ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Massmann, Jens; Schmidt, Reinhard H.

Working Paper

Recht, internationale Unternehmensstrategien und Standortwettbewerb

Working Paper Series: Finance & Accounting, No. 25

Provided in Cooperation with:
Faculty of Economics and Business Administration, Goethe University Frankfurt

Suggested Citation: Massmann, Jens; Schmidt, Reinhard H. (1998) : Recht, internationale Unternehmensstrategien und Standortwettbewerb, Working Paper Series: Finance & Accounting, No. 25, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt a. M., https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:30-18151

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/76929

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

JOHANN WOLFGANG GOETHE-UNIVERSITÄT
FRANKFURT AM MAIN

FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Reinhard H. Schmidt / Jens Maßmann

Recht, internationale Unternehmensstrategien und Standortwettbewerb

No. 25
December 1998

WORKING PAPER SERIES: FINANCE & ACCOUNTING

Jens Maßmann, Reinhard H. Schmidt

Recht, internationale Unternehmensstrategien und Standortwettbewerb

No. 25
December 1998

anläßlich der
Jahrestagung Neue Politische Ökonomie
"GLOBALISIERUNG UND RECHTSORDNUNG"
Saarbrücken, 7. – 9. Oktober 1998

Wilhelm Merton-Professur für Ökonomie des Welthandels
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/Main
Sophienstraße 44
60487 Frankfurt/Main
Tel. 0 69 / 798 – 28 270
Fax. 0 69 / 798 – 28 272
e-mail:
massmann@em.uni-frankfurt.de
rschmidt@wiwi.uni-frankfurt.de

ISSN 1434-3401

Recht, internationale Unternehmensstrategien und Standortwettbewerb

December 1998

The relevant national laws regulating how a multinational enterprise (MNE) can conduct business in a given host country and how international activities undertaken in different countries can be coordinated are important determinants of the location choices of MNEs.

However, the importance of law and location choice differs substantially depending on particular MNE strategies. The recent decade has witnessed important changes of strategies adopted by MNEs as well as advances in the academic work on business-level and corporate- level strategies. Based on these two developments, the paper agues that today, in the era of integrated MNE strategies, simplicity, flexibility and predictability of national legal systems and their similarity to those of other countries are much more important for MNEs than they used to be in the old regime of "multi-domestic" MNE strategies, in which MNEs were more interested in legal systems which offered them maximum scope for adapting to local circumstances. This conceptual approach also offers an explanation of why MNEs have recently adopted different lobbying activities concerning the legal systems of their host countries.

Nationale rechtliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Möglichkeiten für wirtschaftliche Aktivitäten multinationaler Unternehmen (MNU) in einem Gastland und der Koordination zwischen den Unternehmensteilen in verschiedenen Ländern. Sie sind damit wichtige Bestimmungsfaktoren für Standortentscheidungen von MNU.
Die Bedeutung von Recht und Standortwahl unterscheidet sich aber je nach verfolgter MNU-Strategie. Seit etwa 10 Jahren verändern MNU ihre strategische Ausrichtung. Gleichzeitig gab es wesentliche Fortschritte bei der Forschung über Geschäftsfeld- und Gesamt-unternehmensstrategien von MNU. Aufbauend auf diesen beiden Entwicklungen wird in diesem Aufsatz die These vertreten, daß heute - im Zeitalter integrierter MNU-Strategien - Einfachheit, Flexibilität und Verläßlichkeit des relevanten nationalen Rechts in einem Land und seine Ähnlichkeiten mit dem Recht anderer Länder eine zentrale Bedeutung erlangt haben. Dies stellt einen wesentlichen Unterschied zu einer – allerdings noch nicht gänzlich überwundenen – Situation dar, in der MNU mehr an einer rechtlichen Situation interessiert sind, die ihnen eine maximale Anpassung an die jeweiligen lokalen Umstände der einzelnen Gastländer erlaubt, worin der Kern von ”multi-domestic” MNU-Strategien besteht.
Die Veränderung von MNU-Strategien bietet auch eine Erklärung für die in jüngster Zeit zu beobachtende Veränderung der Lobbyingaktivitäten von MNU bezüglich der rechtlichen Rahmenbedingungen in ihren jeweiligen Gastländern.

JEL-classification: F20, F23, M10, R30, R38
Keywords: Recht, internationale Unternehmensstrategien, Standortwettbewerb, Lobbying

Recht, internationale Unternehmensstrategien und Standortwettbewerb

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG 1

2. STRATEGIEN MULTINATIONALER UNTERNEHMEN 3

2.1 INTERNATIONALE BUSINESS-LEVEL-STRATEGIEN 3
2.2 CORPORATE-LEVEL-STRATEGIEN 6

3. RECHT ALS DETERMINANTE DER STRATEGIEWAHL 9

3.1 VORBEMERKUNGEN UND ABGRENZUNG 9
3.2 GESCHÄFTSFELDSTRATEGIEN UND RECHT 10
3.3 GESAMTUNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND RECHT 13

4. VERÄNDERUNGEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN 14

4.1 VERÄNDERUNGEN DER UMWELT 15
4.2 ÄNDERUNGEN VON STRATEGIEN 16
4.2.1 Strukturänderungen von MNU 16
4.2.2 Durch externe Faktoren bedingte Änderungen internationaler Business-Level-Strategien 16
4.2.3 Die "immanente" Entwicklung von MNU-Strategien 17
4.2.4 Veränderungen internationaler Corporate-Level-Strategien 18
4.3 ÄNDERUNGEN DER BEDEUTUNG VON RECHT FÜR DIE STRATEGIE- UND STANDORTWAHL 20

5. RECHT ALS STANDORTVORTEIL, LOBBYING UND POLITISCHES RISIKO 21

5. 1. RECHT ALS STANDORTVORTEIL 21
5.2. LOBBYING UND DIE BEEINFLUSSUNG DES NATIONALEN RECHTS DURCH MNU 22
5.3 SCHLUßBETRACHTUNG UND AUSBLICK 24

1. Einleitung und Problemstellung

Dieser Beitrag verfolgt zwei Ziele. Das erste besteht darin, den Zusammenhang zwischen den drei Begriffen im Titel unseres Beitrags zu klären und zu strukturieren. Das zweite besteht darin, eine These über die Veränderung der Rolle von Recht für die Strategie- und Standortwahl zu formulieren und zu begründen und ihre Implikationen zu untersuchen.

Ein Blick in den Wirtschaftsteil jeder guten Zeitung an jedem beliebigen Tag genügt, um zu erkennen, daß Recht, Standortentscheidungen, multinationale Unternehmen (im folgenden als MNU abgekürzt) und deren Strategien zusammenhängen. Recht ist wichtig für MNU, und es beeinflußt Standortentscheidungen und Unternehmensstrategien. Obwohl es offensichtlich ist, daß ein solcher Zusammenhang besteht, scheint er uns bisher in der Literatur nicht ausreichend geklärt zu sein. Eines der Probleme, die sich dabei stellen, besteht darin, daß die zentralen Begriffe nicht präzise definiert sind, der Umgangssprache entnommen sind und bei jedem Leser unterschiedliche Vorstellungen erwecken. Die folgenden Präzisierungen und Eingrenzungen sind daher notwendig.

Recht ist im wesentlichen national gesetztes Recht. Wir beschränken uns hier auf nationales Recht und grenzen das durchaus vorhandene und zweifellos wichtige übernationale Recht aus unseren Überlegungen aus. Zugleich verstehen wir das nationale Recht im relativ weiten Sinne nationaler Rechtssysteme, also einschließlich der Mechanismen seiner Entstehung und Veränderung im politisch-juridischen Kontext sowie der Rechtsfindung und -durchsetzung.

Recht ist ein ungeheuer vielfältiges Phänomen, so daß eine weitere Eingrenzung oder zumindest Schwerpunktsetzung erforderlich sind. Die Eingrenzung bereitet vor allem deshalb Probleme, weil Recht und Politik ein kaum auflösbares Gemisch bilden. Politische Maßnahmen und Vorgaben haben fast immer ein rechtliches Gewand. Trotzdem versuchen wir eine gewisse – und gewiß angreifbare - Trennung.[1] Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag zum einen auf die traditionellen Kerngebiete des Privatrechts, das Recht der Verträge, des Eigentums sowie der Gesellschaften und Unternehmen, und nennen dies im folgenden das "Binnenrecht", weil es determiniert, welche Möglichkeiten der wirtschaftlichen Betätigung innerhalb eines Landes bestehen. Damit werden zwar Recht, das eindeutig Regulierung darstellt, und Steuerrecht nicht ausgeklammert, aber nicht in den Vordergrund der Überlegungen gerückt. Das zweite betrachtete Gebiet des Rechts ist das "Außenrecht", das (nationale Regelungen über) den internationalen Handel und den Zahlungs- und Kapitalverkehr betrifft.[2]

Bei *Strategie* geht es darum, Wettbewerbsvorteile zu erreichen, die sich in dauerhaften Ertragssteigerungen manifestieren.

Multinationale Unternehmen sind ex definitione an mehreren Standorten und in mehreren Rechtsräumen tätig und haben damit den Vorteil, innerhalb gewisser Grenzen die Standorte für Aktivitäten – und damit auch das für sie geltende Recht - wählen zu können. Viele große

---

[1] Es gibt eine sehr umfangreiche Literatur zum Zusammenhang von Politik und MNU. Jedes Lehrbuch zum "International Business" oder "International Management" geht darauf ein. Vgl. beispielsweise BEAMISH et al. (1997), S. 199-212, und speziell zum Zusammenhang von MNU-Strategien und Politik MORAN (1985) und DOZ (1986). Es ist verblüffend, wie wenig dabei allerdings der Aspekt des Rechts angesprochen wird.

[2] Eine gewisse Ermutigung zu dieser gewiß heiklen Eingrenzung kommt aus der Tatsache, daß sie auch den wichtigen Arbeiten von SCHMIDTCHEN und SCHMIDT-TRENZ zugrunde liegt. Vgl. SCHMIDT-TRENZ (1990) und SCHMIDTCHEN/SCHMIDT-TRENZ (1990) mit weiteren Nachweisen.

MNU – und speziell an diesen ”Multis” orientieren sich unsere Ausführungen[3] - sind zugleich in mehreren Märkten oder Branchen oder Geschäftsfeldern tätig. Sie sind Mehr-Produkt-Mehr-Länder-Unternehmen. Deshalb bezieht sich dieser Beitrag auch auf Gesamtunternehmens-strategien. Die eher akzeptierte Strategieliteratur betrifft hingegen fast ausschließlich sogenannte Geschäftsfeldstrategien.

Entscheidungen hinsichtlich der *Standorte* sind strategisch im trivialen Sinne von "wichtig". Und es reflektiert die Unternehmensstrategie, nach welchen Prinzipien Standortentscheidungen getroffen werden. Zur Standortwahl gehört nicht nur, an welchen Orten und im hier diskutierten Zusammenhang: in welchen Ländern MNU operieren, sondern auch welche Aktivitäten sie an den verschiedenen Standorten betreiben.

Recht ist ein Merkmal von Ländern und als solches ein Standortfaktor. Die Qualität, die Stabilität und die Heterogenität nationaler Rechtssysteme ist damit eine Determinante der Entscheidungen von MNU über ihre Standorte und möglicherweise auch ihrer Strategien.

Das zweite Ziel unseres Beitrags besteht darin, die folgende These zu entwickeln: Die Art, wie Recht Standortortentscheidungen multinationaler Unternehmen beeinflußt, hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert; heute kommt es aus der Sicht der MNU nicht mehr so sehr wie früher darauf an, daß das Recht eines Gastlandes möglichst "gut" ist. Maßgeblich ist vielmehr, ob es stabil, im Sinne von berechen- und vorhersagbar, sowie im Vergleich mit dem anderer Länder weitgehend einheitlich ist. Diese Veränderung hat unter anderem Auswirkungen darauf, was Regierungen unternehmen können, um ihr Land als Standort für MNU attraktiv zu machen, und wie MNU auf nationales Recht Einfluß zu nehmen versuchen.

Mit dieser These verbunden ist der Vorschlag einer neuen Sichtweise des Zusammenhangs von Recht, Standort und MNU-Strategien. Ohne damit einen weiteren paradigmatischen Durchbruch zu reklamieren, grenzt sich dieser Beitrag von anderen zum Zusammenhang von MNU und Recht dadurch ab, daß die Strategien der MNU in den Mittelpunkt gerückt werden. Wir sehen Strategien als die inhaltliche Verbindung zwischen Recht und MNU und ihren Standortentscheidungen an: MNU betrachten mögliche Standorte nicht unabhängig von den Strategien, die sie verfolgen, und sie sehen Recht primär durch die Brille ihrer jeweiligen Strategie. Das ist der Grund, warum sich dieser Beitrag relativ ausführlich mit MNU-Strategien befaßt. Im Abschnitt 2 werden verschiedene MNU-Strategien dargestellt; und im Abschnitt 3 wird untersucht, welche Rechtsgebiete für sie jeweils eine zentrale Rolle spielen und damit auch welche Merkmale des betreffenden Rechts strategisch relevant sind.

Die Strategieüberlegungen nehmen in unserer Argumentation die Stelle ein, die in üblichen ökonomischen Analysen das Optimierungskalkül der Akteure ausfüllt. Das dürfte ein neuer und wichtiger Gedanke zu sein, und er erscheint uns insofern fruchtbar, als er die Einsicht vorbereitet, daß die Bedeutung von Recht für MNU nicht allgemein und nicht unabhängig von der Art der betrachteten MNU diskutiert werden kann. Während Abschnitt 3 verdeutlichen soll, wie MNU durch ihre jeweilige "strategische Brille" Recht sehen, liefert Abschnitt 4 eine dynamische Sichtweise, wie sich MNU-Strategien verändern und wie, als Folge davon, sich auch die Bedeutung von Recht für die Strategie- und Standortwahl verändert. Im Abschnitt 5 wird die Perspektive umgedreht und der durch MNU-Strategien vermittelte Zusammenhang von Recht und Standortwahl statt aus der Sicht der MNU kurz aus der Perspektive von Gastländern erörtert, die sich durch eine "günstige" Gestaltung von Recht als attraktive

[3] Man schätzt, daß es weltweit etwa 45.000 MNU mit etwa 280.000 ausländischen Tochtergesellschaften gibt. Die größten 500 MNU produzieren ca. 25% des Weltbruttosozialprodukts und wickeln mehr als 50% des Welthandels ab. Vgl. hierzu UNITED NATIONS (1997).

