptgutachten der Monopolkommission*. Hauptband, Monopolkommission. Baden-Baden.
- Perina, Udo (1997): Institutionelle, in: *ZEIT* 38/97 vom 12.9.
- Ramaswamy, Kannan; Kroeck, K. Galan; Renforth, William (1996): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment, *Journal of International Business Studies* 27, 167-177.
- Reisach, Ulrike (1994): *Bankunternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze. Anspruch und Wirklichkeit. Personalwirtschaftliche Ansätze zu einer ganzheitlichen Bankunternehmensphilosophie*, Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Riahi-Belkaoui, Ahmed (1998): The effects of the degree of internationalization on firm performance, in: *International Business Review* 7, 315-321.
- Rubach, Michael J.; Sebor, Terrence C. (1998): Comparative Corporate Governance, in: *Journal of World Business* 33, 2, 167-184.
- Ruigrok, Wilfrid; van Tulder, Rob (1995): *The Logic of International Restructuring*, London, Routledge.
- Rürup, Bert; Setzer, Martin (1996): "Globalisierung" - Operationalisierungs- und Meßversuche, FiWi-Arbeitspapier Nr.3, März 1996, Technische Hochschule Darmstadt.
- Scharpf, Fritz W. (1997): *Globalisierung als Beschränkung der Handlungsmöglichkeiten nationalstaatlicher Politik*. MPIfG Discussion Paper 97/1, Köln.
- Schlegelmilch, Bodo B. (1990): Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung, in: *Die Betriebswirtschaft* 50 (1990) 3: 365-374.
- Schmidl, Patrick (1997): *Internationalisierung der langfristigen Unternehmensfinanzierung. Prozeßbetrachtung - Anlegerverhalten - Kultureinflüsse*, Gabler, Wiesbaden.
- Stopford, John. M., Susan Strange (1991): *Rival States, Rival Firms. Competition for World Market Shares*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Streeck, Wolfgang (1998): Einleitung: Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie?, in: ders. (Hg.), *Internationale Wirtschaft, nationale Demokratie. Herausforderungen für die Demokratietheorie*, Campus, Frankfurt/New York, 11-58.
- Sullivan, Daniel (1994): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, *Journal of International Business Studies* 25, 325-342.
- Thelen, Kathleen (1999): Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model, in: Torben Iversen, Jonas Pontusson und David Soskice (Hrsg.), *Unions, Employers and Central Banks*, New York: Cambridge University Press.



UNCTAD (1997): *World Investment Report 1997. Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*. New York, Genf: Vereinte Nationen.

UNCTAD (1999): *World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, Genf: Vereinte Nationen.

Wortmann, Michael, Ulrich Bochum, Christoph Dörrenbächer, Klaus Peter Kisker (1997): *Globalisierung und internationale Mobilität deutscher Industrieunternehmen*. DFG Schwerpunkt "Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung". Kolloquium am 6./7. Februar 1998 in Erlangen.

Zysman, John (1996): The Myth of a "Global" Economy: Enduring national Foundations and emerging regional Realities, *New Political Economy* 1, 2, 157-170.

## 6.1 Datenquellen

Primäre Datenquelle für die Internationalisierungsindikatoren waren die Berichte der Monopolkommission, nicht veröffentlichte Daten der Monopolkommission, sowie eine Zusammenstellung von der Forschungsgemeinschaft FAST e.V. Berlin im Auftrag des MPIfG. Im letzteren Fall wurden Geschäftsberichte sowie zusätzliche Informationen (Presseerklärungen, Selbstdarstellungsbroschüren etc.) der Unternehmen ausgewertet. Zudem wurde auf Daten zurückgegriffen, die im Rahmen des Projekts "Globalisierung und internationale Mobilität deutscher Industrieunternehmen" des gleichen DFG Schwerpunkts von Wortmann, Bochum, Dörrenbacher und Kisker erhoben wurden (Wortmann et al. 1998).

Im Bereich der *güterwirtschaftlichen Dimension* und der *Produktion* wurden die Daten von FAST e.V. durch Daten der Monopolkommission ergänzt. Für das Jahr 1986 lagen keine Angaben über Auslandsumsätze von Versicherungen und Kreditinstituten vor. Lagen Informationen über die Weltbeschäftigung und Inlandsbeschäftigung aus den beiden Quellen vor, wurde die Auslandsbeschäftigung als Differenz berechnet. In gleicher Weise wurde beim Umsatz verfahren.

Die *regionale Streuung* wurde anhand der Geschäftsberichte der Unternehmen aus den Jahren 1986 und 1996 ausgewertet. Aufgrund derzeit noch nicht verfügbarer Geschäftsberichte beschränkte sich die Möglichkeit der Erhebung der Daten für 1986 auf 87 und für 1996 auf 113 Fälle.

