Multinationale Unternehmen

Einige wichtige Fragen und Herausforderungen für Arbeitnehmervertreter

Jan Drahokoupil

etui.

Übersicht

1. Was (und wer) sind sie?
2. Auswirkungen auf die Beschäftigung
3. Auswirkungen auf Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
4. Einige Herausforderungen

Definition

„Ein multinationales Unternehmen (*MNC*) ist ein Unternehmen, das direkt Investitionen tätigt und in mehr als einem Land wertschöpfende Tätigkeiten besitzt bzw. in einer gewissen Form kontrolliert“ (Dunning e Lundan, 2008)

Problem: eine einschränkende Definition

- Viele unterschiedlichen MNC-Formen
- Zahlreiche Transnationalität-Ebenen
- Grenzen? Viele Formen der Kontrollausübung (*de jure, de facto*)

Kennzeichnende Merkmale: grenzübergreifende Geschäfte und Produktion

1. Organisiert/koordiniert zahlreiche Tätigkeiten, die jenseits der Landesgrenzen Wert schöpfen
2. Internalisiert mindestens einige grenzübergreifende Märkte für Halbfertigware.

Die wichtigsten MNCs nach Auslandsassets, 2011 (UNCTAD)

	Unternehmen	Hauptsitzland	Branche	Assets		Umsatz		Mitarbeiter		TNI b
				Ausland	Gesamt	Ausland	Gesamt	Ausland	Gesamt	
1	General Electric Co	Vereinigte Staaten	Elektrische und elektronische Geräte	502 612	717 242	77 480	147 300	170 000	301 000	59.7
2	Royal Dutch Shell plc	Niederlande/Vereinigtes Königreich	Extr./Raff./Distr. Erdöl	296 449	345 257	282 673	470 171	75 000	90 000	76.4
3	BP plc	Vereinigtes Königreich	Extr./Raff./Distr. Erdöl	263 577	293 068	308 437	386 463	68 005	83 433	83.8
4	Exxon Mobil Corporation	Vereinigte Staaten	Extr./Raff./Distr. Erdöl	214 231	331 052	316 686	433 526	49 496	82 100	66.0
5	Toyota Motor Corporation	Japan	Automotive	214 117	372 566	142 888	235 200	123 655	325 905	52.1
6	Total SA	Frankreich	Extr./Raff./Distr. Erdöl	211 314	228 036	197 480	256 732	61 067	96 104	77.7
7	GDF Suez	Frankreich	Utilities (Strom, Gas, Wasser)	194 422	296 650	82 731	126 040	110 554	218 873	60.6
8	Vodafone Group Plc	Vereinigtes Königreich	Telekom	171 941	186 176	65 448	74 089	75 476	83 862 e	90.2
9	Enel SpA	Italien	Strom, Gas, Wasser	153 665	236 037	66 817	110 528	36 656	75 360	58.1
10	Telefonica SA	Spanien	Telekom	147 903	180 186	63 014	87 346	231 066	286 145	78.3
11	Chevron Corporation	Vereinigte Staaten	Extr./Raff./Distr. Erdöl	139 816	209 474	139 344	236 286	31 000	61 000	58.8
12	E.ON AG	Deutschland	Utilities (Strom, Gas und Wasser)	133 006	212 499	90 958	157 011	43 756	78 889	58.7
13	Eni SpA	Italien	Extr./Raff./Distr. Erdöl	122 081	198 700	106 240	153 631	45 516	78 686	62.8
14	ArcelorMittal	Luxemburg	Metalle und Metallwaren	117 023	121 880	93 679	93 973	197 149	260 523	90.5

Die wichtigsten MNCs nach Mitarbeiterzahl im Ausland (2011)