Standorte für MNU etablieren wollen. Auch hierbei erweist sich die vorher dargestellte Veränderung von MNU-Strategien als wichtig: Die Möglichkeiten von Gastländern, sich durch Rechtspolitik als Standort attraktiv zu machen, sind heute anders als früher, weil MNU-Strategien heute anders sind als früher, und entsprechend ändern sich auch die Art und Weise, wie MNU auf das Recht von Gastländern einwirken.

Der hier verfolgte Ansatz differenziert die allgemein verbreitete Auffassung, daß Recht wichtig ist. Daß dies generell der Fall ist, wird auch durch die Ergebnisse einer kürzlich für die Weltbank vorgenommenen Befragung - im Rahmen des Weltentwicklungsberichts - von mehr als 3.600 Unternehmungen in 69 Ländern belegt. Unter anderem kommt die Befragung zu dem Ergebnis, daß Bedeutung des hier als Stabilität bezeichneten strategisch relevanten Merkmals von Recht deutlich zugenommen hat.[4] Unser Beitrag liefert somit eine mögliche theoretische Fundierung für diese Weltbankstudie aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Die Studie der Weltbank differenziert nicht danach, welche Strategien die befragten Unternehmen verfolgen; und wir vermuten, daß eine Differenzierung in dieser Hinsicht, wie wir sie im folgenden vorschlagen und als notwendig begründen, zu wesentlich aussagekräftigeren Befragungsergebnissen geführt hätte als die der Weltbankstudie.

Ergänzend sei hier unser Beitrag kurz im Vergleich zur Theorie der MNU eingeordnet. In der Literatur zur Theorie der MNU gab es in den 80er Jahren einen ”Richtungsstreit” zwischen der Internalisierungstheorie und dem sogenannten ”eclectic paradigm” von DUNNING. Zumindest einige Vertreter der Internalisierungstheorie beanspruchten, mit der einfachen Überlegung, daß es MNU gibt, genau weil sie die Möglichkeit haben und nutzen, besonders heikle grenzüberschreitende Transaktionen unternehmensintern statt über *einfache* Markt- und Vertragsbeziehungen abzuwickeln, eine erschöpfende Erklärung der MNU zu bieten. Bei Dunning ist der "internalization advantage" nur eine von drei notwendigen Bedingungen, die zusammen die Existenz von MNU erklären. Die anderen sind "location advantages" und "ownership advantages" der MNU.[5]

Die Überlegungen in diesem Beitrag stützen die Vorbehalte gegen den Ausschließlichkeitsanspruch der Internalisierungstheorie und die ihr implizit zugrunde liegende Annahme, daß Märkte so vollkommen sind, daß es für komplexe MNU-Strategien überhaupt keinen Raum gibt. Dunnings Theorie enthält hingegen genügend "Leerstellen", in die sich Strategieüberlegungen nahtlos einfügen: "Location advantages" sind so wichtig und theoretisch so wenig trivial, daß sie besonders hervorgehoben werden müssen, und es stellt einen - wenn nicht sogar den - wesentlichen "ownership advantage" von MNU dar, daß sie komplexe länderübergreifende Strategien verfolgen können. Strategie ist damit auch ein wesentlicher Teil der Theorie der MNU.[6]

2. Strategien multinationaler Unternehmen

2.1 Internationale Business-Level-Strategien

Wir konzentrieren uns in diesem Unterabschnitt zuerst auf internationale Geschäftsfeld- oder Business-Level-Strategien (BL-Strategien). Wie der Name erkennen läßt, sind dies Strategien, die MNU bei ihren Aktivitäten innerhalb einer Branche verfolgen. Der Schwerpunkt der hier

---

[4] Vgl. THE WORLD BANK (1997) S. 34ff. Das "background paper", auf das sich der Weltentwicklungsbericht hier stützt, ist BRUNETTI, A., KISUNKO, G., WEDER, B. (1997A), insb. S. 19ff.

[5] Eine Darstellung dieser im Rückblick eher als Ehrpusselei und Sophisterei einzustufenden, gleichwohl noch immer nicht abgeschlossenen Kontroverse findet man an vielen Stellen. Vgl. z.B: BECKER (1994).

[6] Vgl. DUNNING (1993), S. 66-95, und RUGMAN (1986) sowie den Einordnungsversuch in SCHMIDT (1995).

allein relevanten Strategieliteratur[7] liegt auch eindeutig auf BL-Strategien. Der Grund für diese Schwerpunktsetzung wird von PORTER am deutlichsten formuliert: "Strategy is the search for a favourable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs".[8] Man stelle sich also im folgenden zunächst ein MNU als ein Unternehmen vor, das im wesentlichen in einem Geschäftszweig in mehreren Ländern operiert. Im nächsten Unterabschnitt werden die grundlegenden Gesamtunternehmens- oder Corporate-Level-Strategien (CL-Strategien) vorgestellt, die auch eine komplexere Vorstellung von MNU ermöglichen.

Es versteht sich von selbst, daß die folgende Unterscheidung und Kennzeichnung der einzelnen Strategien und der Rolle von Recht in ihnen nur in einem sehr groben Sinne Geltung haben kann und daß viele ebenfalls thematisch relevante Aspekte wie zum Beispiel die externen Kooperationsbeziehungen von MNU in der Form von Joint Ventures und strategischen Allianzen aus Platzgründen nicht angesprochen werden können.

Weitgehend angelehnt an Klassifikationen und Typologien von BARTLETT/GHOSHAL und PORTER[9] kennzeichnen wir sechs verschiedene internationale BL-Standardstrategien multinationaler Unternehmen. Diese Standardstrategien lassen sich anhand von drei Merkmalen klassifizieren. Zum einen sind die Aktivitäten je nach Strategie unterschiedlich stark konzentriert, zum anderen gewährleisten die Strategien einen unterschiedlichen Grad der lokalen Anpassung an die jeweiligen nationalen Gegebenheiten, zum dritten unterscheiden sie sich hinsichtlich des Ausmaßes der Koordination zwischen den Aktivitäten der Wertekette[10] und damit der Fähigkeit, kostengünstig zu produzieren.

1. Der Vollständigkeit halber ist zuerst die einfachste Strategie zu nennen, die nationale Strategie. Sie liegt vor, wenn ein Unternehmen im wesentlichen in seinem Heimatland produziert und seine Produkte absetzt, *zusätzlich* aber auch exportiert.

2. Die nächste Form ist die sogenannte *einfache globale Strategie*.[11] Von ihr spricht man dann, wenn die gesamte Wertekette eines Unternehmens in einem Rechtsgebiet, typischerweise dem Heimat- und Herkunftsland, konzentriert ist und das Unternehmen in wesentlichem Umfang exportiert. Damit diese Strategie erfolgreich sein kann, muß dieser Standort über ausreichend wichtige "location advantages" verfügen. Vertriebs- und Serviceaktivitäten können auch im Ausland betrieben werden.

Eine "simple global strategy" ist typischerweise darauf ausgerichtet, Wettbewerbsvorteile in vielen Ländern durch niedrige Kosten zu realisieren. Dies setzt in den meisten Fällen eine hohe Kapitalintensität und große, möglichst konstante Produktions- und Absatzmengen voraus. Die Schweizerische Gesellschaft für Mikroelektronik und Uhrenindustrie AG (Swatchgroup) ist ein Standardbeispiel einer MNU mit einer einfachen globalen Strategie.

3. *Multinationale Strategien* - bei PORTER treffend "multidomestic strategies" genannt[12] - sind dadurch gekennzeichnet, daß ein MNU (weitgehend) vollständige Werteketten in unterschiedlichen Ländern und Rechtsgebieten aufbaut und betreibt. Diese Strategie bietet den

---

[7] Nicht relevant ist eine Richtung der Literatur, die Strategie weitgehend als Planungstechnik behandelt und sich nicht wie die hier herangezogene auf industrieökonomische oder organisationstheoretische Grundlagen stützt. Zu einer Übersicht über die Strategieliteratur vgl. MINTZBERG, H. (1994).

[8] PORTER (1985), S. 1.

[9] Vgl. BARTLETT/GHOSHAL (1992), S.517-525, und PORTER (1986).

[10] Vgl. PORTER (1985), S. 36-53.

[11] Vgl. PORTER (1986), S. 27f.

[12] PORTER (1987), S. 35. Die Bezeichnung "multidomestic" kennzeichnet die Strategie besser als die Bezeichnung "multinational", aus sprachlichen Gründen wird im folgenden aber "multinational" bevorzugt.

Vorteil einer maximalen Anpassungsfähigkeit an die lokalen Verhältnisse, was allerdings meist auf Kosten der Effizienz geht, also hohe Kosten verursacht. Diese Strategie führt oft zu einer "losen Föderation"[13] von nationalen Tochtergesellschaften. Es gibt wenig Interdependenz zwischen der Zentrale und den Auslandstöchtern und noch weniger zwischen den einzelnen Töchtern. Dadurch gestaltet sich die Erfolgskontrolle durch die Mutter anhand von Finanzkennzahlen einfach. MNU mit einer multinationalen Strategie treten meist in einer regional gegliederten Struktur auf. Das klassische Beispiel für diese Strategie war jahrelang der britisch-niederländische Konsumgüterkonzern UNILEVER.

4. Bei der sogenannten *internationalen Strategie*[14] kontrolliert die Mutter im Stammland die zentralen Kompetenzen und Ressourcen. Die ausländischen Tochtergesellschaften implementieren die Vorgaben der Mutter nach weitgehend einheitlichem Muster. Abhängigkeiten sind somit einseitig und "sternförmig": nur die Zentrale wirkt auf die Tochtergesellschaften ein. Der umgekehrte Einfluß ist hingegen nicht vorgesehen und kommt auch faktisch kaum vor. Gleiches gilt prinzipiell für die Beziehungen der Töchter untereinander. Entsprechend wenig sind Integrationsmechanismen für die Kooperation der Auslandsgesellschaften untereinander im MNU ausgebaut. Zwar ist auch bei dieser Strategie ein schwaches Element von lokaler Anpassung möglich, doch diese erfolgt gegebenenfalls auch auf Anweisung der Zentrale. Die Aufgaben der lokalen Manager sind weitgehend festgelegt, und dies hält die Kosten der Kontrolle durch die Zentrale auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Weil bei einer internationalen Strategie wesentliche Teile der Wertschöpfung jeweils in den einzelnen Tochtergesellschaften – und damit in mehreren Ländern – parallel erfolgen, bietet diese Strategie keine Vorteile, wenn es auf niedrige Kosten ankommt. MNU, die traditionell diese Strategie verfolgen, sind KELLOGG und COCA COLA.

5. Eine *echt globale Strategie*[15] unterscheidet sich von einer internationalen Strategie dadurch, daß die Wertekette auf vielfältige Weise zerlegt und die Aktivitäten ”möglichst günstig” angeordnet werden. Dies betrifft sowohl den Ort, an dem die Wertschöpfung etwa durch Produktentwicklung, Produktion oder Vertrieb erfolgt, als auch das Maß von Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Abwicklung der einzelnen "value activities". Das Ziel dieser "configuration"[16] besteht darin, in höchstmöglichem Maße Standortvorteile zu nutzen und zugleich durch Konzentration Skalenvorteile zu realisieren, wo dies vorteilhaft erscheint. Die starke Differenzierung von Standorten und Aktivitäten führt bei einer "truly global strategy" zu intensiven Beziehungen, nicht nur wie bei einer internationalen Strategie zwischen Mutter und Töchtern, sondern auch zwischen den verschiedenen Töchtern. Das erfordert zum einen eine beträchtliche Fähigkeit der Zentrale zur Koordination und zum anderen Möglichkeiten, Steuerungsmaßnahmen über Ländergrenzen hinweg durchzusetzen[17]. Die echt globale Strategie ist die Anwort auf hohen Kostendruck. Auf eine gezielte nationale Anpassung der Produkte wird dabei allerdings in der Regel verzichtet. Ein Beispiel für die Strategie ist die Entwicklung und Produktion von GENERAL MOTORS ‚Pontiac LM‘. Der Pontiac wurde in Rüsselsheim bei OPEL entwickelt, die Schlüsselkomponenten in Japan, Taiwan und in Singapur gefertigt, die Autos in Süd-Korea montiert, und die Werbekampagne in England konzipiert. [18]

6. Sogenannte *transnationale Strategien* versuchen, die charakteristische Schwäche der einfacheren internationalen Strategie und der komplexeren echten globalen Strategie, nämlich

---

[13] DUNNING (1988)
[14] Vgl. BARTLETT/GHOSHAL (1992), S.519f., und schon VERNON (1979), S. 255-267.
[15] Vgl. auch KOGUT (1985), S. 15-28.
[16] PORTER (1986)
[17] Vgl. dazu insb. ASAKAWA (1995).
[18] Das Beispiel wird beschrieben in REICH (1991).

das geringe Maß an lokaler Anpassung, zu vermeiden. Hierzu werden die Interdependenzen und die Koordination zwischen den Tochtergesellschaften akzentuiert. Die Rollen der Tochtergesellschaften sind stark differenziert.[19] Glaubt man der einschlägigen Literatur und der Selbstdarstellung der Unternehmen wie ABB, die diese Strategie umzusetzen versucht haben, dann erreicht eine transnationale Strategie ihr Ziel, indem sie einfach beides ist: effizient und lokal angepaßt oder - mit den Worten des seinerzeitigen Vorstandsvorsitzenden von ABB - "...global and local, big and small, and decentralized with centralized reporting"[20] - und sicher alles andere auch, was "man" sein oder haben möchte.

Vielleicht ist eine transnationale Strategie nur ein Traumbild. Auch ihre Vertreter in der akademischen Literatur[21] sehen in ihr mehr eine Forderung als bereits beobachtbare Realität. Gleichzeitig mehrere, nach gängigen Vorstellungen im Gegensatz zueinander stehende Ziele realisieren zu können, kann nicht kostenlos sein. Es erfordert jedenfalls mehr Koordination, besser ausgebaute Integrationsmechanismen, mehr Komplexität des "organizational design"[22], und mehr Managementkapazität bzw. kompetentere und belastbarere Manager.

