

Einleitung

International t  ige Unternehmen sind die treibenden Kr  fe der weltwirtschaftlichen Integration. Aufgrund ihres wirtschaftlichen Gewichts, aber auch aufgrund ihrer grenzüberschreitenden Produktions- und Vertriebsmethoden sind sie der »Motor der Globalisierung«. Ihre Bedeutung macht sie einerseits zu zentralen Akteuren bei der Bewaltung der komplexen Herausforderungen, die der Globalisierungsprozess mit sich bringt. Andererseits unterliegen sie in ihrem Handeln zunehmend globalen geopolitischen und weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, gesetzt von nationalen, internationalen und supranationalen Organisationen. Die Einwirkung auf Unternehmen geschieht dabei mehr oder weniger direkt beispielsweise über Gesetze, Normen, Regeln, Leitlinien, Verhaltenskodizes sowie Absprachen formeller und/oder informeller Natur.

Vor diesem Hintergrund erfasst das modular aufgebaute Lehrbuch Globalisierung als interdisziplinäres Phänomen und integriert dabei betriebs- und volkswirtschaftliche Inhalte, um das Verständnis für die Notwendigkeit, Möglichkeit und Grenzen der internationalen Wirtschaftstätigkeit von Unternehmen zu wecken.

Teil 1 beschäftigt sich mit der Globalisierung im Allgemeinen. Neben den Ursachen der Globalisierung stehen vor allem die Folgen der Globalisierung im Fokus der Betrachtung und hier insbesondere die sog. »Global Public Externalities«. Der Globalisierungsprozess hat nämlich nicht nur für viele Menschen weltweit zu einer Verbesserung des materiellen Lebensstandards geführt, sondern auch dazu, dass sich bestimmte Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns zunehmend zu globalen Problemen ausweiteten und zunehmend ausweiten, die nicht nur die Verursacher, sondern – im Extremfall – die gesamte Menschheit betreffen (sog. »Global Public bads«).

In diesem Teil des Buches wird speziell auf die zunehmende Ungleichheit im Einkommen und Vermögen sowie auf die Auswirkungen auf die Umwelt eingegangen. Ungleichheit und das Entstehen von dauerhaften Verlierern fördern politische Unruhen, verschärfen die Fragilität von Staaten und ist Auslöser für internationale Flüchtlingsbewegungen. Die Umwelt wurde lange Zeit nur als kostenloses Rohstoffvorkommen und Mülldeponie angesehen. Die Globalisierung hat dazu beigetragen, die großen Umweltschäden, mit denen wir heute konfrontiert sind, zu verschärfen, selbst wenn sie nur indirekt dafür verantwortlich ist. So lässt das Wachstum der internationalen Waren-, Dienstleistungs- und Kapitalströme, die weltweite Vernetzung der Unternehmen sowie das durch die Globalisierung induzierte zusätzliche Wirtschaftswachstum die Umweltbelastung zweifelsfrei ansteigen. Obgleich die konkreten

Auswirkungen generell noch schwer zu beurteilen sind, sind sie in einigen Bereichen offensichtlich.

Üblicherweise wird die Bereitstellung öffentlicher Güter (»Public Goods«) und das Verhindern bzw. Eindämmen von öffentlichen Übeln (»Public Bads«) bzw. die Internalisierung externer Effekte traditionell als nationale Aufgabe verstanden. Im nationalen Kontext kann der Staat, basierend auf seinem Machtmonopol, bspw. mittels Steuern, intervenieren. Bei »Global Public Externalities« funktioniert das so nicht, da es keine Weltregierung mit einem Machtmonopol gibt, das zur Durchsetzung geeigneter Maßnahmen erforderlich ist.

Staaten, die nicht bereit sind, Maßnahmen zur Begrenzung der Klimaerwärmung zu ergreifen, profitieren trotzdem von den Anstrengungen anderer Länder. Sie haben daher wenig Anreize, sich selbst aktiv für den Klimaschutz einzusetzen, sie agieren als Trittbrettfahrer. So kommt es zu einer unzureichenden Korrektur von »Global Public Bads« bzw. es wird zu wenig für »Global Public Goods« getan. Es geschieht etwas, aber niemand hat es getan oder es geschieht etwas und niemand tut etwas dagegen.