Platz nach Assets	Unternehmen	Hauptsitzland	Branche	Assets		Umsatz		Mitarbeiter		TNI b
				Ausland	Gesamt	Ausland	Gesamt	Ausland	Gesamt	
34	Wal-Mart Stores Inc	Vereinigte Staaten	Retail & Trade	74 660	180 663	109 232	421 849	800 000	2 100 000	35.1
15	Nestlé SA	Schweiz	Lebensmittel und Tabakwaren	116 130	121 257	92 166	94 191	318 301	328 000	96.9
49	International Business Machines Corporation	Vereinigte Staaten	Elektrische und elektronische Geräte	57 819	116 433	69 875	106 916	308 287	433 362	62.1
72	Carrefour SA	Frankreich	Retail & Trade	39 710	66 626	65 247	115 046	302 557	412 464	63.2
16	Volkswagen Group	Deutschland	Automotive	115 081	221 486	173 390	221 486	277 105	501 956	61.8
69	Deutsche Post AG	Deutschland	Trasport und Lagerung	40 739	53 389	50 161	73 435	255 394	423 502	68.3
17	Siemens AG	Deutschland	Elektrische und elektronische Geräte	112 356	141 750	87 418	102 488	244 000	360 000	77.4
10	Telefonica SA	Spanien	Telekom	147 903	180 186	63 014	87 346	231 066	286 145	78.3
44	Hewlett-Packard Co	Vereinigte Staaten	Elektrische und elektronische Geräte	64 969	129 517	83 134	127 245	228 392	349 600	60.3
54	Veolia Environnement SA	Frankreich	Utilities (Strom, Gas und Wasser)	52 657	70 066	25 282	41 211	225 767	331 266	68.2
31	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversifizierte Tätigkeiten	77 291	92 788	23 477	30 023	206 986	250 000	81.4
67	Tesco PLC	Vereinigtes Königreich	Retail & Trade	41 084	80 197	34 546	103 163	199 038	492 714 e	41.7
14	ArcelorMittal	Luxemburg	Metalle und Metallwaren	117 023	121 880	93 679	93 973	197 149	260 523	90.5
1	General Electric Co	Vereinigte Staaten	Elektrische und elektronische Geräte	502 612	717 242	77 480	147 300	170 000	301 000	59.7
59	Compagnie de Saint-Gobain SA	Frankreich	Nichtmetallische Mineralprodukte	49 786	64 267	42 840	58 543	145 994	194 658	75.2

Was ist der Sinn, ein multinationales Unternehmen zu sein?

- „*Liability of Foreignness*“, d.h. der Nachteil, Ausländer zu sein
- Produkte/Dienstleistungen/Know-how können durch den Markt weltweit angeboten werden: Lizenzen/Patente, Subunternehmer, Drittvertreiber, Franchising
- Marktversagen gibt es viele (Kompetenzen, Bestandteile, Finanz)
- Grenzübergreifend tätig sein kann eher ein Vorteil (als ein Nachteil) sein

Unternehmen optieren für eine weltweite Produktion wenn

1. Sie **Eigentumsvorteile (*Ownership Advantages)*** auf besonderen Auslandsmärkten haben können;
2. Das Unternehmen feststellt, dass es vorteilhaft ist, die Eigentumsvorteile auszubauen anstatt sie an ausländische Unternehmen zu verkaufen — **Internationalisierungsvorteile**;
3. Und wenn durch **Standortvorteile** die Assets in einem Land vorteilhafter sind als im Heimatland.

Warum multinational: das eklektische OLI-Paradigma

Die **Eigentumsvorteile (Ownership-specific Advantages, "O")** eines Unternehmens eines Landes im Vergleich zu anderen Ländern können auf folgende Aspekte zurückgeführt werden:

- (a) Besitz von **immateriellen Vermögenswerten**. Produktinnovationen, Organisations- und Marketingsysteme, Innovationsfähigkeit, Arbeitsorganisation, nichtkodifizierbares Wissen; Humankapital, Marketing, Finanzen, Know-how.
- (b) Vorteile einer ***Common Governance***, darunter auch die operative Flexibilität durch größere Arbitragemöglichkeiten, Produktionsverlagerung und weltweite Beschaffung von Vorleistungen.