2.2 Corporate-Level-Strategien

Viele große MNU sind in mehreren Branchen tätig, es sind nicht nur "multi-country", sondern auch "multi-business companies". Eine heute häufige Organisationsstruktur einer solchen MNU ist die divisionale Organisation, wobei die Sparten oder "divisions" für (internationale) Produktgruppen bzw. Branchen zuständig sind. Über den Divisionen ist hierarchisch die Gesamtunternehmensleitung angeordnet. CL-Strategien sind somit solche der Gesamtunternehmensleitung. Man kann CL-Strategien als den Versuch einer Antwort auf die - keineswegs triviale - Frage verstehen, wie die Unternehmenszentrale zum Gesamtwert der MNU beiträgt: "Corporate Strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities"[23]; wobei die Betonung auf dem Attribut "multimarket" liegt. Auch hier gibt es in der Literatur verschiedene Klassifikationen. PORTER [24] hat eine Klassifikation mit vier - wie er sie nennt "generischen" - CL-Strategien vorgeschlagen.

(1) Portfolio Management

(2) Restrukturierung

(3) Transfer von "capabilities" zwischen den Business Units (oder Sparten)

(4) Bereitstellung von gemeinsamen Aktivitäten für mehrere Business Units.

Von anderen Autoren[25] werden zwei grundlegende "Prinzipien" oder Forderungen genannt, durch die sich CL-Strategien kennzeichnen lassen und die bei der Formulierung von CL-Strategien beachtet werden sollen: die Forderung nach Kohärenz im Gesamtunternehmen und die Forderung nach Steuerung (im Sinne von "control") des Gesamtunternehmens.

Die beiden erstgenannten Strategien sind primär Strategien für echte Mischkonzerne. Damit lassen sie sich in einer Gruppe zusammenfassen. Als Portfolio Management bezeichnet man eine CL-Strategie, die im wesentlichen im Kauf von Unternehmen mit der primären Intention

---

[19] Vgl. BARTLETT/GHOSHAL (1986), S. 87-94, DIES. (1997), S. 43-53, und NOHIRA/GHOSHAL (1997).
[20] Im Interview mit TAYLOR, W. (1991), S. 95.
[21] Vgl. schon BARTLETT/GHOSHAL (1986), S. 87-94, BARTLETT/GHOSHAL (1992), S. 522-525, und jüngstens BARTLETT/GHOSHAL (1997), S. 43-53.
[22] Vgl. hierzu GALBRAITH (1995) und BRICKLEY/SMITH/ZIMMERMAN (1997).
[23] COLLIS/MONTGOMERY (1997).
[24] PORTER (1987)
[25] Vgl. COLLIS/MONTGOMERY (1997), S. 137ff.

einer Finanzanlage besteht. Portfolio Management schafft dann Wert für das MNU, wenn die Gesamtunternehmensleitung in der Lage ist, Unternehmen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen zu identifizieren und zu kaufen, die im Zeitpunkt des Erwerbs weniger kosten, als sie im Unternehmensverbund wert sind. Die potentielle Wertsteigerung durch die Zugehörigkeit zum MNU kann durch den Zugang zu den unternehmensspezifischen, im Vergleich zu den jeweils relevanten Kapitalmarktbedingungen, günstigeren Finanzierungsquellen entstehen. Sofern der Unternehmensverbund aber keinerlei finanzierungsbezogene Verbindungen beinhaltet und keine weiteren wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Unternehmen bestehen als das gemeinsame Eigentum, stellt diese Strategie eine Form des "stock picking" dar.

Die CL-Strategie der Restrukturierung beruht darauf, daß die Unternehmensleitung "schlechte", z.B. falsch geführte oder strategisch falsch positionierte, Unternehmen identifiziert, sie zu Preisen aufkauft, die durch die vermuteten Fehler gedrückt sind, sie dann "in Ordnung bringt" und gegebenenfalls wieder verkauft. Das kann zum Beispiel durch eine Änderung der Organisationsstruktur oder durch die Ersetzung eines als unfähig geltenden Managements durch ein anderes und kompetenteres erfolgen. CL-Strategien der Restrukturierung waren eine Hauptantriebskraft der in den 80er Jahren sehr lebhaften Aktivität auf dem "market for corporate control", die zumindest nach Meinung einiger Autoren sehr erfolgreich war und gesamtwirtschaftlich zu beträchtlichen Wertsteigerungen geführt hat.[26]

Die Forderung nach Kohärenz bedeutet im Zusammenhang mit diesen beiden CL-Strategien nur, daß sich die Töchter für die jeweilige Strategie und für die finanzwirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmenssteuerung eignen müssen, und die nach ”control”, daß die Gesamtunternehmensleitung die Konzernteile überwacht, wobei in aller Regel Systeme finanzwirtschaftlicher Kennzahlen als Steuerungsinstrument verwendet werden, den Konzernteilen Kapital zuweist bzw. entzieht und ihre BL-Strategien vorgibt.

Daß das Topmanagement einer MNU unterbewertete oder durch ein schlechtes Management im Wert gedrückte Unternehmen finden und allein durch die Einfügung in einen MNU-Zusammenhang wertvoller machen bzw. zu "Perlen" aufpolieren kann, obwohl die MNU-Teile hinsichtlich der Technologie oder des Marktbezugs oder in anderer substantieller Weise nicht miteinander verbunden sind, ist heute, in einer Welt weitgehend effizienter Kapitalmärkte, weniger plausibel. Die Empirie zeigt, daß diese beiden Strategien für die MNU heute eher geeignet sind, Wert zu vernichten als zu schaffen.[27]

Auch die strategische Forderung nach Steuerung ("control") des Gesamtunternehmens läßt nicht erkennen, wodurch die Unternehmensspitze Wert schafft, wenn sie zu steuern versucht, was in den Unternehmensteilen vor sich gehen soll. Ob eine zentrale Steuerung - über die der "divisions" hinaus - wertsteigernd sein kann, hängt davon ab, ob es Gemeinsamkeiten und Möglichkeiten ihrer Nutzung gibt.

Gerade diese Möglichkeiten bilden die Grundlage der zweiten Gruppe von "generischen" CL-Strategien nach PORTER. Die CL-Strategien des Transfers von ”capabilities” (3) und der Bereitstellung von gemeinsamen Aktivitäten (4) können, wie ihre Bezeichnungen bereits hinreichend deutlich machen, ihr wertsteigerndes Potential nur entfalten, wenn die mit diesen CL-Strategien zusammengefaßten Business Units eine inhaltliche Nähe aufweisen.[28]

---

[26] Vgl. RUBACK (1982), S. 13-33, und ASQUITH (1983), S. 51-83.

[27] Vgl. JENSEN (1988), S. 21-48, und JARELL/BRICKLEY/NETTER (1988), S. 49-68, und ASQUITH/BRUNER/MULLINS (1990).

[28] Ein Beispiel für zentrale Ressourcen sind die Marketingfähigkeiten im Konsumgüterbereich und die Vertriebskanäle im Einzelhandel im Falle von NESTLÉ. Sollen diese Fähigkeiten auf neue Business Units

Im Zusammenhang mit diesen CL-Strategien beruht die Forderung nach Kohärenz auf der sachlich richtigen Erkenntnis, daß Stimmigkeit in einem Unternehmen besser ist als ein reines Nebeneinander von Tochtergesellschaften.[29] Kohärenz und das Erfolgspotential von CL-Strategien (3) und (4) sind zueinander komplementär: Je kohärenter ein Gesamtunternehmen ist, um so aussichtsreicher sind diese CL-Strategien; und umgekehrt schafft die praktische Verfolgung dieser Strategien einen Druck, innerhalb des Gesamtunternehmens Kohärenz herzustellen.

Inhaltlich bedeutet Kohärenz im Zusammenhang mit den CL-Strategien (3) und (4), daß die BL-Strategien, Strukturen, Prozesse und Systeme der Unternehmensteile aufeinander abgestimmt werden müssen. Kohärenz erfordert nicht notwendigerweise Homogenität über die Sparten hinweg, aber häufig geht es auch um Gleichheit oder zumindest Ähnlichkeit.

Sind beispielsweise die BL-Strategien im Rahmen einer CL-Strategie nicht hinreichend abgestimmt, kann es in den einzelnen Teilen des Gesamtunternehmen unterschiedliche Gehaltsstrukturen geben, die jeweils zwar sehr gut zu den Erfordernissen der BL-Strategien passen mögen,[30] aber gleichzeitig dazu führen, daß diejenigen Mitarbeiter in einer Sparte, die sich im Vergleich zu Mitarbeitern aus anderen Sparten desselben Gesamtunternehmens als relativ schlecht bezahlt empfinden, Zeit und Mühe aufwenden, um bei ihren Vorgesetzten dafür zu sorgen, daß sich ihr Einkommen verbessert. Aus Sicht des Gesamtunternehmens ist dies unproduktiv. Es verursacht "influence costs"[31], die um so höher sind, je besser die Gehaltsstrukturen der anderen Sparten bekannt sind, und dies ist wiederum um so eher Fall, je enger die Beziehungen zwischen den Sparten sind. Auch in zahlreichen anderen Hinsichten führt fehlende Kohärenz zu höheren Organisationskosten und –widerständen und bindet damit knappe Managementkapazitäten. Im Extremfall führt fehlende Kohärenz dazu, daß eine CL-Strategie vom Typus (3) oder (4) aufgegeben oder ein Konzern aufgespalten werden muß.

Die Forderung nach Steuerung ("control") des Gesamtunternehmens führt im Zusammenhang mit der zweiten Gruppe von CL-Strategien zu Kontrollsystemen, die sich stärker auf die direkte Verhaltensmessung gründen als die für die CL-Strategien (1) und (2) passenden finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme.

Wie man es heute sieht, sollten, von wenigen Ausnahmen abgesehen, MNU keine reinen Mischkonzerne mehr sein.[32] Man kann freilich auch hier skeptisch sein und fragen, ob die mit Cl-Strategien angestrebten Synergien zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen und zwischen der Mutter und den Töchtern faßbarer und realisierbarer sind als die Vorteile der Konzernzugehörigkeit aus den oben unter (1) und (2) angesprochenen Grundstrategien.

Setzt man sich aber über diese Zweifel hinweg, erkennt man, daß sich die CL-Strategien doch nicht grundlegend, sondern eher graduell von den BL-Strategien unterscheiden. Sie sind nur komplexer, weil sie sich nicht auf eine "industry" im Sinne PORTERs beziehen. Der Transfer von Fähigkeiten zwischen den Geschäftsbereichen und die Bereitstellung von gemeinsamen Aktivitäten oder gemeinsamen Ressourcen für mehrere Geschäftsbereiche sind artverwandt mit dem Transfer und dem Teilen zwischen verschiedenen lokalen Märkten oder nationalen Tochtergesellschaften einer MNU in einem Geschäftsbereich.

---

transferiert werden, so macht dies insbesondere Sinn, wenn diese auch im Konsumgüterbereich aktiv sind und gleiche Vertriebskanäle nutzen.

[29] Diese Sichtweise findet in der neueren Literatur zum Organisationsdesign eine inhaltliche Unterstützung. Vgl. etwa MILGROM/ROBERTS (1995), S. 179-208, und die dort angegebene Literatur.

[30] Vgl. FLANNERY/HOFRICHTER/PLATTEN (1996)

[31] Vgl. MEYER/MILGROM/ROBERTS (1992), S. 9-35, und ERLEI (1996).

[32] Vgl. den Überblicksartikel von MONTGOMERY (1994), S. 163-78.

3. Recht als Determinante der Strategiewahl

3.1 Vorbemerkungen und Abgrenzung

Recht bestimmt neben anderen Faktoren die Möglichkeiten und Kosten der Konfiguration und der Koordination innerhalb und außerhalb der MNU. Welche Rechtsgebiete für die einzelne BL- und CL-Strategie wichtig sind, hängt davon ab, wer mit wem in welchem Ausmaß und in welcher Weise im Rahmen der Strategie kooperieren soll und wer durch wen koordiniert werden muß. Recht setzt MNU einer spezifischen Art von Risiko aus: dem Risiko, daß die aufgrund anderer Umstände bevorzugte Strategie sich nicht realisieren läßt. Recht schafft, ähnlich wie Wechselkurse, "exposure". Für die Kennzeichnung des "Störpotentials" von Recht bei einzelnen Strategien ist es entscheidend, wie wichtig die genaue Kenntnis von welchem Recht jeweils ist und an welcher Stelle eines komplexen MNU dieses Wissen vorhanden sein muß. Dies wird im folgenden für die dargestellten Strategien untersucht. Recht ist damit eine Determinante der Strategiewahl.

Wie eingangs eingegrenzt, betrachten wir hier in erster Linie nationales Recht. Dieses kann die Wahl von Strategien in zwei Hinsichten beeinflussen. Zum einen bestimmt das Binnenrecht der verschiedenen möglichen Gastländer, in denen ein MNU aktiv ist oder sein könnte, die Attraktivität dieser Länder als Standort und den Handlungsspielraum der Auslandstöchter in den Ländern. Zum anderen determiniert das Außenrecht, welche Verbindungen zwischen Unternehmensteilen in verschiedenen Ländern möglich sind und damit Teil einer Strategie bilden können.

Die folgenden Überlegungen setzt voraus, Recht anhand einiger weniger Merkmale kennzeichnen zu können.[33] Diese Kennzeichnung der Merkmale von Recht ist allein durch die "strategische Brille" internationaler Unternehmensstrategien bestimmt; sie dient nur dazu, hinsichtlich der internationalen Unternehmensstrategien zu differenzieren. Folglich sind Merkmale, die zwar strategisch von genereller Bedeutung sind, aber für alle Strategien gleich wichtig sind und damit keine Differenzierung erlauben, hier nicht relevant. Wir beschränken uns deshalb im folgenden auf drei elementare Merkmale mit jeweils zwei Ausprägungen. Dies mag zumindest für einen ersten Versuch, allgemeine Aussagen über den Einfluß von Recht auf die Strategiewahl zu treffen, genügen: Recht - oder einzelne Rechtsgebiete - in einem bzw. in mehreren Ländern kann (1) flexibel oder inflexibel (2) im Zeitablauf stabil oder instabil und (3) homogen oder heterogen sein. Die Einteilung als flexibel oder inflexibel ist zeitpunktbezogen und betrifft die Menge der rechtlich für die Unternehmen wählbaren Handlungsmöglichkeiten. Ein flexibles Recht bedeutet eine große Zahl wählbarer Handlungsmöglichkeiten. Man mag nun argumentieren, daß inflexibles Recht es erleichtern kann, Selbstbindungen glaubhaft einzugehen. Da aber ein unterschiedlicher Selbstbindungsbedarf nicht einzelnen internationalen Unternehmensstrategien zugeordnet werden kann, wäre eine entsprechende Differenzierung für unseren Untersuchungszweck ohne weitere Bedeutung.

