

Annika Biss

Die Internationalisierung der Bayerischen Motoren Werke AG

Perspektiven

Schriftenreihe des
BMW Group Archivs

Band 6

Annika Biss

Die Internationalisierung der Bayerischen Motoren Werke AG

Vom reinen Exportgeschäft zur Gründung eigener
Tochtergesellschaften im Ausland 1945–1981

DE GRUYTER
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-050013-4
e-ISBN (PDF) 978-3-11-050129-2
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-049799-1

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A Cip catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© 2017 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Umschlagbild: BMW AG Konzernarchiv
Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG, Göttingen
© Gedruckt auf säurefreiem Papier

Printed in Germany

www.degruyter.com

Inhalt

| | |
|---|-----|
| <i>Vorwort</i> | IX |
| 1. <i>Einleitung</i> | 1 |
| 1.1. Themenhinführung und Fragestellung | 1 |
| 1.2. Theoretischer Rahmen: Die Internationalisierung eines Unternehmens | 6 |
| 1.2.1. Definitivische Abgrenzung der Begrifflichkeiten | 8 |
| 1.2.2. Theoretische Grundlagen | 18 |
| 1.3. Analytischer Rahmen: Methodische Grundlage und Aufbau der Untersuchung | 30 |
| 1.4. Quellenlage | 34 |
| 1.5. Forschungsstand und Literatur | 38 |
| 2. <i>Phase I: Die Initialisierung der internationalen Ausrichtung der BMW AG (1945–1960)</i> | 51 |
| 2.1. Allgemeine wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen | 51 |
| 2.1.1. Der Neubeginn nach dem Zweiten Weltkrieg: BMW während der Besatzungszeit (1945–1948) | 70 |
| 2.2. Personalpolitik | 74 |
| 2.2.1. Die BMW-Geschäftsleitung nach 1945: Kontinuität statt Bruch | 74 |
| 2.2.2. Personelle Entwicklungen im Hinblick auf die Internationalisierung | 80 |
| 2.3. BMW Motorrad nach dem Zweiten Weltkrieg | 85 |
| 2.3.1. Die Motorradmodellpolitik nach dem Neubeginn im Überblick | 85 |
| 2.3.2. Der Beitrag der Motorradsparte zur Internationalisierung der BMW AG | 92 |
| 2.4. Modell- und Preispolitik | 101 |
| 2.4.1. Das Automobilmodellprogramm | 104 |
| 2.4.1.1. Der Wiedereinstieg in das Automobilgeschäft mit den Großen Wagen | 114 |
| 2.4.1.2. Der Einstieg in das Kleinstwagengeschäft: Die BMW Isetta | 125 |
| 2.4.1.3. Das Kleinwagensegment: Der BMW 600 als Überbrückungsprodukt | 134 |
| 2.4.1.4. Der Kleinwagen BMW 700 als multinationales Projekt | 139 |

| | |
|---|-----|
| 2.4.1.5. Kurze Bewertung des automobilen Modell- programms und sein Beitrag zur Internationalisierung | 152 |
| 2.5. Vertriebspolitik | 155 |
| 2.5.1. Organisationaler Wandel der Unternehmensstruktur .. | 156 |
| 2.5.2. Der Aufbau der Händlerorganisation im In- und Ausland | 164 |
| 2.5.2.1. Ausgangssituation nach dem Zweiten Weltkrieg | 164 |
| 2.5.2.2. Bemühungen im Inland | 166 |
| 2.5.2.3. Bemühungen im Ausland | 171 |
| 2.5.3. Die Wiederbelebung des Exportgeschäftes | 181 |
| 2.5.3.1. Montage als Vertriebsstrategie zur Marktpene- tration: Die Vergabe von CKD-/SKD-Lizenzen | 187 |
| 2.5.3.2. Schwerpunkte der Auslandsaktivitäten: Regionales Muster des Exports | 196 |
| 2.6. Kommunikationspolitik | 208 |
| 2.6.1. Der Auftritt der Marke BMW weltweit | 214 |
| 2.6.2. Internationale Werbung (Markt- und Produkt- kommunikation) | 216 |
| 2.7. Zwischenfazit | 222 |
| | |
| 3. <i>Phase II: Die Intensivierung der internationalen Ausrichtung der BMW AG (1961–1970)</i> | 231 |
| 3.1. Allgemeine wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen | 231 |
| 3.2. Personalpolitik | 251 |
| 3.2.1. Die BMW-Geschäftsleitung in den 1960er Jahren | 251 |
| 3.2.2. Personelle Entwicklungen im Hinblick auf die Internationalisierung | 259 |
| 3.2.2.1. Gastarbeiter und ihr Einfluss auf die Internationalisierung der BMW AG | 264 |
| 3.3. Kurzer Exkurs: Beitrag der Motorradsparte zur Internationalisierung | 271 |
| 3.4. Modell- und Preispolitik | 283 |
| 3.4.1. Das Automobilmodellprogramm | 284 |
| 3.4.1.1. Einfluss der Marktforschung auf die Fahrzeugentwicklung | 291 |
| 3.4.1.2. Preispolitik | 297 |
| 3.4.1.3. Kurze Bewertung des automobilen Modellprogramms und sein Beitrag zur Internationalisierung | 302 |
| 3.5. Vertriebspolitik | 307 |
| 3.5.1. Organisationaler Wandel der Unternehmensstruktur .. | 309 |

| | |
|---|-----|
| 3.5.2. Der Ausbau des Vertriebsnetzwerks | 315 |
| 3.5.2.1. Das Delegiertensystem zur Erschließung neuer Märkte | 322 |
| 3.5.2.2. Der Ausbau der Montage als Mittel zur Marktpenetration | 325 |
| 3.5.2.3. Die ersten Minderheitsbeteiligungen im Ausland | 339 |
| 3.5.3. Schwerpunkte der Auslandsaktivitäten: Regionales Muster des Exports | 345 |
| 3.6. Kommunikationspolitik | 352 |
| 3.6.1. Der Auftritt der Marke BMW weltweit | 359 |
| 3.6.2. Internationale Werbung (Markt- und Produkt- kommunikation) | 371 |
| 3.7. Zwischenfazit | 380 |
| 4. <i>Phase III: Die Institutionalisierung der internationalen Ausrichtung der BMW AG (1971–1981)</i> | 397 |
| 4.1. Allgemeine wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen | 397 |
| 4.2. Personalpolitik | 416 |
| 4.2.1. Die BMW-Geschäftsleitung in den 1970er Jahren | 416 |
| 4.2.2. Personelle Entwicklungen im Hinblick auf die Internationalisierung | 426 |
| 4.3. Kurzer Exkurs: Beitrag der Motorradsparte zur Internationalisierung | 436 |
| 4.4. Modell- und Preispolitik | 450 |
| 4.4.1. Das Automobilmodellprogramm | 452 |
| 4.4.1.1. Marktspezifische Modellmodifikationen als wichtiges Instrument | 460 |
| 4.4.1.2. Preispolitik | 466 |
| 4.4.1.3. Kurze Bewertung des automobilen Modellprogramms und sein Beitrag zur Internationalisierung | 474 |
| 4.5. Vertriebspolitik | 477 |
| 4.5.1. Organisationaler Wandel der Unternehmensstruktur... .. | 481 |
| 4.5.2. Der Ausbau des Vertriebsnetzwerks | 498 |
| 4.5.2.1. Der Ausbau der Montage als Mittel zur Marktpenetration | 507 |
| 4.5.2.2. Der Strategiewechsel: Vertriebsgesellschaften statt Importeure | 516 |
| 4.5.2.3. Wachsende Komplexität: Die Gründung von Holding- und Finanzierungsgesellschaften | 530 |
| 4.5.3. Schwerpunkte der Auslandsaktivitäten: Regionales Muster des Exports | 535 |

| | |
|---|-----|
| 4.6. Kommunikationspolitik | 545 |
| 4.6.1. Der Auftritt der Marke BMW weltweit | 550 |
| 4.6.2. Internationale Werbung (Markt- und Produkt- kommunikation) | 557 |
| 4.7. Zwischenfazit | 566 |
| 5. <i>BMW in Südafrika: Vom Markteinstieg zur Etablierung der eigenen Tochtergesellschaft BMW (South Africa) (Pty) Ltd.</i> | 575 |
| 5.1. Einleitung | 575 |
| 5.1.1. Die Haltung der Bundesrepublik Deutschland gegenüber Südafrika | 580 |
| 5.2. Der Aufbau einer CKD-Montage von BMW in Südafrika | 591 |
| 5.3. Die Gründung der BMW (South Africa) (Pty) Ltd. | 610 |
| 5.4. Die Anfangsjahre der südafrikanischen BMW-Tochter- gesellschaft und ihr weiterer Ausbau (1972-1981) | 620 |
| 5.4.1. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und die allgemeine Geschäftsentwicklung | 621 |
| 5.4.2. Personalpolitik | 646 |
| 5.4.3. Modell- und Preispolitik | 672 |
| 5.4.4. Produktion | 690 |
| 5.4.5. Vertrieb | 708 |
| 5.4.6. Kommunikationspolitik | 725 |
| 5.5. Zwischenfazit | 736 |
| 6. <i>Schlussbetrachtung: Die Internationalisierung der BMW AG (1945-1981)</i> | 741 |
| 7. <i>Anhang</i> | 755 |
| 7.1. Abkürzungsverzeichnis | 755 |
| 7.2. Verzeichnis der Abbildungen | 761 |
| 7.3. Verzeichnis der Tabellen | 764 |
| 7.4. Quellen- und Literaturverzeichnis | 768 |
| 7.4.1. Archivalien des BMW Group Archivs (BMW) | 768 |
| 7.4.2. Archivalien des Archivs für Christlich-Soziale Politik (ACSP) | 769 |
| 7.4.3. Interviews | 770 |
| 7.4.4. Periodische Publikationen | 770 |
| 7.4.5. Quelleneditionen | 770 |
| 7.4.6. Literatur | 770 |
| 7.4.7. Internetquellen | 786 |
| 7.5. Sachregister | 788 |
| 7.6. Personenregister | 792 |

Vorwort

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die überarbeitete Fassung meiner Dissertationsschrift, die ich 2015 an der Philipps-Universität Marburg eingereicht und 2016 verteidigt habe. Zu Beginn der Promotion war nicht abzusehen, welchen Verlauf diese Reise nehmen und welche Dimensionen sie erreichen würde. In den vergangenen sechs Jahren eignete ich mir nicht nur umfangreiches fachliches Wissen an, sondern machte auf vielen weiteren Ebenen wertvolle Erfahrungen. So ein Promotionsprojekt, zumal begleitend zu Beruf und Familie, ist gewiss nicht ohne eine Wegbegleitung zu bewerkstelligen, die Etappenziele ebenso feiert wie auch hilft, schwierige Abschnitte zu bewältigen. Demgemäß gilt mein Dank vielen Menschen, die mich in dieser Zeit begleitet, ermutigt, unterstützt und nicht zuletzt Verständnis gezeigt haben, dass Zeit zur Geselligkeit ein knappes Gut war. Hier einige wenige hervorzuheben und zu versuchen, meiner Dankbarkeit angemessen Gestalt zu verleihen, ist schwierig, soll aber dennoch gewagt werden.

Der Bezeichnung „Doktorvater“ alle Ehre gemacht hat Prof. Christian Kleinschmidt, der diese Dissertation in seiner menschlichen, fachlich-wissenschaftlich versierten Art bestmöglich begleitet hat und nie Zweifel an ihrem erfolgreichen Abschluss aufkommen ließ. Einen besseren akademischen Mentor hätte ich mir nicht wünschen können. Dank gilt auch Prof. Eckart Conze, der als Zweitgutachter wertvolle Vorschläge zur inhaltlichen Überarbeitung machte sowie Prof. Lothar Burchardt, der noch während meines Magisterstudiums wichtiger Ansprechpartner und eine große Inspiration war. Für die inhaltliche als auch kollegiale Unterstützung danke ich vor allem Fred Jakobs, Dr. Florian Triebel und Manfred Grunert, die diese Doktorarbeit mit ihrem umfangreichen Wissen um die Historie der BMW AG fachlich lektoriert haben und somit als geschätzte Diskussionspartner wichtige Ergänzungen lieferten. Der stete Austausch mit ihnen hat wesentlich zur Aufwertung der Analyse beigetragen. Weiterer unendlicher Dank gilt meinem Vater, und nochmals Fred Jakobs, die beide diese Arbeit von Anfang bis Ende Korrektur gelesen und in ihrer Verlässlichkeit ein Exempel statuiert haben.

Auch bedanke ich mich bei dem gesamten Team einschließlich des ehemaligen Leiters des BMW Group Archivs Johann Raiger für die hervorragende Zusammenarbeit über viele Jahre sowie bei Tobias Flümamm vom Archiv für Christlich-Soziale Politik der Hanns-Seidel-Stiftung für die Unterstützung bei meinen dortigen Recherchen. Meinen Interview- und Gesprächspartnern – dem langjährigen BMW-Vorstandsvorsitzenden Dr. Eberhard von Kuenheim, den BMW-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Elizabeth Baloyi, Lochner Dicker, Seth Phalatsé und Peter Tomba in Südafrika sowie Mary Chan in Singapur – ist es zu verdanken, dass den schriftlichen Quellen eine zusätzliche narrative Dimension verliehen wurde, die die Arbeit bereichert hat.

Neben der fachlichen Begleitung sind die emotionalen Wegbereiter ebenso wichtig und unerlässlich: Mein Freundeskreis hat in dieser Zeit gezeigt, wie außergewöhnlich er ist. Auch meiner Familie, die den größten Anteil hatte und sich Jahr für Jahr in einer unermesslichen Geduld übte, möchte ich von Herzen danken. Ohne euren Zuspruch, euer Verständnis und euren ausnahmslosen Rückhalt wäre der Abschluss dieser Dissertation nicht möglich gewesen. Insbesondere meinen Eltern und meinem Partner Mathis Lex ist es zu verdanken, dass diese Reise erfolgreich verlief. All den hier genannten, aber auch den namentlich nicht erwähnten Personen, die mich in den vergangenen Jahren vorbehaltlos unterstützen, bin ich in tiefer Dankbarkeit verbunden.

1. Einleitung

1.1. Themenhinführung und Fragestellung

In den vergangenen Jahren war in dem Bereich der Unternehmensgeschichte eine stärker werdende Strömung zu beobachten, die sich der Frage zuwandte, wie einzelne Unternehmen auf die sich immer rascher wandelnden Gegebenheiten, im Rahmen einer sich internationalisierenden Umwelt, reagierten, die diese qua eines dialektischen Verhältnisses zugleich reproduzierten.¹ Mit einigen Ausnahmen handelte es sich bei einem Großteil dieser Untersuchungen um Einzelfallstudien oder aber um komparatistische Analysen, die sich in einem überschaubaren Rahmen bewegten, sich also auf einen Teilaspekt der Internationalisierungsgeschichte anhand eines exemplarischen Marktes, einer Periode und/oder eines bestimmten theoretischen Erklärungsansatzes – wie etwa anhand der Quantifizierung ausländischer Direktinvestitionen – konzentrierten.² Wenige Autoren hingegen haben bislang die Internationalisierung eines Unternehmens oder eines Industriezweiges in ihrer Gesamtheit untersucht.³ Diese Tatsache ist mit Sicherheit auch dem breiten Analysespektrum geschuldet, den die Internationalisierung einem Wissenschaftler⁴ bietet und ihn vor die Entscheidung stellt, welche Einschränkung er in Kauf zu nehmen gewillt ist: Die Untersuchung des Gesamtphänomens unter der Prämisse anzulegen, nicht nennenswert in die Tiefe gehen zu können und somit vermehrt auf der analytischen Metaebene zu arbeiten oder eine Eingrenzung

¹ Die Annahme eines dialektischen Verhältnisses zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt ist der Theorie des Sozialkonstruktivismus von Berger/Luckmann entlehnt, vgl. Berger, Peter / Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 20. Auflage, Frankfurt/M. 2004.