Die Internationalisierung der *Eigentümerstrukturen* setzt sich aus dem internationalem Einzelbesitz sowie dem internationalen Anteil am Streubesitz zusammen. Datenquelle für den internationalen Einzelbesitz war das aktuelle Gutachten der Monopolkommission (1998: 228ff). Die ausländischen Anteile beim Streubesitz wurden mittels Zeitungs-, Geschäftsberichts- und Internetrecherchen sowie durch Anfragen an die Investor-Relations-Abteilungen der Unternehmen erhoben. Die *Anzahl ausländischer Börsennotierungen* geht aus der OnVista-Finanzdatenbank (Internet) hervor. Die Angaben zu den *Bilanzierungsmethoden* stammen aus Geschäftsberichten und Zeitungsartikeln.

Für die *strategische Dimension* wurden als Datengrundlage die Grundsatzdokumente der Unternehmen herangezogen, die alle oder einen Großteil der Unternehmensbereiche abdecken und in denen Aussagen über Basisziele, Normen und Unternehmensidentität gemacht werden. Wenn keine eigenständigen Dokumente zur Verfügung standen, aber *klar abgrenzbare Kapitel*

in Geschäftsberichten oder anderen Unternehmensbroschüren, in denen entsprechende Aussagen gemacht werden, wurden diese Schriftstücke herangezogen. Dies war in drei Unternehmen der Fall. Nicht berücksichtigt wurden Grundsatzdokumente, die sich nur mit einzelnen Unternehmensfunktionen oder *-bereichen* beschäftigen und/oder sich daher nur an ein stark eingegrenztes Zielpublikum wenden, so daß sie kein äquivalentes Dokument zu einem übergreifenden Unternehmensleitbild darstellen. Dazu zählen Umweltrichtlinien oder reine Führungsgrundsätze.

Grundsätzlich wurde versucht, für jedes Unternehmen, das 1986 *oder* 1996 zu den 100 größten gehörte, ein Leitbild zu ermitteln. Im Verlauf der empirischen Recherche stellte sich heraus, daß die Leitbilder nur in ihrer aktuellsten Form verfügbar sind. "Alte Auflagen" werden von den Unternehmen selten aufbewahrt und/oder nicht mehr an die Öffentlichkeit gegeben. Daraus folgt, daß von der Unternehmensgrundgesamtheit des Projektes nur die Firmen in die Analyse einbezogen werden konnten, die im Jahr 1999 noch existierten. Dieser Sachverhalt betrifft auch die Unternehmen unseres Samples, die nach 1996 in Fusionen aufgegangen sind. Dazu gehören z.B. die Daimler-Benz AG, die Deutsche Babcock AG sowie die Bayerische Vereinsbank. Als Grundgesamtheit für die Analyse von Leitbildern bleiben somit 105 Unternehmen. Aus 90 Unternehmen liegen Informationen über die *(Nicht-)Existenz* von Leitbildern. Dies entspricht einer Quote von 86% des zugrundegelegten Samples. Davon konnten jedoch nur 33 Unternehmen in den Leitbildindex aufgenommen werden, da diverse Gruppen von Unternehmen ausgeschlossen werden mußten (Doppelnennungen sind möglich):  
die 35 Unternehmen, die über kein Leitbild verfügen,  
die 5 Unternehmen, die über ein Leitbild verfügen, es aber geheim halten,  
die 2 Unternehmen, die über ein Leitbild verfügen, es aber gegenwärtig überarbeiten und die alte Version nicht mehr veröffentlichen,  
die 5 Unternehmen, die über ein Leitbild verfügen, aber keine Aussagen machen zu einer geographisch definierten Identität,  
alle deutschen Töchter ausländischer Unternehmen, die Ausdruck und nicht Akteure der Internationalisierung darstellen.

## 6.2 Konzeptionalisierung des Leitbildindex

Zur Messung der Bedeutungsintensität von Internationalisierung werden drei Indikatoren vorgeschlagen, die dann in einen Leitbildindex einfließen.

### Selbsteinschätzung ( $I_S$ )

Mit diesem Indikator wird erhoben, wie die Unternehmen ihren geographischen Schwerpunkt selbst einschätzen, d.h.: ob sie sich selbst als deutsch oder international sehen und präsentieren. Dabei wird unterschieden zwischen fünf Ausprägungen, die jeweils mit Punkten belegt werden. Je stärker die Bedeutung der Internationalisierung für die Unternehmensidentität betont wird, desto mehr Punkte werden erzielt:

**Deutsch** (0 Punkte): Das Unternehmen betrachtet sich als ausschließlich deutsch. Aus dem Text heraus läßt sich nicht erkennen, daß das Unternehmen in irgendeiner Form Anspruch auf Internationalität erhebt.

**Deutsch > International** (1 Punkt): Das Unternehmen nennt internationale Bezüge, betrachtet sich aber vornehmlich als deutsch.

**Deutsch = International** (2 Punkte): Deutsche und internationale Bezüge sind vorhanden, eine Hierarchisierung ist nicht möglich

**Deutsch < International** (3 Punkte): Das Unternehmen betrachtet sich als internationales Unternehmen, bekennt sich aber zu seiner deutschen Herkunft.