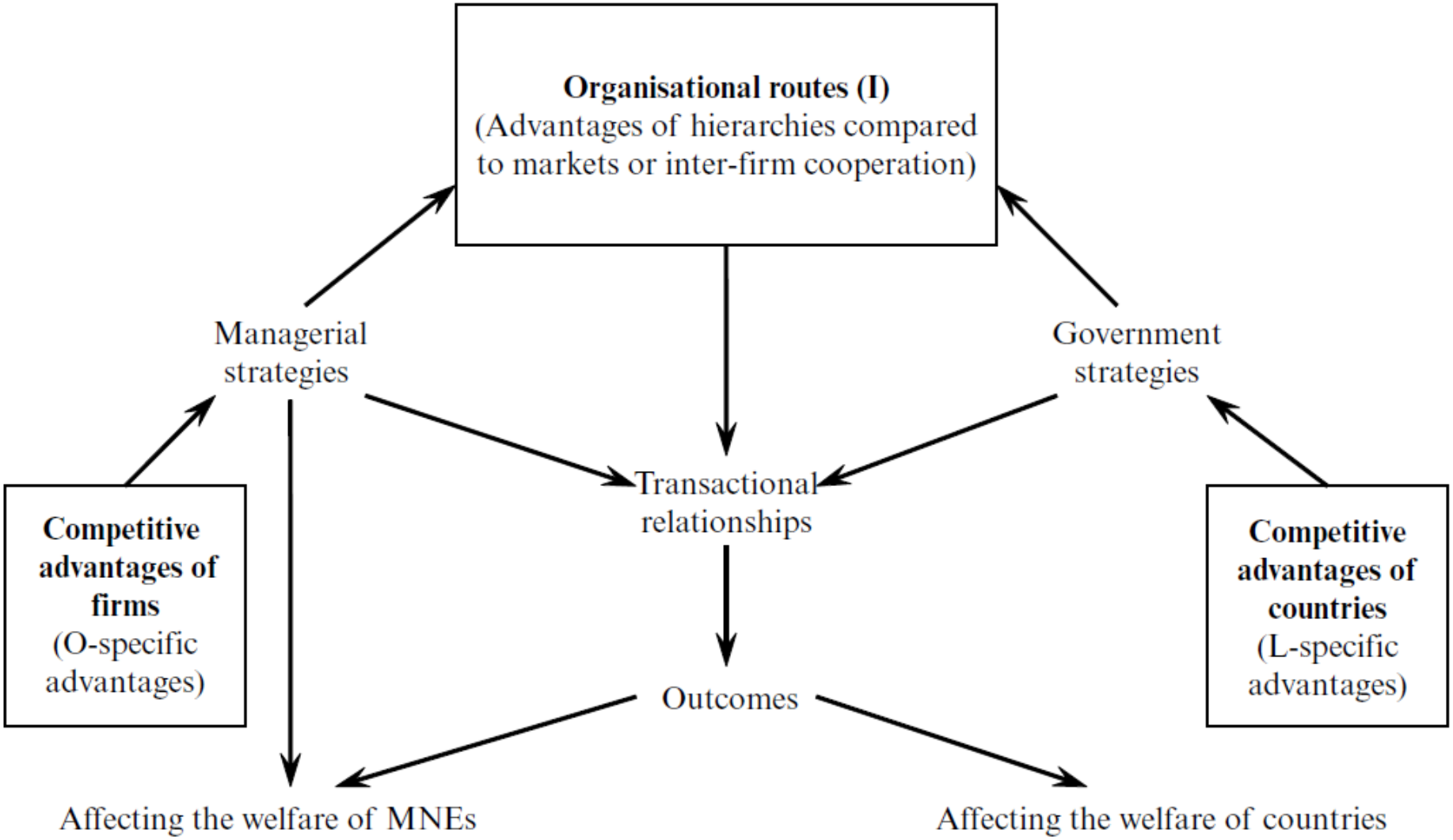
Vorteile der Internationalisierung*, (Internationalization Incentive Advantages*, "I") (d.h. ein Marktversagen umgehen/ausbeuten)*:*

- (a) Keine Forschungs- und Verhandlungskosten.
- (b) Keine Kosten für das „moralische Risiko" (*Moral Hazard)* und die „nachteilige Auswahl" *(Adverse Selection)*, und um den Ruf eines internalisieren Unternehmens zu schützen.
- (c) Keine Kosten für die Aufhebung von Arbeitsverträgen und die sich daraus ergebenden Streitigkeiten.