² Vgl. exemplarisch Borsdorf, Götz: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg bis 1973, Aachen 2007; Kleedehn, Patrick: Die Rückkehr auf den Weltmarkt. Die Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Jahre 1961, Stuttgart 2007; Kreutzer, Ulrich: Von den Anfängen zum Milliardengeschäft. Die Unternehmensentwicklung von Siemens in den USA zwischen 1845 und 2001, Stuttgart 2013; Nieke, Claudia: Volkswagen am Kap. Internationalisierung und Netzwerk in Südafrika 1950 bis 1966, Historische Notate. Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Bd. 4, Wolfsburg 2010; Wellhöner, Volker: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996.

³ Als herausstechende Beispiele einer breiter angelegten Untersuchung sind hier die zwei Arbeiten von Engel und Grunow-Osswald zu nennen, vgl. Engel, Alexander: Farben der Globalisierung. Die Entstehung moderner Märkte für Farbstoffe 1500–1900, Frankfurt/M. 2009; Grunow-Osswald, Elfriede: Die Internationalisierung eines Konzerns. Daimler-Benz 1890–1997, Wissenschaftliche Schriftenreihe des Daimler-Chrysler Konzernarchivs, Bd. 10, Vaihingen/Enz 2006.

⁴ Die vorliegende Arbeit verwendet eine geschlechtsneutrale Sprache, differenziert also nicht zwischen der weiblichen und männlichen Form.

des Spektrums vorzunehmen, infolgedessen weite Teile des Untersuchungsgegenstands vernachlässigt werden, jedoch ein hoher Detaillierungsgrad erreicht wird. Diese Ambivalenz ist nicht nur im Feld der Unternehmensgeschichte anzutreffen, sondern steht üblicherweise am Anfang eines jeden Forschungsvorhabens. Diese Entscheidung musste somit auch in der vorliegenden Studie gefällt werden. Im Folgenden soll erläutert werden, welcher Weg gewählt wurde und welcher Schwerpunkt der Arbeit zugrunde liegt.

Die Automobilindustrie bietet ein vielversprechendes Untersuchungsfeld, die Internationalisierungsprozesse innerhalb eines Unternehmens sowie einer Branche zu analysieren; zeigt dieser Industriezweig doch deutlich, mit welchen Aufgaben und Anforderungen die Akteure bei Internationalisierungsverläufen konfrontiert werden.⁵ Die deutsche⁶ Personenwagenindustrie nach 1945 war im europäischen Vergleich durch eine hohe Anzahl von Anbietern geprägt. So gab es, wenn die kleineren PKW-Produzenten und Fabrikanten von Kleinstfahrzeugen unberücksichtigt bleiben, in den 1950er Jahren in Deutschland neun PKW-Hersteller – die Volkswagen GmbH, Auto Union GmbH, Adam Opel AG, Ford-Werke AG, Borgward GmbH, Daimler-Benz AG, BMW AG, Hans Glas GmbH und die Porsche KG –, während es in Italien lediglich drei waren sowie in Großbritannien und Frankreich jeweils fünf.⁷ Dies änderte sich jedoch in Deutschland mit steigendem Wettbewerbsdruck binnen weniger Jahre.⁸ Im Zuge der wachsenden Exportorientierung der deutschen Wirtschaft, des strukturellen Wandels der Automobilindustrie vom Verkäufer- zum Käufermarkt und der mit diesen beiden Punkten einhergehenden steigenden Bedeutung der ausländischen Märkte konnten einige deutsche Automobilhersteller, wie Borgward und Glas, diesem Druck nicht

⁵ Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die PKW-Industrie und lässt somit die Nutzfahrzeugindustrie außer Betracht. Nach dem Zweiten Weltkrieg folgten diese beide Teilindustrien verschiedenen Logiken und sich unterschiedlich ausdifferenzierenden Technologien. Nur einige wenige Anbieter wie Daimler-Benz führten beide Sparten parallel, viele mussten jedoch einen Zweig im Verlauf der 1950er und 1960er Jahre aufgeben oder verschwanden ganz aus dem Markt. Da die BMW AG ab 1948 bzw. 1952 primär ein PKW- und Motorradhersteller war, erfahren Nutzfahrzeuge in dieser Arbeit keine weitergehende Beleuchtung.

⁶ Bei der Verwendung des Terminus Deutschland ist nach 1949 die Bundesrepublik Deutschland gemeint. Insofern Ostdeutschland bzw. die Deutsche Demokratische Republik gemeint ist, wird dies semantisch durch die Verwendung dieser Begriffe deutlich kenntlich gemacht.

⁷ Vgl. Jürgensen, Harald / Berg, Hartmut: Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt. Das Beispiel der Automobilindustrie, Göttingen 1968, S. 134f. Die Autoren bieten eine sehr interessante Momentaufnahme des europäischen Wettbewerbs der Automobilindustrie der 1950er und 1960er Jahre und zeigen auf, wie sich der Konkurrenzdruck in den 1960er Jahren allmählich verstärkte.

⁸ In den restlichen europäischen Ländern stieg zwar ebenso der Wettbewerbsdruck, allerdings war er dort aufgrund der kleineren einheimischen Herstelleranzahl zunächst geringer und nahm erst mit der Intensivierung des Imports ausländischer Fabrikate signifikant zu.

standhalten.⁹ Denn Vertrieb, Lizenzvergaben oder gar eine eigene Produktion im Ausland auf-, auszubauen und zu koordinieren, stellt ein Unternehmen vor große organisatorische sowie finanzielle Herausforderungen. Durch die strukturellen Veränderungen des deutschen Automobilmarktes der 1950er und 1960er Jahre hatte sich die Zahl der PKW-Hersteller von ehemals neun reduziert, was auf den Aufkauf der Auto Union GmbH und der Hans Glas GmbH sowie der Insolvenz von Borgward zurückzuführen war.

Die vorliegende Untersuchung fokussiert die Geschäftsentwicklung der BMW AG und ihrer Töchter im Kontext ihrer Internationalisierung seit der Nachkriegszeit. Das Ende des Zweiten Weltkrieges markierte eine existentielle Zäsur für die deutsche Industrie, die zugleich ihren internationalen Tätigkeiten und Direktinvestitionen im Ausland vorerst ein Ende setzte. Die vorhergehenden Phasen der BMW AG vor 1945 werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher beleuchtet. Das Auslandsengagement der Vorkriegszeit wird dennoch dort berücksichtigt, wo es – etwa durch ein in dieser Zeit geformtes Image, bestehende Vorkriegskontakte zu Importeuren oder erlerntes Wissen – Auswirkungen auf die Entwicklungen des internationalen Handels nach dem Zweiten Weltkrieg hatte. Die Konzentration auf den Zeitraum nach 1945 hat vor allem folgende Gründe: Zum einen war die BMW GmbH bzw. AG, auch wenn sie seit 1923 Motorräder und seit 1928 Automobile herstellte, in dieser Zeit allem voran ein Flugmotorenhersteller und somit während der beiden Weltkriege ein Rüstungsunternehmen. Dem Flugmotorenhandel, vor dem Hintergrund eines Rüstungsunternehmens mit primär staatlicher Interaktion, liegen allerdings andere Analyseparameter zugrunde als dem Endkundengeschäft im Bereich der Automobil- und Motorradindustrie, selbst wenn dieses über Direkt- und Großhändler abgewickelt wird. Zwar spielten mit der Entstehung und dem Ausbau des zivilen Flugverkehrs allmählich weitere Handelspartner, wie Flugzeughersteller und Luftfahrtgesellschaften, eine Rolle, jedoch unterlagen, wie Pierer und Lorenzen zeigen, die Handlungsspielräume der BMW-Geschäftsleitung einer Dynamik, die sich aufgrund staatlicher Interaktion und Intervention in Wellen zwischen Einnengung und Ausdehnung bewegten.¹⁰ Die Phasen vor 1945 unterscheiden sich

⁹ Am Beispiel des PKW-Herstellers Glas arbeitet Günther diese Entwicklung sehr anschaulich auf, vgl. Günther, Rolf: Markteintritt und Wettbewerbsverhalten in der Automobilindustrie. Das Beispiel der Glas GmbH, Frankfurt/M. 1984. Für die gesamte bundesdeutsche Automobilwirtschaft, vgl. Borgward, Peter: Der Wettbewerb auf dem westdeutschen Automobilmarkt seit 1948. Verhaltensweisen der Anbieter und Nachfrager auf den westdeutschen Märkten für fabrikneue Personen- und Kombinationskraftwagen, Kiel 1967. Beckmann zeigt in seiner Arbeit sehr anschaulich den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt auf, vgl. Beckmann, Nils: Käfer, Goggos, Heckflossen. Eine retrospektive Studie über die westdeutschen Automobilmärkte in den Jahren der beginnenden Massenmotorisierung, Stuttgart 2006.

¹⁰ Vgl. Pierer, Christian: Die Bayerischen Motoren Werke bis 1933. Eine Unternehmensgründung in Krieg, Inflation und Weltwirtschaftskrise, München 2011; Loren-

vor allem darin, dass neben der Mitbestimmung durch Regierungsstellen das primäre Geschäftsfeld der BMW AG vorrangig auf dem Gebiet des Geschäftskundensegments, das heute auch als Business-to-Business (B2B) bezeichnet wird, lag. Die Untersuchungsparameter dieses Feldes grenzen sich jedoch von dem für die vorliegende Arbeit gewählten Analyseraster deutlich ab, welches auf einer Erweiterung des klassischen Marketing-Mix von McCarthy basiert, das in Kapitel 1.3 genauer vorgestellt wird und mit dessen Hilfe die Internationalisierung des Unternehmens im weiteren Verlauf untersucht wird. Ein weiterer Grund für die Fokussierung des Zeitraums 1945 bis 1981 liegt darin begründet, dass sich der Verkauf von zivilen BMW-Produkten ins Ausland bis zum Wiedereinstieg in den Zweirad- und PKW-Markt 1948 bzw. 1952 lediglich in geringen Ausfuhrmargen bewegte und somit nur eine untergeordnete Rolle spielte. Auch Direktinvestitionen im Ausland tätigte BMW vor 1959 nicht. Im Zuge der nationalsozialistischen Expansion des Dritten Reichs wurden lediglich einige Frontreparaturstätten betrieben, die als solche eine andere Rolle einnahmen. Hinsichtlich seiner internationalen Aktivitäten unterschied sich das Münchner Unternehmen maßgeblich von anderen Herstellern, wie etwa der Daimler-Benz AG, die bereits 1902 erste Direktinvestitionen im Ausland tätigte, um der dort zunehmenden Nachfrage zu begegnen.¹¹ Die Auseinandersetzung mit der BMW-Unternehmensgeschichte vor 1945 stellt dennoch aufgrund diverser Promotionsprojekte, die die Historie des Unternehmens unter dem Gesichtspunkt verschiedener Fragestellungen aufgearbeitet haben, kein Desiderat dar. Die Erkenntnisse aus diesen Arbeiten finden in der vorliegenden Analyse Niederschlag, insofern sie Einfluss auf die internationalen Aktivitäten im Untersuchungszeitraum 1945 bis 1981 nahmen.¹²

Eine weitere Eingrenzung des Untersuchungsfeldes wird vorgenommen, indem im Anschluss an die Nachkriegszeit vorrangig die Rolle des Automobilgeschäfts für die Internationalisierung der BMW AG in den Fokus genommen wird. Während das Zweirad mit dem blau-weißen Logo bis Mitte der 1950er Jahre noch eine wichtige Säule des Geschäftsfeldes war und das in der Vorkriegszeit geprägte Image der Marke BMW weiterhin auch im Ausland vertrat, nahm ab Mitte des Jahrzehnts die Bedeutung des Motorrads immer weiter ab. Diese Entwicklung stand in direktem Zusammenhang mit dem allgemeinen Wandel der Kraftfahrzeugmärkte in Deutschland und Europa – vom Zweirad hin zur überdachten Mobilität – und ließ sich quantitativ sowie qualitativ auf Unternehmens- und Marktebene nachvollziehen

zen, Till: BMW als Flugmotorenhersteller 1926–1940. Staatliche Lenkungsmaßnahmen und unternehmerische Handlungsspielräume, München 2008.

¹¹ Vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz, S. 92.

¹² Vgl. Pierer, Die Bayerischen Motoren Werke bis 1933; Lorenzen, BMW als Flugmotorenhersteller 1926–1940; Werner, Constanze: Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW, München 2006.

(vgl. Kapitel 2.1).¹³ Diesem Wandel der Mobilität wird auch in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, indem die Rolle des Motorrads für die Internationalisierung des Münchner Unternehmens in jeder Internationalisierungsphase untersucht wird, der Schwerpunkt der Arbeit jedoch – analog zu dem der BMW-Geschäftstätigkeit – auf dem PKW-Segment liegt. Durch dieses Vorgehen lassen sich überdies Unterschiede in dem Internationalisierungsverlauf beider Geschäftsfelder ermitteln.

Um das wie oben beschriebene Untersuchungsgebiet für die Analyse handhabbar zu machen, wurde der klassische Marketing-Mix von McCarthy zu einem methodischen Rahmen operationalisiert. Durch dieses, um zwei weitere Kategorien erweiterte, recht weitgefaste Verständnis von Marketing, das in Abschnitt 1.3 näher vorgestellt wird, war es möglich, weite Teile des Unternehmens in die Studie mit einzubeziehen, diese gegen anliegende Gebiete abzugrenzen und die Internationalisierung in jeder Phase, anhand der hierdurch definierten Bereiche, strukturiert zu untersuchen. Dieses methodische Vorgehen steigerte die Vergleichbarkeit als auch die analytische Konsistenz der einzelnen Internationalisierungsphasen erheblich.¹⁴

Selbstverständlich verbleiben nach Abschluss der Untersuchung im Hinblick auf die BMW AG noch wichtige und interessante Desiderate innerhalb der Unternehmensforschung, allerdings konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit das Untersuchungsgebiet, unter Berücksichtigung der verwendeten, in diesem Kapitel noch vorzustellenden methodischen und theoretischen Grundlagen, nicht beliebig ausgeweitet werden, ohne den Kern der Arbeit selbst aufzuweichen, beliebig diffundieren zu lassen und letztlich keinem der Themen gerecht zu werden. Ein solch unzulänglicher Versuch, möglichst viele Aspekte konzeptionell zu integrieren, fiel umso schwerer ins Gewicht, als insbesondere Themen, geprägt von gesellschaftlicher Verantwortung und Reichweite – wie etwa die Auseinandersetzung mit dem südafrikanischen Apartheidregime und die Rolle der deutschen Industrie –, eine gewissenhafte Vertiefung, mittels eines auf dieses Untersuchungsgebiet speziell abgestimmten Forschungsdesigns, verlangen.

Bei der hier vorliegenden Studie waren folgende Leitfragen maßgeblich für die Analyse:

1. Welche Prozesse durchlief das Unternehmen bei der internationalen Ausrichtung seiner Geschäftstätigkeit? Lag diesen Prozessen eine Strategie zugrunde oder handelte es sich vielmehr um ein Trial-and-Error-Vorgehen? Welche Rolle nahmen externe und interne Faktoren hierbei ein? Handelte es

¹³ Eine ausgesprochen aufschlussreiche Abhandlung über den Wandel der Mobilitätsmärkte findet sich bei Beckmann, vgl. Beckmann, Käfer, Goggos, Heckflossen, S. 223–298.