**International** (4 Punkte): Dieses Unternehmen ist ein *global player* im eigentlichen Sinn. Aus dem Text heraus ist nicht mehr erkennbar, daß es sich um ein deutsches Unternehmen handelt.

### **Textumfang (I<sub>T</sub>)**

Mit diesem Indikator wird der Anteil des Leitbildtextes (in Sätzen) erhoben, in dem die Internationalisierung thematisiert wird. Ausgangspunkt bildet dabei die Annahme, daß sich eine große Bedeutung der Internationalisierung für die Identität und Zielvorstellung des Unternehmens auch in der Menge des darauf verwendeten Textes widerspiegelt. Auch hier werden für die unterschiedlichen Ausprägungen Punkte vergeben: **0%** (0 Punkte), bis **5%** (1 Punkt), bis **10%** (2 Punkte), bis **15%** (3 Punkte), bis **20%** (4 Punkte), bis **25%** (5 Punkte), bis **30%** (6 Punkte).

### **Ausdifferenzierung (I<sub>A</sub>)**

Mit diesem Indikator wird die inhaltliche Aufschlüsselung erhoben, mit der die Internationalisierung thematisiert wird. Ausgangspunkt dabei ist die Überlegung, daß sich eine große Bedeutung der Internationalisierung für die Unternehmen darin widerspiegeln müßte, daß die angestrebte oder bereits realisierte Internationalisierung differenziert und konkret benannt wird, um die diesbezügliche Position überzeugender und glaubhafter zu vermitteln. Je mehr einzelne Unternehmensbereiche und -funktionen als konkret internationalisiert (realisiert oder angestrebt) präsentiert werden, desto wichtiger ist die Internationalisierung für die Identität des Unternehmens. Auch hier sind mehrere Ausprägungen möglich. Für die Ausprägung "Keine Ausdifferenzierung" gibt es keinen Punkt. Für jede weitere Ausdifferenzierung jeweils einen, also höchstens sechs Punkte.

**Keine Ausdifferenzierung:** Hier findet keine Ausdifferenzierung statt. Statt dessen werden nur allgemeine Aussagen formuliert wie z.B.: "wir sind weltweit tätig", "wie sind ein globales Unternehmen" etc.

**Realisierte oder angestrebte Internationalisierung von Produktion / Investition**

**Realisierte oder angestrebte Internationalisierung des Vertriebs /Orientierung an internationalen Kunden**

**Realisierte oder angestrebte Internationalisierung von Forschung und Entwicklung**

**Realisierte oder angestrebte Internationalisierung des Kapitals, Orientierung an internationalen Kapitalgebern, Börsen etc.**

**Realisierte oder angestrebte Internationalisierung von Personal und Führung**

**Bindung an internationale politische und rechtliche Regelungen und Kulturen (oder an die des jeweiligen Standortes)**

### **Indexbildung**

Für den Indikator "Selbsteinschätzung" gibt es als höchste Punktzahl vier, für den "Textumfang" sechs und für die "Ausdifferenzierung" auch sechs Punkte zu vergeben. Alle Indikatoren sollen gleichgewichtig in den Leitbildindex eingehen. Vor diesem Hintergrund wird die Punktzahl aus dem Indikator "Selbsteinschätzung" mit drei, die anderen jeweils mit zwei multipliziert. Die Summe der Indikatoren wird anschließend durch die gewichtete höchstmögliche Punktzahl (36) dividiert, um Indexwerte zwischen 0 und 1 zu erhalten.

Die Formel lautet:

