

Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht

Band 203

**Die Internationalisierung der
Belegschaften multinationaler
Unternehmen mit Sitz
in Deutschland**

Von

Georg Hannes Zinger



Duncker & Humblot · Berlin

GEORG HANNES ZINGER

Die Internationalisierung der Belegschaften multinationaler
Unternehmen mit Sitz in Deutschland

Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht

Band 203

Die Internationalisierung der Belegschaften multinationaler Unternehmen mit Sitz in Deutschland

Von

Georg Hannes Zinger



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Zinger, Georg Hannes:

Die Internationalisierung der Belegschaften multinationaler
Unternehmen mit Sitz in Deutschland /

Georg Hannes Zinger. – Berlin : Duncker und Humblot, 2002

(Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht ; Bd. 203)

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-428-10492-7

Alle Rechte vorbehalten

© 2002 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme und Druck:

Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0582-0227

ISBN 3-428-10492-7

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Vorwort

Die vorliegende Abhandlung wurde im Wintersemester 2000/2001 von der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim als Dissertation angenommen. Ziel der Arbeit war es einerseits, den Prozeß der Internationalisierung der Belegschaften multinationaler Unternehmen rechtswissenschaftlich zu untersuchen und andererseits Lösungswege für die Unternehmenswirklichkeit aufzuzeigen.

Mehr als hier gesagt werden kann, bin ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Rieble zu Dank verpflichtet, der die Ausarbeitung stets mit wertvollem juristischen Rat bereichert hat und dessen Verständnis für die Unternehmenswirklichkeit Grundstein der vorliegenden Arbeit ist. Herrn Prof. Dr. Wiese danke ich für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Besonderen Dank möchte ich Frau Dr. Fleck, BASF AG und Herrn Prof. Dr. Kreßel, Daimler Chrysler AG aussprechen, ohne deren Anregungen die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Untersuchung und Praxisbezug nicht hätte gelingen können.

Der Unterstützung der Konrad-Adenauer-Stiftung habe ich es zu verdanken, daß ich mich mit ganzer Kraft der Ausarbeitung der Thematik widmen konnte.

Schließlich danke ich von Herzen Frau Staatsanwältin Dr. Susanne Beer, auch dafür, daß sie in der Endphase ihrer eigenen Dissertation die vorliegende Arbeit gelesen und mit wertvollen Anregungen bereichert hat.

Ludwigsburg, im Juni 2001

Georg H. Zinger

Inhaltsübersicht

Erster Teil

Einführung	21
A. Die Internationalisierung deutscher Großunternehmen	21
B. Ursachen der Internationalisierung deutscher Unternehmen	22
C. Begriff des multinationalen Unternehmens	25
D. Untersuchungsgegenstand	26

Zweiter Teil

Internationales Personalmanagement im multinationalen Unternehmen	27
A. Aufgaben und Ziele des internationalen Personalmanagements	27
B. Strategien des internationalen Personalmanagement	31
C. Gewinnung geeigneter Mitarbeiter- Personalbeschaffung	38
D. Der internationale Arbeitseinsatz	47
E. Vergütung im Auslandseinsatz	56

Dritter Teil

Rechtsfragen des Auslandseinsatzes	69
A. Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen	69
B. Betriebliche Mitbestimmung beim Auslandseinsatz	122

*Vierter Teil***Die kollektive Interessenvertretung der internationalisierten Belegschaften** 169

A. Notwendigkeit kollektiver Interessenvertretungen im multinationalen Unternehmen .	169
B. Grenzen der betrieblichen Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz	171
C. Vertretung der Belegschaften auf europäischer Ebene	174
D. Betriebliche Vertretung der Belegschaften auf globaler Ebene	185

*Fünfter Teil***Mitbestimmung der internationalisierten Belegschaften auf unternehmerischer Ebene** 214

A. Ausgangssituation	214
B. Vom MitbestG erfaßte Unternehmen	214
C. Arbeitnehmerbegriff des MitbestG	216
D. Integration im multinationalen Unternehmen	219
E. Änderung des MitbestG	229
F. Arbeitsdirektor im multinationalen Unternehmen	233