¹⁴ Bei der Entscheidung für ein Analyse-Framework werden stets auch Felder unberücksichtigt oder ungenügend erforscht bleiben. Diese Facetten bieten sich umso mehr nachfolgenden Forschungsarbeiten als Desiderat an und können durch ein anderes methodisches oder theoretisches Konzept erschlossen werden.

sich um eine lineare Entwicklung oder war sie von evolutionären Sprüngen, gar von rückwärtsgerichteten Tendenzen geprägt? Lassen sich bei genauerer Betrachtung unterschiedliche Phasen der Internationalisierung kennzeichnen?

2. Welche organisatorischen Auswirkungen hatte die Internationalisierung auf die einzelnen Bereiche des Unternehmens? Bedurfte es mit zunehmender Internationalisierung einer gesonderten Abstimmung zwischen den einzelnen Ressorts? Wie steuerte BMW die Koordination der ausländischen Partner einschließlich der konzerneigenen Tochtergesellschaften? Gab es Rückkoppelungseffekte aus den Dependancen, die die Zentrale beeinflussten oder handelte es sich um ein primär top-down gerichtetes, zentralistisches Organisationsmodell? Inwiefern spielten Transaktionskosten und ihre Reduzierung eine Rolle bzw. lassen sich typische Facetten des Prinzipal-Agenten-Problems kenntlich machen und wie versuchte die Geschäftsleitung, diesen Informations- und Machtasymmetrien entgegenzuwirken?

3. Wie wurde die Marketing- und Kommunikationspolitik des Unternehmens durch die Erschließung neuer Märkte und die Verlagerung auf das Auslandsgeschäft beeinflusst. Wurde diese im Stammhaus formuliert oder den einzelnen Agenten im Ausland Handlungsspielräume gewährt, um Marktspezifika besser adressieren zu können?

4. Welchen Einfluss hatte das Personal auf die Internationalisierung und vice versa; bildete sich mit der Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten ebenso eine internationale Expertise der Mitarbeiter, die beispielsweise durch Fremdsprachenkenntnisse zum Ausdruck kam? Wie wurde die Belegschaft der ausländischen BMW-Tochtergesellschaften mit dem Image der Marke und des Unternehmens sowie mit Aspekten der Unternehmenskultur vertraut gemacht und kam es hier zu Inkonsistenzen in den Märkten?

Diese Leitfragen spielten eine maßgebliche Rolle für die Untersuchung der Internationalisierung der BMW AG. Bevor die sich hieraus ableitenden einzelnen Ergebnisse vorgestellt werden, sollen in den sich anschließenden Abschnitten die theoretischen und methodischen Grundlagen vorgestellt werden, die der Analyse zugrunde lagen.

1.2. Theoretischer Rahmen: Die Internationalisierung eines Unternehmens

Begrifflichkeiten wie *Internationalisierung*, *Globalisierung* und – auf Akteursebene übertragen – *Multinationals* sowie *Global Player* gehören mittlerweile wie selbstverständlich zu unserem alltäglichen Sprachgebrauch.¹⁵ Man kann förmlich zusehen und spüren, wie die Welt scheinbar zusammenrückt und Konzerne weltweit nicht nur mit Dependancen vertreten sind, sondern

¹⁵ Zur näheren definitorischen Bestimmung dieser Termini siehe Kapitel 1.2.1.

sich fernerhin mit anderen politischen und ökonomischen Akteuren vernetzen. Die Automobilindustrie verdeutlicht diese Zusammenhänge in besonderem Maße, handelt es sich doch um einen hoch komplexen, interdependenten Industriezweig, dem seit der Nachkriegszeit eine immense Bedeutung für die deutsche Wirtschaft und ihr Wachstum zukommt.¹⁶ Diese Vernetzung und Interdependenzen sowie der Internationalisierungsgrad einzelner Unternehmen bestehen jedoch nicht *sui generis*, sondern sind im Laufe der Jahrzehnte historisch gewachsen.¹⁷ Organisationen – damit auch Unternehmen – stehen im Zeichen ihrer eigenen Geschichte, denn sie haben sich aus dieser heraus entwickelt. Dieses Phänomen kann adäquat mit dem Begriff der Pfadabhängigkeit erfasst werden. Hierbei handelt es sich nicht um einen *a priori* determinierten Vorgang; vielmehr postuliert die Theorie der Pfadabhängigkeit, dass Organisationen aus ihrem geschichtlichen Zusammenhang heraus erklärt werden müssen, da nichts losgelöst von der eigenen Historie besteht. Dieser Prozess ist keineswegs nur einseitig ausgerichtet und somit auch unter bestimmten Umständen umkehrbar bzw. durch Rückschläge gekennzeichnet, wie etwa die Auswirkungen der beiden Weltkriege empirisch belegt haben.¹⁸

¹⁶ Hier sollte nicht nur von einer Schlüsselfunktion für die deutsche, sondern für die internationale Wirtschaft gesprochen werden. Tilly definiert den Begriff „Automobilindustrie“ in Anlehnung an den VDA als „die Produktion von PKW, Nutzfahrzeugen, Anhängern und Containern sowie die Zulieferindustrie“, vgl. Tilly, Stephanie: „Die guten Zeiten sind ... vorbei.“ Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren, in: Reitmayer, Morten / Rosenberger, Ruth (Hg.), Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 209–232, hier S. 209. Für eine überblicksartige Einordnung der deutschen Automobilindustrie in den ökonomischen Gesamtzusammenhang Deutschlands sowie ihrer Weltmarktverflechtung in der Nachkriegszeit, vgl. Tilly, Stephanie / Triebel, Florian (Hg.): Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise, München 2013; Abelshäuser, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 366–378.

¹⁷ Ein wichtiger Indikator für den Grad der Internationalisierung sind im Ausland getätigte Direktinvestitionen. Borsdorf widmet sich diesen Auslandsdirektinvestitionen eingehend und rekonstruiert durch sie anhand von Fallbeispielen die Internationalisierung von Unternehmen im Nachkriegsdeutschland, vgl. Borsdorf, Internationalisierung deutscher Unternehmen. Ebenfalls sehr lesenswert ist der Aufsatz von Schröter, vgl. Schröter, Harm: Außenwirtschaft im Boom. Direktinvestitionen bundesdeutscher Unternehmen im Ausland 1950–1975, in: Kaelble, Hartmut (Hg.), Der Boom 1948–1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992, S. 82–106.

¹⁸ Für weiterführende Aspekte über die Theorie der Pfadabhängigkeit im Kontext von Wirtschaftswachstum und dem Wandel von Institutionen, vgl. North, Douglass: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992, Teil II, S. 87–124. Für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept, vgl. Beyer, Jürgen (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 34, Nr. 1, S. 5–21.

Die Internationalisierung von Unternehmen erregt natürlich nicht nur Interesse in der Geschichtswissenschaft, sondern war vor allem zunächst Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Studien. In diesen ökonomischen Betrachtungen wird oftmals versucht, die Prozesshaftigkeit von Internationalisierung und ihre Phasen nachzuvollziehen, um nicht nur die Phänomene wachsender transnationaler Vernetzung zu erklären, sondern überdies, im Sinne einer Optimierung des Unternehmenserfolges, Aussagen ableiten zu können, die in den Kanon zukünftiger Managemententscheidungen einfließen sollten.¹⁹

Ist von Internationalisierungs- sowie Globalisierungsprozessen in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen die Rede, muss leider konstatiert werden, dass die zentralen Termini *Internationalisierung*, *Globalisierung*, *Global Player*, *multinationale* sowie *transnationale Unternehmen* usf. oftmals definitorisch unscharf und inflationär verwendet werden; sowohl im alltäglichen Sprachgebrauch als auch in der Fachliteratur. Daher soll an dieser Stelle zunächst eine definitorische Bestimmung der Begriffe geleistet werden, um Ungenauigkeiten und Zirkelschlüsse von vornherein zu vermeiden. Vor allem eine präzise Trennung von Begrifflichkeiten wie *Internationalisierung* und *Globalisierung* ist im Kontext der vorliegenden Arbeit essentiell, ist die Internationalisierung doch schließlich das Kernphänomen, das es zu analysieren gilt. In einem ersten Schritt sollen diese beiden „Meta-Begriffe“ kurz eruiert werden, wobei der Fokus auf ihrer wirtschaftlichen Dimension mitsamt den definitorischen Implikationen für Unternehmen liegt. In einem nachfolgenden Schritt sollen dann konkrete Arbeitsdefinitionen diskutiert werden; was also im Rahmen der vorliegenden Studie fortan unter internationalen, multinationalen, transnationalen und globalen Unternehmen zu verstehen ist.

1.2.1. Definitorische Abgrenzung der Begrifflichkeiten

Bei einer näheren Betrachtung des Diskussionsverlaufs der vergangenen zwei Jahrzehnte scheint es fast, als sei der Ausdruck *Internationalisierung* mit der Zeit – vor allem im öffentlichen Diskurs – zunehmend aus der Mode gekommen bzw. durch einen neuen Begriff verdrängt worden: *Globalisierung*. Die sogenannte Globalisierungsdebatte²⁰ gewann im Zuge der 1990er Jahre deut-

¹⁹ Vgl. exemplarisch Glaum, Martin / Hommel, Ulrich / Thomaschewski, Dieter (Hg.): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Wettbewerb, organisatorischer Wandel und Corporate Governance*, Stuttgart 2007; Schmid, Stefan: *Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele*, München 2006; Swoboda, Bernhard: *Dynamische Prozesse der Internationalisierung. Managementtheoretische und empirische Perspektiven des unternehmerischen Wandels*, Wiesbaden 2002.

²⁰ Für ein interessantes Zwischenfazit zur Globalisierungsdebatte mit kulturellem Fokus, vgl. Kleiner, Marcus / Strasser, Hermann (Hg.): *Globalisierungswelten. Kultur und Gesellschaft in einer entfesselten Welt*, Köln 2003. Eine lesenswerte Einführung in die Globalgeschichte bieten Conrad et al., vgl. Conrad, Sebastian / Eckert, Andreas /

lich an Intensität, trug jedoch nicht immer zur Schärfung der eigentlichen Diskussion bei.²¹ So wäre es etwa falsch, Globalisierung als bloßes Synonym für Internationalisierung aufzufassen, verbirgt sich hinter Globalisierung schließlich ein weiter greifendes Konzept.²² Der britische Soziologe Giddens drückte diese mangelnde Präzision wie folgt pointiert aus:

“There are few terms that we use so frequently but which are in fact as poorly conceptualized as globalization. The word seems to have appeared everywhere from nowhere.”²³

Die Erweiterung des Sprachrepertoires um *Globalisierung* deutet darauf hin, dass mit dem bisherigen Begriffskanon die weltweiten Entwicklungen nicht mehr adäquat zu fassen waren. Was genau aber macht den Unterschied zwischen Globalisierung und Internationalisierung aus?²⁴ Der Begriff *Internationalisierung* wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich weit gefasst. Hierbei kann sie sowohl einen Prozess als auch einen Zustand beschreiben:

„Der Prozess der Internationalisierung bezeichnet die zunehmende Integration von Unternehmungen in ausländische Märkte, während mit Internationalisierung als Zustandsbeschreibung die Verteilung der Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmungen über verschiedene Länder zu einem bestimmten Zeitpunkt gemeint ist.“²⁵

Internationalisierung als Untersuchungsphänomen umfasst aus konzeptioneller Sicht ein Unternehmen als Ganzes, was umso mehr zutrifft, je höher der Grad der Internationalisierung ist.²⁶ Vereinfacht ausgedrückt, beginnt die Internationalisierung eines Unternehmens bereits mit Ländergrenzen über-

Freitag, Ulrike (Hg.): Globalgeschichte. Theorien, Themen, Ansätze, Frankfurt/M. u. a. 2007.

²¹ So reden Osterhammel/Petersson davon, dass „[b]ereits [...] Pfadfinderschrifttum erforderlich [ist], um Schneisen durch das semantische Dickicht zu schlagen“, vgl. Osterhammel, Jürgen / Petersson, Niels: Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen, 2. Auflage, München 2004, S. 7.

²² Scholte widmet dergleichen definitorischen Sackgassen in seinem Werk ein ganzes Kapitel. Hier zeigt er anschaulich auf, dass Definitionen von Globalisierung häufig redundant angelegt sind, die uns damit dem eigentlichen Erkenntnisinteresse nicht näherbringen, vgl. Scholte, Jan Aart: Globalization. A Critical Introduction, 2. Auflage, New York 2005, Kapitel 1, S. 54–84.

²³ Giddens, Anthony: Essential Matter. Globalization Excerpts from a Keynote Address at the UNRISD Conference on Globalization and Citizenship, 1 December 1996, URL: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/%28httpNews%29/3F2A5BF8EF7300D480256B750053C7EC?OpenDocument>, (Stand: 19. 12. 2015).

²⁴ In diesem Exkurs soll das Hauptaugenmerk auf einer dem Forschungsinteresse zugewandten definitorischen Bestimmung liegen, also der Akzent auf die wirtschaftshistorische Komponente gesetzt werden, da an dieser Stelle nicht auf sämtliche Dimensionen von Globalisierung und Internationalisierung wie beispielsweise Politik, Sprache, Kultur usf. eingegangen werden kann.

²⁵ Glaum, Martin: Internationalisierung und Unternehmenserfolg: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, in: Glaum, Martin / Hommel, Ulrich / Thomasschewski, Dieter (Hg.), Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 2007, S. 7–30, hier S. 7.

²⁶ Vgl. Perltitz, Manfred: Internationales Management, Stuttgart 1993, S. 7.

schreitenden Aktivitäten. Dies können beispielsweise Import-/Exportbeziehungen sein; da jedoch der Import/Export als alleiniger Parameter keinen dezidierten Indikator für ein internationales Unternehmen darstellt, sollten weitere Faktoren mit einbezogen werden, um den Grad der Internationalisierung festzustellen. Hierzu zählt beispielhaft die Lizenzvergabe, aber auch weitergehende Maßnahmen wie Direktinvestitionen im Ausland. Unter Direktinvestitionen sind – ganz basal – Aktivitäten monetärer Art außerhalb des Heimatlandes zur Sicherung von Auslandsmärkten zu verstehen.²⁷ Schröter schärft diese Definition weiter, indem er unter Direktinvestitionen diejenigen Auslandsinvestitionen fasst, „*bei denen der Investor nicht nur eine finanzielle Beteiligung hält, sondern gleichzeitig Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen nimmt.*“²⁸ Ihre Ausprägungen können jedoch höchst unterschiedlich sein: Zu Ihnen zählen ebenso Mehrheitsbeteiligungen an Importeuren, einfache Montagewerke im Sinne einer CKD-Fertigung (**C**ompletely **K**nocked **D**own), wie aber auch die Gründung von ausländischen Entwicklungsstandorten, Vertriebsgesellschaften oder die Übernahme ganzer Firmen im Ausland.²⁹ Mit einem solchen finanziellen Engagement im Ausland sind natürlich stets Risiken verbunden, die im Vorfeld abzuwägen sind. Über die vergangenen Jahrzehnte lässt sich mittels Direktinvestitionen ein Wandel von wirtschaftlicher Internationalisierung nachzeichnen: Während in der Vergangenheit vorrangig der grenzüberschreitende Handel mit Gütern, wozu auch Dienstleistungen zählen können,³⁰ sowie Direktinvestitionen zur Produktion von Gütern im Ausland dominierten (Montagewerke, eigene Produktionsstandorte, Joint Ventures etc.), macht heute der Handel mit Eigentumsrechten an Unternehmen den überwiegenden Anteil am Direktinvestitionsvolumen aus, wofür exemplarisch die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone angeführt werden kann. In den 1990er Jahren bestand bereits der größte Teil ausländischer Direktinvestitionen aus der Übernahme von Firmen im Empfängerland. Wenn man überdies berücksichtigt, dass sich Unternehmen zunehmend über internationale Kapitalmärkte finanzieren, wird deutlich, wie Komplexität und Interdependenz unternehmerischer Internationalisierung stetig zunehmen.³¹

²⁷ Vgl. Löser, Bernd: Internationalisierung mittelständischer Produktionsunternehmen durch strategische Netzwerke, Aachen 2000, S. 24.