$$\text{Index} = (3I_S + 2I_T + 2I_A) / 36$$

## Endnoten

- 1 Das Forschungsprojekt wird von Wolfgang Streeck geleitet und von der Hans-Böckler-Stiftung und im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung" gefördert. Wir danken Sebastian Gröbel für seine umfassende Unterstützung bei der Aufbereitung der Daten.
- 2 Siehe dazu z.B. Hirst/Thompson (1996), Keohane/Milner (1996), Scharpf (1997), Streeck (1998).
- 3 Auch im Bereich der vergleichenden politischen Ökonomie wird die Rolle von großen Unternehmen zunehmend stärker bewertet (Hall 1999).
- 4 Siehe Germann/Rürup/Setzer (1995) und Rürup/Setzer (1996: 39ff).
- 5 Hirst und Thompson nutzen stagnierende Auslandsanteile an Umsatz und Beschäftigung zum Beleg für eine stagnierende Internationalisierung (Hirst/Thompson 1996). Demgegenüber argumentieren John Stopford und Susan Strange, daß statistische Angaben zu Direktinvestitionen keine ausreichenden Indikatoren für die Rolle multinationaler Unternehmen sind (Stopford/Strange 1991: 15ff.). Erstens ist ihr Einfluß auf Weltproduktion und Handel bei weitem größer als ihr Anteil an Kapitalbewegungen und zweitens sind sie zunehmend Agenten für den Waren- und Finanzhandel.
- 6 Das theoretische Gerüst hierzu ist von der sogenannten Uppsala-Schule erarbeitet worden (Schmidl 1997: 131ff.; auf den Seiten 392f. finden sich empirische Schätzungen zu den psychischen Distanzen zwischen acht westlichen Industrieländern und 50 Staaten der Welt). Siehe zum Forschungsprogramm der Uppsala-Schule: Johanson/Vahlne (1977).
- 7 IBM Deutschland GmbH, Ford-Werke AG, Opel AG, Allgemeine Deutsche Philips Industrie GmbH, Standard Elektrik Lorenz AG, Boveri Brown & Cie AG, Deutsche Unilever GmbH, BATIG Gesellschaft für Beteiligung mbH, ITT Gesellschaft für Beteiligung mbH, Compagnie de Saint-Gobain (Deutsche Gruppe), Enka AG, Nestlé-Gruppe Deutschland GmbH, Eschweiler Bergwerks-Verein AG, Deutsche Shell AG, Michelin Reifenwerke KGaA, SKF GmbH, Hewlett-Packard GmbH, ESSO AG.
- 8 ABB AG, Alcatel SEL AG, Philips GmbH, Compagnie de Saint-Gobain (Deutsche Gruppe), Colonia Konzern (CKAG) AG, Deutsche Unilever GmbH, Ford-Werke AG, Hewlett-Packard GmbH, IBM Deutschland GmbH, ITT Automotive Europe GmbH, Philip Morris GmbH, Nestlé Deutschland AG, Procter & Gamble GmbH, Opel AG.
- 9 Alle Unternehmen bedeutet hier wie an anderer Stelle: alle Unternehmen in der Privatwirtschaft.
- 10 Vergleicht man die zehn Unternehmen mit dem größten inländischen Beschäftigungszuwachs mit den zehn Unternehmen, die am stärksten Beschäftigung im Inland abgebaut haben, ergibt sich folgendes Bild: Bei der ersten Zehnergruppe ist die Beschäftigung insgesamt um 91,7% gestiegen, die inländische um 68% und die ausländische gar um 180,3%. Die zweite Zehnergruppe nahm eine völlig andere Entwicklung. Die Gesamtbeschäftigung ist bei diesen Unternehmen um 20% gesunken. Hier ist die inländische Beschäftigung zwar um 32,8% gesunken, die ausländische aber um 14,6% gestiegen.
- 11 Weitere Angaben über Datenverfügbarkeit und Datenquellen finden sich im Anhang.
- 12 Schering AG, Bayer AG, Hoechst AG, Boehringer Sohn KG, Degussa AG, BASF AG, Henkel KGaA.
- 13 Henkel KGaA und BASF AG entfallen. Die Enka AG und die Merck KGaA kommen hinzu.
- 14 Henkel KGaA, Boehringer Mannheim GmbH, Hoechst AG und Beiersdorf AG.
- 15 Dazu gehören die Otto Versand GmbH & Co. (-5,7 Prozentpunkte), die Holzmann AG (-1,2 Prozentpunkte), die Diehl GmbH (-8,3 Prozentpunkte), die Lufthansa AG (-3,2 Prozentpunkte)

und die Axel Springer Verlag AG (-0,7 Prozentpunkte), die DG Bank (-1,8 Prozentpunkte), Miele (-1,7 Prozentpunkte) und die BfG Bank AG (-0,3 Prozentpunkte). Die Enka AG hat ihre zuvor bestehende Auslandsbeschäftigung von über 14.000 Arbeitnehmer auf Null reduziert.

16 Karstadt AG, Nestlé Deutschland AG, Ford AG, Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH, Südzucker AG, REWE & Co. OHG und MAN AG.

17 Die VIAG AG steigerte sich von 13% auf 52%, die Batig (Gesellschaft für Beteiligungen mbH) von 2% auf 54%, die Klöckner Werke AG von 13% auf 51%, sowie die BMW AG von 11% auf 45%. Die Reemtsma GmbH baute im gleichen Zeitraum 52% seiner Inlandsbeschäftigung ab und die BATIG mbH reduzierte seine Inlandsbeschäftigung um 90%. Nach Angaben der BATIG mbH wurde insbesondere die Öffnung der Grenzen nach Osteuropa für die Gründung neuer Tochtergesellschaften genutzt. Die Klöckner Werke AG baute 70% ihrer Inlandsbeschäftigung ab. Demgegenüber steigerte die VIAG AG ihre Inlandsbeschäftigung um 120% und die BMW AG um 23%.

18 Dazu gehören die Deutsche Bank AG (von 8 auf 33%), die Linde AG (von 24 auf 44%), Continental AG (von 32 auf 57%), Hoechst AG (von 42 auf 63%), FAG Kugelfischer AG (von 20 auf 45%) und die Grundig AG (von 30 auf 50%).

19 Das Problem der mangelnden Datenverfügbarkeit im Fall der Auslandsinvestitionen schildert auch Döhrn (1997).

20 Beteiligungen sind Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu jenen Unternehmen zu dienen. Sie gehen daher über reine Kapitalanlagen hinaus. Verbundene Unternehmen sind Beteiligungen, die in den Konzernabschluß eines Mutterunternehmens einzubeziehen sind. Assoziierte Unternehmen sind hingegen Beteiligungen, die nicht in den Konzernabschluß des Unternehmens einfließen.