Die Kennzeichnung eines nationalen Rechtssystems als flexibel bzw. inflexibel steht zugleich stellvertretend für einen Katalog einzelner Merkmale, wie beispielsweise die leichtere bzw. schwerere Durchsetzbarkeit von Ansprüchen aus Verträgen oder starker bzw. schwacher Schutz von Eigentumsrechten, die ein Rechtssystem kennzeichnen und die sich pauschal durch die Attribute "gut" bzw. "schlecht" zusammenfassen lassen.[34] Die mit der Einteilung in flexibles

---

[33] Vgl. zur Problematik dieser Art von Kategorisierung den Versuch von LA PORTA/LOPEZ DE SILANES/SHLEIFER/VISHNY (1997) und LA PORTA/LOPEZ DE SILANES/SHLEIFER (1998).

[34] Dorothea Alewell und Marcel Tyrell danken wir für den Hinweis, daß rechtliche Flexibilität auch aus Sicht eines MNU nicht in jedem Fall ein Vorteil ist. Rechtliche Flexibilität bedeutet nämlich unter

und inflexibles Recht bewußt nahegelegte Einteilung in "gutes" und "schlechtes" Recht bedürfte dringend einer weiteren Ausarbeitung.[35] Diese können wir hier nicht leisten, und sie erscheint uns auch für das primär verfolgte Untersuchungsziel nicht nötig. Deshalb möge der Hinweis genügen, daß wir die Merkmale "gut" bzw. "schlecht" zwar aus der Sicht der MNU sehen, damit aber nicht eine Parteilichkeit des Rechts zugunsten der MNU und zu Lasten ihrer Vertragspartner wie z.B. lokaler Mitarbeiter oder Lieferanten meinen. Gutes Recht ist vielmehr effizientes Recht im Sinne der Wohlfahrtstheorie – nur wäre dies weiter zu operationalisieren.

Die Einteilung als stabil - im Sinne von vorhersehbar und berechenbar - bzw. instabil ist meist deckungsgleich, aber nicht gleichbedeutend, mit der als sicher bzw. unsicher. Die Einteilung als homogen bzw. heterogen betrifft nicht ein einzelnes nationales Rechtssystem, sondern die Rechtssysteme verschiedener Länder.

3.2 Geschäftsfeldstrategien und Recht

Im diesem Unterabschnitt wird dargestellt, welche Rechtsgebiete für die oben vorgestellten Strategien besonders relevant sind, wo in einer MNU das Rechtswissen erforderlich ist und welche Merkmale dieser Rechtsgebiete für eine Implementierung dieser Strategien vorausgesetzt werden müssen. Aus der Überlegung, welche Anforderungen die Strategien an das Recht stellen, ergibt sich daher im Umkehrschluß, welche Merkmale des Rechts welche BL- und CL-Strategien nahelegen bzw. unvorteilhaft machen.

(1) Die bei einer *nationalen Strategie* erforderlichen Rechtskenntnisse betreffen all die Gebiete des Rechts, die für jede Unternehmenstätigkeit wichtig sind, wie das Arbeits-, Handels- und Gesellschaftsrecht, sowie das nationale und ausländische Recht für das Gebiet des Außenhandels, also beispielsweise das Zollrecht und das Recht des internationalen Zahlungsverkehrs. Das Wissen über Recht muß bei der Zentrale vorhanden sein. Recht ist - wie immer im Wirtschaftsleben - wichtig, in diesem Falle allerdings ohne besondere Brisanz.

(2) Selbstverständlich sind auch für die *einfache globale Strategie* die genannten Bereiche des Binnenrechts und des Außenrechts relevant. Eine einfache globale Strategie mit Produktionsschwerpunkt im Heimatland und massiven Exporten setzt in der Regel hohe Investitionen voraus. Damit sind die betreffenden Unternehmen dem Risiko von Störungen ausgesetzt, die sich vor allem aus ungünstigen (rechtlichen) Bedingungen des Außenhandels und aus Änderungen oder Fehleinschätzungen hinsichtlich des für den internationalen Handel relevanten Rechts ergeben können.

Diese Strategie erfordert ein in erster Linie *flexibles* - bzw. allgemeiner: "gutes" - und *stabiles* Binnenrecht als einen Standortvorteil bzw. als Erfolgsvoraussetzung, sowie ein *stabiles*, relativ offenes Außenhandelsrecht im Heimatland und vor allem in den Ländern, in die exportiert werden soll. Ein eher "schlechtes" Binnenrecht in den Zielländern der Exporte läßt diese Strategie vergleichsweise günstig erscheinen, weil es die lokale Konkurrenz behindert.

(3) Bei einer *multinationalen Strategie* ist das Außenrecht nur von sehr eingeschränkter Relevanz, da im Normalfall die Auslandstöchter nicht selbst exportieren, sondern nur ihre lokalen Märkte bedienen. Es ist nur zu dem Zeitpunkt relevant, in dem die ausländischen Töchter geschaffen und eingerichtet werden sollen und dafür z.B. Produktionsanlagen zu importieren sind, und später, wenn es zu einem Gewinntransfer an die Zentrale kommt. Kenntnisse des jeweilige nationalen Binnenrechts in den Gastländern sind überaus wichtig,

---

Umständen geringere Möglichkeiten, Verpflichtungen und Bindungen einzugehen und die dadurch erreichbaren Vorteile zu erlangen; vgl. dazu die grundlegende Arbeit von SCHELLING (1960).

[35] Die Anführungszeichen sollen unseren Vorbehalt gegenüber dieser Unterlassung bewußt halten.

allerdings fast nur für die (Manager der) Töchter selbst, weil es zum Wesen der multinationalen Strategie gehört, daß sich die MNU lokal an die gegebenen Verhältnisse anpassen, und weil zu diesen lokalen Verhältnissen auch das lokale Recht gehört. Die Zentrale braucht diese Kenntnisse hingegen lediglich für die Auswahl eines Auslandsstandortes und in Krisenfällen. Das erforderliche Rechtswissen ist somit bei der multinationalen Strategie im Prinzip dezentral verfügbar, da eine hinreichende Managementkapazität lokal zur Verfügung steht. Dadurch, sowie durch die hohe Anpassungsfähigkeit an lokale Verhältnisse ist ein Unternehmen mit einer multinationalen Strategie auch weitgehend immun gegenüber Risiken und Änderungen des nationalen Rechts in den Gastländern. Dies macht diese Strategie gerade dann attraktiv, wenn die lokalen Binnenrechte heterogen, instabil und inflexibel sind und das Recht internationaler Transaktionen wenig günstig ist.

Die Auswirkungen von inflexiblem – oder allgemein: "schlechtem" - und instabilem lokalem Binnenrecht in einem Gastland sind meist tragbar, weil sich das MNU anpassen kann. Im Extremfall bleibt nur der Rückzug aus dem betreffenden Gastland. Doch es ist gerade ein Teil und eine Stärke dieser Strategie, daß dies durchaus möglich ist, ohne die gesamte Strategie und damit das gesamte MNU zu gefährden.

(4) Recht ist bei einer *internationalen Strategie* wichtiger und potentiell kritischer als bei den vorher angeführten Strategien. Die erforderlichen Kenntnisse betreffen die jeweiligen nationalen Binnenrechte und das Recht internationaler Transaktionen; und sie müssen dauerhaft sowohl dezentral als auch in der Zentrale vorhanden sein. Die Zentrale muß nicht nur bei der Entscheidung über Standorte der Auslandsniederlassungen und deren Errichtung, sondern auch bei deren laufendem Betrieb über genaue Kenntnisse hinsichtlich des Binnenrechts insbesondere in Bezug auf Eigentumsrechte im jeweiligen Gastland und über die rechtlichen Bedingungen des internationalen Leistungstransfers verfügen. Die "exposure" gegenüber rechtlichen Risiken ist gleichwohl begrenzt. Wenn Recht - bzw. die rechtliche Manifestation von Politik - das typischerweise starke Einwirken der Mutter auf die Töchter behindert, scheitert eine internationale Strategie nur in dem betreffenden Land und nicht als ganze.

Eine internationale Strategie ist allerdings mit einer beträchtlichen Heterogenität des Binnenrechts in den verschiedenen Gastländern schwer vereinbar, selbst wenn die betreffenden Rechtsunterschiede zwischen Ländern stabil sein sollten. Wesentlich ist auch, daß in den einzelnen Gastländern die Eigentumsrechte stark sind und daß die Gastländer für Kapital-, Personal-, Wissens- und Güterströme offen sind. Die Rechtssysteme der Gastländer müssen so "gut" und insbesondere so flexibel sein, daß auf eine ausgeprägte nationale Anpassung verzichtet werden kann. Schließlich ist auch Stabilität wichtig, denn bei einer internationalen Strategie ist die Managementkapazität, die für die komplexeren Anpassungen an rechtliche Änderungen erforderlich wäre, in den Auslandsfilialen nicht vorhanden.

(5) Für die *echt globale Strategie* sind rechtliche Faktoren vielfältiger und insgesamt von sehr großer Bedeutung. Diese Strategie weist ein größeres "exposure" gegenüber rechtlichen Risiken auf, weil bei einer echt globalen Strategie die Aktivitäten in verschiedenen Ländern wie Zahnräder in einem Getriebe möglichst reibungslos ineinander greifen müssen. Ist dieses Zusammenspiel durch Recht gestört, dann ist die gesamte Strategie und möglicherweise sogar das ganze MNU massiv gefährdet.

Die im folgenden aufgeführten Aspekte des Rechts sind aus folgenden Gründen für die Realisierung einer echt globalen Strategie wichtig:

i. Es kommt darauf an, daß die jeweils besten (auch in rechtlicher Hinsicht) Standorte gewählt und unter bestimmten Bedingungen auch verändert werden können. Standort-

verlagerungen und Änderungen der Arbeitsinhalte und -bedingungen müssen auch rechtlich möglich und relativ unproblematisch sein. Dadurch sind das Unternehmensrecht und das allgemeine Arbeitsrecht wichtig.

ii. Zwischenprodukte materieller und immaterieller Art, Personal und Kapital müssen innerhalb des gesamten Unternehmens hin und her bewegt werden können, um Standortvorteile in economies of scale umzusetzen. Dadurch ist das Außenrecht wichtig.

iii. Die Komplexität des internationalen Verbundes macht eine "objektive" Leistungsmessung schwer. Das Gesamtunternehmensmanagement installiert typischerweise viele Integrationsmechanismen und das lokale Management ist zugleich vielfältigen Anforderungen ausgesetzt. Fehler sind oft nicht eindeutig zurechenbar, es besteht "performance ambiguity". Die Zentrale muß deshalb auch mit der Entlassung von lokalen Managern auf vermutete Probleme reagieren können. Dadurch ist das Arbeitsrecht für Manager relevant.

iv. Gastlandregierungen sind eher ablehnend gegenüber echten, stark integrierten globalen Unternehmen, nicht zuletzt, weil ihre Verhandlungspartner vor Ort oft keine ausreichende Entscheidungskompetenz haben. Dies kann zu rechtlichen Hindernissen oder Schwierigkeiten führen, die die Zentrale vorhersehen muß und die die MNU durch besonders "gesetzestreues" oder loyales Verhalten vermeiden muß. [36]

Anpassungen der Wertekette in einem Land haben aufgrund der "Verzahnung" Konsequenzen für andere Teile der Wertekette. Ein flexibles Recht erleichtert es, die nötigen Abstimmungen mit der nötigen Schnelligkeit vorzunehmen.

Man könnte vermuten, daß echt globale Strategien um so attraktiver sind, je heterogener das gesamte rechtliche Umfeld in allen betrachteten Ländern ist, denn sie erlauben die "Rechtsarbitrage" bei Standortentscheidungen und sogar bei operativen Entscheidungen.[37] Eine Standortwahl unter primär rechtlichen Aspekten ist allerdings nur in wenigen Sonderfällen sinnvoll, wenn die "location advantages" direkt an rechtliche Bedingungen gekoppelt sind. Dies kann etwa bei rein steuerrechtlichen Erwägungen oder bei Aspekten der Umweltregulierung der Fall sein. Diesem Differenzierungsvorteil steht in den meisten Fällen ein gewichtigeres Standardisierungsargument entgegen. Es ist immer dann relevant, wenn die "location advantages" nicht direkt mit Recht gekoppelt sind, d.h. auch bei unterschiedlich "guten" rechtlichen Bedingungen erzielbar sind.

Im Normalfall kommt es vor allem darauf an, daß das Recht in den verschiedenen Ländern, in denen ein MNU operiert, homogen ist. Die Anpassung einer Wertekette über mehrere Länder, ist um so leichter, je weniger die Rechte voneinander abweichen und in verschiedenen Ländern möglichst gleich vorgegangen werden kann. Die Koordination über mehrere Länder bindet bereits große Kapazitäten im Management, die nicht durch rechtlichen Anpassungsdruck zusätzlich absorbiert werden sollten. Homogenität von Recht erleichtert zudem die Homogenisierung des Unternehmens insgesamt, und Homogenität in einem MNU erleichtert es, ein vorteilhaftes Organisationsdesign zu schaffen und dadurch die organisatorischen Kosten einschließlich der oben schon angesprochenen "influence costs" zu senken.[38]

Instabilität des Rechts ist bei einer globalen Strategie sehr hinderlich, da diese Strategie darauf ausgerichtet ist, daß die Aktivitäten an verschiedenen Orten genau aufeinander abgestimmt

---

[36] Zu MNU-Strategien als Reaktion auf politische Vorgaben vgl. DOZ (1986) und MORAN (1985).

[37] Als Musterbeispiel dafür wird in der Literatur BLACK & DECKER genannt. Dieses Unternehmen operiert in den Produktionsstätten mit einer Durchschnittsauslastung von nur 80%, um bei Veränderungen der Rahmenbedingungen schnell reagieren zu können; vgl. dazu HILL (1998), S. 587.

[38] Vgl. außer MILGROM/ROBERTS (1995), S. 179-208, auch HANSMANN (1996); RAJAN/ZINGALES (1998).

werden. Der umgekehrte Gedanke, daß Instabilität den im Prinzip eher flexiblen echt globalen Unternehmen sogar - wie eine Realoption[39] - nützt, ist zu vordergründig, denn diese Strategie wird bei Kostendruck eingesetzt und erfordert hohe Investitionsvolumina und hohe Fixkosten, die einem schnellen Wechsel entgegenstehen.