Standortvorteile (*Location-specific advantages*, "L"), ergeben sich aus:

- (a) der räumlichen Verteilung der Ausstattung mit natürlichen und geschaffenen Ressourcen und Märkte; (b) den mit dem internationalen Transport und der Kommunikation verbundenen Kosten;
- (c) Anreizen und Hemmnissen für Investitionen;
- (d) künstlichen Handelsbarrieren für Waren und Dienstleistungen;
- (e) ideologischen, sprachlichen, kulturellen, geschäftlichen und politischen Unterschieden zwischen den Ländern.

Warum multinational: das eklektische OLI-Paradigma (II)



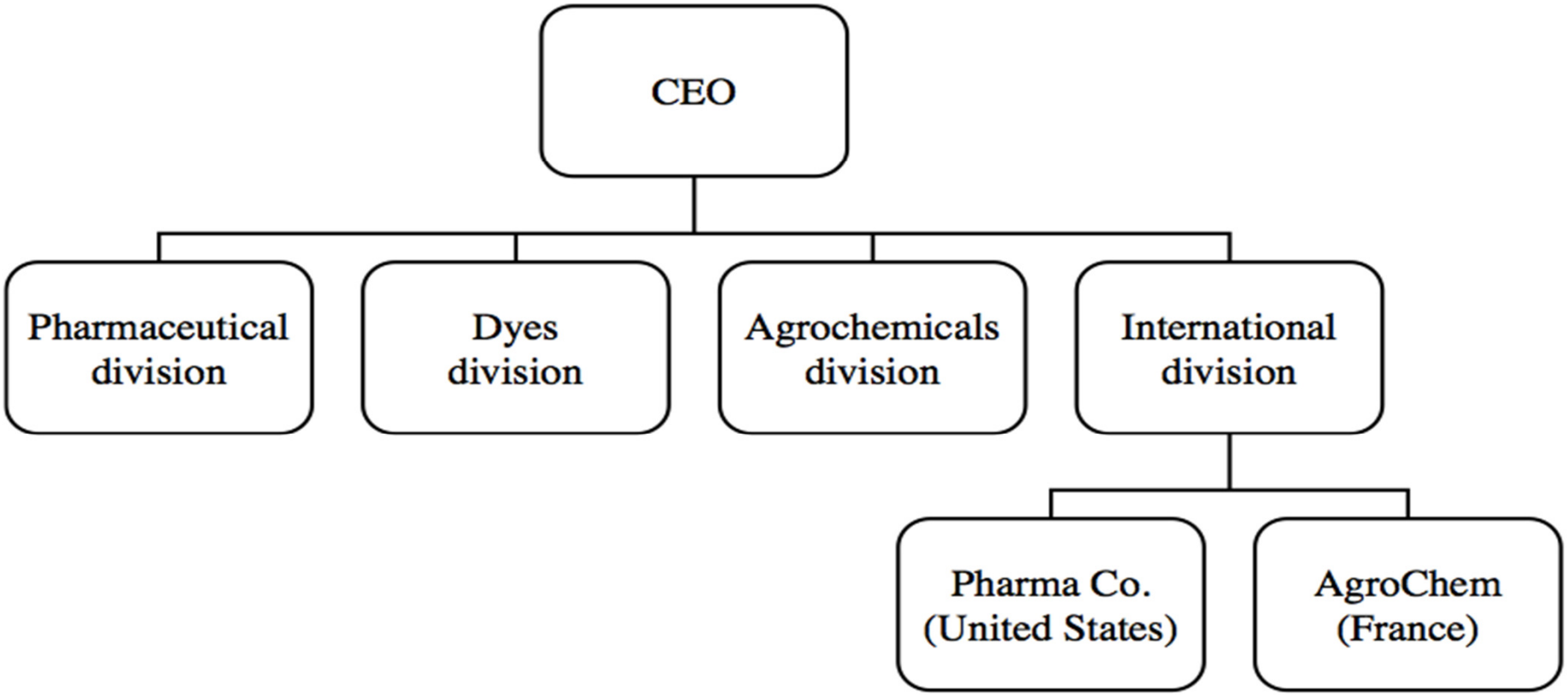
Quelle: Dunning & Lundan 2008: xxiv