*Sechster Teil***Ergebnisse** 236

A. Internationales Personalmanagement	236
B. Rechtliche Grundlagen des Auslandseinsatzes	236
C. Betriebsverfassung und Auslandseinsatz	237
D. Kollektive Interessenvertretung der internationalisierten Belegschaften	238
E. Mitbestimmung auf unternehmerischer Ebene	239
Literaturverzeichnis	240
Sachwortverzeichnis	257

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Einführung	21
A. Die Internationalisierung deutscher Großunternehmen	21
B. Ursachen der Internationalisierung deutscher Unternehmen	22
I. Spezifisch deutsche Ursachen der Internationalisierung	22
II. Internationalisierung der Weltmärkte	23
C. Begriff des multinationalen Unternehmens	25
D. Untersuchungsgegenstand	26

Zweiter Teil

Internationales Personalmanagement im multinationalen Unternehmen	27
A. Aufgaben und Ziele des internationalen Personalmanagements	27
I. Internationales Personalmanagement und Unternehmenskultur	27
II. Der Auslandseinsatz als klassische Aufgabe des Internationalen Personalmanagements	29
1. Know-how-Transfer als Ziel des Auslandseinsatzes	29
2. Personalentwicklung als Ziel des Auslandseinsatzes	30
B. Strategien des internationalen Personalmanagement	31

I. Die ethnozentrische Strategie	32
II. Die polyzentrische Strategie	34
III. Die geozentrische Strategie	35
IV. Unternehmenspraxis	37
C. Gewinnung geeigneter Mitarbeiter-Personalbeschaffung	38
I. Problemstellung	38
II. Anforderungsprofil	40
1. Aufgabenbezogene Eignung	40
2. Persönlichkeitsbezogene Eignung	41
3. Kulturbezogene Eignung des Mitarbeiters	42
4. Ergebnis und Stellungnahme	43
III. Auswahlverfahren	43
1. Allgemeines und spezielles Anforderungs- und Qualifikationsprofil	44
2. Instrumente der Personalauswahl	45
IV. Anreizsysteme und Gewinnungsstrategien	46
D. Der internationale Arbeitseinsatz	47
I. Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	47
1. Persönliche Vorbereitung	48
2. Organisatorische Vorbereitung	49
II. Betreuung während des Auslandsaufenthalts	50
1. Betreuung durch einen Mentor	50
2. Betreuung durch die Personalabteilung	51
III. Wiedereingliederung nach Beendigung des Auslandseinsatzes	52
1. Problemstellung	52
a) Problemstellung aus Sicht des Arbeitnehmers	52

Inhaltsverzeichnis	11
aa) Problemstellung des Arbeitnehmers aus persönlicher Sicht	52
bb) Problemstellung des Arbeitnehmers aus beruflicher Sicht	53
b) Problemstellung aus Sicht des Unternehmens	54
2. Wiedereingliederungsstrategien	54
E. Vergütung im Auslandseinsatz	56
I. Vergütungssysteme für Expatriates	56
1. Das heimat- oder stammlandorientierte Vergütungssystem	57
a) Die Auslandszulage („Foreign Service Premium“)	58
b) Der Lebenshaltungskostenausgleich („Cost of Living Allowance“)	59
c) Wohnungskosten	60
d) Sonstige Zusatzleistungen für Expatriates („fringe benefits“)	60
2. Das gastlandorientierte Vergütungssystem	61
3. Das Hybrid-Vergütungssystem	61
II. Auszahlungsmodalitäten	62
III. Auslandseinsatz und Besteuerung des Arbeitsentgelts	64
IV. Auslandseinsatz und Sozialversicherung	65
V. Kosten / Nutzen-Analyse des Auslandseinsatzes	66

Dritter Teil

Rechtsfragen des Auslandseinsatzes	69
A. Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen	69
I. Grundformen des Auslandseinsatzes	69
1. Der kurzfristige Auslandseinsatz	69
2. Der dauerhafte Auslandseinsatz	71
3. Der längerfristige Auslandseinsatz	72
II. Arbeitsvertragliche Beziehungen bei längerfristigen Auslandseinsätzen	72