Global Governance, ein Regieren jenseits der Nationalstaaten, soll dem Abhilfe schaffen. Des Weiteren werden daher neben den Strukturen und Instrumenten von Global Governance die damit verbundenen Probleme beleuchtet. Hierfür wird in einer weitergehenden Analyse auf die globale Akteurslandschaft eingegangen. Am Ende des ersten Teiles wird auf eine generelle Kritik an der Globalisierung eingegangen und ein kurzer Ausblick auf mögliche weiteren Entwicklungen im Globalisierungsprozess gewagt.

In **Teil 2** werden beispielhaft Themen diskutiert, deren globaler Kontext das unternehmerische Handeln mitbestimmt. Durch das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt die Verantwortung von Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Gesellschaft zunehmend Bedeutung im gesellschaftlichen Diskurs. Es wird erwartet, dass Unternehmen Verfahren entwickeln, mit denen soziale, ökologische, ethische sowie Menschenrechts- und Verbaucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in ihre Kernstrategie integriert werden. Dabei geht es ideal-typisch nicht darum, wie Unternehmen ihre Gewinne verwenden, sondern wie Unternehmen ihre Gewinne erwirtschaften. Die Übernahme »gesellschaftlicher Verantwortung« ist so gesehen ein Innovationstreiber und kann zu einer sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung beitragen. Übergeordnete Gründe, welche die Forderung nach sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen immer dringlicher erscheinen lassen, sind vor allem die Zunahme der sog. »Global Public Bads« wie beispielsweise die Umweltverschmutzung und der Klimawandel, mit deren Bekämpfung die Nationalstaaten mitunter überfordert sind.

Es ist aber auch im eigenen Interesse von Unternehmen, sich stärker in die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen einzubringen. Gerade in einer digital vernetzten Welt führen falsche Entscheidungen und mangelnde Transparenz zu einem Vertrauens- und Reputationsverlust, da Unternehmen über alle Kanäle hinweg in Echtzeit beurteilt werden können. Unternehmen sind auch auf eine intakte Gesellschaft angewiesen. Gute gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie sozialer Frieden und Klimaschutz sind für eine nachhaltige Unternehmenssicherung unabdingbar.

Unternehmen können zur gesellschaftlichen Verantwortung vor allem über ihre Wertschöpfungsprozesse beitragen. In diesem Sinne sind alle Unternehmen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette in der Verantwortung. Gesellschaftliche Verantwortung ist mithin keine Frage der Unternehmensgröße.

Das Kapitel »Unternehmen in Verantwortung« erläutert die bedeutendsten internationalen Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility und wie CSR als Teil des Geschäftsmodells in das Unternehmen integriert werden sollte. Konkret geht es darum, auf welche vielfältige Weise Nachhaltigkeitsmaßnahmen in die Wertschöpfungskette und das Unternehmensmanagement sowie in die verschiedenen Unternehmensbereiche integriert werden können.

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sehen vor, dass zum Schutz des Wettbewerbs von MNU die Regeln des fairen Wettbewerbs beachtet und keine wettbewerbswidrigen Kartelle errichtet werden. Zudem sollen die wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder beachtet werden. Der globale Wettbewerb führt jedoch eher zu einer Zunahme grenzüberschreitender Kooperationen, strategischen Allianzen und internationalen Fusionen. Zwar kann es dadurch zu einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität kommen, gleichzeitig wächst aber das Risiko, dass die so entstehende zunehmende Marktmacht eine systematische Umgehung existierender Regeln mit sich bringt. Auch der Druck auf weitere Unternehmen wächst Fusionen mit anderen Unternehmen oder zur Übernahme anderer Unternehmen, um wettbewerbsfähige Größenordnungen zu erreichen. Nachteilig wirkt sich das vor allem auf kleinere und mittlere Unternehmen aus, die sich in einer deutlich schwächeren Marktposition befinden. So können bspw. multinationale Unternehmen Steuerschlupflöcher nutzen, kleinere Unternehmen dagegen eher nicht.