Folgen: was sind die Besonderheiten von MNCs

- Multinational: Vielfalt an Kulturen, Institutionen (Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen), Märkten, Lohnstufen und Produktivität
- Dimension
- “O-spezifische” Vorteile -> Macht auf dem Markt
  - Inkl. größere Arbitragemöglichkeiten (Verlagerungsmöglichkeiten) -> Macht über die Arbeitskräfte
- Ihre Form (Organisationsmodell, Strategie, Größe, Ausmaß der Internationalisierung) ist sehr variabel
  - MNC-Form und Marktsituation = OLI-Konfiguration + MNC-Strategie

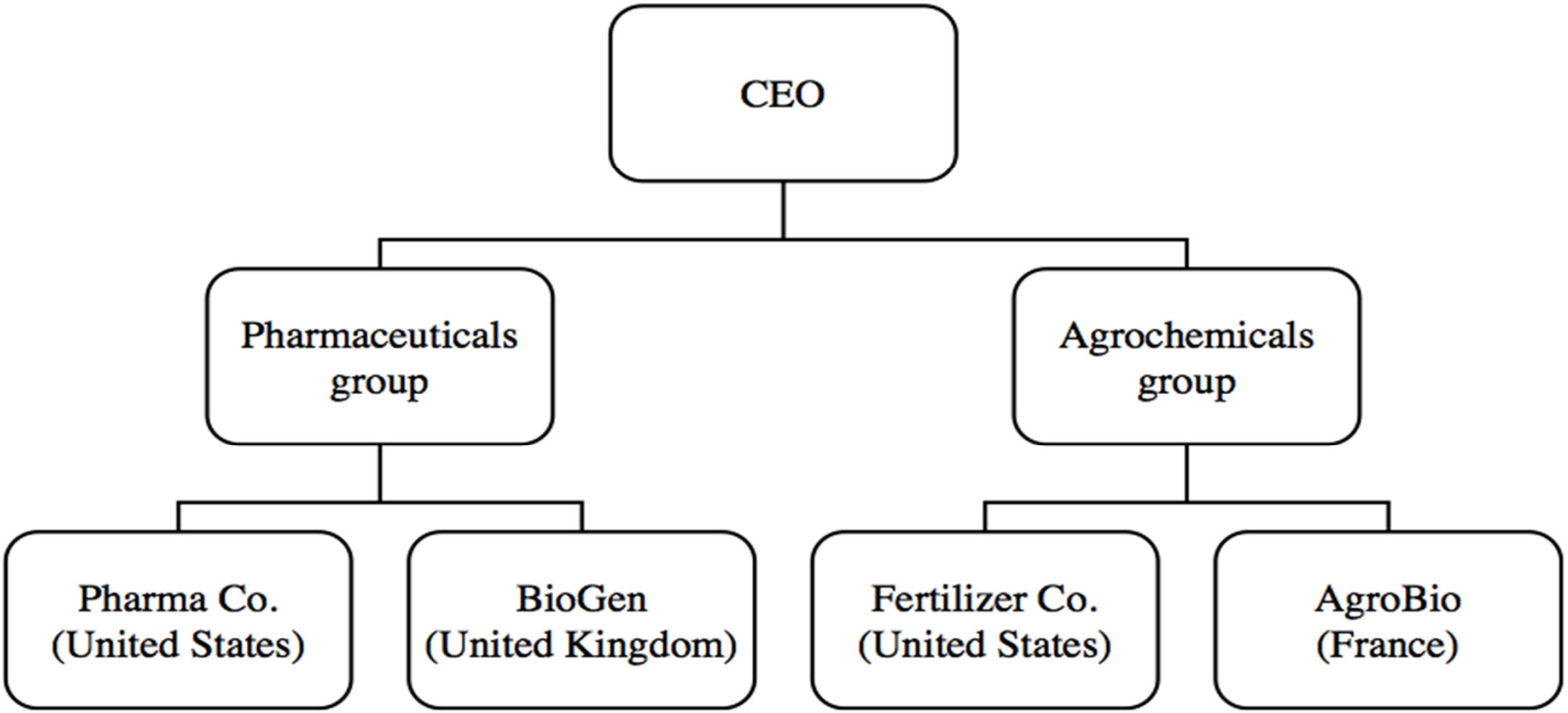
Es gibt mehrere Organisationsmodelle für MNCs