(6) Auch bei der *transnationalen Strategie* ist Recht ein äußerst relevanter Einflußfaktor, und das rechtliche "exposure" ist fast genauso groß wie bei einer echt globalen Strategie. Das erforderliche Rechtswissen muß innerhalb des transnationalen Unternehmens breit gestreut sein: bei der Zentrale, bei den Produktgruppen und bei den Landesgesellschaften. Es gibt jedoch einen Unterschied. Sofern sich die angestrebte lokale Anpassung tatsächlich realisieren läßt, besteht weniger Anlaß, sich vor "unfreundlichen Maßnahmen" der Gastlandregierung im Gewande rechtlicher Regelungen zu schützen. Ein transnationales Unternehmen kann durch die lokale Anbindung des Managements eher verhindern, daß es überhaupt zu "unfreundlichen Maßnahmen" kommt. Wenn es dennoch geschieht, sind die Folgen allerdings ebenso gravierend wie bei einer echt globalen Strategie, weil die Werteketten miteinander verknüpft sind.

Faßt man die notwendigerweise schematisierenden Überlegungen zu den einzelnen BL-Strategien und der jeweiligen Rolle von Recht zusammen, ergibt sich folgendes Bild:

Die jeweiligen Merkmalsausprägungen von Recht sind für unterschiedliche Strategien in unterschiedlichem Maße wichtig und bringen ein unterschiedlich großes Störpotential ("exposure") mit sich, das in Betracht zu ziehen ist, wenn eine Strategie gewählt wird. Es sind jeweils unterschiedliche Rechtsgebiete als potentiell kritisch zu beachten. Die Stabilität des Binnenrechts und die Qualität des Außenrechts sind aus der Sicht der MNU die wichtigsten Merkmale nationaler Rechtssysteme in potentiellen Gastländern, die die Wahl von Strategien - und damit auch die Wahl möglicher Gastländer und die Entscheidungen, was in den Gastländern geschieht - determinieren.

Stabiles Binnenrecht und ein internationale Transaktionen erleichterndes Außenrecht in allen betroffenen Ländern unterstützen all die Strategien, bei denen die Integrationsmechanismen ausgeprägt sind, also insbesondere internationale, globale und auch transnationale Strategien.

Bei diesen Strategien kommt es vor allem darauf an, daß das Recht die internationalen Verbindungen vielerlei Art ermöglicht. Recht darf hier kein behindernder Störfaktor sein. Homogenität des Rechts erleichtert die Koordination über Landesgrenzen hinweg. Länder mit einem inflexiblen und instabilen Recht werden im Rahmen von internationalen und globalen Strategien gemieden.

Ein eher "schlechtes" Binnen- und Außenrecht spricht - unter sonst gleichen Bedingungen - für die Wahl einer multinationalen Strategie. Bei multinationalen und transnationalen Strategien sind - abgesehen von den Phasen der Standortwahl und des Markteintritts - das lokale Recht bzw. das Wissen darüber in den Tochtergesellschaften wichtiger als das Rechtswissen in der Zentrale. Dadurch kann auch mit heterogenem Recht besser umgegangen werden.

3.3 Gesamtunternehmensstrategien und Recht

Wie im vorhergehenden Unterabschnitt werden auch in diesem zuerst kurz die jeweils für die zwei Gruppen von CL-Strategien relevanten Rechtsgebiete aufgeführt, dann ihre jeweilige Bedeutung für die betreffende Strategie und schließlich ihre Entscheidungsrelevanz für die Strategieauswahl angegeben.

---

[39] Vgl. hierzu DIXIT/PINDYCK (1995), S. 105-115, und KOGUT/KULATILAKA (1994), S. 52-71.

CL-Strategien sind komplexer als BL-Strategien, insbesondere weil eine CL-Strategie mit vielfältigen BL-Strategien - von national bis transnational - verbunden sein kann.

Die erste Gruppe der CL-Strategien, das Portfolio Management und die Restrukturierungsstrategie, setzen gerade im internationalen Zusammenhang genaue und in der Regel nicht leicht zu erwerbende Kenntnisse des jeweiligen lokalen Rechts und des Rechts der internationalen Kapitaltransaktionen voraus, weil rechtliche Erwägungen in eine fundierte Bewertung eingehen müssen, weil Recht bei Kauf und Verkauf von Unternehmensteilen zu beachten ist und weil rechtliche Bedingungen die Chancen einer wertsteigernden Umgestaltung bestimmt.

Die CL-Strategien der zweiten Gruppe, die auf dem Transfer von Wissen und gemeinsamen, Geschäftsbereiche übergreifenden, Aktivitäten beruhen, ähneln in der Substanz internationalen, globalen und transnationalen BL-Strategien, weil sie stärkere Verknüpfungen zwischen Unternehmensteilen in verschiedenen Ländern vorsehen. Sie sind damit auch in ähnlicher Weise abhängig von der Qualität, Flexibilität, Stabilität und Homogenität des Binnen- und Außenrechts. Wie stark diese Abhängigkeit ist und ob sie für die Wahl einer Strategie maßgeblich ist, läßt sich allerdings nicht unabhängig davon bestimmen, welche Strategien in den einzelnen Geschäftsbereichen verfolgt werden.

MNU mit Geschäftsbereichen, die ihrerseits internationale, globale oder transnationale Strategien verfolgen, sind einem rechtlichen "exposure" ausgesetzt, das um so stärker ist, je enger die Verbindungen zwischen den Unternehmensteilen, d.h. den Geschäftsbereichen *und* den Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern, sind. Beim Transfer von Fähigkeiten und Ressourcen von einem Geschäftsbereich in einen anderen und bei deren länderübergreifender gemeinsamer Nutzung gibt es Rechtsrisiken, die von den Gastländern oder von dem Heimatland der Unternehmensmutter ausgehen können. Weitgehend integrierte CL-Strategien sind sehr empfindlich gegenüber rechtlich bedingten Störungen. Die Rechtsrisiken können so groß sein, daß sich eine integrierende CL-Strategie nicht empfiehlt.

Eine auf Verknüpfungen zwischen Auslandstöchtern, die selbst multinationale Strategien verfolgen, ausgerichtete CL-Strategie unterliegt hingegen "nur" den normalen rechtlichen Risiken hinsichtlich des Binnenrechts der einzelnen Länder, da die Verbindungen zwischen den Unternehmensteilen innerhalb der Gastländer erfolgen.

Rechtliche Heterogenität und ein generell schwieriges rechtliches Gesamtumfeld spricht somit für eine CL-Strategie, bei der die Geschäftsbereiche jeweils eine auf lokale Anpassung ausgerichtete multinationale Strategie verfolgen und gleichzeitig nur innerhalb der einzelnen Gastländern zwischen den MNU-Töchtern, die in verschiedenen Branchen tätig sind, Wissen übertragen oder Ressourcen gemeinsam genutzt werden.

Als Ergebnis der Überlegungen zu Gesamtunternehmensstrategien läßt sich festhalten, daß "schlechtes", instabiles und - mit Einschränkungen auch - heterogenes Recht gerade diejenigen Strategien behindert, die das größte Effizienzpotential aufweisen.

4. Veränderungen und ihre Auswirkungen

Es mag zwar schon oft beschworen worden sein, gleichwohl ist es richtig und wichtig: Das Umfeld der MNU hat sich in den letzten 20 Jahren drastisch verändert. Die Veränderungen betreffen die weltweiten Faktor-, Güter- und Kapitalmärkte wie auch die nationalen Rechtssysteme. Im folgenden ist zu prüfen, ob und gegebenenfalls wie diese Veränderungen sich auf die Bedeutung von Recht für MNU-Strategien auswirken. Wir rufen dafür zuerst die wichtigsten Änderungen der Umwelt ins Gedächtnis, analysieren dann ihre Auswirkungen auf die

Vorteilhaftigkeit von Strategien, und gehen abschließend auf die veränderte Bedeutung von Recht für die Strategie- und Standortwahl ein.

4.1 Veränderungen der Umwelt

In den nächsten 30 Jahren wird sich die Zahl der Arbeitskräfte weltweit um mehr als 1 Mrd. erhöhen. Bereits jetzt verdienen 1 Mrd. Arbeitnehmer weniger als 3 US $ pro Tag, und weitere 200 Mio. weniger als 10 US $ pro Tag.[40] Allein die zusätzliche Konkurrenz auf den Arbeitsmärkten wird zu weiterem Kostendruck führen.

Gleichzeitig kann man mit Recht von einer Kommunikationsrevolution sprechen. Sie betrifft gleichermaßen die Kapazitäten wie die Kosten. Beispielsweise hat sich die Kabel- und Satellitenkapazität für Sprechverbindungen auf der Transatlantikroute in den letzten zehn Jahren von 100.000 sogenannten "voice paths" im Jahre 1986 auf zwei Millionen im Jahre 1996 verzwanzigfacht.[41] Mit der massiven Kapazitätserhöhung an Sprach- und Datenverbindungen ist Kommunikation weltweit auch in einem vorher unvorstellbaren Ausmaß billiger geworden.

Parallel dazu führen die Veränderungen in Bezug auf Computerchips und Rechenleistung zu einer massiven Senkung des Preis-Leistungs-Verhältnisses in der Datenverarbeitung. Wäre die Produktivität in der Automobilindustrie so stark wie im Computerbereich gestiegen, würde ein Auto, das 1980 30.000 DM gekostet hat, heute nur noch 3 DM kosten.[42] Faktisch sind damit die weltweite Kommunikation und Datenanbindung innerhalb der MNU technisch weitgehend unproblematisch geworden.

Ähnlich ausgeprägt sind die Kapazitätssteigerungen und die Kostensenkungen im Personen- und Güterverkehr. Weltweite Konkurrenz zwischen Fluglinien und die sogenannte "Containerisierung" in Verbindungen mit neuen Techniken wie dem "Container-Tracking"[43] machen Personen- und Güterbewegungen heute leichter und billiger, als sie es je waren.

Die diversen GATT-Runden haben wesentlich zum Abbau von Zollschranken geführt, und mit dem Abschluß der Uruguay-Runde und der Schaffung der WTO sind auch die Perspektiven für einen Abbau anderer Handelshemmnisse so gut wie lange nicht. Das dadurch allgemein verbesserte Außenhandelsrecht und die Öffnung der ehemals durch den Ost-West-Konflikt verschlossenen Märkte führen dazu, daß man heute erstmals von einer wirklichen Globalisierung der Weltmärkte sprechen kann. Sie wird zweifellos auch durch die allgemeine Tendenz zur Deregulierung und Privatisierung und zum Rückzug der Staaten bzw. Regierungen aus wirtschaftlichen Tätigkeiten unterstützt.

Große Bedeutung kommt auch den Entwicklungen in den Bereichen Biotechnik, Mikroelektronik, Telematik, Fertigungstechnik, Metallurgie, Engineering und Chemie zu. Viele der heute besonders wichtigen und noch relativ neuen Technologien sind gleichermaßen in vielen traditionellen Branchen zu nutzen, und damit hat sich auch die herkömmliche Branchenstruktur als Determinante von Unternehmensstrukturen überlebt.[44]

Schließlich ist die Entwicklung der nationalen und internationalen Finanzmärkte zu nennen. Sie hat nicht nur die Finanzierungsbedingungen der traditionell starken MNU verbessert, sondern

---

[40] Vgl. JENSEN (1997), S. 134.

[41] Vgl. INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION AND TELEGEOGRAPHY, INC. (1996) und STAPLE (1995), S. 86f.

[42] Vgl. CAIRNCROSS (1997), S. 10.

[43] Vgl. HOULDER (1997).

[44] Vgl. DUNNING (1988), S. 327ff.

sie führt auch dazu, daß sich neue Anbieter heute viel leichter als früher zumindest zu potentiellen Rivalen entwickeln können. Die Anreizsysteme interner Kapitalmärkte können durch die Nutzung anreizschaffender Finanzinnovationen substituiert werden.[45]

4.2 Änderungen von Strategien

4.2.1 Strukturänderungen von MNU

Die skizzierten Veränderungen werden mit großer Wahrscheinlichkeit den Kosten- und Konkurrenzdruck auf multinationale Unternehmen erhöhen. MNU reagieren darauf durch veränderte Geschäftsfeld- und Gesamtunternehmensstrategien und durch Anpassungen ihrer Strukturen. Von DUNNING wurden diese Entwicklungen schon vor 10 Jahren so beschrieben:

> "From behaving largely as a confederation of loosely knit foreign affiliates, designed primarily to serve the parent company with natural resources or local markets for manufactured goods and services, to its maturation over the past 15 years as a controller of a group of integrated value adding activities in several countries, the MNE is now increasingly assuming the role of an orchestrator of production and transaction within a cluster, or network, of cross-border internal and external relationships, which may or may not involve equity investment, but which are intended to serve its global interest".

Und er fährt fort:

> "As large diversified MNE's of the 1990's become more alike in the structure of their resource portfolios, it is the way in which these portfolios are co-ordinated and combined with ... their internal markets which will increasingly determine their success."[46]

Die Strukturänderungen sind gleichermaßen Ursache wie Folge der Strategieänderungen.[47] Sie führen auch zu einer Homogenisierung von Strategien, was im folgenden begründet wird.

4.2.2 Durch externe Faktoren bedingte Änderungen internationaler Business-Level-Strategien

Kosten- und Konkurrenzdruck wie auch die zunehmende Bedeutung von Schnelligkeit der Marktdurchdringung als Wettbewerbsfaktor[48] machen es zunehmend erforderlich, mit Kapazitäten zu operieren, die das Absatzpotential einzelner nationaler Märkte überfordern. Dies zwingt zu Exporten bzw. zu intensivem Leistungsaustausch zwischen Ländern. Allein dies führt zu einer Bevorzugung von globalen Strategien. Um Kosten zu reduzieren, ist es auch zunehmend nötig, "location advantages" zu realisieren. Allein der aufgeführte Markteintritt von 1 Mrd. zusätzlicher Arbeitskräfte wird weiterhin die Verlagerung von arbeitsintensiven Produktionen in Regionen mit niedrigen Arbeitskosten beschleunigen, denn Arbeitskosten sind immer noch ein wichtiger Standortfaktor, den eine globale Strategie optimal nutzen kann.