Im Kapitel »Wettbewerbspolitik in Zeiten der Globalisierung« werden zunächst verschiedene wettbewerbspolitische Leitbilder sowie mögliche Motive und Auswirkungen wettbewerbsbeschränkender Maßnahmen. Die europäische Wettbewerbspolitik und ein Blick über Europa hinaus bilden den Schwerpunkt dieses Kapitels. Zudem wird das Spannungsfeld zwischen Industrie- und Wettbewerbspolitik thematisiert.

Multinationale Unternehmen sollen im Rahmen der geltenden Gesetze und Bestimmungen auch ihren Beitrag zu den öffentlichen Finanzen gemäß der Steuernormen der Gastländer leisten und mit den Steuerbehörden zusammenarbeiten. Trotz jahrelanger Bemühungen der UN, der OECD und der EU, das Problem der Steuervermeidung einzudämmen, ist dies noch nicht in nennenswerter Weise gelungen. Da die gängigen Steuervermeidungspraktiken nicht allen Unternehmen in gleichem Maße möglich sind, kommt es auf diese Weise ebenfalls – wie bei korruptiven Handeln – zu Wettbewerbsverzerrungen auf den Güter- und Kapitalmärkten. Zudem sind kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) durch die Steuerstrategien internationaler Konzerne massiv benachteiligt. Sie haben oftmals nicht die geografische Reichweite bzw. finanziellen Ressourcen, mit Hilfe von großen Beraterfirmen globale Steuervermeidungsmodelle zu installieren. Dadurch steigen die Markteintrittsbarrieren und die Monopolisierung wird gefördert. Vielen Ländern gehen (Steuer-)Einnahmen verloren, die sie zur Finanzierung notwendiger Infrastrukturprojekte und Sozialleistungen benötigen.

Im Kapitel »*Global Public Bad: Steuervermeidung international tätiger Unternehmen*« werden zunächst die gesellschaftlichen Folgen der Steuervermeidung aufgezeigt und dargelegt, was die Ursachen bzw. welche institutionelle Gegebenheiten Steuervermeidung ermöglichen. Nach der Darstellung diverser Steuervermeidungspraktiken werden verschiedene internationale Maßnahmen zur Bekämpfung von Steuervermeidung diskutiert.

MNU sollen für Aufträge weder direkt noch indirekt Bestechungsgelder anbieten, versprechen, gewähren oder fordern. Sie sollen Forderungen von Bestechungsgeldern zurückweisen und ihre Aktivitäten zur Bekämpfung von Korruption transparent machen (OECD-Leitlinien für MNU). Der im Zuge der Globalisierung zunehmende Wettbewerb unter den international agierenden Unternehmen lässt Korruption als Mittel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit aber zunehmend attraktiv erscheinen. Beispielsweise stehen Manager dieser Unternehmen vor erheblichen Herausforderungen. Wenn sie sich an die geltenden Regeln und Gesetze halten, entgehen ihnen teilweise Geschäfte, mögliche Umsatzziele und damit verbundene Erfolgsboni. Insbesondere bei der Vergabe öffentlicher Aufträge spielt Korruption eine erhebliche Rolle. Mitunter wird in der Literatur erwähnt, dass sich Korruption und eine positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung nicht unbedingt ausschließen. »Schmiergeld«, also Zahlungen mit dem Ziel der Korruption, scheinen Dinge, die sich in der öffentlichen Verwaltung im Stillstand befinden, wieder auf den rechten Weg zu bringen. Somit könnte man meinen, dass Korruption das Wachstum einer Volkswirtschaft fördern kann, da sie die Realisierung von Investitionen und Projekten beschleunigt. Diese Betrachtungsweise ist jedoch verkürzt. Korruption bringt erhebliche negative Auswirkungen für die wirtschaftliche Entwicklung, die Gesellschaft und die Politik mit sich.

Im Kapitel »*Global Public Bad: Korruption*« werden die Formen, Ursachen und Risiken korruptiven Verhaltens für Unternehmen sowie die gesellschaftlichen Folgen von Korruption behandelt. Abgerundet wird das Kapitel mit einer Beschreibung internationaler Bestrebungen zur Eindämmung von Korruption und etwaiger unternehmerischer Maßnahmen.