21 Siehe dazu auch Döhrn (1997: 17).

22 Eine Unterscheidung nach verbundenen und assoziierten Unternehmen hätte die Anzahl der Fälle verringert. Außerdem müssen auch Mehrheitsbeteiligungen nicht zwangsläufig in den Konsolidierungskreis des Unternehmens einbezogen werden. Gleichzeitig kann es sich bei den Angaben über Beteiligungen auch um Minderheitenbeteiligungen handeln. In diesen (eher wenigen) Fällen ist keine eigentliche Aktivität des Unternehmens im jeweiligen Land zwingend vorausgesetzt.

23 VEW AG, Bayernwerke AG, SKF GmbH, Eschweilers Bergwerk Verein, Energieversorgung Schwabing Holding AG, BEWAG AG und die Axel Springer AG.

24 Grundig AG, Karstadt AG, Kaufhof Warenhaus AG.

25 Für die Untersuchung der Beteiligungen 1996 werden insgesamt sechs Fälle ausgeschlossen, da der drastische Rückgang der angegebenen Beteiligungen durch die weiteren verfügbaren Angaben revidiert wird und daher von einer Veränderung der Berichtspraxis ausgegangen werden muß. Dazu gehören die BASF AG, Bayer AG, Henkel KGaA, Hoechst AG, DG-Bank und Deutsche Bank AG.

26 Es handelt sich um AVA, Kaiser's Kaffee-Geschäft AG, Metro AG, Philip Morris GmbH und Veag AG.

27 Bei 23 dieser Unternehmen liegen allerdings für 1986 keine Angaben vor, oder die europäischen Beteiligungen stellen die ersten Auslandsaktivitäten des Unternehmens dar.

28 C&A Mode & Co, Südzucker AG, Deutsche Lufthansa AG, Hochtief AG, Axel Springer Verlag AG, Schickedanz Holding- Stiftung & Co. KG und die Porsche AG.

29 Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Freudenberg & Co KG, Allianz Holding AG, Grundig AG, RWE AG, BMW AG, Bayerische Landesbank Girozentrale, Westdeutsche Landesbank Girozentrale, Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG.

30 Alcatel SEL AG, Saarbergwerke AG, BfG Bank AG.

31 Opel AG, Ford AG, IBM Deutschland GmbH, ITT Gesellschaft für Beteiligungen mbH, Philip Morris GmbH, Procter & Gamble GmbH, Hewlett-Packard GmbH.

32 Dies gilt für die VEBA AG, die Hoechst AG, die Bayer AG, die Daimler-Benz AG (vor

der Fusion zur DaimlerChrysler AG), die Deutsche Bank AG, die Deutsche Telekom AG, die Schering AG und die Deutsche Babcock AG.

33 Dieses Schriftstück wird sowohl von den Unternehmen als auch von Wissenschaftlern mit unterschiedlichen Namen tituiert: Leitbild, Leitlinien, Unternehmensverfassung, Unternehmensphilosophie, Vision, Unternehmensgrundsätze, Mission Statement etc.

34 Zur Begründung der Auswahl von Indikatoren sowie für weitere Informationen bzgl. Operationalisierung, Messung und Indexbildung siehe Anhang.

35 Deutsche Genossenschaftsbank, Franz Haniel & Cie. GmbH, Miele & Cie. GmbH & Co., Norddeutsche Landesbank Girozentrale und der Otto Versand GmbH & Co.

36 Die Bayer AG gibt fünf, die BASF AG sechs Bereiche an.

37 Die Orientierung an internationalen Kapitalmärkten und Aktionären findet sich nur im Leitbild der BASF AG, der Bayerischen Landesbank Girozentrale sowie bei der Commerzbank AG.

38 Das arithmetische Mittel liegt bei 0,48. Der Median liegt bei 0,56.

39 Die Deutsche Genossenschaftsbank sowie die Norddeutsche Landesbank bilden das Schlußlicht mit einem Wert von 0, dicht gefolgt von der Bayerischen Landesbank Girozentrale mit einem Wert von 0,19. Sie teilt sich ihren Platz mit der Porsche AG, mit der Ruhrkohle AG sowie mit der Bewag-AG.

40 Z.B. die Metro Holding AG (0,58), C & A Mode & Co. (0,56), das Großversandhaus Quelle sowie der Otto-Versand GmbH & Co. (0,44).

41 Z.B. Siemens AG (0,67), Bosch-Siemens-Hausgeräte (0,61), Metallgesellschaft AG (0,56), Rheinmetall AG (0,50).

42 Die Internationalisierungsgrad der Unternehmensleitbilder wurde an dieser Stelle nicht berücksichtigt, weil diese Internationalisierungsdimension auf einer anderen Ebene angesiedelt zu sein scheint als Produktion, Absatz und Streuung. Darüber hinaus ist die Fallzahl sehr niedrig.