²⁸ Schröter, Außenwirtschaft im Boom, S. 82, Fußnote 1.

²⁹ Bei der Nennung dieser Beispiele handelt es sich nicht um eine abschließende, sondern um eine exemplarische Aufzählung.

³⁰ Eine Untersuchung sollte nicht bei der Produktion von Gütern Halt machen, sondern ebenfalls Dienstleistungen als mögliches Sujet einschließen, um auch dem tertiären Sektor gerecht zu werden. Nur wenige Abhandlungen haben diesem Aspekt bislang ausreichend Beachtung geschenkt.

³¹ Vgl. Hassel, Anke / Höpner, Martin et al. (2000): Zwei Dimensionen der Internationalisierung. Eine empirische Analyse deutscher Großunternehmen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 52, Nr. 3, S. 500–519, hier S. 501.

Einige Autoren stellen den Internationalisierungsprozess als idealtypisches, evolutionäres Modell dar. Eine bedeutende Rolle kommt hier dem vielzitierten Ansatz von Johanson/Vahlne zu, an dessen Anfang der Export und an dessen Ende die Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland stehen.³² Auf den ersten Blick besticht diese Darstellung durch ihre Simplizität, doch gerade hier liegt auch die Krux: Gerade weil derartige Modelle Komplexität stark reduzieren, verzerren sie oftmals die Realität, denn viele wichtige Facetten werden ausgeblendet und evolutionäre Stringenz suggeriert. So konzentriert sich das Uppsala-Modell von Johanson/Vahlne auf die Variablen Produktion und Vertrieb, lassen dabei allerdings weitere wichtige Aspekte unberücksichtigt, wie etwa den Personalbereich oder die Kommunikation. Bislang ebenso ungenügend betrachtet wurde die internationale Ausrichtung des Einkaufswesens, denn wie international ist ein Betrieb, der unterschiedliche Komponenten aus verschiedenen Ländern bezieht und sich somit ein internationales Netzwerk an Lieferanten aufbaut?³³ Ein Punkt, der bislang in Internationalisierungsmodellen oftmals unberücksichtigt bleibt und nur von wenigen Autoren operationalisiert wurde. Das integrative Konzept der internationalen Unternehmung von Kutschker, das die im Ausland erbrachte Wertschöpfung – Vertrieb, Logistik, Produktion, Forschung und Entwicklung und Materialbeschaffung – untersucht, ist ein solches Beispiel. Ferner berücksichtigt er die geographisch-kulturelle Distanz sowie die Abstimmungsprozesse zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaften, die er als Grad der Integration innerhalb des Unternehmens misst.³⁴ Dahingegen werden in evolutionären Stufenmodellen kulturelle Indikatoren, wie die Auslandserfahrung des Top-Managements oder die regionale Streuung von Auslandsaktivitäten, die eine hohe Interkulturalität der Unternehmenspolitik fordern, überwiegend nicht integriert.³⁵ Dabei ist Internationalisierung ein mehrdimensionales Phänomen, das als solches analysiert werden muss.³⁶ Hier hat, vor dem Hintergrund des Helsinki-Modells, welches die Gedanken aus Uppsala fortgeführt hat, das Konzept der lateralen Rigidität fruchtbare Impulse geliefert, auf die in Kapitel 1.2.2 eingegangen wird.

³² Vgl. Johanson, Jan / Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32.

³³ Zurzeit arbeitet Tilly an einer dezidierten Analyse der deutschen Zulieferindustrie, vgl. Tilly, Stephanie: „Stumme Diener“ der Automobilindustrie? Die Automobil-Zulieferindustrie 1945–1979 [Arbeitstitel], URL: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/automobilprojekt/teilstud3.html>, (Stand 19. 12. 2015).

³⁴ Vgl. Kutschker, Michael / Schmid, Stefan: *Internationales Management*, 7. Auflage, München 2011, S. 327–339.

³⁵ Zur Bedeutung und Messbarkeit der Streuung von Auslandsaktivitäten, vgl. Sullivan, Daniel (1994): Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 325–342, hier p. 332.

³⁶ Vgl. Hassel/Höpner, *Zwei Dimensionen*, S. 503.

Was aber unterscheidet Globalisierung nun von Internationalisierung? Eingangs wurde hervorgehoben, dass sie eben nicht Synonyme sind. Vielmehr handelt es sich um einen Begriff von größerer Reichweite als Internationalisierung, denn Globalisierung ist als ein alle gesellschaftliche Teilbereiche – Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Religion, Literatur usw. – erfassender, gesamtgesellschaftlicher Querschnittsprozess zu verstehen.³⁷ Damit kommt Globalisierung eine Bedeutung als *„Sammelbegriff für konkret beschreibbare Strukturen und Interaktionen planetarischer Reichweite zu.“*³⁸

„Immer wieder bestätigt sich auch der triviale Kern, der sich im Inneren des Begriffs verbirgt: Die Welt wird zusehends ‚kleiner‘, und Entferntes wird immer stärker miteinander verknüpft. Zugleich wird sie ‚größer‘, weil wir noch niemals weitere Horizonte überschauen konnten.“³⁹

Dieses Zitat verdeutlicht, dass Globalisierung einen Makroprozess darstellt und simultan in mehrere Richtungen wirken kann.⁴⁰ Sie ist für jeden Bürger erfahrbar, wenn auch die einzelnen Kontinente unterschiedlich stark an ihr partizipieren.⁴¹ Um Globalisierung für die vorliegende Untersuchung handhabbar zu machen, soll sich auch hier, wie bereits angekündigt, auf eines der oben genannten gesellschaftlichen Partialsysteme konzentriert werden: der Wirtschaft. Bei einer solchen Eingrenzung muss allerdings in Erinnerung bleiben, dass auch dieses Teilsystem stets durchdrungen ist von Einflüssen anderer Teilsysteme, da diese in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen: Wirtschaft ist zweifelsohne mit Politik verbunden – beispielsweise via Local-Content-Bestimmungen – sowie mit den kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Landes, die sich ebenfalls in den Geschäftspraktiken niederschlagen.

Eine globale Wirtschaft zeichnet sich durch einen hohen Interdependenz-zusammenhang aus, der sich nicht länger nur an Ländergrenzen ausrichtet. Ein Unternehmen produziert weltweit, trägt also einerseits zur Verbreitung eines von der Heimatkultur geprägten Produktes bei, wird jedoch andererseits, wenn es auf anspruchsvollen Auslandsmärkten bestehen will, auf die

³⁷ Vgl. Fäßler, Peter: Globalisierung. Ein historisches Kompendium, Köln 2007, S. 30.

³⁸ Osterhammel/Petersson, Geschichte der Globalisierung, S. 112.

³⁹ Ebd., S. 8.

⁴⁰ Robertson geht detailliert auf die Globalisierungserscheinungen Homogenisierung sowie Heterogenisierung ein. Mit seinem Werk hat er eine wichtige theoretische Grundlage für die Sozial-, aber auch Geisteswissenschaften geliefert, vgl. Robertson, Roland: Globalization. Social Theory and Global Culture, London u. a. 1992.

⁴¹ Ohmae prägte den Begriff der Triade: Im Globalisierungszusammenhang beschreibt dieser, wie die Kontinente unterschiedlich stark in die wirtschaftlichen Prozesse eingebunden sind, wobei sich der Hauptkern der Aktivitäten und Partizipation auf Nordamerika, Europa und Asien, dort vorrangig Japan, konzentriert, die somit eine Triade bilden, vgl. Ohmae, Kenichi: Triad power. The coming shape of global competition, New York 1985. Da sich jedoch mit der zunehmenden Globalisierung auch die regionalen Strukturen wandeln, verfügt dieses Modell nach Auffassung der Autorin heute nur noch über eine eingeschränkte Aussagekraft.

jeweiligen Wünsche eingehen und nimmt somit landesspezifische Modifikationen für einen speziellen Markt vor; dies kann ebenso auf tarifäre sowie nicht-tarifäre Handelshemmnisse zurückgehen.⁴² Dieses Beispiel zeigt, dass Globalisierung simultan zu einer Homogenisierung als auch Heterogenisierung führen kann, es also, entgegen der aus den 1980er Jahren stammenden Befürchtung, nicht zu einer einheitlichen, alles verdrängenden Weltkultur kommt.⁴³ Überdies sind auch Hybridisierungstendenzen zu beobachten, womit eine Vermischung fremder Kulturelemente mit bereits vorhandenen zu neuen Formen gemeint ist.⁴⁴

Mit Blick auf die Akteursebene sollen nun Arbeitsdefinitionen für die unterschiedlichen Unternehmenstypen in Bezug auf ihren Internationalisierungsgrad formuliert werden. In der Literatur herrscht auch heute noch Uneinigkeit, was unter den einzelnen Begrifflichkeiten zu verstehen ist. Diese Kontroverse besteht seit einigen Jahrzehnten, denn Robinson stellte bereits Mitte der 1960er Jahre fest:

“The literature of international business management is becoming confounded with a multiplicity of terms. One reads of the multinational corporation, the transnational enterprise, the international business and the supranational firm – to mention a few. [...] And we are urged to consider each favorably as reflecting some general policy truth.”⁴⁵

Manche Autoren erklären ihre Definition zur universellen Wahrheit, andere suchen die definitorische Konfusion zu umgehen, indem sie einige der Formulierungen schlichtweg zu Synonymen erklären.⁴⁶ An dieser Stelle soll ver-

⁴² Dieses Phänomen der Anpassung globaler Prozesse an regionale Gegebenheiten wird in der Soziologie auch als Glokalisierung bezeichnet, vgl. Robertson, Roland: Glokalisierung – Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit, in: Beck, Ulrich (Hg.), Perspektiven der Weltgesellschaft Frankfurt/M. 1998, S. 192–220. Für mehr Details bezogen auf die Automobilindustrie, vgl. Spatz, Julius / Nunnenkamp, Peter: Globalisierung der Automobilindustrie. Wettbewerbsdruck, Arbeitsmarkteffekte und Anpassungsreaktionen, Berlin u. a. 2002. Eine rein betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit Fokus auf die Daimler-Benz AG bietet Kuhn, vgl. Kuhn, Joachim (1998): Der Global Player-Ansatz im Automobilbau, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 68, Nr. 9, S. 937–957.

⁴³ Vgl. Fäßler, Globalisierung, S. 19f.

⁴⁴ Vgl. Osterhammel/Petersson, Geschichte der Globalisierung, S. 12. Rehbein/Schwengel bieten fernerhin einen lesenswerten Überblick zu Globalisierungstheorien und stellen hierbei auch verschiedene Hybridisierungsthesen einander gegenüber, vgl. Rehbein, Boike / Schwengel, Hermann: Theorien der Globalisierung, Konstanz 2008, S. 113–118.

⁴⁵ Robinson, Richard (1964): Joint ventures or transnational business?, in: Industrial Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 59–66, hier p. 59.

⁴⁶ So blendet beispielsweise Fäßler eine Unterscheidung zwischen multinationalen und transnationalen Unternehmen bewusst aus, indem er sie als Synonyme gebraucht; auch jongliert er recht sorglos mit den Begriffen Global Player und Multinationals, ohne hier weiter zu differenzieren, vgl. Fäßler, Globalisierung, Kapitel X, S. 190–203. Andere Autoren wiederum setzen transnationale und globale Unternehmen einander gleich.

sucht werden, die verschiedenen Unternehmenstypen definitorisch zu schärfen und voneinander abzugrenzen. Im deutschen Sprachraum dominieren die Unternehmenstypologien international, multinational sowie global. In der englischsprachigen Literatur findet überdies häufig das Konzept der transnationalen Unternehmung Anwendung.⁴⁷ Auch hierzulande wird dieser Unternehmenstyp immer beständiger diskutiert. Doch was unterscheidet die einzelnen Unternehmensformen voneinander? Vielversprechend erscheint hier als erster Schritt Meiers Herangehensweise, der das internationale Unternehmen als Oberbegriff ansieht, dem alle weiteren Unternehmensformen zugeordnet werden können, die in mehr als einem Land oder auf einem Markt tätig sind.⁴⁸ *Multinationale* und *transnationale Unternehmen* verhalten sich nach diesem Verständnis gegenüber internationalen Organisationen als Steigerungsform: Sie verfügen über ein internationales System an Direktinvestitionen und vertreiben ihre Produkte auf verschiedenen Auslandsmärkten.⁴⁹ Gemäß einigen Definitionen, unter anderem nach Dunning, gilt eine Organisation bereits als multinational, wenn sie mindestens eine Beteiligung im Ausland hält.⁵⁰

Die beiden bestimmenden Dimensionen zur theoretischen Differenzierung zwischen den vorgenannten internationalisierten Unternehmenstypen sind oftmals die geographisch-kulturelle Reichweite der Aktivitäten im Ausland einerseits sowie die Organisationsform der Unternehmen andererseits, wobei der Fokus auf der Interaktion zwischen der Konzernzentrale und ihren Beteiligungen, also auf ihrem Vernetzungsgrad untereinander sowie ihren Handlungsspielräumen liegt.⁵¹ Während sich eine Organisation in der Dimension der Reichweite zwischen Internationalisierung und Globalisierung bewegt, verortet sie sich in der zweiten Dimension hinsichtlich ihres Zentralisierungs- und Vernetzungsgrades. Dieser Ansatz, die Unternehmenstypen nach ihrer Organisationsform zu klassifizieren, ist dem viel zitierten Kon-

⁴⁷ Vgl. Andres, Susanne: Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess. Eine Studie zum Einfluss der Globalisierung auf die 250 größten in Deutschland ansässigen Unternehmen, Wiesbaden 2004, S. 84f.

⁴⁸ Vgl. Meier, Andreas: Das Konzept der transnationalen Organisation. Kritische Reflexion eines prominenten Konzeptes für die Führung international tätiger Unternehmen, Herrsching 1997, S. 7-14.

⁴⁹ Schierenbeck bindet in seiner Definition von multinationalen Unternehmen nur Produktionsstätten ein, vgl. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, München 2003, S. 43. In der hier vorliegenden Arbeit werden allerdings auch darüber hinausgehende Direktinvestitionen im Ausland berücksichtigt, wie etwa der Erwerb einer Minderheitsbeteiligung.

⁵⁰ Vgl. Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 245.