Externe Entwicklungen steigern nicht nur die Vorteile oder Erträge globaler und transnationaler Strategien, weil diese geeignet sind, mit verstärktem Kostendruck umzugehen. Auch die Probleme oder Kosten dieser Strategien verringern sich infolge externer Entwicklungen: Die

---

[45] Vgl. MASON/MERTON/PEROLD/TUFANO (1995).
[46] DUNNING (1988), S. 346.
[47] Auf die Details dieses Zusammenhangs können wir hier allerdings nicht eingehen, vgl. dazu grundlegend CHANDLER (1962) und CHANDLER (1990)
[48] Vgl. dazu insb. D'AVENI (1994) und COOPER (1995)

bei ihnen nötige länderübergreifende Konfiguration und Koordination wird durch die Kapazitätssteigerungen und Kostensenkungen bei Kommunikation und Transport einerseits und durch den Abbau von Handelshemmnissen und die weltweiten Tendenzen zur Deregulierung und Liberalisierung andererseits erleichtert.

In dem Maße, in dem die über Ländergrenzen hinweg integrierten Strategien vorteilhafter werden, verlieren diejenigen Strategien, die hinsichtlich der räumlichen Verteilung von Aktivitäten wenig Flexibilität - dafür aber bessere Voraussetzungen für eine lokale Anpassung - bieten, an Attraktivität. Von Ausnahmen abgesehen erscheinen für viele Branchen reine multinationale Strategien nicht mehr zeitgemäß. Selbst MNU aus konsumnahen Bereichen, die aus marktbezogenen Gründen stark national ausgerichtet sein müssen, versuchen heute vermehrt, Skalenvorteile zu erzielen, indem sie wenigstens einzelne Funktionen regional oder international integrieren. Alle skizzierten Veränderungen äußerer Strategiedeterminanten wirken somit bei den BL-Strategien multinationaler Unternehmen in dieselbe Richtung: mehr Integration, mehr Effizienz und damit auch mehr Komplexität. Damit wird die zur Verfügung stehende Managementkapazität die zunehmend knappe Ressource.

4.2.3 Die "immanente" Entwicklung von MNU-Strategien

Die Wahl von Strategien durch MNU wird nicht nur von externen Faktoren bestimmt. Es gibt auch eine relevante Entwicklung innerhalb der Strategielehre und Strategiekunst. Sie reflektiert die zunehmende Fähigkeit, Komplexität begrifflich zu erfassen und praktisch zu handhaben.

MNU als ganze wie auch ihre Sparten sind allein wegen der Komplexität der Aktivitäten in verschiedenen Ländern schwer zu führen. In statischer Sicht hat dies zur Folge, daß eher einfache Strategien und ihnen angepaßte Unternehmensstrukturen gewählt werden, um die Komplexität nicht überhand nehmen zu lassen. In dynamischer Perspektive kommen diffizilere Strategien *ceteris paribus* um so eher in Betracht, je mehr sich Manager und ihre Ratgeber fähig fühlen, die damit steigende Komplexität der Managementaufgaben zu bewältigen.

Neben – und zugleich mitverursacht durch - Veränderungen der externen Determinanten relativer Vorteilhaftigkeit läßt sich in der Literatur zu Strategiefragen die in der folgenden Abbildung zusammengefaßte "immanente" Evolution von BL-Strategien nachweisen.

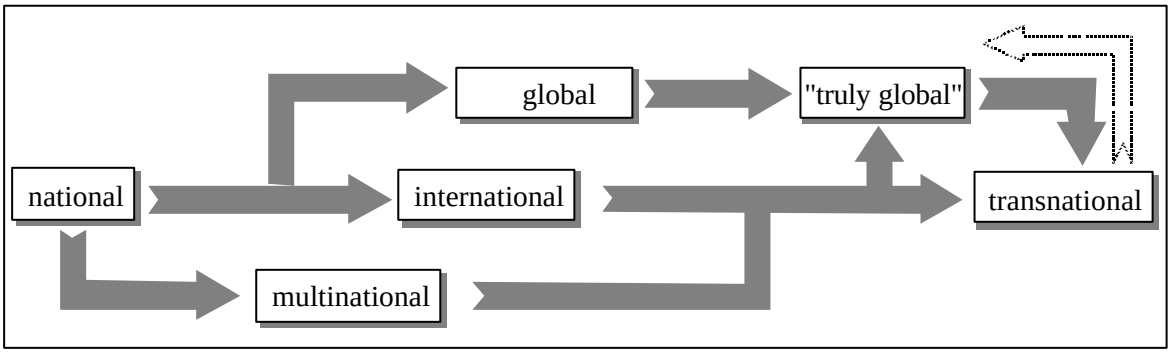

Abbildung 1: Entwicklung internationaler Business-Level-Strategien

Ein Entwicklungspfad führt von der nationalen Strategie mit Export zur einfachen, lokal angepaßten multinationalen Strategie. Diese Strategie entspricht der Entwicklungsstufe vieler MNU vor dem zweiten Weltkrieg. Die Expansion der amerikanischen MNU nach dem zweiten Weltkrieg nach Europa und in die Entwicklungsländer geschah im Rahmen internationaler Strategien, die sich auf überlegenen Technologien, Marketing- und Managementmethoden als die zentralen und im wesentlichen von den "Müttern" kontrollierten Kompetenzen und

Ressourcen stützten.[49] Bei der einfachen Globalstrategie, mit der insbesondere die japanischen MNU in den 70er Jahren sehr erfolgreich waren, wird die Grundstruktur des nationalen Unternehmens mit Export beibehalten, nur nimmt der Exportanteil stark zu. Die Komplexität hält sich in Grenzen. Sie nimmt erst bei der internationalen und dann bei der echten globalen Strategie dramatisch zu.[50]

Würde man von Problemen der Managementkapazität absehen, wäre der naheliegende nächste Entwicklungsschritt der Übergang von multinationalen, internationalen und globalen Strategien zu transnationalen. Managementkapazität und die Fähigkeit des Topmanagements, Komplexität zu handhaben, ist allerdings eine wichtige Determinante der Strategiewahl, was sich bei der transnationalen Strategie zeigt. Die Bewertung der transnationalen Strategie hat sich in letzter Zeit verändert. War die durch das Musterbeispiel der ABB inspirierte Literatur bis Mitte der 90er Jahre hinsichtlich der Realisierbarkeit der transnationalen Strategie noch relativ euphorisch, ist in der Praxis inzwischen eine Ernüchterung eingetreten. Es gibt Grenzen dessen, was Manager leisten können, und dies schlägt sich in Unternehmensstrategien nieder. Die Bindung von knapper Managementkapazität durch Recht stellt heute einen entscheidenden Kostenfaktor dar.

Da sie neben der hohen Integrationsleistung innerhalb von Business Units und zwischen den Business Units - sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene - auch noch eine lokale Anpassung sicherstellen wollen, sind "transnationale Unternehmen" seit längerem mit dem Problem des "Management-burn-out" ihrer Führungsebenen konfrontiert. So ließ sich bei ABB seit 1988 eine sehr hohe Fluktuation im Management feststellen. Aus der ehemaligen Führungsriege ist nur noch Göran Lindahl im Amt. Seine erste wichtige Entscheidung als neuer Vorstandsvorsitzender bestand darin, der transnationalen Strategie eine veränderte Gewichtung zu verleihen, indem er den echt globalen Charakter stärkte und die Komponente der nationalen Anpassung abschwächte.[51] Dies stellt nicht nur einen "Rückschritt" zur Vereinfachung dar, sondern läßt auch den relativen Vorteil der transnationalen Strategie, weniger rechtliches "exposure" als eine globale Strategie zu haben, schwinden.

Die zusätzliche Betrachtung der "immanenten" Entwicklung von MNU-Strategien gibt, so lassen sich die Überlegungen dieses Unterabschnitts zusammenfassen, keinen Anlaß, von der These abzurücken, daß sich die komplexen internationalen und echt globalen BL-Strategien immer mehr durchsetzen, wie es auch die Umweltveränderungen nahelegen.

4.2.4 Veränderungen internationaler Corporate-Level-Strategien

Die am Anfang dieses Abschnitts skizzierten Umweltveränderungen haben auch Auswirkungen auf CL-Strategien. Die finanzwirtschaftlich ausgerichtete CL-Strategie des Portfolio Management hat an Bedeutung verloren. Der Grund dafür liegt in der Entwicklung der Kapitalmärkte. Portfolioansätze der Strategieliteratur und der Beratungspraxis der 60er und 70er Jahre[52] bezogen ihre - mögliche - Rechtfertigung aus der Überlegung, daß ein MNU einen

---

[49] Vgl. RUMELT/STOPFORD (1986).

[50] Die "klassische" Darstellung der Entwicklung von MNU-Strategien stammt von STOPFORD/ WELLS (1972).

[51] ABB Pressemitteilung vom 12. August 1998: "ABB paßt seine Geschäftsstrukturen an die Markttrends an und ernennt neue Mitglieder der Konzernleitung in Zürich." http://www.abb.de/cgi-bin/php.cgi/de/pressetool/view2.phtml?NR=378.

[52] Die Aussage im Text gilt auch für Konzeptionen des Portfolio Management, die an der Markowitz-Konzeption der Portefeuillebildung als Mittel der Risikoreduktion orientiert sind. Auf einem effizienten Kapitalmarkt wirkt "firm diversification" zwar risikomindernd, aber gerade nicht werterhöhend; vgl. z.B.

internen Kapitalmarkt darstellt, der dem externen Kapitalmarkt überlegen wäre. Das mag vor Jahren richtig gewesen sein. Heute ist es nicht mehr haltbar, und entsprechend ist die CL-Strategie des Portfolio Management auch nicht mehr sinnvoll. Wären sie selbständig, würden heute sehr viele ausgegliederte Unternehmenstöchter relativ leicht externes Kapital bekommen. Die Kapitalmärkte sind heute auch in der Lage, sehr starke Leistungsanreize zu schaffen. Früher bot allein die Zugehörigkeit zu einem Konzern - so könnte man es vereinfacht formulieren - die Teilhabe an Kapital und Steuerungsvermögen als "shared resources". Heute ist dies nicht mehr (so) relevant.

Es gibt eine deutliche und sachlich gut zu begründende Tendenz hin zu den "generic strategies" nach PORTER, in deren Mittelpunkt der Transfer von Wissen zwischen den Geschäftsfeldern und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen stehen. Die Entwicklung und die zunehmende Bedeutung der von DUNNING[53] so genannten "generic technologies", die in zahlreichen Geschäftsfeldern zugleich eingesetzt werden können und müssen, hat zur Folge, daß es heute mehr als vor 20 Jahren wirklich das Wissen und die Ressourcen[54] gibt, deren vielfältige Nutzung und sinnvolle Allokation nur aus der höchsten übergeordneten Warte und damit von der Gesamtunternehmensspitze koordiniert werden kann. Schlüsseltechnologien wie die Elektronik im Automobil-, Eisenbahn- und Flugzeugbau schaffen die ökonomisch-technische Grundlage der integrierten CL-Strategien.[55] Hier *kann* es sinnvoll sein, daß die Zentrale den Technologieaustausch zwischen den einzelnen Töchtern organisiert. Das hiermit implizit angesprochene Beispiel des DAIMLER-BENZ-Konzerns unter der Führung von REUTER macht deutlich genug, daß die Möglichkeit der Mehrfachverwendung von Technologie eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg einer integrierten Unternehmensstrategie darstellt.

Diese Überlegungen sind durch den "resource-based view" der Organisations- und Strategieforschung der neunziger Jahre ausgebaut worden.[56] Diese Literatur macht mit soliden ökonomischen Argumenten deutlich, daß sich Synergieeffekte immer nur auf spezifische, genau benennbare "Ressourcen" beziehen lassen, und daß sie nur dann wertsteigernd sein können, wenn diese Ressourcen nicht am Markt zu gegebenen Marktpreisen gekauft werden können.

Damit ist der Spielraum für eine wertsteigernde Rolle der Unternehmensspitze zwar vorhanden, aber er ist stärker eingeschränkt, als dies etwa REUTER mit seiner Vision von DAIMLER-BENZ als einem "integrierten Technologiekonzern" vermutet zu haben scheint.[57] Um die jeweils nötigen Transfer- und Integrationsleistungen zwischen Zentrale und Auslandstöchtern wie auch zwischen diesen selbst in dem Mehr-Länder-Mehr-Märkte-System eines komplexen MNU zu ermöglichen, sind wesentliche organisatorische Voraussetzungen erforderlich. Mit den traditionellen finanzwirtschaftlichen Kontrollstrukturen herkömmlicher Konzerne lassen sich solche MNU heute nicht mehr führen - eine Entwicklung, die sich in der in letzter Zeit gestiegen Bedeutung der Strategieabteilung für die Unternehmenssteuerung im Vergleich zur Finanzabteilung – nicht zuletzt im DAIMLER-BENZ- bzw. DAIMLER-CHRYSLER-Konzern - widerspiegelt.

HOSKISSON/HITT (1994), sowie zu den älteren Portfolioansätzen der Strategieliteratur und –praxis BOSTON CONSULTING GROUP (1970).

[53] DUNNING (1988), S. 334f.

[54] Auf eine genaue Abgrenzung zwischen Wissen und anderen Ressourcen kommt es hierbei nicht an. Vermutlich ist eine Trennung überhaupt nicht möglich, gilt doch Wissen als eine wichtige Ressource sui generis.

[55] Vgl. GALUNIC/EISENHARDT (1997).

[56] Vgl. PETERAF (1993), S. 179-191, COLLIS/MONTGOMERY (1995), S. 118-128, und WINTER (1995), S. 147-178.

[57] Zur Rolle der Unternehmensspitze siehe MCKINSEY AND COMPANY INC. (1989) und GOOLD/CAMPBELL/ ALEXANDER (1994).

4.3 Änderungen der Bedeutung von Recht für die Strategie- und Standortwahl

Diese Überlegungen führen zu dem Ergebnis, daß der Koordination auf der Gesamtunternehmensebene wachsende Bedeutung zukommt. Damit sind MNU auch wachsenden Rechtsrisiken ausgesetzt. Mit anderen Worten: Die Bedeutung von Recht nimmt zu, wie auch die eingangs erwähnten Befragungsergebnisse im Weltentwicklungsbericht 1997 belegen.