43 In beiden Fällen erfolgte die Indexbildung durch z-Transformation (Spiegelung um den Nullpunkt) und anschließende Mittelwertbildung. Berücksichtigt wurden nur Fälle, bei denen jeweils für alle drei Bestandteile Informationen vorlagen. Zudem wurden für die Indexbildung die deutschen Tochterunternehmen ausländischer Konzerne aus dem Sample ausgenommen. Ein faktorenanalytischer Abgleich der sieben Internationalisierungsskalen bestätigt unsere Einteilung. Die sieben erhobenen Indikatoren werden in zwei Gruppen geteilt. Die Variablen zur Erfassung der Absatzinternationalisierung, der Produktionsinternationalisierung, der Auslandsstreuung der Unternehmensaktivitäten und der Internationalität der Unternehmensleitbilder laden auf ein- und denselben Faktor, während die Börsennotierungs-, Bilanzierungs- und Eigentümervariablen einen zweiten Faktor aufladen.

44 Henkel KGaA, Schering AG, Bayer AG, Beiersdorf AG.

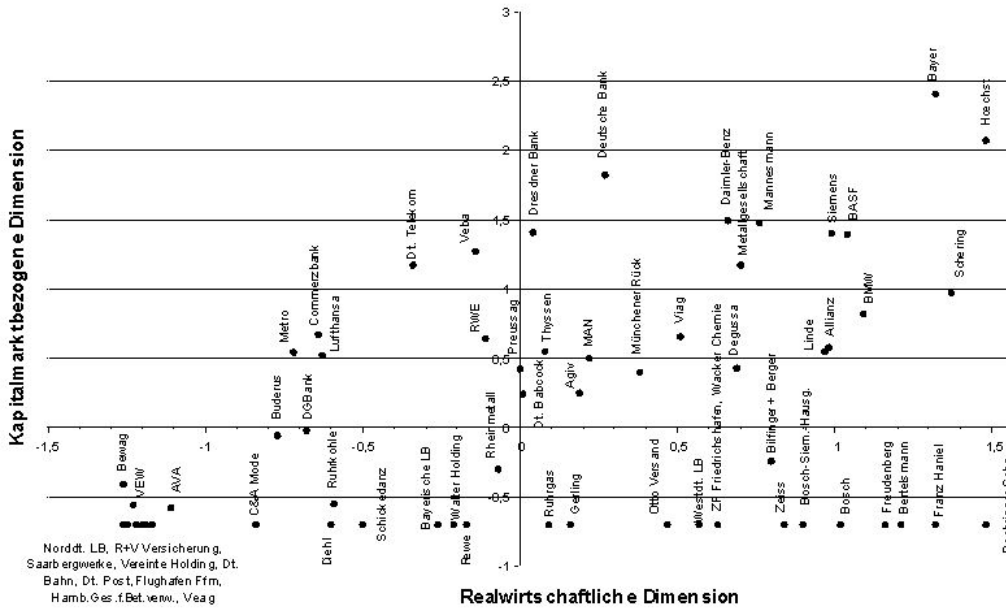
45 Siehe zu den Einzelausprägungen des Index Tabelle 7 und 8 im Anhang.

46 wie die Mannesmann AG, die Metallgesellschaft AG, die Siemens AG und VEBA AG.

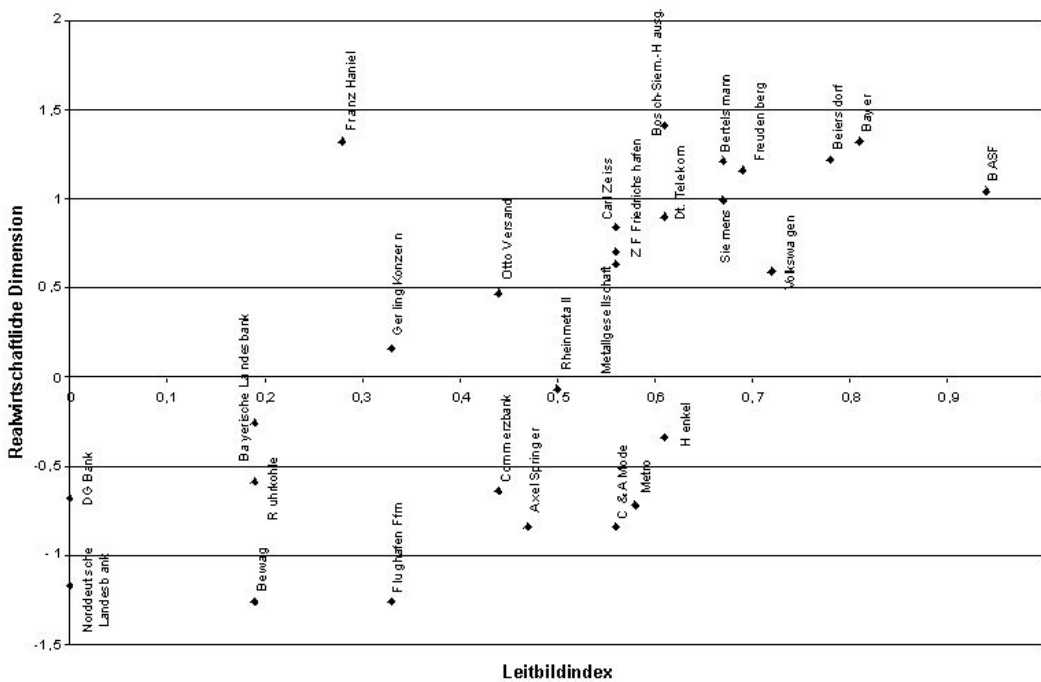
47 Auffällig ist die große Zahl an Unternehmen, die sich parallel zur x-Achse mit einem y-Wert von etwa -0,7 gruppieren. Dies sind die Unternehmen, deren Eigentümerstruktur nicht internationalisiert ist, die an keiner ausländischen Börse notiert sind und die nach den Rechnungslegungsvorschriften des HGB bilanzieren.