Case A: International division organisation



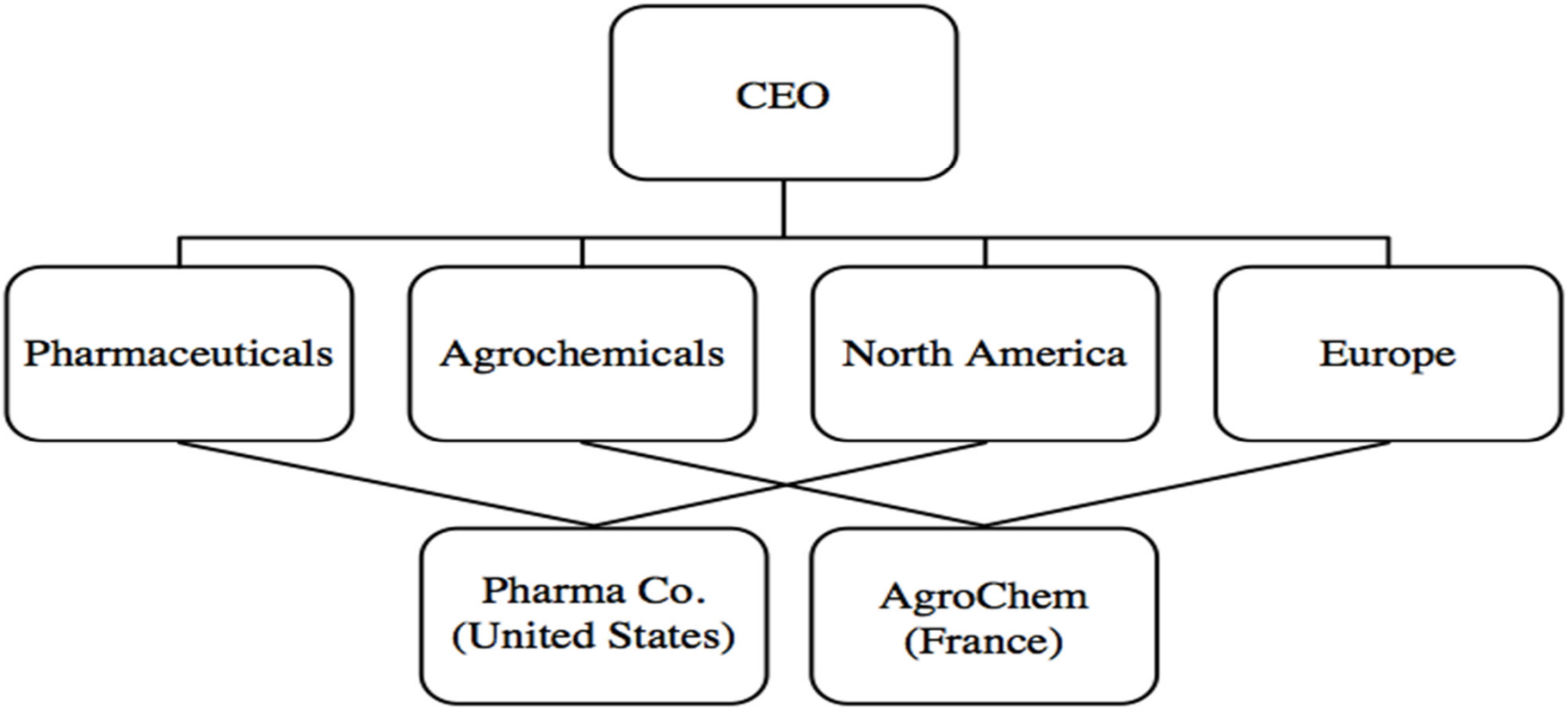
Es gibt mehrere Organisationsmodelle für MNCs (*Fortsetzung*)