1. Ergänzungsvertrag für den Auslandseinsatz	73
2. Der „Lokalarbeitsvertrag“ beim Auslandseinsatz	74
a) Arbeitsvertragliche Beziehung zur aufnehmenden Gesellschaft	75
b) Vertragliche Beziehungen zwischen abgebender und aufnehmender Gesellschaft	75
c) Vertragliche Beziehungen des Arbeitnehmers zur abgebenden Gesellschaft	76
aa) Inhalt der vertraglichen Beziehung	76
bb) Rechtsnatur der vertraglichen Beziehung	78
(1) Zusagen als nichttypisierte Verträge	78
(2) Qualifizierung als Arbeitsvertrag	79
(3) Zusammenfassung und Stellungnahme	81
3. Der „internationale Arbeitsvertrag“	82
III. Anzuwendendes Recht	85
1. Möglichkeit der Rechtswahl	86
2. Beschränkung der Rechtswahl	87
3. Objektive Anknüpfung	88
a) Objektive Anknüpfung bei vorübergehender Entsendung	89
b) Objektive Anknüpfung bei ständig wechselnder Auslandstätigkeit	91
c) Anknüpfung aufgrund „engerer Verbindung“	93
4. Bedeutung für die dargestellte Vertragsgestaltung	94
a) Ergänzungsvertrag für den Auslandseinsatz	94
b) Lokalarbeitsvertrag beim Auslandseinsatz	94
VI. Konkrete Rechtsfragen	95
1. Bestandsschutz des Arbeitsverhältnisses	95
a) Bestandsschutz bei Ergänzungsvertrag	96
b) Bestandsschutz bei „Lokalarbeitsvertrag“	96
aa) Kündigungsschutzgesetz und Auslandsberührung	97
bb) Anforderungen bei betriebsbedingter Kündigung	98
cc) Anforderungen an eine verhaltens- bzw. personenbedingte Kündigung	100
c) Bestandsschutz bei bloßer Wiedereinstellungszusage	100

Inhaltsverzeichnis	13
2. Vorzeitige Beendigung des Auslandseinsatzes	102
3. Auslandseinsatz und Betriebsübergang	104
a) Problemstellung	105
b) Bestandsschutz aus § 613 a BGB	106
aa) Übergang des Betriebes oder Betriebsteils	106
bb) Grundsätzliche Anwendbarkeit des § 613 a I und IV BGB auch im Rahmen der Gesamtrechtsnachfolge durch das UmwG	108
cc) Anwendbarkeit des § 613 a BGB bei Betriebsübergang mit Auslands- bezug	109
dd) Sonderanknüpfung des § 613 a BGB über Art. 34 EGBGB	111
c) Betriebsverlagerung ins Ausland	113
aa) Betriebsverlagerung ins Ausland nach Veräußerung	113
bb) Gleichzeitige Veräußerung und Betriebsverlagerung ins Ausland	114
d) Bestandsschutz bei bloßer Wiedereinstellungszusage	116
4. Vertragliche Bindung an die abgebende Gesellschaft	117
a) Rückzahlungsklauseln	118
b) Vertragsstrafe bei Nichtantritt der Arbeit	119
 B. Betriebliche Mitbestimmung beim Auslandseinsatz	 122
I. Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes	123
1. Anknüpfung der Betriebsverfassung an das Arbeitsstatut	123
2. Die Territorialität der Betriebsverfassung	124
3. Besondere Anknüpfung	125
4. Zusammenfassung und Stellungnahme	126
II. Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes auf im Ausland tätige Arbeit- nehmer	128
1. Anwendung des BetrVG bei kurzfristigen Auslandseinsätzen	131
2. Anwendung des BetrVG bei dauerhaftem Auslandseinsatz	131
3. Anwendung des BetrVG bei längerfristigen Auslandseinsätzen	132
a) Anwendung des BetrVG bei arbeitsvertraglicher Bindung	132
b) Anwendung des BetrVG bei Wiedereinstellungszusage	134