Teil 3 ermöglicht im Kapitel »*Internationalisierung von Unternehmen*« einen generellen Überblick über nationale und unternehmerische Einflussfaktoren auf die Internationalisierung von Unternehmen, den Erfolgsfaktoren sowie möglichen Hindernissen und Risiken. Diverse Motive werden ebenso erläutert, wie die Vielfalt internationaler Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.

Ob in Verhandlungen mit ausländischen Geschäftspartnern, der Zusammenarbeit in Joint Venture, Auslandsniederlassungen oder multikulturell besetzten Arbeitsgruppen in Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit länderübergreifend ausrichten, haben die jeweils handelnden Personen sehr wahrscheinlich einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund. Bedingt durch die unterschiedliche kulturelle Prägung der Unternehmensmitarbeiter sind Verhandlungsstil, die Form der Zusammenarbeit sowie Konfliktlösungsmechanismen entsprechend vielschichtiger. Damit dürfte klar sein, dass Kultur bzw. Kulturunterschiede einen Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens im Ausland haben. Im Besonderen besteht auch die Notwen-

digkeit bei Unternehmen verschiedene kulturelle Kontexte bei der Implementierung von CSR-Strategien zu berücksichtigen, da Kulturunterschiede ein anderes Verständnis und andere Erwartungen an CSR mit sich bringen.

Der Prozess der Globalisierung prägt damit die Rahmenbedingungen des Interkulturellen Managements sehr nachhaltig und stellt besondere Anforderungen an Auswahl, Entwicklung und Einsatz von Führungskräften und Experten im globalen Umfeld sowie an die Führung multikultureller Belegschaften und Kooperationen. Im Kapitel »*Kulturverständnis als Erfolgsfaktor für Internationalisierung*« liegt der Schwerpunkt auf einem Vergleich unterschiedlicher Kulturdimensionen und deren Einfluss auf das Arbeitsleben.

Teil 1: Grundlagen zum Verständnis der Globalisierung

1 Globalisierung

»Der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien kann einen Tornado in Texas auslösen. Und das ist nicht nur abstrakte Theorie. Die globalisierte Wirtschaft von heute (...) ist so ein komplexes System geworden, in dem nicht vorhersagbare Dinge passieren, z. B. Finanzkrisen und eben Pandemien.«¹

1.1 Merkmale der Globalisierung²

Globalisierung bezeichnet einen »Prozess zunehmender Verbindungen zwischen Gesellschaften und Problembereichen dergestalt (...), dass Ereignisse in einem Teil der Welt in zunehmendem Maße Gesellschaften und Problembereiche in anderen Teilen der Welt berühren. Bei diesen Verbindungen ist erstens eine quantitative Zunahme, zweitens eine qualitative Intensivierung und drittens eine räumliche Ausdehnung feststellbar.«³ Ähnlich definiert Giddens Globalisierung als »Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen, durch die entfernte Orte durch Vorgänge geprägt werden, die sich an einem viele Kilometer entfernten Ort abspielen, und umgekehrt.«⁴ Zürn beschreibt Globalisierung als »das Entstehen einer Welt, deren Mitglieder durch unterschiedlichste Handlungszusammenhänge miteinander verbunden sind wobei die Bedeutung nationaler Grenzen abnimmt«⁵, wobei allerdings der Umfang grenzüberschreitender Transaktionen immer noch erheblich zwischen den Bereichen und auch im Hinblick auf verschiedene Staaten und Regionen variiert.

Der **KOF Globalisierungsindex** ist der am weitesten verbreitete Index zur Messung der Globalisierung. Er misst die ökonomische, soziale und politische Dimension der Globalisierung⁶, basierend auf folgender Definition: »Globalization describes the process

1 Piper, N. (2020) S. 17

2 Im Folgenden wird Globalisierung mit Internationalisierung gleichgesetzt. Zu einer möglichen Differenzierung siehe Kutschker, M., Schmid, S. (2011) S. 172 f