Die BL- und CL-Strategien verschieben sich in Richtung integrierter oder komplexer globaler Strategien, die sowohl economies of scale und economies of scope als auch Standortvorteile optimal zu nutzen trachten. Sowohl innerhalb der Geschäftsbereiche als auch zwischen ihnen werden internationale Vernetzungen immer wichtiger. Das nationale Recht der möglichen Gastländer für MNU-Aktivitäten und das Recht der internationalen Verbindungen muß heute solche integrierten Strategien erlauben, wenn diese Strategien erfolgreich sein sollen. Auf dem "corporate level" ist zunehmend eine ähnliche Entwicklung festzustellen wie auf dem "business level". Es geht mehr und mehr darum, Verknüpfungen zwischen Geschäftsbereichen aufzubauen und zu nutzen. Die CL-Strategien beziehen sich auf BL-Strategien, die mehr als früher global und möglicherweise sogar transnational ausgerichtet sind.

Die Gefahren, die vom Binnenrecht wie auch von Außenrecht herrühren können, sind für integrierte globale Strategien viel größer als für die "traditionellen" multinationalen und internationalen Strategien, die in dem oben angeführten DUNNING-Zitat angesprochen sind. Da die Gefährdung ihrer Strategien durch Rechtsrisiken zunimmt, ist es für MNU bei der Auswahl ihrer Strategien und ihrer Standorte heute auch wichtiger als früher, diese Risiken so weit wie möglich auszuschließen. MNU können rechtliche Risiken vermeiden, indem sie Länder mit einem aus ihrer Sicht ungünstigen Rechtssystem im Zuge der Standortwahl für bestimmte Aktivitäten von vornherein ausschließen oder indem sie im Extremfall ganz auf Strategien verzichten, die sie stark von lokalen Rechtssystemen abhängig machen und sie großen Rechtsrisiken aussetzen würden. Der genannte Extremfall liegt dann vor, wenn es nicht genügend Länder und Rechtsräume gibt, die im Rahmen einer globalen Strategie als Standorte genutzt werden können.

Im Lichte dieser Überlegungen erscheinen Verläßlichkeit, geringe Kosten der Rechtsnutzung, Flexibilität bzw. ein weites Spektrum rechtlich wählbarer Handlungsmöglichkeiten als die wichtigen Merkmale eines aus der Sicht von MNU "guten" nationalen Rechtssystems.

Ebenso wichtig ist auch die Stabilität – im Sinne von Vorhersagbarkeit und Berechenbarkeit - des Rechts. Die heutigen MNU haben weder die Zeit noch die Bereitschaft, sich an rechtliche Schwierigkeiten und häufige nationale Rechtsänderungen anzupassen. Selbst wenn sie dies könnten, wäre es mit den Eigenheiten der heutigen internationalen Wettbewerbssituation schlecht vereinbar. Es würde vor allem Zeit kosten und die internationale Koordination der subtil zerlegten Wertschöpfungsketten erschweren und verzögern. Letztlich zählt nur, ob die internationale Koordination möglichst reibungslos "klappt".

Nun stellt es gewiß für sich genommen weder eine neue Entwicklung noch gar eine neue Erkenntnis dar, daß Recht für die Verfügbarkeit von hinreichend attraktiven Standorten und deren Auswahl und für die Wahl einer Unternehmensstrategie wichtig ist.[58] Neu ist nur die Art, wie rechtliche Standortmerkmale bei der Auswahl von Standorten und letztlich auch bei der

---

58 Die Literatur zum internationalen Management ist voll von Informationen über rechtliche Besonderheiten einzelner Länder. Vgl. z.B KUMAR/HAUSMANN (1992), KRYSTEK/WALLDORF (1997), S. 443-463, und DÜLFER (1992), S. 331ff.

Strategiewahl Berücksichtigung finden und wie MNU mit Problemen im rechtlichen Umfeld der potentiellen und wirklichen Gastländer umgehen. Damit wird Recht wichtiger.

5. Recht als Standortvorteil, Lobbying und politisches Risiko

Statt wie bisher aus der Sicht von MNU, die passiv auf die gegebene rechtliche Situation in einem oder mehreren Ländern reagieren, betrachten wir nun zunächst den Zusammenhang von Recht und MNU-Strategien aus der Sicht von Ländern, die sich als Standorte für MNU-Teile attraktiv machen wollen. Danach wird abschließend die Rolle von MNU als "Lobbyisten", die aktiv auf die rechtliche Situation in Gastländern Einfluß nehmen wollen, untersucht.

5. 1. Recht als Standortvorteil

Die Regierungen potentieller Gastländer von MNU-Investitionen stehen unter einem gewissen Druck, sich auf die Erwartungen und die Erfordernisse der MNU und ihrer Strategien einzustellen, und dabei sollten sie die beschriebenen Änderungen der MNU-Strategien bedenken. Was ergibt sich aus den bisherigen Überlegungen für die Rechtspolitk als Standortpolitik potentieller Gastländer?

Um den angesprochenen Problemkomplex zu vereinfachen, unterscheiden wir pauschal zwischen der früheren Epoche, in der auch große MNU weitgehend multinationale Strategien verfolgten, und der Gegenwart, in der bei den großen MNU globale Strategien dominieren.

Früher stellten rechtliche Besonderheiten in erster Linie Herausforderungen dar, denen sich ein MNU zu stellen hatte, um sie durch geschickte lokale Anpassung im eigenen Interesse zu nutzen. Nur in extremen Fällen galt ein Land wegen seines Rechtssystems als ein völlig ungeeigneter Standort. Auf rechtliche Gegebenheiten, die die Interessen der MNU störten, reagierten sie mit vielfältigen "Tricks" von der sozialen Einbindung der lokalen Eliten bis zur Bestechung. Auch Lobbying im Gastland gehörte zum Arsenal der MNU.

Potentielle Gastländer konnten ihrerseits versuchen, MNU als Investoren anzuziehen, indem sie ihnen vorteilhafte rechtliche Bedingungen boten. Das schließt investorenfreundliche Gesetze und ein funktionierendes Justizwesen ein. Doch es gab immer auch eine Alternative, nämlich die, ein MNU *individuell* unter anderem in rechtlicher Hinsicht "freundlich" zu behandeln und ihm insbesondere in der Rechts*anwendung* "Privilegien" einzuräumen. Besonderes Entgegenkommen gegenüber einem einzelnen MNU konnte sich für das Gastland lohnen, weil im Rahmen einer multinationalen Strategie die lokalen rechtlichen Bedingungen eines Landes *isoliert betrachtet* ein Argument für bzw. gegen die Wahl dieses Landes als Standort darstellten. Je "besser" das lokale Recht aus partikulärer MNU-Sicht war, um so eher wurde das Land als Standort gewählt.

Heute, in der Zeit echt globaler Strategien, dienen die rechtlichen Merkmale von Ländern als Standorten vornehmlich als "Ausschlußkriterium", das zudem weit eher erfüllt ist als früher. MNU wollen zwar davon profitieren, ihre "value activities" an geeigneten Standorten zu plazieren, aber außer in Sonderfällen stellt "gutes" lokales Recht keinen Grund für eine positive Standortentscheidung dar. Erfüllt das lokale Recht die gesetzten und meist durch die Produktionstechnik vorgegebenen standardisierten Mindestbedingungungen hingegen nicht, wird der Standort gemieden bzw. das MNU wandert ab[59]. MNU erwerben sich Wettbewerbsvorteile

[59] In seltenen Fällen kann es hierbei auf der Ebene der BL-Strategien zu "Hybridformen" kommen. Diese sind dann anzutreffen, wenn ein MNU wegen der Attraktivität der lokalen Märkte nicht darauf verzichten will, in einem bestimmten Land oder einer Region durch Wertschöpfungsaktivitäten vertreten zu sein, zum Beispiel um dadurch seinen Marktzugang zu sichern. Die Automobilindustrie bietet hier

durch die Nutzung anderer Standortvorteile als dem eines guten lokalen Rechts. Abwanderung ist ökonomisch sinnvoller als Widerspruch; für Loyalität gibt es keinen Grund.[60]

Für die Gastländer bedeutet dies den Verlust einer Handlungsmöglichkeit. Sie sind faktisch gezwungen, die Mindestbedingungen zu erfüllen; und mehr als dies zu versuchen ist weitgehend vergebens. Die Mindestbedingungen sind allerdings auch nicht immer leicht zu erfüllen. MNU im Konzernverbund einen weiten Handlungsspielraum einzuräumen und Stabilität der rechtlichen Bedingungen zuzusichern, kann zudem eine beträchtliche Einbuße an nationaler Souveränität und damit eventuell auch politische Risiken für eine Regierung bedeuten, die gegenüber MNU "zu entgegenkommend" erscheint, denn eine nationale Regierung kann sich nicht darauf verlassen, daß ein integriertes MNU den Standort in ihrem Land immer schon dann aufrecht erhält, wenn sie ihm nur ausreichend gute Bedingungen anbietet.

Eine Einschränkung des Handlungsspielraums einer Gastlandregierung ergibt sich auch daraus, daß die Homogenität der Rechtssysteme verschiedener Länder für MNU heute wichtiger ist als die "Qualität" des Rechts in einem einzelnen Land.

5.2. Lobbying und die Beeinflussung des nationalen Rechts durch MNU

MNU nehmen auch Einfluß auf rechtliche Bedingungen in Gastländern. Früher war das Zusammenspiel von Gastländern und MNU in dem hier diskutierten Zusammenhang eher einfach: Für beide konnte es sich lohnen, die Beziehungen zu verbessern und dafür auch in effizientem Ausmaß "Kosten" aufzuwenden, denn der "Ertrag" entsprechender Bemühungen kam nur jeweils ihnen selbst zugute. Die Bemühungen beider Seiten schafften nur "private Güter". Warum dies im Falle der Gastländer so war, liegt auf der Hand: Sie konnten sich durch die Gewährung von Vorteilen als Standort attraktiv machen.

Der Tendenz nach galt dasselbe früher für MNU. Das hat drei Gründe:

(1) Bemühungen einer MNU um eine Verbesserung der eigenen (rechtlichen) Situation in einem Gastland durch lokales Lobbying und ähnliche Aktivitäten strahlten nicht als positive Externalität auf andere MNU im Gastland ab, denn der erstrebte Vorteil bestand nicht so sehr darin, daß "gute" allgemeine Gesetze gemacht und Recht allgemein "gut" angewendet wurde, sondern darin, daß das lokale Recht im Einzelfall im Interesse des einzelnen MNU interpretiert und angewendet wurde.

(2) Bei MNU, die eine multinationale Strategie verfolgen, ist die Verwurzelung im Gastland groß. Es gibt lokale Managementkapazitäten, die dafür verwendet werden können, individuelle Vorteile anzustreben und die so erlangte Position durch eine geschickte lokale Anpassung zu nutzen. Daß dies zu heterogenen Strukturen und politischen Rahmenbedingungen zwischen verschiedenen Gastländern führt, ist bei einer multinationalen Strategie kein gewichtiger Nachteil. Bei einer internationalen Strategie gilt dies in abgeschwächter Form auch.

(3) MNU mit einer multinationalen oder – in abgeschwächter Form - einer internationalen Strategie sind einem großen politischen Risiko ausgesetzt, weil komplette Werteketten in einem Gastland plaziert sind. Das weckt Begehrlichkeit und läßt im Extremfall eine Enteignung

---

anschauliche Beispiele: Ostasien und insbesondere China gelten als attraktive Märkte, die Präsenz erfordern, auch wenn sich die Aktivitäten in diesen Ländern nicht in die ansonsten verfolgte globale Strategie einfügen lassen. Man beobachtet deshalb auch bei globalen Branchen mitunter lokale oder regionale "Inseln", in denen eine multinationale Strategie verfolgt wird. Für das Beispiel FORD siehe GALBRAITH (1998), S. 106.

[60] Vgl. Hirschman's (1970).

befürchten. Deshalb ist es für MNU nötig, sich durch Einfluß auch auf das Recht und insbesondere die Rechtsanwendung zu schützen.

Die Literatur zum politischen Risiko beschreibt ausführlich, welche Möglichkeiten MNU haben, Einfluß auf das Recht des Gastlandes zu nehmen, und welche Vor- und Nachteile diese Möglichkeiten haben.[61] Dabei wird immer implizit von multinationalen oder internationalen MNU-Strategien ausgegangen. Nur bei diesen Strategien sind landesspezifische Bemühungen um eine Verbesserung der eigenen rechtlichen Lage sinnvoll.

Heute sind die Beziehungen zwischen MNU und Gastlandregierungen anders und komplexer als früher. Die herkömmliche Problemanalyse und die Problemlösungsvorschläge in der Literatur zum politischen Risiko passen nicht mehr zu dem, was MNU heute zunehmend brauchen: nämlich stabile und weitgehend ähnliche rechtlich Verhältnisse in vielen Ländern. In MNU mit integrierten echt globalen oder transnationalen Strategien hat das lokale Management nicht das Wissen, die Zeit und die persönlichen Verbindungen, die nötig wären, um individuelle Vorteile rechtlicher Art für das eigene MNU zu erreichen. Selbst wenn sie aussichtsreich wären, würden solche Bemühungen die Gefahr bergen, daß die Gesamtunternehmung zu heterogen würde und daß dadurch die Verknüpfungen zwischen den Unternehmensteilen in den verschiedenen Ländern erschwert würden. Zudem ist das Risiko opportunistischen Verhaltens der Gastlandregierungen geringer, da isolierte Teile einer komplexen internationalen Wertekette als "Beute" wenig attraktiv sind.

Die Lobbyarbeit der MNU muß sich auf die veränderte Situation einstellen. Die heute relevanten Erfordernisse der Stabilität und Homogenität unterscheiden sich grundlegend von dem früher dominierenden Wunsch nach einer individuell günstigen Rechtsanwendung im Einzelfall: Was an nationalen Rechtsverbesserungen wichtig für ein einzelnes modernes MNU wäre, nämlich "gute" und verläßliche und international weitgehend ähnliche nationale Gesetze und ein allgemein gut funktionierendes Rechtswesen in mehreren Ländern, nützt zugleich vielen anderen MNU. Damit würde individuelles Lobbying positive Externalitäten oder im Extremfall öffentliche Güter produzieren, und damit sind die Anreize, sich dafür einzusetzen, für ein einzelnes MNU "zu schwach". Zudem müßte sich die Ansprache zugleich und in einer abgestimmten Weise an mehrere Gastlandregierungen richten, denn ein Land kann nicht individuell homogene Verhältnisse herstellen.