Case B: Multidivisional global product organisation



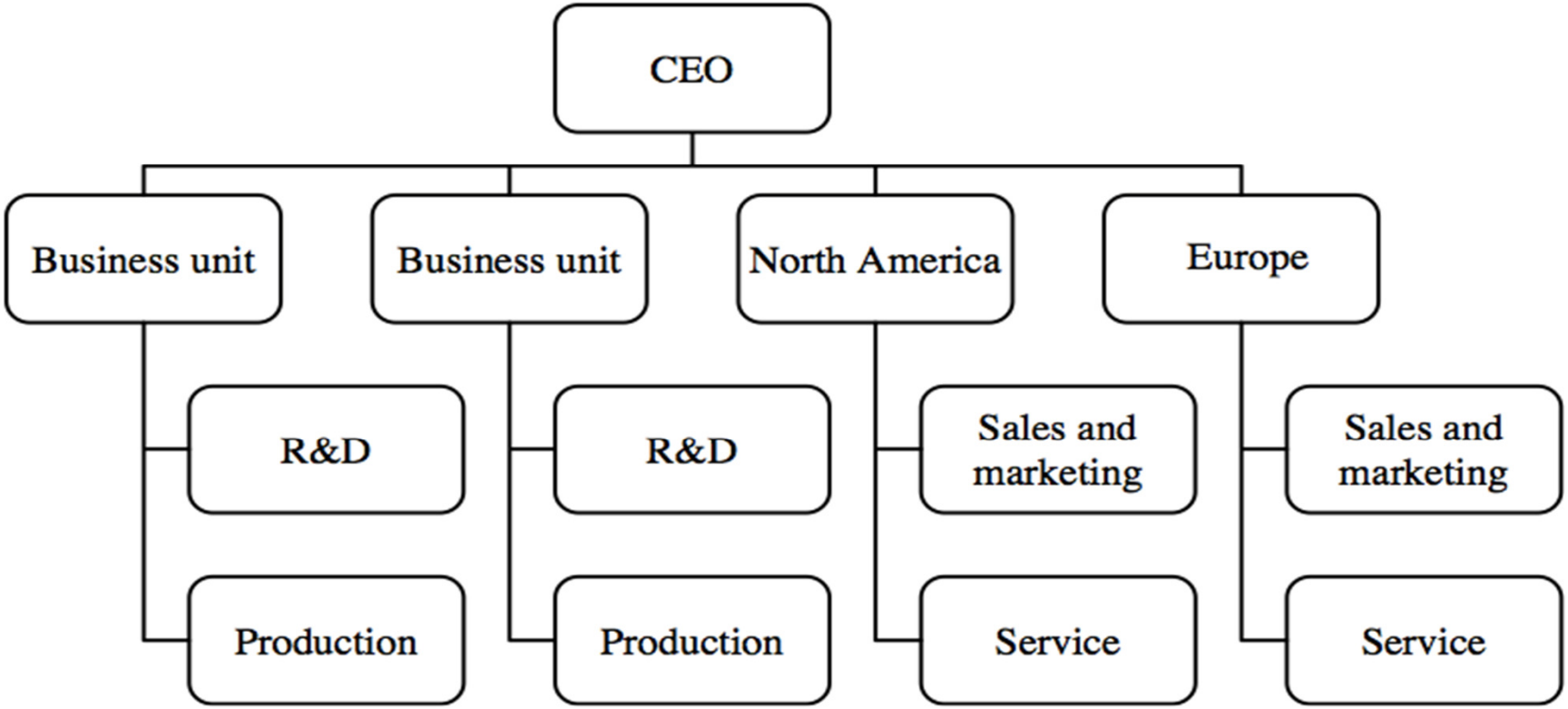
Es gibt mehrere Organisationsmodelle für MNCs (*Fortsetzung*)

Case C: Matrix organisation



Es gibt mehrere Organisationsmodelle für MNCs (*Fortsetzung*)

Case D: Front-end/back-end organisation



MNCs: Auswirkungen auf die Beschäftigung

Auswirkungen auf das Heimatland

- Auslandsaktivitäten haben Substitutionseffekte auf die inländische Beschäftigung (in den einzelnen Unternehmen), *Outsourcing* ist mit einem Nachfragezuwachs qualifizierter Arbeitskräfte verbunden, leicht positive Nettobeschäftigungseffekte