3 Woyke, W., Varwick, J. (2015) S. 148

4 Giddens, A. (1995) S. 85

5 Zürn, M. (2015) S. 5

6 Für weitere Indices zur Messung von Globalisierung siehe: Gygli, S. u. a. (2019) S. 574 f. Neben den vom KOF Globalisierungsindex verwendeten Dimensionen erhält bspw. der Maastricht Globalisierungsindex (MGI) noch die Dimension »Umwelt« gemessen als Anteil des ökologischen Fußabdrucks der Importe und Exporte an der Biokapazität. Siehe Figge, L., Martens, P. (2014)

of creating networks of connections among actors at intra- or multi-continental distances, mediated through a variety of flows including people, information and ideas, capital, and goods. Globalization is a process that erodes national boundaries, integrates national economies, cultures, technologies and governance, and produces complex relations of mutual interdependence.⁷ Alle Dimensionen werden bei der Berechnung des Gesamtindex gleich gewichtet. Die nachfolgende Abbildung informiert über die Struktur des Globalisierungsindex. Rechts der Index, in dem die jeweiligen Subindikatoren in ihrer tatsächlichen Entwicklung (»de facto« also nach »Lage der Dinge«) gemessen werden (bspw. Ausländische Direktinvestitionen) und auf der linken Seite jener Index, für den die jeweiligen Subindikatoren nach den rechtlichen bzw. amtlichen Veränderungen (»de jure«), also Politikmaßnahmen und Bedingungen, die im Prinzip internationale Handelsströme und finanzielle Ströme sowie Aktivitäten erleichtern oder erschweren, bestimmt werden.

Globalization Index, de facto	Weights	Globalization Index, de jure	Weights
Economic Globalization, de facto	33.3	Economic Globalization, de jure	33.3
Trade Globalization, de facto	50.0	Trade Globalization, de jure	50.0
Trade in goods	38.8	Trade regulations	26.8
Trade in services	44.7	Trade taxes	24.4
Trade partner diversity	16.5	Tariffs	25.6
		Trade Agreements	23.2
Financial Globalization, de facto	50.0	Financial Globalization, de jure	50.0
Foreign direct investment	26.7	Investment restrictions	33.3
Portfolio investment	16.5	Capital account openness	38.5
International debts	27.6	International investment agreements	
International reserves	2.1		28.2
International income payments	27.1		
Social Globalization, de facto	33.3	Social Globalization, de jure	33.3
Interpersonal Globalization	33.3	Interpersonal Globalization	33.3
International voice traffic	20.8	Telephone subscriptions	39.9
Transfers	21.9	Freedom to visit	32.7
International tourism	21.0	International airports	27.4
International students	19.1		
Migration	17.2		
Informal Globalization, de facto	33.3	Informal Globalization, de jure	33.3
Used internet bandwidth	37.2	Television access	36.8
International patents	28.3	Internet access	42.6
High technology exports	34.5	Press freedom	20.6

Abb. 1.1: Struktur des KOF Globalisierungsindex⁸

7 Gygli, S. u. a. (2019), S. 546

8 Vgl. ebd. S. 545

Globalization Index, de facto	Weights	Globalization Index, de jure	Weights
Cultural Globalization, de facto	33.3	Cultural Globalization, de jure	33.3
Trade in cultural goods	28.1	Gender parity	24.7
Trade in personal services	24.6	Human capital	41.4
International trademarks	9.7	Civil liberties	33.9
Mc Donald's restaurant	21.6		
IKEA stores	16.0		
Political Globalization, de facto	33.3	Political Globalization, de jure	33.3
Embassies	36.5	International organization	36.2
UN peace keeping missions	25.7	International treaties	33.4
International NGOs	37.8	Treaty partner diversity	30.4

Abb. 1.1: Struktur des KOF Globalisierungsindex – Fortsetzung

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Entwicklung seit 1970. Deutlich sichtbar ist die rasante Zunahme der Globalisierung zwischen den Jahren 1990 und 2007. Nach der Weltfinanzkrise und der darauffolgenden Rezession 2008/09 hat die Dynamik tendenziell nachgelassen.