⁵¹ Diese Facette berücksichtigt auch Kutschker als „Integration“ in seinem Modell, bildet die Internationalisierung jedoch insgesamt in drei Dimensionen ab und erhält so sein dreidimensionales Internationalisierungsgebirge, vgl. Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 327-339. Bei der Differenzierung zwischen den vier Unternehmenstypen spielen jedoch nicht alle drei Dimensionen in dieser Form eine Rolle, da die meisten Autoren die Dimension der Wertschöpfung außer Acht lassen.

zept von Bartlett/Ghoshal entlehnt, das auf empirischen Untersuchungen basiert und sich der Netzwerktheorie und der Theorie des Organisationalen Lernens bedient.⁵² Es handelt sich um eine beeindruckende Typisierung, die hier kurz vorgestellt und im Anschluss bewertet werden soll. Bei der Typologienbildung von Bartlett/Ghoshal bewegen sich die Autoren jedoch primär in der organisatorischen Dimension und differenzieren hier nach struktureller Konfiguration, administrativen Verfahren und der hinter den Handlungsspielräumen stehenden Management-Mentalität; die geographisch-kulturelle Reichweite der Aktivitäten spielt keine Rolle. *Multinationale Unternehmen* definieren sie als stark dezentralisierte Föderationen, in denen die Auslandsstandorte große Eigenständigkeit genießen und vorrangig über informelle Beziehungen und eine einfache Finanzkontrolle mit der Zentrale verbunden sind. Empirisch sehen sie dieses Modell bei der frühen Expansion vieler europäischer Familienunternehmen bestätigt, in denen die Prozesse vermehrt auf persönlichen Beziehungen basierten, denn auf formalen Strukturen. Dieser Organisationstyp gewährt den Auslandsniederlassungen einen hohen Grad an Selbstständigkeit, durch welchen sie lokale Spezifika erkennen und Marktchancen nutzen können. Das *internationale Unternehmen*, das in diesem Konzept nicht als Klammer fungiert, sondern als eigenständiger Organisationstypus, weist demgegenüber eine starke Ausrichtung zur Muttergesellschaft auf, die für die Koordination und Kontrolle der Aktivitäten im Ausland vorrangig Verantwortung zeichnet. Das Management betrachtet die Standorte im Ausland als Anhängsel der Zentrale, die das Wissen ins Ausland transferiert. Es handelt sich also primär um eine einseitig ausgerichtete Wissensvermittlung ohne Rückkoppelungseffekte. Die Kernkompetenzen sind zentralisiert, weitere Ressourcen und Zuständigkeiten hingegen dezentralisiert, die durch den Stammsitz kontrolliert und gesteuert werden, weshalb es sich um eine koordinierte Föderation handelt. Lokale Marktkenntnisse spielen bei diesem Typus eine untergeordnete Rolle. Den höchsten Zentralisierungsgrad aller Typen weist allerdings das *globale Unternehmen* auf, da in diesem alle Entscheidungen, Werte und Ressourcen im Hauptquartier verortet sind, welches die ausländischen Filialen streng kontrolliert und sie vornehmlich als Kanäle zur Belieferung eines einheitlichen Weltmarktes sieht, in denen Marktspezifika ebenfalls keine Rolle spielen. In diesem Organisationsmodell sehen Bartlett/Ghoshal eine der frühesten Internationalisierungsformen widergespiegelt, die sowohl von Henry Ford und John Rockefeller angewandt wurde als auch von den japanischen Konzernen in den 1970er und frühen 1980er Jahren. Das Stammhaus bildet hier den zentralen Dreh- und Angelpunkt, Wissen wird einzig dort erworben und gesichert. Während sich

⁵² Vgl. Bartlett, Christopher / Ghoshal, Sumantra: Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt/M. 1990. Für weiterführende Informationen zum Lernen von Organisationen, vgl. North, Institutionen, S. 87-97.

die drei vorgenannten Organisationsformen laut den Autoren empirisch häufig beobachten lassen, stellt das *transnationale Unternehmen* die jüngste und komplexeste aller Formen dar, die erlaubt, global effizient zu arbeiten und dabei zugleich ein differenziertes Marketing zu praktizieren, wobei das Wissen weltweit gesammelt und transferiert wird. Die Organisation ist hierbei weit gestreut und doch interdependent, es herrscht also ein hoher Vernetzungsgrad zwischen sämtlichen Akteuren, zwischen denen ein intensiver Austausch stattfindet. Das Hauptquartier befindet sich auf einer organisatorischen Ebene mit seinen Agenten, die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung steht im Vordergrund.⁵³

Das Konzept von Bartlett/Ghoshal ist verdienterweise viel zitiert worden, bietet jedoch auch Anlass zur Kritik.⁵⁴ Zum einen konzentrieren sich die Autoren auf die organisatorische Ebene und blenden somit weitere wichtige Einflussgrößen aus. Fernerhin thematisieren sie nicht näher Informations- und Machtasymmetrien, die einer dezentralen, interdependenten Struktur vermehrt auftreten können. Sie behandeln die vier Typen als exklusive Kategorien, die dem intuitiven Verständnis von internationalen Organisationen widerspricht; ein Unternehmen wird beispielsweise als multinational eingestuft, ohne zugleich international sein zu können. Des Weiteren berücksichtigen sie zwar den Einfluss lokaler Spezifika und die organisationale Einbindung dieser durch ein differenziertes Marketing, sehen dies jedoch nur bei multi- und transnationalen Firmen gegeben, wodurch Globalisierung erneut beschränkt wird auf ihre homogenisierende Wirkung. In diesem Verständnis ist eine globale Organisation, im Alltag auch *Global Player* genannt, nicht in der Lage, auf lokale Gegebenheiten im Sinne der Glokalisierung einzugehen, da dies ausschließlich durch die beiden vorgenannten Typen möglich ist. Bisher ist in der Literatur das globale Unternehmen oftmals definiert worden als eine Organisation, die ein und dasselbe Endprodukt auf dem gesamten Globus mit einem einheitlichen Marketing vertreibt, das keine Rücksicht auf die Besonderheiten der lokalen Märkte nimmt. Globale Unternehmen verfolgen demnach eine global ausgerichtete Strategie, die sie einem jeden Markt wie eine Einheitskappe überstülpen, so die Theorie. An dieser Stelle wird jedoch deutlich, dass Globalisierung hier von den Autoren auf lediglich eine ihrer Erscheinungen reduziert wird: Homogenisierung. Folglich wurden auch globale Unternehmen häufig als rein homogenisierende Akteure interpretiert. Damit werden weitere gleichrangige Globalisierungserscheinungen – namentlich Heterogenisierung, Hybridisierung oder auch Glokalisierung – gänzlich außer Acht gelassen. Man tappt hier erneut in die Falle der 1980er Jahre, in denen sich auf die Homogenisierungstendenzen begrenzt und vor einer Vereinheitlichung im Sinne einer Weltkultur gewarnt wurde. Globale

⁵³ Vgl. ebd., S. 73–125.

⁵⁴ Andres fasst die Perzeption des Konzeptes übersichtlich zusammen, vgl. Andres: Unternehmenskommunikation, S. 92f.

Unternehmen wären demnach selbst eine Homogenisierungserscheinung von Globalisierung, nicht mehr und nicht weniger.⁵⁵

Es ist bereits von den in dieser Arbeit besonders beachteten Dimensionen gesprochen worden, die zur Einordnung von internationalisierten Unternehmen dienen: die geographisch-kulturelle Reichweite der Auslandsaktivitäten sowie die Organisationsstruktur eines Unternehmens und seiner Beteiligungen. Anstatt für diese Arbeit auf die exklusiven Kategorien von Bartlett/Ghoshal zurückzugreifen, soll im weiteren Verlauf der Untersuchung vom Zentralisierungsgrad gesprochen werden und dieser vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agenten-Theorie, die in Abschnitt 1.2.2 erläutert wird, analysiert werden. Nach Meinung der Autorin sind somit dezentral organisierte globale Unternehmen konzeptionell möglich. Anstelle einer Neudefinierung bekannter Typologien wird also von einer zentralen oder dezentralen Ausrichtung der Organisation gesprochen, die Kutschker in seinem Modell als Integration fasst. Als global tätig gilt eine Organisation erst dann, wenn sie tatsächlich in allen Teilen des Globus aktiv ist. Ihre Auslandswertschöpfung, die Kutschker als dritte Dimension einführt, variiert dabei je nach Wertschöpfungsaktivitäten in den verschiedenen Märkten. Ein Unternehmen gilt ihm zufolge als umso internationaler, je höher und je variantenreicher die im Ausland erbrachte Wertschöpfung ist.⁵⁶ Wenn in dem weiteren Verlauf der Arbeit von internationalen, globalen, multinationalen oder transnationalen Unternehmen gesprochen wird, sind hiermit also nicht die Typologien von Bartlett/Ghoshal gemeint, insofern nicht ausdrücklich darauf verwiesen wird. Auch die im sich anschließenden Abschnitt 1.2.2 angeführten Studien verwenden diese Termini losgelöst von Bartlett/Ghoshal. Als kleinster gemeinsamer Nenner kann gelten, dass multi- und transnationale Unternehmen Direktinvestitionen im Ausland halten und hierauf ihre Organisationen ausrichten.

Um den Grad der Internationalisierung eines Unternehmens festzustellen, existieren einige Indikatoren, von denen hier resümierend einige exemplarisch angeführt werden sollen:⁵⁷ Auf quantitativer Ebene sind etwa der Anteil des Exports am Gesamtumsatz, die Höhe der Auslandsdirektinvestition sowie die Anzahl von Tochtergesellschaften und Mitarbeitern im Ausland zu nennen.⁵⁸ Auf qualitativer Ebene spielen etwa die Qualifikation von Mitar-

⁵⁵ Für weiterführende Informationen zu den unterschiedlichen Globalisierungsercheinungen, vgl. Robertson, *Glokalisierung*, S. 192–220; Rehbein/Schwengel, *Theorien der Globalisierung*, S. 113–118.

⁵⁶ Vgl. Kutschker/Schmid, *Internationales Management*, S. 329f.

⁵⁷ Da es in der vorliegenden Arbeit nicht Ziel ist, den Internationalisierungsgrad quantitativ in Form eines statistischen Verfahrens zu messen, wird an dieser Stelle keine in Zahlen abbildbare Grenze zwischen den einzelnen Internationalisierungsgraden gezogen. Durch den qualitativen Ansatz werden jedoch ebenfalls klare, aussagekräftige Ergebnisse erwartet.

⁵⁸ Vgl. Glaum, *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, S. 8.

beitern hinsichtlich einer internationalen Geschäftstätigkeit, die internationale Ausrichtung der Unternehmenspolitik sowie der Organisationsstruktur und auch die bereits erwähnte internationale sowie interkulturelle Expertise des Managements eine wichtige Rolle.⁵⁹ Mehrsprachige Werkszeitungen sowie international ausgerichtete Seminare wie Sprachkurse, interkulturelle Managementmethoden o.ä. sind ebenfalls auf qualitativer Ebene Indikatoren für den Grad der Internationalisierung.⁶⁰ Dieser kann, gemäß der Dimension der Reichweite, parallel mit der Anzahl der verschiedenen Länder zunehmen, mit denen Handelsbeziehungen bestehen. Dahinter verbirgt sich die Idee der „*psychic distance between the home and the import/host countries*“,⁶¹ die auf Johansson, Vahlne und Wiedersheim-Paul zurückgeht und von mehreren Autoren weiterentwickelt wurde. Demnach ist ein deutsches Unternehmen, das in einem asiatischen Markt Geschäftsaktivitäten durchführt, als internationaler zu werten, als wenn es diese Beziehungen mit einem europäischen Nachbarland unterhielte.⁶² Auch innerhalb eines Kontinents, in diesem Falle Asien, ließe sich eine weitere Schärfung vornehmen, da laut Kutschker beispielsweise Thailand eine größere kulturelle Distanz gegenüber Deutschland aufweist als Japan.⁶³

Die bisherigen theoretischen Explikationen zur definitorischen Annäherung an das Untersuchungsobjekt haben erkennen lassen, dass das theoretische Repertoire der Neuen Institutionenökonomik vielversprechende Möglichkeiten bietet, Internationalisierungsprozesse von Unternehmen zu analysieren. Auf dieses Angebot soll sich im weiteren Verlauf gestützt werden und im sich anschließenden Abschnitt 1.2.2 kurz vorgestellt werden. Diese Ausführungen werden ergänzt um die Elemente einiger Internationalisierungstheorien, die besonders fruchtbar für den theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit erscheinen.

1.2.2. Theoretische Grundlagen

Die Neue Institutionenökonomie (NIÖ) mag bei dem einen oder anderen Rezipienten ein Stirnrunzeln hervorrufen, da sie selbst mittlerweile auf eine mehrere Jahrzehnte alte Tradition zurückblickt und somit mitunter bereits als antiquiert bewertet werden könnte. Sicherlich hat es in der jüngeren Wissenschaftsgeschichte modernere Ansätze gegeben, die sich oftmals wiederum

⁵⁹ Vgl. Dülfer, Eberhard: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 1999, S. 6f.

⁶⁰ Die in den 1960er Jahren von Daimler-Benz erstmals publizierte Zeitung „Mercedes in aller Welt“, deren Artikel simultan in Deutsch, Englisch sowie Französisch verfasst waren, ist hier ein anschauliches Beispiel.

⁶¹ Johanson/Vahlne, Internationalization Process, S. 24.

⁶² Vgl. Sullivan, Measuring the Degree of Internationalization, S. 332, 338.

⁶³ Vgl. Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 328.

– und sei es nur teilweise – auf die NIÖ stützen.⁶⁴ Im Rahmen dieser Arbeit bewährten sich allerdings die Theorien der NIÖ und einige ihrer Weiterentwicklungen als besonders hilfreich, die Prozesse der Internationalisierung zu analysieren und das Geschehene zu erklären. Insbesondere der auf Coase zurückgehende und durch Williamson fortgeführte Transaktionskostenansatz, die von Buckley und Casson geprägte Theorie der Internalisierung sowie das Prinzipal-Agenten-Theorem, das sich ebenso auf Ross' Präzisierungen stützt, boten eine Erklärungskraft der analysierten Internationalisierungsprozesse, wie es viele neuere Ansätze, wie etwa die Eklektische Theorie von Dunning, nicht vermochten, worauf im weiteren Verlauf noch kurz eingegangen werden soll. Zunächst werden die wichtigsten Ansätze der NIÖ an dieser Stelle skizziert.⁶⁵

Im Fokus der NIÖ stehen Organisationen und der ökonomische Austausch zwischen ihnen, ausgehend von der originären von Coase verfolgten Frage, warum Institutionen und Märkte überhaupt existieren. Mit seinem Konzept der Transaktionskosten des Marktes zeigt er auf, weshalb es für Unternehmen in der Regel günstiger ist, kostspielige Marktmechanismen, wie Informationsbeschaffung, Verhandlungen sowie Abwicklung und Überwachung von Geschäften, in einer eigenen Organisationsstruktur zu bündeln, da diese intern kostengünstiger abgewickelt werden können. Hiermit erklärt er überzeugend die Existenz von Unternehmen per se.⁶⁶ Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler der NIÖ sind die sogenannten Verfügungsrechte (Property Rights), die North, ausgehend von Coase, in seiner Theorie der Verfügungsrechte weiter spezifiziert. Den Aufwand für die Strukturierung dieser Rechte (Definition, Sicherung, Nutzung und auch Übertragung) definiert North als Transaktionskosten,⁶⁷ was das enge Ineinandergreifen beider Theorien innerhalb der NIÖ verdeutlicht. Hierbei ist eine ihrer zentralen Annahmen – dass

⁶⁴ Nicht zu Unrecht sprechen Hesse/Lauschke/Kleinschmidt von einem „Siegesszug der Neuen Institutionenökonomie in der (internationalen) Unternehmensgeschichte“, der allerdings hierbei leider zumeist die kulturalistischen Aspekte außer Acht gelassen hat, vgl. Hesse, Jan-Otmar / Kleinschmidt, Christian / Lauschke, Karl: Einleitung. Herausforderungen und Perspektiven in der Unternehmensgeschichte, in: Dies. (Hg.), *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, S. 9–15, hier S. 12.

⁶⁵ Vgl. Ebers, Mark / Gotsch, Wilfried: *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, Alfred (Hg.), *Organisationstheorien*, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 185–235.

⁶⁶ Vgl. Coase, Ronald (1937): *The Nature of the Firm*, in: *Economica (New Series)*, Vol. 4, No. 16, pp. 386–405; Berghoff, Hartmut (2004): *Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Jg. 49, Nr. 2, S. 131–148, hier S. 141.