III. Ansprüche des Arbeitnehmers nach dem Betriebsverfassungsgesetz	134
1. Teilnahme an inländischen Betriebsversammlungen	135
2. Wahlrecht zum inländischen Betriebsrat	137
a) Aktives Wahlrecht	137
b) Passives Wahlrecht	138
IV. Rechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz	140
1. Mitbestimmungs-, Anhörungs- und Beteiligungsrechte bei Auslandseinsatz inländischer Arbeitnehmer	140
a) Auslandseinsatz als mitbestimmungspflichtige Versetzung	140
b) Betriebsvereinbarungen für Arbeitnehmer im Auslandseinsatz	142
aa) Unternehmenseinheitliche Standards für den Auslandseinsatz	143
bb) Regelung spezieller Arbeitsbedingungen während des Auslandseinsatzes	145
c) Kündigung des Arbeitnehmers während des Auslandseinsatzes	147
d) Rückkehr des Arbeitnehmers	148
2. Tätigkeit des inländischen Betriebsrates im Ausland	149
a) Betriebsversammlungen im Ausland	149
aa) Zulässigkeit von Teilbetriebs- oder Abteilungsversammlungen im Ausland	149
bb) Zusammenfassung der Arbeitnehmer mehrerer Auslandsstandorte	152
cc) Gegenstand einer Teilbetriebs- oder Abteilungsversammlung im Aus- land	152
dd) Kostentragung bei der Abhaltung von Teilbetriebs- oder Abteilungs- versammlungen im Ausland	153
b) Informationsbesuche in ausländischen Betriebsstätten	154
V. Bildung einer Arbeitnehmervertretung im Ausland	155
1. Arbeitnehmervertretung aufgrund Vereinbarung	157
a) Rechtsgrundlage der Belegschaftsvertretung	157
b) Aufgaben und Rechte der Belegschaftsvertretung	158
c) Legitimation der Belegschaftsvertretung	159
2. Arbeitnehmervertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz	162
a) Vereinbarung der Geltung des Betriebsverfassungsgesetzes	162

Inhaltsverzeichnis	15
b) Rechtsgrundlage der Vereinbarung	164
aa) Rechtswahl durch Betriebsvereinbarung	164
bb) Rechtswahl durch den einzelnen Arbeitnehmer	165
cc) Rechtswahl durch Tarifvertrag	166
3. Zusammenfassung und Stellungnahme	167
VI. Mitbestimmung beim Auslandseinsatz leitender Angestellter	168

Vierter Teil

Die kollektive Interessenvertretung der internationalisierten Belegschaften	169
A. Notwendigkeit kollektiver Interessenvertretungen im multinationalen Unternehmen	169
B. Grenzen der betrieblichen Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz	171
C. Vertretung der Belegschaften auf europäischer Ebene	174
I. Der Europäische Betriebsrat	174
1. Geltungsbereich des EBRG	175
2. Freiwillige Vereinbarung über grenzübergreifende Unterrichtung und Anhörung	176
a) Vereinbarungen vor Inkrafttreten des EBRG	176
aa) Bestandsschutz bestehender Vereinbarungen	177
bb) Legitimation bestehender Vereinbarungen	177
b) Freiwillige Vereinbarungen nach § 17 EBRG	178
aa) Partner der Vereinbarung	179
bb) Errichtung Europäischer Betriebsräte	179
cc) Verfahren zur Unterrichtung und Anhörung	181
3. Errichtung des Europäischen Betriebsrates kraft Gesetzes	181
4. Übergang vom gesetzlichen zum Europäischen Betriebsrat nach Vereinbarung	182
5. Stellungnahme	183

II. Die Europäische Aktiengesellschaft (SE)	184
D. Betriebliche Vertretung der Belegschaften auf globaler Ebene	185
I. Die Organisation des VW-Weltkonzernbetriebsrats	186
II. Anerkennung durch die Volkswagen-Konzernleitung	187
1. Notwendigkeit einer Anerkennung	187
2. Inhalt der Anerkennung durch die VW-Konzernleitung	187
III. Rechtsgrundlage und Legitimation einer betrieblichen Vertretung auf globaler Ebene	189
1. Problemstellung – Vergleich mit freiwilligen Sprecherausschüssen	189
2. Zusammenschluß lokaler Arbeitnehmervertretungen	193
3. Globale Interessenvertretung durch Einzelvollmacht	195
4. Globale Interessenvertretung durch EBRG	196
5. Globale Interessenvertretung durch Tarifpartner	197
a) „Konzerntarifvertrag“ und „Konzernarbeitgeberverband“	198
b) Einwirkungspflicht der Konzernspitze	200
c) Mehrgliedriger Tarifvertrag	201
aa) „Paralleltarifverträge“	201
bb) „Vollmachtsmodell“	202
6. Zusammenfassung und Stellungnahme	203
IV. Rechtsschutz und globale Arbeitnehmervertretung	204
1. Notwendigkeit des Rechtsschutzes	204
2. Gerichtlicher Rechtsschutz	204
a) Gerichtlicher Rechtsschutz bei „Einzelvollmacht“	205
b) Gerichtlicher Rechtsschutz bei „mehrgliedrigem Tarifvertrag“	206
c) Gerichtlicher Rechtsschutz bei „Euro- Weltbetriebsrat“	207
3. Außergerichtliche Einigungsstellen	207
a) Vereinbarung einer Einigungsstelle	207
b) Vereinbarung eines schiedsgerichtlichen Verfahrens	208