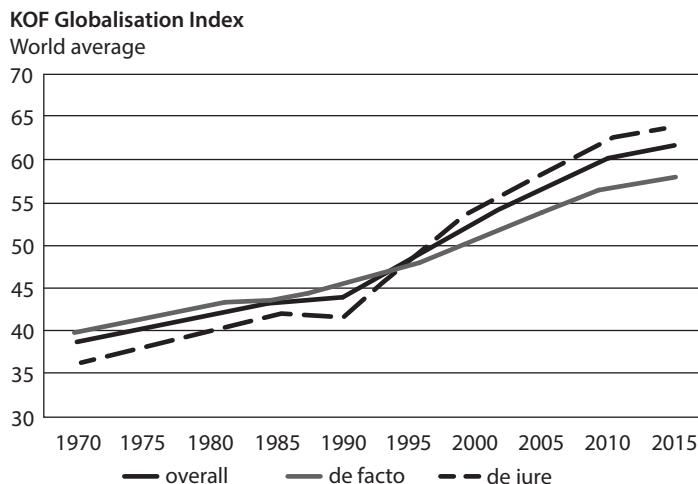


Abb. 1.2: Entwicklung der Globalisierung anhand des KOF Globalisierungsindex⁹

Die Schweiz, die Niederlande und Belgien, Schweden, das Vereinigte Königreich und Dänemark sind die insgesamt am stärksten globalisierten Länder weltweit (Stand

⁹ https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Medienmitteilungen/Globalisierungsindex/Graphs_KOF_Globalisation_Index_2018_2.pdf (Abruf 13.08.21).

2017). Obgleich in die Festlegung der Dimensionen und ihrer Subindikatoren subjektive Elemente einfließen, zeigt der Maastrichter Globalisierungsindex ein ähnliches Ergebnis. An erster Stelle rangiert hier Belgien, vor den Niederlanden, der Schweiz, dem Vereinigten Königreich und Österreich (Stand 2012).

Die **ökonomische Globalisierung** kommt seit der Finanzkrise 2008 kaum noch voran, was vor allem an der Abschwächung des Handels liegt. Die internationalen Finanzflüsse haben dagegen bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen seit einigen Jahren wieder zugenommen. Auch die soziale Globalisierung stagniert seit einigen Jahren. Die Informationsflüsse gemessen etwa durch Patentanmeldungen oder Hochtechnologiehandel nahmen zu, bei der kulturellen Globalisierung zeigt sich hingegen ein leichter Abwärtstrend. Der Grad der politischen Globalisierung nimmt derweil weiter zu. Bei der ökonomischen Globalisierung liegt Singapur vor den Niederlanden und Belgien. Das Ranking der sozialen Globalisierung führt Luxemburg vor Monaco, Norwegen und der Schweiz an und der politische Globalisierungsindex sieht Frankreich vor Italien, Deutschland und Spanien.¹⁰

Schumann bezieht sich auf bestimmte Institutionen, wenn er unter Globalisierung vereinfacht die Verschmelzung von Märkten und Unternehmen versteht.¹¹ Im wirtschaftlichen Bereich zeigt sich die Globalisierung vor allem in der Internationalisierung der Märkte für Güter und Dienstleistungen, der Entstehung international integrierter Kapitalmärkte und Arbeitsmärkte sowie der Internationalisierung der Produktion.¹²

Internationalisierung der Märkte für Güter und Dienstleistungen

Kaum etwas veranschaulicht die Globalisierung so deutlich wie die steigende ökonomische Bedeutung des Außenhandels. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Veränderung des Verhältnisses von Warenhandel und Weltwarenproduktion in den letzten Jahrzehnten. Demnach erhöhte sich der Welthandel, gemessen an den Warenexporten zu konstanten Preisen, seit 1960 um den Faktor 20,0 und die Weltwarenproduktion um den Faktor 7,5. Von den weltweit produzierten Waren ist auch ein immer größerer Teil für den Export bestimmt. Der Anteil des Warenexports am Welt-BIP lag 2019 bei mehr als einem Fünftel (21,5 %).

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 führte zum stärksten Rückgang des Warenhandels seit 1950 (real um 12,1 %). Dieser krisenbedingte Rückgang wurde inzwischen ausgeglichen. Die Außenhandelsquote, der prozentuale Anteil der Warenexporte und -importe am weltweiten BIP stieg von 19,0 % im Jahr 1970 bis zum Jahr 2019 auf über 43,5 %.¹³

10 Vgl. Grafikblatt_KOF_Globalisierungsindex_2019_de.pdf (Aufruf 31.01.21)

11 Vgl. Schumann, H. (1999) S. 122

12 Vgl. Koch, E. (2017) S. 31 ff

13 Vgl. ebd.