⁶⁷ Vgl. Berghoff, Hartmut (1999): *Transaktionskosten. Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung? Zum Verhältnis von Neuer Institutionenökonomie und moderner Unternehmensgeschichte*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook*, Jg. 40, Nr. 2, S. 159–176, hier S. 159; North, Institutionen, Teil I, S. 3–84.

das Handeln individueller Akteure dem Prinzip der Nutzenmaximierung folgt – so grundlegend, dass sie hier nicht näher detailliert werden soll.⁶⁸ Als dritte Säule der NIÖ gilt die Prinzipal-Agenten-Theorie, auch als Agenturtheorie bekannt, die sich mit den Problemen und den sich hieraus ableitenden Kosten auseinandersetzt, die durch eingeschränkte Rationalität („*bounded rationality*“) und opportunistisches Verhalten der Akteure sowie Informationsasymmetrien zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Vertragspartner (Agent) entstehen.⁶⁹ Das Prinzipal-Agenten-Problem kann sich in vielerlei unterschiedlichen Beziehungen widerspiegeln, beispielsweise zwischen Kunde und Lieferant, Eigentümer und Management, Aufsichtsrat und Vorstand oder zwischen Hersteller und Importeur, aber auch Konzernzentrale und Tochtergesellschaft.⁷⁰

Die beiden letzteren Beispiele verdeutlichen die Erklärungskraft der Prinzipal-Agenten-Theorie insbesondere für die Analyse der Internationalisierungsgeschichte von Unternehmen. Das opportunistische Verhalten der Agenten kann zu Informations- und Machtasymmetrien zu Ungunsten des Prinzipals führen. Die sich hieraus ableitenden Transaktionskosten, bestehend aus Informations-, Kommunikations-, Leitungs-, Überwachungs- und Durchsetzungskosten, bieten einen Anreiz für Firmen, diese Kosten zu minimieren durch die Internalisierung von zuvor ausgelagerten Marktmechanismen.⁷¹ Dies kann beispielsweise geschehen durch die Gründung von Vertriebsgesellschaften, die an die Stelle des Importeurs treten. Hier ist zu erwarten, dass sich eine firmeneigene Tochtergesellschaft weniger opportunistisch verhält gegenüber dem Prinzipal als ein externer Agent.⁷² Den organisatorischen Strukturen, den Kontrollmechanismen, dem Transfer von Wissen und von Unternehmenswerten kommt dabei eine wichtige Rolle zu, die bereits in Abschnitt 1.2.1 erwähnt wurden. Opportunistisches Verhalten verursacht neue Kosten und Handlungsbedarf, diesen Asymmetrien entgegenzuwirken, um die Machtver-

⁶⁸ Vgl. Ebers/Gotsch, Institutionenökonomische Theorien, S. 186f.; North, Institutionen, S. 13-31.

⁶⁹ Vgl. Williamson, Oliver: Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization, New York 1975. Die Problematik der Prinzipal-Agenten-Beziehung ist bereits 1932 von Berle und Means in der US-amerikanischen Wissenschaft thematisiert worden, vgl. Berle, Adold / Means, Gardiner: The Modern Corporation and Private Property, New York 1932.

⁷⁰ Vgl. Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Ralf: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 56. Für weiterführende Informationen zur Agenturtheorie, vgl. Ebers/Gotsch, Institutionenökonomische Theorien, Kapitel 7.3, S. 195-208.

⁷¹ Vgl. Berghoff, Transaktionskosten, S. 163.

⁷² In einigen neueren Untersuchungen der Unternehmensgeschichte erklärten auch andere Autoren mithilfe der Agenturtheorie die Internalisierungs- und Internationalisierungsstrategien von Firmen. Das jüngste Beispiel stellt Kreutzers Analyse des US-Engagements der Siemens AG dar, vgl. Kreutzer, Unternehmensentwicklung von Siemens in den USA, S. 39-48.

hältnisse wiederherzustellen.⁷³ Damit ein Unternehmen effizient wirtschaftet, müssen gemäß dem auf Coase⁷⁴ zurückgehenden Transaktionskostenansatz die sich aus der Nivellierung der Machtasymmetrien ergebenden Vorteile und Kostenersparnisse höher sein, als die hierfür notwendigen Aufwendungen aus Organisations-, Transaktions- und Informationskosten.⁷⁵ Bereits 1976 untersuchten Buckley/Casson auf dieser Grundlage die Internalisierungsvorteile für Unternehmen und hierauf später folgend auch die Markteintrittsstrategien multinationaler Firmen.⁷⁶ Ihr Ansatz wurde im Laufe der Jahrzehnte weiterentwickelt und von anderen Autoren operationalisiert sowie empirisch untersucht.⁷⁷ Dies soll als nur ein Beispiel dienen, wie der „Werkzeugkasten“ der NIÖ zwar auf den ersten Blick, aufgrund der weit zurückreichenden Wurzeln, antiquiert scheinen mag, er jedoch beständig im Zuge der vergangenen Jahrzehnte empirisch bestätigt und durch zahlreiche Wissenschaftler weiterentwickelt wurde. Die Erklärungskraft der NIÖ wurde hierdurch nicht nur weiter expliziert, sondern beständig bestätigt.

Neben der NIÖ gibt es auch weitere Theoriezweige, die sich zum Teil aus ihr ableiten. Ein Beispiel ist die auch jüngst noch viel zitierte Eklektische Theorie von Dunning, die ihrerseits unter anderem auf der Theorie der Internalisierung fußt.⁷⁸ Im Zuge der hier vorliegenden Analyse stieß dieser Ansatz aus Sicht der Autorin allerdings an seine Grenzen und bot keine zusätzliche Erklärungskraft, obgleich der theoretische Rahmen der vorliegenden Arbeit ebenfalls eklektischer Natur ist. Die von Dunning definierten Eigen-

⁷³ Für ein konkretes Fallbeispiel, vgl. Carlos, Ann / Nicholas, Stephen (1990): Agency Problems in Early Chartered Companies. The Case of the Hudson's Bay Company, in: *The Journal of Economic History*, Vol. 50, No. 4, pp. 853–875.

⁷⁴ Coase zählt zu den Klassikern der Institutionenökonomie, der mit seinem Ansatz bereits in den 1930ern die Annahmen der Klassischen Theorie kritisierte, indem er der Frage nachging, weshalb der Markt überhaupt Akteure wie Unternehmen hervorbringt. Transaktionskosten sind elementarer Bestandteil seiner Theorie, vgl. Coase, *The Nature of the Firm*. Williamson entwickelte diesen Ansatz weiter, vgl. Williamson, *Markets and hierarchies*.

⁷⁵ Casson erweitert den Transaktionskostenansatz, indem er Informationskosten als wichtigen Teil dieser Kosten definiert, ihn hervorhebt und somit in den Mittelpunkt seines Erklärungsansatzes stellt, vgl. Casson, Mark (1996): *The Comparative Organisation of Large and Small Firms. An Information Cost Approach*, in: *Small Business Economics*, Vol. 8, No. 5, Special Issue on the Tinbergen Institute's Third Global Conference on Small Business Economics: Economic Performance, pp. 329–345.

⁷⁶ Vgl. Buckley, Peter / Casson, Mark: *The Future of the Multinational Enterprise*, London 1976; Buckley, Peter / Casson, Mark (1998): *Analyzing Foreign Market Entry Strategies. Extending the Internationalization Approach*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3, pp. 539–561.

⁷⁷ Vgl. Buckley, Peter / Casson, Mark (2009): *The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 Years*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, pp. 1563–1580.

⁷⁸ Vgl. Dunning, John (1980): *Toward an Eclectic Theory of International Production. Some Empirical Tests*, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9–31.

tums-, Standort- und Internalisierungsvorteile beziehen zwar neue Aspekte im Hinblick auf Standort und Wettbewerb ein, weisen jedoch zugleich erhebliche Redundanzen und somit eine mangelnde Trennschärfe zwischen ihren Faktoren auf, die bereits in den 1990er Jahren von Autoren wie Itaki kritisiert wurden.⁷⁹ Darüber hinaus nimmt Dunning die Bereitschaft zur Tätigkeit von Direktinvestitionen im Ausland als im Unternehmen gegeben an und erklärt somit nicht die hierzu führenden Motivationen und Entscheidungsprozesse,⁸⁰ die im Rahmen dieser Arbeit eine wichtige Rolle spielen. Bereits Aharoni hatte durch seinen behavioristischen Ansatz in den 1960er Jahren gezeigt, dass diese Entscheidungsprozesse auf mehreren Faktoren fußen und meist von einer oder mehreren Führungskräften protegiert werden, wobei sie nicht immer auf rationale Begründungen zurückzuführen sind, so wie es auch die NIO durch die Annahme der „*bounded rationality*“ im Rahmen ihrer Agenturtheorie formuliert hat.⁸¹ Als wichtige Initialkräfte für Direktinvestitionen im Ausland nennt Aharoni vier Faktoren:

- a) Von außen an das Unternehmen herangetragene Vorschläge,
- b) Befürchtungen, den Markt zu verlieren,
- c) Mitläufer-Effekte,
- d) starke/zunehmende Konkurrenz von ausländischen Firmen auf dem Inlandsmarkt des Unternehmens.⁸²

Alle vier Faktoren lassen sich in der Internationalisierungsgeschichte der BMW AG wiederfinden, wobei die entscheidungsbefugten Akteure des Managements nicht immer rein rationalen, nachvollziehbaren Beweggründen folgten, wie in dem empirischen Teil der Arbeit zu zeigen ist.

Weitere Erklärungskraft im Hinblick auf die Durchführung von Auslandsdirektinvestitionen und dem Entscheidungsprozess, der hierzu führt, bietet die Berücksichtigung von Handelshemmnissen. Diese können die Einfuhr in ein Land so behindern oder unrentabel werden lassen, dass nur durch eine direkte Investition – beispielsweise in Form eines Joint-Ventures oder einer eigenen Produktionsstätte – das Engagement in einem Markt gehalten und lukrativ gestaltet werden kann; zahlreiche Beispiele finden sich sowohl in der aktuellen Wirtschaftspolitik weltweit wie auch in ihrer Geschichte.⁸³ Die

⁷⁹ Vgl. Itaki, Masahiko (1991): A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise, in: Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 3, pp. 445–460.

⁸⁰ Vgl. Perlit, Internationales Management, S. 131.

⁸¹ Vgl. ebd., S. 130f. Im Allgemeinen werden Ansätze der verhaltensorientierten Theorie zugeordnet, die die Aufnahme von grenzüberschreitenden Aktivitäten auf Entscheidungen einzelner Personen zurückführen, vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 87.

⁸² Vgl. Perlit, Internationales Management, S. 115f.; Für weiterführende Informationen zu Aharonis behavioristischer Theorie vgl. Aharoni, Yair: The Foreign Direct Investment Process, Boston 1966.

⁸³ Derartige Handelsschranken zielen in der Automobilindustrie oft darauf ab, entweder den heimischen Markt gegen den ausländischen Wettbewerb zu schützen oder,

NIÖ berücksichtigt diese Einflussgrößen ebenfalls und bezeichnet sie als Institutionen, worunter Systeme aus informellen und formalen Normen oder Regeln zu verstehen sind. Gängige Internationalisierungstheorien differenzieren hierbei zwischen tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen, wobei zu tarifären Schranken vor allem Instrumentarien der Wirtschafts- und Außenpolitik zählen, die direkten Einfluss auf den Import sowie Export haben; allen voran sind hierunter Zölle zu fassen, aber auch Exportsubventionen oder staatlich festgesetzte Mindestpreise für Waren auf dem entsprechenden Heimatmarkt. Schwerer zu konturieren sind hingegen die nicht-tarifären Handelsbarrieren:

“These so-called non-tariff barriers [...] take the form of a highly complex matrix of governmental and quasi-governmental policies and practices which appear to distort significantly the volume, direction and product-composition of international trade [...]”.⁸⁴

Während tarifäre Schranken einfacher zu greifen und somit politisch direkter zu adressieren sind, wie die Verhandlungen zum GATT zeigten, im Speziellen die Kennedy-Zollsenkungsrunde sowie die Gründung der EWG,⁸⁵ ist nicht-tarifären Handelshemmnissen schwerer entgegenzuwirken. Unter diese sind unter anderem Local-Content-Bestimmungen, Regularien aus den Bereichen der Umwelt-, Sicherheit- und Lebensmittelgesetzgebung oder auch sogenannte freiwillige Exportbeschränkungen zu verstehen, wie etwa die erste Zusicherung von Japan gegenüber den USA im Jahre 1981, die PKW-Einfuhren zu begrenzen.⁸⁶ Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse geben für Geschäftsleitungen oftmals den Ausschlag, im Ausland Direktinvestitionen zu tätigen.⁸⁷ Auf den Einfluss von tarifären und nicht-tarifären Handelsbarrieren wird ausführlich in der vorliegenden Arbeit eingegangen, da sie zu den wichtigsten Erklärungsmechanismen von Direktinvestitionen im Ausland gehören und die Handelsströme maßgeblich beeinflussen.⁸⁸

je nach Schutzmechanismen, den Aufbau einer heimischen Produktion mit entsprechender Produktionstiefe, also einer Wertschöpfung im eigenen Land, sicherzustellen; klassischerweise sind hierunter Local-Content-Programme zu fassen.

⁸⁴ Walter, Ingo / Chung, Jae (1972): *The Pattern of Non-Tariff Obstacles to International Market Access*, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Bd. 108, S. 122-136, hier S. 122.

⁸⁵ Vgl. Neebe, Reinhard: *Weichenstellung für die Globalisierung. Deutsche Weltmarktpolitik, Europa und Amerika in der Ära Ludwig Erhard*, Köln 2004, Kapitel XIII.4, S. 479-493.

⁸⁶ Vgl. Krugmann, Paul / Obstfeld, Maurice: *Internationale Wirtschaft. Theorie und Politik der Außenwirtschaft*, 8. Auflage, München 2009, S. 270. Für eine zeitgenössische Diskussion und chronologische Aufarbeitung der Geschehnisse, vgl. Pearson, Charles / Takacs, Wendy (1981): *Should the U.S. Restrict Auto Imports?*, in: *Challenges*, Vol. 24, No. 2, pp. 45-52.

⁸⁷ Vgl. Beyer, Jürgen (2001): „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung, in: *Soziale Welt*, Jg. 52, Nr. 1, S. 7-28, hier S. 9.

⁸⁸ Welch/Luostarinen kritisieren, dass die bisherige Internationalisierungsforschung sich oftmals zu sehr auf die nach außen gerichteten Prozesse eines Unternehmens

Eine unmittelbare Investition im Ausland ist zugleich oftmals eine Unternehmensentscheidung für oder gegen alternative Standorte. Ansätze aus dem Bereich der Standorttheorien haben dies berücksichtigt und fokussieren noch weitere Einflussgrößen, wie marktbezogene Variablen (Marktgröße und -wachstumstendenzen, Lohn- und Fertigungskosten etc.) sowie die natürlichen Gegebenheiten (Umwelteinflüsse, kulturelle Wertvorstellungen, politische Risiken, klimatische und topographische Voraussetzungen usf.).⁸⁹ Die Standortfrage gewinnt umso mehr an Bedeutung für ein Unternehmen, je stärker die einzelnen Prozessschritte seiner Wertschöpfungskette als autonome Organisationseinheiten auftreten und durch Informations- sowie Kommunikationstechniken koordiniert werden.⁹⁰ Können also ökonomische Vorteile aus einer Standortverlagerung erlangt werden, folgt der organisatorischen auch die räumliche Dezentralisierung im Sinne einer Standortgründung außerhalb des Stammsitzes.⁹¹ Die Unternehmensorganisation kann während dieser Internationalisierung dezentral oder zentral gesteuert sein. Elemente von Standortansätzen werden bei der empirischen Untersuchung der BMW AG ebenfalls berücksichtigt, gleichwohl sie bei der Analyse eine vergleichsweise untergeordnete Rolle einnehmen. Es wird aber der Frage nachgegangen, wo und aus welchen Gründen sich das Unternehmen internationalisierte.⁹² In dem Untersuchungszeitraum bis 1981 verfügte BMW lediglich über ein firmeneigenes Montagewerk außerhalb von Deutschland und dies in Südafrika; alle weiteren CKD-Standorte wurden von externen Firmen unterhalten. Das Münchner Unternehmen internationalisierte bis in die frühen 1980er Jahre vor allem den Vertrieb über die Gründung eigener Vertriebstöchter. Die Internationalisierung des unternehmenseigenen Produktionsnetzwerks setzte hingegen erst ab Mitte der 1990er Jahre ein.

Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass eine Analyse des Vertriebsbereichs genügen würde, um die Internationalisierung der BMW AG hinreichend abbilden zu können, denn die zunehmende Ausdehnung und Internalisierung

konzentrierten, während die von außen – beispielsweise durch die Politik oder Netzwerke – an die Firma herangetragenen Faktoren, sogenannte „inward aspects“, und die Interaktion zwischen diesen beiden Wirkrichtungen bis Anfang der 1990er Jahre zu wenig Beachtung erhalten haben, vgl. Welch, Lawrence / Luostarinen, Reijo (1993): Inward-Outward Connections in Internationalization, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 44–56.

⁸⁹ Vgl. Dülfer, Internationales Management, Kapitel 6, S. 234–368. Für eine Einführung in die klassische Standorttheorie und einen historischen Überblick vgl. Stolper, Wolfgang (1956): Standorttheorie und Theorie des internationalen Handels, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Bd. 112, Nr. 2, S. 193–217.

⁹⁰ Manche Autoren wenden die Standorttheorie auch außerhalb von Direktinvestitionen an, also etwa bei der Frage, wohin exportiert oder wo Franchise-Systeme errichtet werden sollen, vgl. Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 442.

⁹¹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand: *Die grenzenlose Unternehmung*, S. 9f.

⁹² Vgl. Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 442–447.

des Vertriebsnetzwerks hatte Rückwirkungen auf die Muttergesellschaft und setzte die Internationalisierung weiterer Organisationseinheiten des Unternehmens voraus bzw. hatte diese zur Folge. Diese Wechselwirkungen beschreibt Aharoni wie folgt:

“A firm operating globally must manage the flow of people, information, services, and money across national borders. It must nurture and cultivate distinct competence that will allow it to offer better or more efficient services than the domestic firm, as well as the executive reward system and the systems of coordination and control that will nurture its strategy.”⁹³

Aus diesem Grund bietet das in Abschnitt 1.2.1 bereits angesprochene Uppsala-Modell nur eine begrenzte Aussagekraft, da es sich mit den Entwicklungsschritten Export, Lizenzvergabe, Joint-Venture, firmeneigene Vertriebs- und dann Fertigungsstandorte vor allem auf den Vertriebs- und Produktionsbereich konzentriert und andere Bereiche außer Acht lässt. Des Weiteren unterstellt das Modell inkrementelle Schritte und somit eine gewisse Kontinuität in der Entwicklung, obwohl Internationalisierungsprozesse nicht selten von evolutionären Sprüngen oder Rückschritten begleitet werden, die die skandinavische Schule in Gänze ausblendet. Wertvoll hingegen ist ihre Einbeziehung des Marktwissens und des organisationalen Lernens, gleichwohl auch hier inkrementelle Lernschritte vorausgesetzt werden, die nach Aussage der Autoren in der Regel evolutionär und nicht revolutionär verlaufen.⁹⁴ Ein weiteres Modell aus Helsinki erweitert die zwei Dimensionen des Uppsala-Modells um vier weitere Faktoren: „*sales objects, firm characteristics, decisionmaker characteristics and firm competencies, including market knowledge*“,⁹⁵ womit die Perspektive aus Helsinki deutlich erweitert ist. In der finnischen Schule spielt überdies das Prinzip der lateralen Rigidität eine wichtige Rolle, das besagt, dass Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten vom Heimatmarkt ausgehend beginnen und zunächst diejenigen Märkte wählen, die physisch, politisch, ökonomisch und kulturell ähnlich sind bzw. ihrem Markt nahestehen.⁹⁶ In diesem Ansatz zeigt sich also deutlich die

⁹³ Aharoni, Yair (1996): The Organization of Global Service MNEs, in: International Studies of Management & Organization, Vol. 26, No. 2, Global Strategic Alliances among Service Organizations, pp. 6–23, hier p. 20.

⁹⁴ Vgl. Johanson/Vahlne, Internationalization Process; Björkmann, Ingmar / Eklund, Michael (1996): The Sequence of Operational Modes Used by Finnish Investors in Germany, in: Journal of International Marketing, Vol. 4, No. 1, pp. 33–55.

⁹⁵ Vissak, Tiia / Zhang, Xiaotian: Becoming a true Born Global without any experiential Market Knowledge. Three Chinese Cases, in: Marinov, Marin / Marinova, Svetla (Hg.), Internationalization of Emerging Economies and Firms, Basingstoke 2012, S. 141–168, hier S. 144f.

⁹⁶ Vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz, S. 19, 21f.; Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 472, 1118f. Vgl. weiterführend Luostarinen, Reiji: Internationalization of the Firm. An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets, with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision-Making, Helsinki 1979.

Dimension der geographisch-kulturellen Reichweite, die bereits häufiger angesprochen wurde. In der finnischen Schule ist fernerhin das Konzept des organisationalen Lernens zentral, das auch bei der hier vorliegenden Studie berücksichtigt wurde. Die laterale Rigidität ist umso höher, je skeptischer ein Unternehmen unbekanntem Aktivitäten und nicht vertrauten Maßnahmen gegenübersteht. Das Prinzip des organisationalen Lernens, als Basis des im Unternehmen bestehenden Wissens, ist also eng mit dieser der Helsinki-Schule verbunden.⁹⁷

Organisationales Lernen ist für ein Unternehmen die Grundvoraussetzung zur Bewältigung der Veränderungsprozesse, da hierdurch tradierte Strukturen aufgebrochen und an die sich wandelnden Anforderungen angepasst werden können. Durch den Transfer von Wissen innerhalb einer Organisation können wiederum neue Herausforderungen gelöst werden. Die Internationalisierung einer Firma konfrontiert das Management, die Mitarbeiter und das organisationale System als Ganzes mit Veränderungen und Anforderungen. Hierbei gibt es einen engen Zusammenhang zwischen individuellem und organisationalem Lernen, denn eine Organisation handelt und lernt durch ihre Mitglieder. Erfolgreich kann dieser Lernprozess jedoch nur sein, wenn das Unternehmen den Raum für diesen Prozess bietet, ihn registriert und ihn, unabhängig vom individuellen Mitarbeiter, in seine Wissensbasis aufnimmt. Dies geschieht durch Kommunikation, Transparenz und Integration des Gelernten in den kollektiven Aushandlungsprozess, die somit in das gesamte System einfließen.⁹⁸ Eine Analyse der Organisationsstrukturen legt diese Wechselwirkungen offen und vermag zu zeigen, wie sich ein Unternehmen im Zuge seiner Internationalisierung an die veränderten Prozesse anpasst. Die Erschließung neuer Märkte und der Wandel der Organisation zu einem international oder global agierenden Konzern kann nur erfolgreich sein, wenn es an den Herausforderungen als System mitsamt dem inhärent akkumulierten Wissen mit wächst. Diese sich anpassende Wissensbasis muss sich in der Organisation manifestieren, beispielsweise in Form von institutionalisierter Kommunikation, Transparenz, Strategien, (Führungs-)Leitbilder oder in der Unternehmenskultur als Ganzes.⁹⁹ Durch eine Analyse der Organisation werden im empirischen Teil dieser Arbeit die Wechselwirkungen

⁹⁷ Vgl. Simon, Markus: Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen, Wiesbaden 2007, S. 78; Kutschker/Schmid, Internationales Management, S. 472.

⁹⁸ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand: Die grenzenlose Unternehmung, S. 502-504.

⁹⁹ Ebd., S. 502-504, 517. Die sogenannte Lernkurven-Theorie des internationalen Handels setzt darüber hinaus auch eine Lernfähigkeit von Märkten voraus und basiert auf der These, dass die Technologie, insbesondere die Prozesstechnologie, eines Landes durch die dort kumulierte Produktionsmenge bestimmt wird und somit ein Land mit dem größten kumulierten Produktionsvolumen durch Lerneffekte die niedrigsten Kosten erlangt. In diesem Sinne werden Lerneffekte als Rationalisierungspotentiale interpretiert, vgl. Perlit, Internationales Management, S. 89-94.

der Internationalisierung der BMW AG und ihre systemische Manifestierung in jeder Internationalisierungsphase behandelt und diskutiert.

Durch die Einbeziehung des Konzepts des organisationalen Lernens wird ein kursorischer Einblick in die Unternehmenskultur von BMW gegeben. Insbesondere die jüngeren Entwicklungen der NIÖ haben sich um eine vermehrt kulturalistische Ausrichtung bemüht. So kann ein Unternehmen durchaus als „Mikrogesellschaft“ mit eigener Kultur – Unternehmenskultur – verstanden werden. Diese rückte in den vergangenen Jahren immer weiter in den Fokus und ist mittlerweile als wichtige, auf den wirtschaftlichen Erfolg einflussnehmende Größe anerkannt.¹⁰⁰ Ebenfalls erfreulich ist die Tatsache, dass einige Autoren den Sozialkonstruktivismus, den Berger/Luckmann bereits in den 1960er Jahren in den USA publik machten, für die Unternehmensgeschichte entdeckt haben, indem sie das Unternehmen als sinnstiftende Subsinwelt deuten. Unternehmen sind in diesem Sinne im Laufe der Zeit gewachsen und stehen in einem dialektischen Verhältnis mit ihrer Außenwelt. Interessant erscheinen in diesem Kontext also Beiträge, wie Berghoff sie geleistet hat: Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte und somit auch als Kulturgeschichte zu begreifen.¹⁰¹ Da die Unternehmenskommunikation als eines der 4 Ps des klassischen Marketing-Mix, der in Abschnitt 1.3 genauer vorgestellt wird, eine wichtige Rolle spielt, soll auch diesem Element an dieser Stelle eine theoretische Grundlage gegeben werden. Unternehmenskommunikation soll zunächst sehr basal verstanden werden als die

„Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“¹⁰²

Dieses Konzept der „*integrierten Unternehmenskommunikation*“, das von mehreren Wissenschaftlern bereits fruchtbar aufgegriffen wurde – etwa von Wischermann und Nieberding –, lässt sich im Wesentlichen auf vier Ebenen differenzieren, die auch in dieser Arbeit einen groben Orientierungsrahmen im Hinblick auf die Kommunikationspolitik der BMW AG geben sollen: Marktkommunikation, Öffentlichkeitskommunikation, Mitarbeiterkommunikation

¹⁰⁰ Vgl. Casson, Mark / Godley, Andrew: Cultural factors in economic growth, Berlin u. a. 2000.

¹⁰¹ Vgl. Berghoff, Hartmut: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, 2. Auflage, Paderborn / München u. a. 2006. Auch Hesse/Kleinschmidt/Lauschke halten in ihrem Sammelband ein Plädoyer für eine vermehrt kulturalistisch ausgerichtete Unternehmensgeschichte, vgl. Hesse, Jan-Otmar / Kleinschmidt, Christian / Lauschke, Karl (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002.

¹⁰² Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, Stuttgart 1992, S. 8.

nikation (interne Kommunikation) und Produktkommunikation.¹⁰³ Wichtigstes Mittel der Marktkommunikation, die die Darstellung der unternehmerischen Produkte gegenüber den Kunden zum Kern hat, ist demgemäß das Medium der Werbung. Aufgrund ihrer Nähe zueinander und des gesetzten Fokus dieser Arbeit sollen hier die Ebenen der Markt- und Produktkommunikation zusammengefasst werden. In diesem Sinne wird das Werben für Unternehmensprodukte um die etwaige Dimension der eigenständigen Markenbiographie ergänzt, die vorliegen kann, aber nicht muss. Von der Markt- und Produktkommunikation abzugrenzen ist die Öffentlichkeitskommunikation, die gezielt die Imagepflege und damit einhergehend den Einsatz aller zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel zur Darstellung des Unternehmens nach außen, also in der Öffentlichkeit, umfasst. Hierunter können sowohl defensive Konfliktvermeidungsstrategien zählen als auch offensiv ausgelegte PR-Kampagnen. Als weitere Ebene der Kommunikationspolitik von Unternehmen ist die interne Kommunikation gegenüber den eigenen Mitarbeitern anzuführen, die unter anderem als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft einerseits, im internationalen Kontext auch zwischen Muttergesellschaft und Auslandsdependancen andererseits, gefasst werden kann. Wichtige Instrumente der internen Kommunikation sind Werkszeitungen, Ehrungen, Regelungen usw. Auf dieser Ebene kommt der sogenannte „*symbolische Interaktionismus*“¹⁰⁴ besonders stark zum Tragen, der über Symbole, Gebräuche, einen unternehmensspezifischen Wortschatz usw. identitätsstiftend wirkt. Dies verweist auf einen weiteren Grundzug von Kommunikation im Allgemeinen, die in einem dialektischen Verhältnis zur Unternehmenskultur steht:

„Kommunikation ist ein Medium und damit Träger der Unternehmenskultur; als solche beeinflusst sie diese auch. Doch umgekehrt ist die Kommunikation als ein Teil der Kultur geprägt. Der Einsatz von gezielten Kommunikationsmaßnahmen findet daher seine Grenzen in den kulturellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens.“¹⁰⁵

Kommunikation und Kultur eines Unternehmens sind also untrennbar miteinander verbunden. Wie in Abschnitt 1.2.2 bereits expliziert wurde, muss im

¹⁰³ Vgl. Wischermann, Clemens: Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensidentität, in: Wischermann, Clemens (Hg.), Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, Theorie und Praxis in historischer Perspektive, Münster 2003, S. 21–40, hier S. 35–37.

¹⁰⁴ Der symbolische Interaktionismus geht auf George H. Mead zurück, der soziale Wirklichkeit und Normen als aus menschlicher Interaktion und Interpretation hervorgegangen deutet. Kommunikation findet über Symbole statt, der Sinn von Handlungen und Kommunikation wird vom Menschen als soziales Wesen mit Hilfe dieser Symbole interpretiert und entschlüsselt, vgl. weiterführend Mead, George: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt/M. 1968.

¹⁰⁵ Stücker, Britta: Symbole und Unternehmenskommunikation, in: Wischermann, Clemens (Hg.), Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen, Theorie und Praxis in historischer Perspektive, Münster 2003, S. 93–103, hier S. 93.