Inhaltsverzeichnis	17
IV. Globale Vertretung leitender Angestellter	211
V. Zusammenfassung und Stellungnahme	212

Fünfter Teil

Mitbestimmung der internationalisierten Belegschaften auf unternehmerischer Ebene	214
A. Ausgangssituation	214
B. Vom MitbestG erfaßte Unternehmen	214
C. Arbeitnehmerbegriff des MitbestG	216
I. Im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer	216
II. Rechtsfolgen	217
1. Bestimmung der relevanten Arbeitnehmerzahl	218
2. Wahlrecht	218
D. Integration im multinationalen Unternehmen	219
I. Problemstellung	219
II. Vereinbarung über Öffnung des MitbestG	221
1. Öffnung durch Tarifvertrag	221
2. Öffnung durch schuldrechtliche Mitbestimmungsvereinbarung	222
3. Öffnung durch (Konzern-)Betriebsvereinbarung	223
4. Vertrag zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern	223
III. Öffnung der Mitbestimmung durch Satzungsänderung	225
IV. Stimmbindungsvereinbarungen	225
V. Überlassung von Gewerkschaftssitzen	227
VI. Kooptation ausländischer Arbeitnehmervertreter	228

E. Änderung des MitbestG	229
I. Obligatorische Öffnung des MitbestG	229
II. Fakultative Öffnung des MitbestG	231
1. Befugnis seitens der Arbeitnehmer	231
2. Befugnis seitens des Unternehmens	232
F. Arbeitsdirektor im multinationalen Unternehmen	233

Sechster Teil

Ergebnisse	236
A. Internationales Personalmanagement	236
B. Rechtliche Grundlagen des Auslandseinsatzes	236
C. Betriebsverfassung und Auslandseinsatz	237
D. Kollektive Interessenvertretung der internationalisierten Belegschaften	238
E. Mitbestimmung auf unternehmerischer Ebene	239
Literaturverzeichnis	240
Sachwortverzeichnis	257

Abkürzungsverzeichnis

Auf ein umfassendes Abkürzungsverzeichnis wird verzichtet und statt dessen auf das Abkürzungsverzeichnis der Rechtssprache von Kirchner verwiesen. Abgekürzt zitierte Literatur ist im Literaturverzeichnis erläutert. Zeitschriften und Nachschlagewerke werden wie folgt zitiert:

AcP	Archiv für die civilistische Praxis
AG	Die Aktiengesellschaft
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb
AP	Arbeitsrechtliche Praxis (Entscheidungssammlung)
AR- Blattei	Arbeitsrechts- Blattei
AuR	Arbeit und Recht
AWD	Außenwirtschaftsdienst des Betriebs- Beraters
BB	Betriebs-Berater
DB	Der Betrieb
DZWiR	Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EuGRZ	Europäische Grundrechte- Zeitschrift
EuroAS	Europäisches Arbeits- und Sozialrecht
EuZW	Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EWiR	Europäisches Wirtschaftsrecht
EWS	Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht
IPRax	Praxis des Internationalen Privat- und Verfahrensrechts
JR	Juristische Rundschau
JZ	Juristenzeitung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NJW-RR	NJW-Rechtsprechungs-Report Zivilrecht
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
NZG	Neue Zeitschrift zum Gesellschaftsrecht
RabelsZ	Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht
RdA	Recht der Arbeit
RIW	Recht der Internationalen Wirtschaft
SAE	Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheidungen
ZfA	Zeitschrift für Arbeitsrecht
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
ZIAS	Zeitschrift für ausländisches und internationales Arbeits- und Sozialrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