48 Wie bereits erwähnt, ist die Korrelation hier so hoch, daß sich die Leitbildinternationalisierung empirisch in die realwirtschaftliche Dimension eingruppiert. Auf eine Integration in diesen Internationalisierungsindikator wurde allerdings verzichtet, s. Anmerkung 44.

**Abbildung 2: Internationalisierung nach realwirtschaftlicher und kapitalmarktbezogener Dimension 1996**  
(zur Vergrößerung Grafik bitte anklicken)



**Abbildung 3: Internationalisierung nach Leitbildern und realwirtschaftlicher Dimension 1996**  
(zur Vergrößerung bitte Grafik anklicken)



(zur Darstellung folgender Tabellen bitte dem Hyperlink folgen)

**Tabelle 7: Internationalisierungsindikatoren und -indizes der 100 größten Unternehmen in Deutschland, 1996**

**Tabelle 8: Internationalisierungsindikatoren und -index der 100 größten Unternehmen, 1986**


---

Copyright © 1999 Anke Hassel, Martin Höpner, Antje Kurdelbusch, Britta Rehder, Rainer Zugehör

No part of this publication may be reproduced or transmitted without permission in writing from the author.

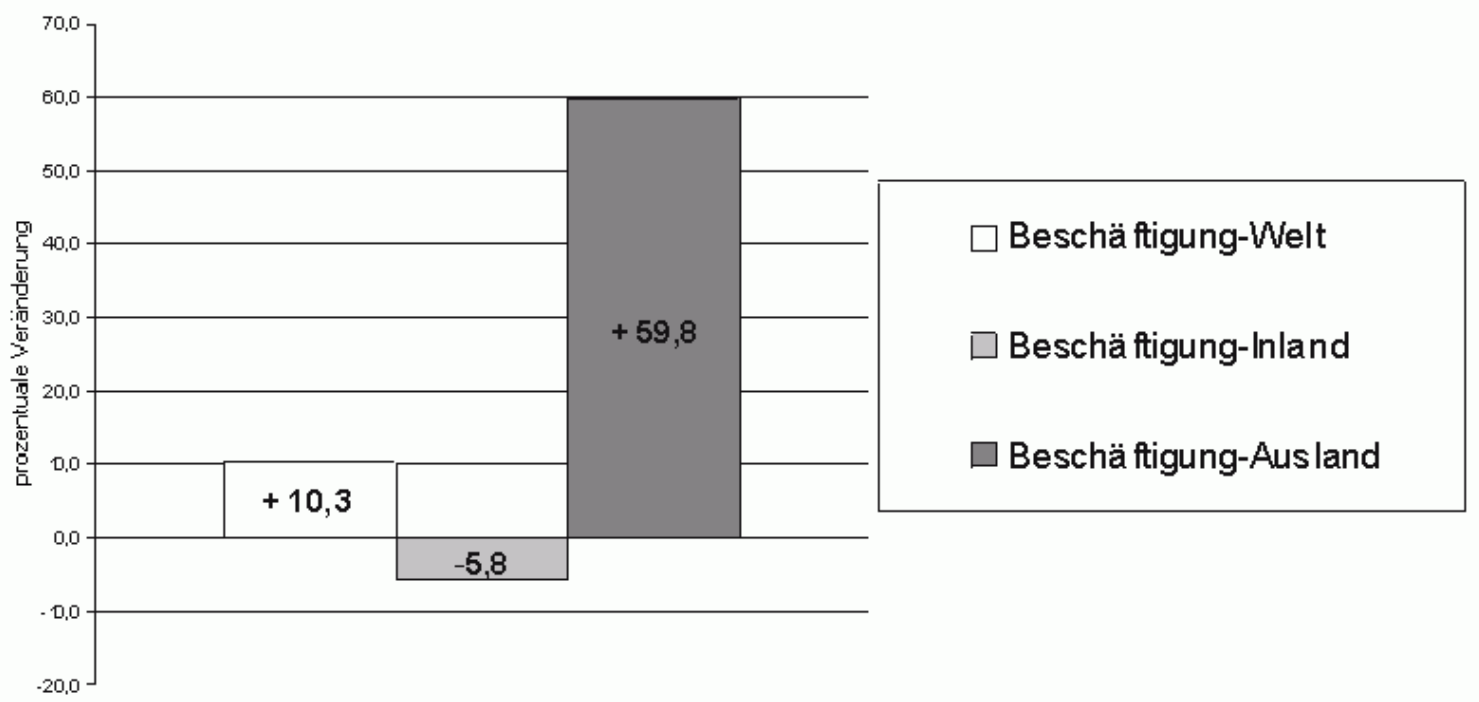
Jegliche Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, bedarf der Zustimmung des Autors.