Auswirkungen auf Niederlassungsländer

- *Kann* (muss aber *nicht* unbedingt sein) menschliche Aktivitäten lokal verbessern

Daher: die Perspektiven einer (Volks-)Wirtschaft und die eines Unternehmens bzw. einer Filiale unterscheiden sich sehr voneinander. In einer Branche können zwar viele Arbeitsplätze verloren gehen aber die Gesamteffekte bleiben neutral. Das trägt zur Ungleichheit bei (*Skill Premium*).

Außerdem: bedingte Auswirkungen auf Regierungspolitiken (strukturelle Anpassungen, ALMP d.h. aktive Arbeitsmarktpolitik, Schulung), andere kontextgebundene Faktoren.

Auswirkungen auf Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Autonomie des lokalen Managements in den Arbeitsbeziehungen?

- Traditionell sind HR und IR (Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen) dem lokalen Management überlassen
- Aber: sehr oft stellt man einen starken Einfluss aus dem Hauptsitzland fest
- Neue HRM-Entwicklungen

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen beeinflussen Standortentscheidungen?

- Ökonometrische Analysen zeigen eine Bevorzugung von Ländern mit niedrigem gewerkschaftlichem Organisationsgrad und Flexibilität (besonders MNCs aus den USA), mögliche positive Folgen für Betriebsräte
- Präferenzen sind aber komplex, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen haben einen entscheidenden Einfluss nur unter bestimmten Voraussetzungen.

MNCs und Tarifverhandlungen: destruktive Wirkung

- Trend Arbeitgeberverbänden und (besser) speziellen Betriebsvereinbarungen beizutreten, aber unterschiedlich
  - Fälle einer Abstandnahme von Branchenvereinbarungen (Fiat)
  - Neue Mitgliedstaaten: MNCs vermeiden Branchenorganisationen
  - Fälle einer Nichtanerkennung der Gewerkschaften in den neuen Standorten
- Hauptinnovatoren bei der Personalverwaltung (HRM-*Human Resource Management*): Pioniere in flexiblen Lohnsystemen, europaweite Arbeitszeitvereinbarungen

MNC und Tarifverhandlungen: konstruktive Wirkung?

- Indirekte grenzübergreifende Koordinierung durch einen Länder-Vergleich
  - Lohnkosten, Flexibilität Leistung (Management, aber einige Gewerkschaften)
  - Produktivität/Beschäftigungsschutz (Gewerkschaften)
- Kleine aber wachsende Zahl transnationaler Rahmenvereinbarungen
  - Vorwiegend vertikale Integration der Wertschöpfungskette (Automobil-, Metallbranche)
  - Oft aus Arbeitgeber-Praktiken (Standardisierung, *Benchmarking*, *Best Practices*)
- EBR

Hindernisse für grenzübergreifende Tarifverhandlungen

- **Strukturell**: unterschiedliche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, Gewerkschafsstrukturen (keine Bereitschaft die Macht nach oben zu delegieren)
- **Politisch**: neoliberale Politik, schwache Präsenz vom ITU in der WHO (*WTO*) und ähnlichen Organisationen
- **Soziale Identität:** keine Identifizierung in globalen Vertretern, Beschäftigung mit nationalen Problemen
- **Informations- und Machtungleichgewicht**
- Arbeitgeber-Widerstand und Verteidigung der EBR-Rechte durch die Gewerkschaften

Hindernisse: eine Übersicht (Bernaciak, 2010)

	Polish unions: Western union assistance more beneficial than national solutions	
	Yes	**No**
Yes	**VW engine plants (employment issues)** No cooperation: the Germans uninterested, as employment guarantees negotiable at the national level	**MAN bus division** No cooperation: relocation spurs national responses
German union: national solutions available **No**	**GM (after 2004)** **VW engine plants (product allocation, production shifts, organizational support)** Cooperation: reciprocal exchange	**GM (until 2004)** No cooperation: the Poles uninterested, as gains from local concessions higher than from transnational cooperation