Das legt organisatorische Konsequenzen nahe: Die Aufgabe, auf Gastlandregierungen im Sinne der MNU einzuwirken, muß auf Organisationen verlagert werden, die besser als einzelne MNU in der Lage sind, mit dem sogenannten Trittbrettfahrerproblem fertig zu werden. Genau dies ist auch der Fall: Lobbying erfolgt heute eher durch nationale und internationale Verbände, andere nationale und internationale Nonprofit-Organisationen und durch supranationale Organisationen wie die WTO und die OECD.[62] Am 23. 9. 1998 wurde unter der Führung des in Paris ansässigen International Chamber of Commerce die "Genfer Erklärung der Wirtschaft" verabschiedet. Als erster und wichtigster von sechs Punkten findet sich darin die Forderung nach einem "angemessenen Gleichgewicht zwischen geschäftspolitischer Freiheit und einem

---

[61] Vgl. etwa ROBOCK (1971) für die Analyse politischer Risiken und POINTER (1991) für geeignete Verhaltensmaßnahmen.

[62] Siehe dazu die Entwicklung der GESELLSCHAFT ZUR FÖRDERUNG DES SCHUTZES VON AUSLANDSINVESTITIONEN E.V. Vgl. insbesondere die Beiträge von BISCHOFBERGER (1998), S. 11 –16, sowie WARTENBERG (1998), S. 89- 98.

ordnenden – vorzugsweise zunehmend globalen – Rechtsrahmen" für die Tätigkeit von MNU.[63]

5.3 Schlußbetrachtung und Ausblick

Es versteht sich von selbst, daß in diesem Beitrag die Zusammenhänge zwischen Recht, MNU-Strategien und Standortentscheidungen nicht bis in alle Einzelheiten ausgeleuchtet werden konnten und sowohl Recht als auch MNU-Strategien auf einem hohen Abstraktionsgrad und mit teilweise starken Vereinfachungen und Verallgemeinerungen behandelt werden mußten. Immerhin erlaubte es diese Vorgehensweise, mehr als nur eine Klärung und Strukturierung von Begriffen zu erreichen. Sie führt auch zu dem substantiellen Ergebnis, daß ein Standort dadurch an Attraktivität gewinnt, daß sein Recht es MNU erlaubt, ihre Vorstellungen zu realisieren und insbesondere hochintegrierte BL- und CL-Strategien zu verfolgen. Da diese Voraussetzungen zugleich in mehreren Ländern erfüllt sein müssen, wird das über- und internationale und das nicht-staatlich geschaffene Recht wichtiger, als es unsere anfängliche Ausgrenzung nahelegt. Das Ergebnis hat aber auch Implikationen für nationale Rechtssysteme. Hier sei nur ein formaler Aspekt erwähnt: Es ist wichtig, daß der Rechtserzeugungsprozeß nicht durch nationale, protektionistische Partikularinteressen dominiert wird. Solche Einflüsse sind die wichtigste Quelle der Instabilität und der Heterogenität des Rechts und damit aus der Sicht der MNU besonders unerwünscht. Länder werden als Standorte somit gerade dadurch attraktiv, daß sie sich glaubhaft an eine "Rechtskultur" binden, die einen offenen und transparenten Rechtserzeugungsprozeß gewährleistet, bei dem auch die Stimmen von MNU gehört werden können.

[63] Zitiert nach der Meldung "Genfer Erklärung der Unternehmerschaft" in der NZZ vom 25.09.1998, Nr.222, S.13.

Literatur

AGHION, P., TIROLE, J. (1997), Formal and Real Authority, in: *Journal of Political Economy*, (105) 1, S. 1-29

ASAKAWA, K. (1995), *Managing Knowledge Conversion Process Across Borders: Towards a Framework of International Knowledge Management*, Insead Working Paper, 95/91/OB

ASQUITH, P. (1983), Merger Bids, Uncertainty, and Stockholder Returns, in: *Journal of Financial Economics* 11, S. 51-83

ASQUITH, P., BRUNER, R.F., MULLINS, D.W. (1990), *Merger Returns and the Form of Financing*, MIT Working Paper

BADEN-FULLER, C.W.F., STOPFORD, J.M. (1991), Globalisation Frustrated: The Case of White Goods, in: *Strategic Management Journal*, 12, S. 493-507

BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1986), Help your Subsidiaries for Global Reach, in: *Harvard Business Review*, Vol. 64, (November-December), S. 87-94

BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1987), Managing across borders: new organizational responses, in: *Sloan Management Review*, S. 43-53

BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1992), *Transnational Management*, Homewood, Il.

BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1997), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York: Harper Collins

BEAMISH, P.W., MORRISON, A., ROSENZWEIG, P.M. (1997), *International Management*, Chicago: Irwin

BECKER, U. (1994), *Das Überleben multinationaler Unternehmen*, (Diss.) Frankfurt/M.

BISCHOFBERGER, A. (1998), Ausländische Direktinvestitionen – eine Triebfeder der Globalisierung, S. 11–16, in: *Festschrift zum 40-jährigen Bestehen der Gesellschaft zur Förderung des Schutzes von Auslandsinvestitionen e.V.*, Köln

BOSTON CONSULTING GROUP (1970), *The Product Portfolio Concept. Perspective 66*. Boston: Boston Consulting Group, Inc.

BRICKLEY, J.A., SMITH, C.B., ZIMMERMAN, J.L. (1997), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Chicago et al.

BRUNETTI, A., KISUNKO, G., WEDER, B. (1997A), *Institutional Obstacles and to Doing Business: Region by Region Results from a Worldwide Survey of the Private Sector*, World Bank Policy Research Working Paper 1759

BRUNETTI, A., KISUNKO, G., WEDER, B. (1997B), *Credebility of Rules and Economic Growth. Evidence from a Worldwide Survey of the Private Sector*, World Bank Policy Research Working Paper 1760

CAIRNCROSS, F. (1997), *The Death of Distance*, Boston, MA: Harvard Business School Press

CHANDLER, A.D JR. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press

CHANDLER, A.D JR. (1990), *Scale and Scope*, Cambridge, MA: The Belknap Press

COLLIS, D., MONTGOMERY, C.A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Chicago et al.

COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990‘s, in: *Harvard Business Review*, S. 118-128

COOPER, R. (1995) *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*. Boston: Harvard Business School Press

CRÉMER, J. (1995) Arm’s Length Relationships, *Quarterly Journal of Economics*, (110), May, S. 275-295

D’AVENI, R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press

DIXIT, A.K., PINDYCK R.S. (1995), The Options Approach to Capital Investment, in: *Harvard Business Review*, (May-June), S. 105-115

DOZ, Y. (1986), Government Policies and Global Industries, in: PORTER, M.E. (Hrsg.), *Competition in Global Industries*, Boston

DÜLFER, E. (1992), *Internationales Management – in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 2. Aufl., München

DUNNING, J.H. (1988), *Explaining International Production*, London: Harper Collins Academic

DUNNING, J.H. (1993), *Multinational Enterprises snd the Global Economy*, Workingham (UK): Addison Wesley

ERLEI, M. (1996), Beinflussungskosten, Reorganisation und Pfadabhängigkeit der Organisation, in: *Ifo Studien* 42(1), S.17-45

FLANNERY, T.P., HOFRICHTER, D.A., PLATTEN, P.E. (1996), *People, Performance & Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*, New York: The Free Press

GALBRAITH, J.R. (1995), *Designing Organizations*, San Francisco

GALBRAITH, J.R. (1998), Structuring Global Organizations, in: MOHRMAN, S.A., GALBRAITH, J.R., LAWLER III, E.E. (1998), *Tomorrow’s Organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers

GALUNIC, C., EISENHARDT, K.M. (1997), *Reconfiguring Firm Resources: Architectural Innovation and Corporate Structure*, Insead Working Paper, 97/93/OB

GOOLD, M., CAMPBELL, A., ALEXANDER, M. (1994), *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York et al.: John Wiley & Sons

HANSMANN, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA, Belknap Press

HILL, C.W. (1998), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, Boston et. al., Irwin-McGraw Hill

HIRSCHMAN, A., (1970), *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press

HOSKISSON, R.E., HITT, M.A. (1994), *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*. Oxford: Oxford University Press

HOULDER, V. (1997), On the Right Wavelenght, in: *Financial Times* vom 21. Januar 1997

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION AND TELEGEOGRAPHY, INC. (1996) *Direction of Traffic: Trends in International Telephone Tariffs*, Genf et al.

JARELL, G.A., BRICKLEY, J.A., NETTER, J.M. (1988), The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence since 1980, in: *Journal of Economic Perspectives*, Winter, S. 49-68

JENSEN, M. (1988), Takeovers: Their Causes and Consequences, in: *Journal of Economic Perspectives*, Winter, S. 21-48

JENSEN, M. E. (1997) Bank of America Roundtable, wiederabgedruckt in: CHEW, D.H. (1998), *Discussing the Revolution in Corporate Finance*, Malden, MA.: Blackwell Publishers Inc.

KOGUT, B. (1985), Designing global Strategies: Comparative and competitive Value-Added Chains, in: *Sloan Management Review*, Summer, S. 15-28

KOGUT, B., KULATILAKA, N. (1994), Options Thinking and Platform Investments; Investing in Opportunity, in: *California Management Review*, 36 (2), S. 52-71

KRYSTEK, U., WALLDORF, E.G. (1997), Frühaufklärung länderspezifischer Chancen und Bedrohungen, in: KRYSTEK, U. (Hrsg,) *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Berlin et al., S. 443-463

KUMAR, B.N., HAUSMANN, H. (1992), *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export, Kooperations- und Niederlassungs-Management*, München : C.H. Beck

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1997), Legal Determinants of External Finance, in: *Journal of Finance*, 52, S. 1131-1150

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A. (1998), *Corporate Ownership around the World*, NBER Working Paper

LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A., VISHNY, R.W. (1998), Law and Finance, in: *Journal of Political Economy*

MASON, S., MERTON, R., PEROLD, A., TUFANO, P. (1995), *Cases in Financial Engineering, Applied Studies of Financial Innovation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

MCKINSEY AND COMPANY INC. (1989), *What Is the Right Role for a Corporate Parent?*

MEYER, M., MILGROM, P., ROBERTS, J. (1992), Organizational Prospects, Influence Costs, and Ownership Changes, in: *Journal of Economics and Management Strategy* 1(1), S. 9-35

MILGROM, P., ROBERTS, J. (1995), Complementarities and Fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing, in: *Journal of Accounting an Economics*, 19, S. 179-208

MINTZBERG, H. (1994), *The rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press

MONTGOMERY, C. A. (1994), Corporate Diversificaton, in: *Journal of Economic Perspectives* 8(3), S. 163-78

MORAN, T.H. (1985), *Multinational Corporations: The Political Economy of Foreign Direct Investment*, Lexington

NOHIRA, N., GHOSHAL, S. (1997), *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

PETERAF, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, in: *Strategic Management Journal*, S. 179-191

POINTER, T.A. (1991), Political Risk: Managing Government Intervention, in: BEAMISH, P.W., KILLING, LECRAW, AND CROOKELL, H. (Hrsg.), *International Management: Text and Cases*, Homewood, Ill.: Irwin, S. 119-133

PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York

PORTER, M.E. (1986), Competition in Global Industries, a Conceptual Framework, S. 15-60, in: PORTER, M.E. (Hrsg.), *Competition in Global Industries*, Boston

PORTER, M.E. (1987), Changing Patterns of International Competition, S. 35 in: TEECE, D.J. (Hrsg.) *The Competitive Challenge*, Cambridge: Ballinger

PORTER, M.E. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, S. 43-99

RAJAN, R., ZINGALES, L. (1998), *The Tyranny of the inefficient*, NBER Working Paper

REICH, R.B. (1991), *The Work of Nations*, New York

ROBOCK, S.H. (1971), Political Risk: Identification and Assessment," in: *Columbia Journal of World Business*, July-August, S. 6-20

RUBACK, R.S. (1982), The Conoco Takeover and Stockholder Returns, in: *Sloan Management Review*, Winter, S. 13-33.

RUGMAN, A.M. (1986), New Theories of the Multinational Enterprise: An Assesment of Internalization Theory, in: *Bulletin of Economic Research*, Vol. 38, S. 101-118

RUMELT, R.P., STOPFORD (1996), *The Nature of the Large Corporation*, INSEAD Workingpaper 96/06/SM

SCHELLING, T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge MA: Harvard University Press

SCHMIDT, R.H. (1995), Die Grenzen der (Theorie der) multinationalen Unternehmung, in: BÜHNER, R., HAASE, K.D., WILHELM, J. (Hrsg.), *Die Dimensionierung des Unternehmens*, Stuttgart, S. 73-95

SCMIDTCHEN, D., SCHMIDT-TRENZ, H. J. (1990), New Institutional Economics of International Transactions: Constitutional Uncertainty and the Creation of Institutions in Foreign Trade as Exemplified by the Multinational Firm, in: BOETTCHER, E., HERDER-DORNEICH, P., SCHENK, K.-E., SCHMIDTCHEN, D. (Hrsg.), *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, 9. Bd., Tübingen: J.C.B. Mohr, S.3-34

SCHMIDT-TRENZ, H.J. (1990), *Außenhandel und Territorialität des Rechts, Grundlegung einer Neuen Institutionenökonomik des Außenhandels*, München

STAPLE, G.C. (1995), *TeleGeography 1995: Global Telecommunications Traffic Statistics and Commentary*, Washington D.C.

STOPFORD, J.M., WELLS, L.T. Jr. (1972), *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books

TAYLOR, W. (1991), The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik, in: *Harvard Business Review*, March-April, S. 91-105

UNITED NATIONS (1997), *World Investment Report*, New York

VERNON, R. (1979), The Product Cycle Hypothesis in a new international Environment, in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, S. 255-267

WARTENBERG, L.G. VON (1998), Auslandsinvestitionen im Zeitalter der Globalisierung, S. 89-98, in: *Die Festschrift zum 40-jährigen Bestehen der Gesellschaft zur Förderung des Schutzes von Auslandsinvestitionen e.V.*, Köln

WINTER, S.G. (1995), Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication, in: MONTGOMERY, C.A. (Hrsg.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston: Kluwer Academic Publishers, S. 147-78

WORLD BANK (1997), *World Development Report 1997: The State in a Changing World*, Oxford et al.: Oxford University Press