Einführung

A. Die Internationalisierung deutscher Großunternehmen

„Der 17. November 1998 bedeutet für Daimler Chrysler die Geburt eines globalen Unternehmens“, so Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender des aus dem traditionsreichen deutschen Großunternehmen Daimler-Benz AG und dem amerikanischen Automobilhersteller Chrysler fusionierten Konzerns, anlässlich der Erstnotierung der Daimler Chrysler Aktie in New York.¹

Tatsächlich hat das neu entstandene Unternehmen wenig mit dem 1926 aus der Firma Benz & Cie und der Daimler Motorengesellschaft gegründeten Daimler-Benz AG gemeinsam. Die bis zu diesem Zeitpunkt größte Fusion der Industriegeschichte hat das Unternehmen grundlegend verändert:² Der neu entstandene Konzern agiert in 87 Ländern der Welt, erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 136 Mrd. Euro, etwa 61 % des Jahresumsatzes entstehen außerhalb Europas.³ Über 50 % aller Arbeitnehmer sind außerhalb der Bundesrepublik Deutschland beschäftigt, die offizielle Konzernsprache des Unternehmens mit Sitz in Deutschland ist Englisch.

Auch die Fusionen des traditionsreichen deutschen Chemieunternehmens Hoechst mit dem französischen Unternehmen Rhone Poulenc zu der Firma Aventis sowie der Deutschen Bank mit der amerikanischen Bankers Trust sind prominente Beispiele dafür, daß nunmehr eine neue Phase des Internationalisierungsprozesses angebrochen ist: Es entstehen global agierende Unternehmen, die ihre deutsche Prägung aufgrund faktischer internationaler Ausrichtung verlieren.⁴ So sind rund 40 % der Aktien der Deutschen Bank im Besitz von Anlegern außerhalb Deutschlands, von insgesamt 90.000 Mitarbeitern sind 42.726 im Ausland beschäftigt.⁵ Die Konzernzentralen von Daimler Chrysler befinden sich in Stuttgart und Aurbun Hill, die von Aventis in Frankfurt und Straßburg,⁶ von insgesamt 2382 Niederlas-

¹ www.daimlerchrysler.de.

² Manager Magazin, Heft 6, 1998, S. 12 ff.

³ 77.9 Mrd. Euro (57 %) werden in NAFTA Staaten und Lateinamerika, 5.3 Mrd. Euro (4 %) in Asien und Australien und 53. 4 Mrd. Euro (39 %) in Europa und Afrika erwirtschaftet.

⁴ Manager Magazin, Heft 6, 1998, S. 66 ff.

⁵ Zwischenbericht der Deutschen Bank vom 30. Juni 1999.

⁶ www.hoechst.de.

sungen der Deutschen Bank befinden sich 844 in 60 verschiedenen ausländischen Staaten.

B. Ursachen der Internationalisierung deutscher Unternehmen

Die Ursachen der Internationalisierung deutscher Unternehmen sind vielfältig, der Versuch einer abschließenden Untersuchung würde den Rahmen einer Einführung sprengen, weshalb hier nur einige Gesichtspunkte exemplarisch angesprochen werden sollen.

Grundsätzlich ist zwischen Ursachen zu unterscheiden, die spezifisch auf deutsche Unternehmen zutreffen und solchen, die für alle Unternehmen weltweit gelten.

I. Spezifisch deutsche Ursachen der Internationalisierung

Die Summe der deutschen Direktinvestitionen im Ausland betrug im Jahr 1990 33.2 Mrd. DM und stieg bis 1998 auf eine Rekordhöhe von 146.4 Mrd. DM an.⁷ Im gleichen Zeitraum stiegen die ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland von 5.6 Mrd. auf 35.0 Mrd. DM. Die Summe deutscher Investitionen im Ausland war demnach im Jahr 1998 viermal höher als die der ausländischen Investoren in Deutschland. Damit liegt Deutschland auf Platz sechs der Zuflüsse von ausländischen Direktinvestitionen der wichtigsten Industrieländer, weit hinter Großbritannien mit 111.7 Mrd. DM ausländischer Investitionen und Frankreich mit 50.8 Mrd. DM.⁸

Erklärung für diese Entwicklung könnte ein Blick auf deutsche Standortfaktoren im internationalen Vergleich geben: So kostet eine Arbeitsstunde in Deutschland durchschnittlich 47,96 DM, in den USA 33,40 DM und in Großbritannien 31,09 DM.⁹ Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft liegen die Personalzusatzkosten in Großbritannien bei 30,4 %, in den Vereinigten Staaten bei 34 % und in Deutschland bei 100 %.