MPI für Gesellschaftsforschung, Paulstr. 3, D - 50676 Köln, Germany

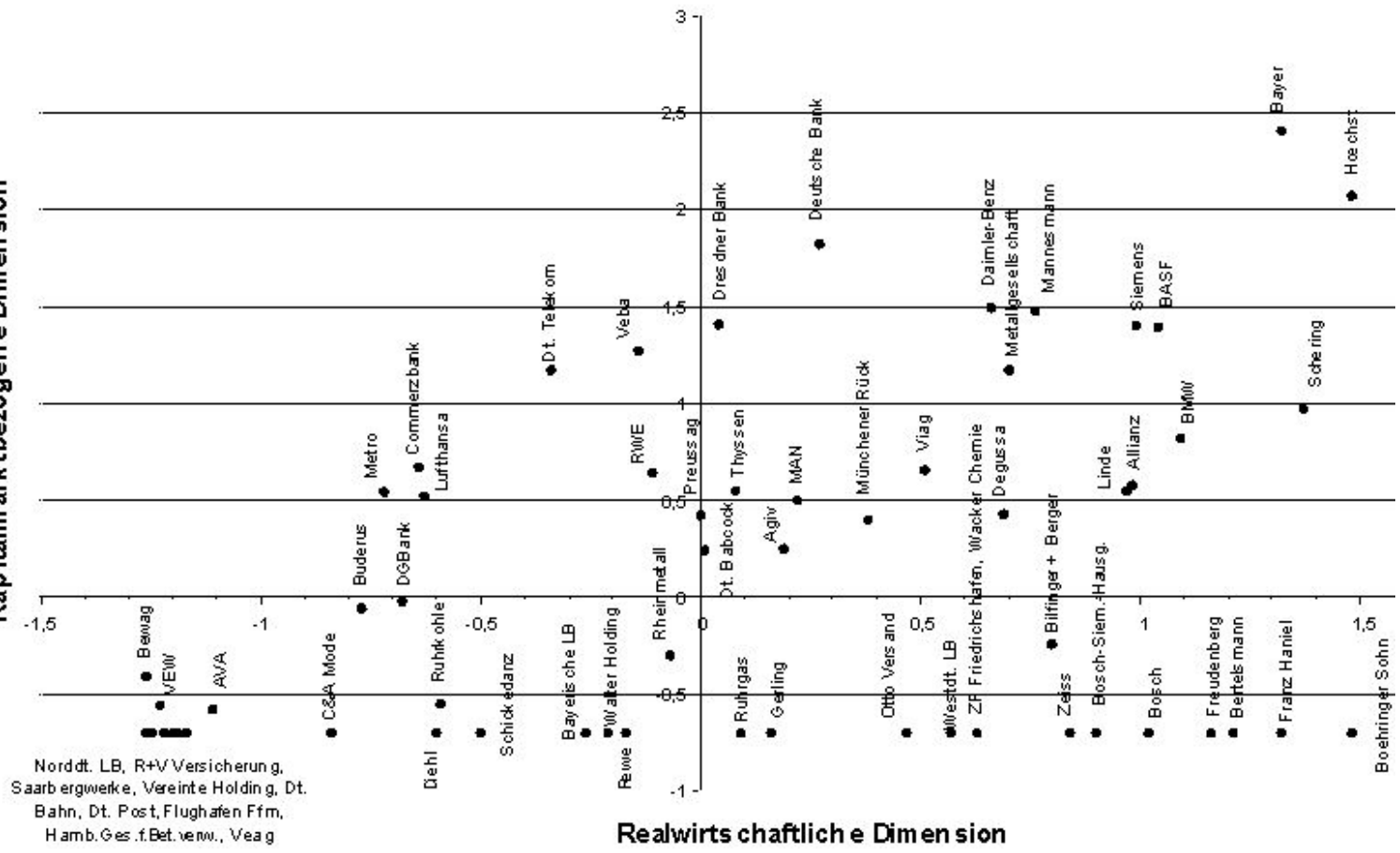


MPIfG: MPIfG Working Paper 00/1  
<http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp00-1/wp00-1.html>  
[Zuletzt geändert am 29.03.2007 11:00]





# Kapitalmarktbezogene Dimension



Norddt. LB, R+V Versicherung,  
Saarbergwerke, Vereinte Holding, Dt.  
Bahn, Dt. Post, Flughafen Ffm,  
Hamb. Ges. f. Bet. verw., Veag

# Realwirtschaftliche Dimension