Auch ein Vergleich der durchschnittlichen jährlichen Soll-Arbeitszeit eines Industriearbeiters in den drei genannten Ländern fügt sich in dieses Bild ein: Beträgt

⁷ Institut der Deutschen Wirtschaft, www.iwkoeln.de.

⁸ Vor Deutschland liegen noch die USA mit 333.4 Mrd., die Niederlande mit 39.6 Mrd. und Belgien mit 36.8 Mrd. DM ausländischer Direktinvestitionen, Institut der deutschen Wirtschaft, www.iwkoeln.de.

⁹ Institut der deutschen Wirtschaft, www.iwkoeln.de.

die jährliche Soll-Arbeitszeit in Deutschland 1573 Stunden, sind es in Großbritannien 1774 und in den USA sogar 1904 jährlich zu leistende Arbeitsstunden.¹⁰

Schließlich bestätigt ein internationaler Vergleich der Gesamtsteuerlast, daß der Standort Deutschland zum Ende des zwanzigsten Jahrhunderts mit teilweise investitonshemmenden Rahmenbedingungen belastet war: Wurden in Großbritannien 40 %, in den USA 45 % der Unternehmensgewinne einbehalten, so waren es in Deutschland bis zu 65 %.¹¹

Diese spezifischen deutschen Standortnachteile können nur teilweise durch einen überdurchschnittlich hohen Ausbildungsstand¹² der Arbeitnehmer, eine im internationalen Vergleich überdurchschnittliche Produktivität¹³ und ein hohes Maß sozialen Friedens kompensiert werden. Die Internationalisierung deutscher Unternehmen jedoch ausschließlich als eine Art „Flucht“ vor dem Standort Deutschland ansehen zu wollen, wäre zu kurz gegriffen und würde der Entwicklung auf den Weltmärkten nicht gerecht werden.

II. Internationalisierung der Weltmärkte

Die Weltmärkte haben sich in den letzten Jahrzehnten in grundlegender Weise verändert: So hat sich das Welthandelsvolumen seit dem Beginn der achtziger Jahre nahezu verdoppelt.¹⁴

Diesen Veränderungen haben sich die großen Industrieunternehmen weltweit angepaßt. Ausfluß dieses Anpassungsprozesses stellt das sogenannte „Tirade Denken“ von *Ohmae* dar.¹⁵ Nach dieser Strategie ist es für den zukünftigen Unternehmenserfolg unerlässlich, in den drei großen Wirtschaftsregionen der Welt, Nordamerika, Asien und Westeuropa, gleichzeitig und dauerhaft präsent zu sein. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit in allen drei Regionen zu gewinnen oder zu erhalten.

¹⁰ Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeber, www.arbeitgeber.de.

¹¹ Institut der deutschen Wirtschaft, www.iwkoeln.de.

¹² *Legler*, Bericht der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands: Der Anteil der Hochqualifizierten an der erwerbstätigen Bevölkerung ist in Deutschland und Großbritannien etwa derselbe, während bei den mittleren Qualifikationen der deutsche Anteil mit 52 % den britischen mit 30 % deutlich übersteigt, Mitteilung der europäischen Kommission.

¹³ Bei der Produktivität je Erwerbstätiger ebenso wie bei der Produktivität je Arbeitsstunde liegt die deutsche Industrie, bezogen auf das verarbeitende Gewerbe, mit geringem Abstand hinter den USA, aber mit deutlichem Vorsprung vor Japan, *Priewe*, Die technologische Wettbewerbsfähigkeit der Industrie. Andere Berechnungen sehen für die westdeutsche Industrie hinter den Niederlanden das zweitbeste Produktivitätsniveau, mit deutlichem Abstand vor den skandinavischen Volkswirtschaften, vor Japan und den USA und Großbritannien, das am Ende der Rangskala rangiert, *Schumacher*, Technologische Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland.

¹⁴ *Perlitz*, Internationales Management, S. 10.

¹⁵ *Ohmae*, Die Macht der Tirade, S. 143.