Rahmen dieser Arbeit auf eine Analyse der Unternehmenskultur als solche verzichtet werden. Aufgrund ihres dialektischen Verhältnisses zur Unternehmenskommunikation wird sie jedoch als Teilaspekt thematisiert und kann somit den Ausgangspunkt für eine eingehendere Untersuchung der Unternehmenskultur der BMW AG bieten, die noch ein Desiderat in der Unternehmenshistorie darstellt. Diese kulturelle Dimension wurde in den Beiträgen der jüngeren unternehmensgeschichtlichen Forschung wiederholt thematisiert. In diesem Zusammenhang hat vor allem Berghoff auf die Rolle von Vertrauen verwiesen, das die Basis für Kooperationen und Regelhaftigkeit bildet und somit eine „ökonomische Schlüsselvariable“ darstellt. Die Bildung von Vertrauen könne nicht primär Aufgabe staatlicher Institutionen sein, auch Unternehmen müssten „*vertrauensschaffende Mechanismen*“ bilden.¹⁰⁶ Kommunikation und ihre zugrundeliegenden Prozesse sind hier von entscheidender Bedeutung, da sie die Interaktion zwischen den unterschiedlichen Akteuren – Unternehmen, Mitarbeitern, Öffentlichkeit – erst ermöglicht. Mutz definiert die Internationalisierung eines Unternehmens demgemäß aus einer stark kommunikationsbezogenen Perspektive und versteht Internationalisierung „*als wachsende Integration ausländischer Märkte in diese Kommunikationsstrukturen*“. Des Weiteren klassifiziert er Aktivitäten aus dem Bereich Marketing als mitentscheidend und referiert auf Kaas,¹⁰⁷ der unternehmerisches Handeln als „*Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt*“ definiert.¹⁰⁸

Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit ist es leider nicht möglich, weitere kulturalistische Ansätze, über die oben genannten Theorien hinaus, mit einzubeziehen. Mit Hilfe des theoretischen und analytischen Konzeptes sollen dennoch kulturelle Aspekte berücksichtigt werden. So wird auch der Frage nachgegangen, wie die in der Zentrale bestehenden Werte an die Tochtergesellschaften weitergegeben werden. Eine wissenschaftlich dezidierte Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur der BMW AG wird aber auch nach Abschluss dieser Studie ein Desiderat darstellen. In diesem Kapitel wurde die theoretische Grundlage vorgestellt, mit der die Internationalisierung von BMW untersucht werden soll. In dem sich anschließenden Ab-

¹⁰⁶ Berghoff, Hartmut: Vertrauen als ökonomische Schlüsselvariable. Zur Theorie des Vertrauens und der Geschichte seiner privatwirtschaftlichen Produktion, in: Ellerbrock, Karl-Peter / Wischermann, Clemens (Hg.), Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics, Dortmund 2004, S. 58-71, hier S. 6.

¹⁰⁷ Mutz, Mathias (2006): «Ein unendlich weites Gebiet für die Ausdehnung unseres Geschäfts». Marketingstrategien des Siemens-Konzerns auf dem chinesischen Markt (1904 bis 1937), in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte / Journal of Business History, Jg. 51, Nr. 1, S. 93-115, hier S. 95.

¹⁰⁸ Kaas hat diese Definition als Titel seines Aufsatzes veröffentlicht, um ihre Wichtigkeit weiter zu unterstreichen, vgl. Kaas, Klaus Peter (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 50, Nr. 4, S. 539-548, hier S. 539.

schnitt 1.3 wird der analytische Rahmen skizziert, der zur weiteren Schärfung des Untersuchungsgebietes dient.

1.3. Analytischer Rahmen: Methodische Grundlage und Aufbau der Untersuchung

Bei der hier vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine theorieorientierte empirische Untersuchung der BMW AG, die als Fallbeispiel der deutschen Automobilbranche dient. Die theoretischen Grundlagen sowie die Gründe, die zu einer Analyse der Internationalisierungsgeschichte des Münchner Herstellers nach 1945 führten, wurden bereits in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellt. Die empirische Auseinandersetzung erfolgte vorrangig durch die Auswertung archivalischer Quellen, die ausführlich in Kapitel 1.4 vorgestellt werden. Das schriftliche Material bildete das Fundament der Untersuchung, während den wenigen Experteninterviews, die mit ehemaligen und bisweilen noch aktiven BMW-Mitarbeitern geführt wurden, nur sehr vereinzelt Hinweise entlehnt wurden, die entsprechend in den Fußnoten gekennzeichnet sind. Es handelt sich also in der vorliegenden Arbeit nicht um eine Fallstudie, die mit Hilfe der „Oral-History“-Methode erschlossen wurde; vielmehr erhielten die Gespräche eine ergänzende, bisweilen korrektive Funktion.¹⁰⁹ Die Ergebnisse im Kontext des Fallbeispiels BMW werden nicht nur in ihren theoretischen sowie allgemeinen wirtschafts- und sozialhistorischen Zusammenhang gesetzt, sondern ebenfalls punktuell mit anderen Anbietern der deutschen Automobilindustrie verglichen, wobei vorwiegend auf die Daimler-Benz AG als Premiumhersteller referiert wird. Hierbei wird deutlich, dass sich die BMW AG später internationalisierte und sich ein unterschiedlicher Verlauf ihrer Automobil- und Zweiradsparte im Ausfuhrgeschäft ergab.

In der Themeneinführung (vgl. Kapitel 1.1) ist bereits darauf hingewiesen worden, dass jede Studie einer wohlüberlegten Eingrenzung des zu analysierenden Themenspektrums bedarf. Insbesondere bei einem so breit aufgestellten und vielfältigen Sujet wie der Internationalisierung – definiert sowohl als Zustandsbeschreibung als auch als Prozess – erleichtert eine klare Abgrenzung des Untersuchungsfeldes die Analyse erheblich. Mit der hier vorgenommenen Eingrenzung durch die Operationalisierung des klassischen Marketing-Mix, der bereits 1960 in den USA, dem „Mutterland“ des Marketings, vorgestellt wurde, präsentierte sich ein klar konturiertes Untersuchungsgebiet. Zugleich ermöglichte dieses Vorgehen eine Betrachtung des Zusammen-

¹⁰⁹ Diesen Hinweis zu den Interviews verdanke ich Kleinschmidt, vgl. Kleinschmidt, Christian: *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002, S. 28f.

spiels der einzelnen Elemente des Marketing-Mix, die somit eine Bewertung der von Unternehmensseite angewandten Marketinginstrumente zuließ.¹¹⁰

„Der Marketingmix eines Unternehmens ist der kombinierte und koordinierte Einsatz der Marketinginstrumente mit dem Ziel, durch eine harmonische Abstimmung der Instrumenteausprägungen die Unternehmens- und Marketingziele möglichst effizient zu erreichen.“¹¹¹

Der klassische Marketing-Mix von McCarthy geht von vier interdependenten Basisbereichen eines Unternehmens aus,¹¹² die er als „4 Ps“ bezeichnet: Product, Price, Place, Promotion bzw. ins Deutsche übertragen die Produkt-, Preis-, Vertriebs-/Service- und Kommunikationspolitik einer Firma.¹¹³ Je besser die vier Elemente aufeinander abgestimmt und im Einklang miteinander sind, kann von einem erfolgreichen Marketing gesprochen werden: „So verstanden entwickelt sich Marketing von der reinen Technik des Vermarktens zu einer übergreifenden Denk- und Handelsweise eines Unternehmens.“¹¹⁴

¹¹⁰ An dieser Stelle kann leider keine ausführliche Einleitung in die Marketinggeschichte gegeben werden. Für einen Überblick zum Thema Marketing und seiner Geschichte aus wirtschafts- und unternehmenshistorischer Perspektive vgl. Berghoff, Hartmut (Hg.): Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt/M. 2007; Kleinschmidt, Christian / Triebel, Florian (Hg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen 2004. Zur Theoriegeschichte des Marketings, vgl. Tadjewski, Mark / Jones, Brian (Hg.): History of Marketing Thought, Bd. 1-3, Los Angeles 2008.

¹¹¹ Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. Auflage, 2014 München, S. 45.

¹¹² Das Konzept des Marketing-Mix geht ursprünglich auf Neil Borden aus dem Jahre 1953 zurück, vgl. Borden, Neil (1964): The Concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research, Vol. 4, No. 2, pp. 2-7. McCarthy war es jedoch, der das Konzept pointiert formte, wodurch es zum populären und dominierenden Design wurde, vgl. van Waterschoot, Walter / van den Bulte, Christophe (1992): The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 4, pp. 83-93, hier p. 84f. Van Waterschoot und van den Bulte bieten überdies eine kritische Auseinandersetzung, was das Konzept aus wissenschaftlicher Sicht bis in die 1990er Jahre zu leisten vermochte.

¹¹³ McCarthy, E. Jerome: Basic Marketing. A Managerial Approach, 5. Auflage, Homewood 1975, S. 74-80. Das Marketing wurde keineswegs erst mit der Formulierung des Marketing-Mix in den 1960er Jahren „erfunden“, denn entsprechende Marketingmethoden bestanden in den Unternehmen bereits vorher, wurden jedoch nicht als solche benannt, wie Berghoff richtig konstatiert, vgl. Berghoff, Hartmut: Marketing im 20. Jahrhundert. Absatzinstrument – Managementphilosophie – universelle Sozialtechnik, in: Ders. (Hg.), Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt/M. 2007, S. 11-58, hier S. 19. Berghoff verweist auf die Studie von Rossfeld, der nachweist, dass in der Nahrungsmittel- und Konsumgüterindustrie bereits um 1900 eine durchdachte und komplexe Marketingorientierung existierte, vgl. Rossfeld, Roman: Schweizer Schokolade. Industrielle Produktion und kulturelle Konstruktion eines nationalen Symbols 1860-1920, Baden 2007.

¹¹⁴ Triebel, Florian (2010): Vom ‚Marketingloch‘ zur Wiederentdeckung der sportlichen Mittelklasse – vom Produktionsregime zur Marketingorientierung bei BMW, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook, Jg. 51, Nr. 1, S. 37-63, hier S. 37f.

Seit den 1960er Jahren hatte eine wahrhaftige „*Marketingrevolution*“ in Deutschland stattgefunden, die auch von den Protagonisten der Wirtschaft im Management als solche wahrgenommen wurde.¹¹⁵ Dieser Wandel ist auch in der Geschäftsleitung der BMW AG zu beobachten, wie in Kapitel 3 nachzulesen ist. Der Marketing-Mix spannt in der vorliegenden Arbeit den analytischen Rahmen, in welchem die Internationalisierung des Münchner Unternehmens untersucht wird. Hierbei handelt es sich um keine in Gänze neue Konzeptionalisierung, die Struktur der 4 Ps als Analyse-Framework zu nutzen; auch bei anderen neueren Ansätzen findet sich diese Viergliedrigkeit wieder. Auf diese Weise hat sich der klassische Marketing-Mix zugleich als konstruktive Strukturierungsmaßnahme verdient gemacht.¹¹⁶

Das Konzept der 4 Ps ist in den vergangenen Jahrzehnten von verschiedenen Autoren um weitere „P-Faktoren“ ergänzt worden, wie etwa Publics, Performance, Politics, Probability, Planning, Processes usw.¹¹⁷ Im Zuge der Untersuchung der Internationalisierung der BMW AG, ausgehend von dem klassischen 4P-Konzept, zeigte sich, dass der Analyserahmen in dieser Studie ebenfalls erweitert werden sollte, um die sich vollziehenden Prozesse und Entwicklungen besser nachzeichnen zu können. Auf diese Weise wurden dem Analyserahmen noch die Bereiche Personal und Produktion hinzugefügt. Dieser angepasste methodische Framework spiegelt sich in der gesamten Arbeit wider und strukturiert ihre Gliederung: Jede Internationalisierungsphase und somit jedes der empirischen Kapitel wird anhand der **4+2 Ps** analysiert und somit aufgezeigt, wie sich die Internationalisierung in jedem einzelnen Unternehmensbereich vollzog. Hierbei führt das Element **Personal** als einleitende Funktion in jedes Kapitel über eine Internationalisierungsphase ein. In diesem Abschnitt wird nicht nur das leitende Management vorgestellt und untersucht, sondern auch die allgemeine BMW-Personalstruktur auf internationale Qualifikationen geprüft, insofern dies auf der Grundlage der Quellen möglich war. Es wird also auch untersucht, inwiefern sich die zunehmende internationale Ausrichtung auf das Personalressort und die sich

¹¹⁵ Kleinschmidt, Der produktive Blick, S. 221f.

¹¹⁶ Vgl. van Waterschoot/van den Bulte, The 4P Classification, S. 85; Bruhn, Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 42f. Für einige Beispiele, vgl. Reidenbach, R. Eric / Terence Oliva (1981): General Living Systems Theory and Marketing. A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 45, No. 4, pp. 30-37; Schrotthofer, Roland: Das Product Placement der Automobilindustrie im Hinblick auf die Imageübertragung zwischen Auto und Star anhand von ausgewählten Beispielen, Magisterarbeit, Wien 2011. Auch Triebel hat die Marketinggeschichte der BMW AG während der 1950er Jahre mit Hilfe der 4 Ps in einem Aufsatz untersucht, vgl. Triebel, Marketingloch, S. 37f. Triebel verdanke ich die Anregung, den Analyserahmen der vorliegenden Studie auf den 4 Ps des klassischen Marketing-Mix aufzubauen, wofür ich meinen Dank aussprechen möchte.

¹¹⁷ Vgl. Harvey, Michael / Lusch, Robert / Cavarkapa, Branko (1996): A Marketing Mix for the 21st Century, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 4, No. 4, pp. 1-15, hier p. 1; Triebel, Marketingloch, S. 38, Fußnote 4.

hieraus ableitenden Anforderungen auf die Mitarbeiter auswirkte. Mit der Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland wird überdies der Frage nach Rekrutierungsmaßnahmen sowohl in der Zentrale als auch auf dem jeweiligen ausländischen Markt nachgegangen.

Im Abschnitt **Product** wird analysiert, welche produktspezifischen Maßnahmen ergriffen wurden, um weitere Märkte zu erschließen. Wurden modellspezifische Modifikationen vorgenommen und welchen Einfluss hatten hierbei nicht-tarifäre Handelshemmnisse aus der Gesetzgebung, vor allem im Hinblick auf Besteuerung, Umwelt und Sicherheit? Lagen der Produktentwicklung marktspezifische Kenntnisse vor und inwiefern wurde auf die mitunter von Markt zu Markt divergierenden Anforderungen eingegangen? Zudem wird aufgezeigt, welche Bedeutung ein Produkt für die Internationalisierung haben konnte bzw. welchen Einfluss sie auf die Entwicklung nahm. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Faktoren **Product** und **Price**, da die Preisgestaltung immer auch Einfluss nimmt auf die Positionierung eines Produktes. Aus diesem Grunde wurde das Element **Price** in den Produkt-Abschnitt konzeptionell integriert und nicht als eigenständiges Kapitel eingeführt. Dort wird also auch der Frage nachgegangen, wie die Geschäftsleitung die Preisgestaltung für das Auslandsgeschäft vornahm und wie die Produkte im Ausland positioniert wurden. Des Weiteren wird eruiert, inwieweit finanzielle Maßnahmen zur Absatzförderung ergriffen wurden, wie etwa Preisnachlässe oder – zu einem späteren Zeitpunkt – die Einführung von Leasingprogrammen.

Der Vertrieb (**Place**) ist der Bereich, der am unmittelbarsten von der Internationalisierung eines Unternehmens betroffen ist. Welche Maßnahmen ergreift ein Unternehmen, um neue Märkte zu erschließen und welche Faktoren spielen bei ihrer Auswahl eine maßgebliche Rolle? Welchen Einfluss haben diese neuen Anforderungen auf die Vertriebsstruktur und organisationale Entwicklung des Unternehmens, insbesondere des Vertriebsressorts? In Anlehnung an die finnische Schule soll ferner geprüft werden, ob sich tatsächlich eine inkrementelle Entwicklung vollzogen hat, sich also wirklich ein evolutionärer Prozess der Vertriebswege von Importeuren hin zu einer firmeneigenen Verkaufsorganisation im Ausland nachvollziehen lässt. Wie verlief die Akquise neuer Händler und Importeure und welche Probleme traten dabei auf? Wie koordinierte die Zentrale die Verkaufstätigkeiten und wie beeinflusste die zunehmende Internationalisierung den Zentralisierungsgrad der Organisation? In diesem Punkt wird eine hohe Erklärungskraft von der Prinzipal-Agententheorie und Internalisierungs- sowie Transaktionskostentheorie erwartet. Ebenfalls untersucht wird das regionale Muster der Auslandsaktivitäten und somit die Schwerpunkte des Verkaufs im Untersuchungszeitraum. Da BMW, mit Ausnahme des südafrikanischen CKD-Werkes,¹¹⁸ bis 1981 über keinen

¹¹⁸ CKD steht für „Completely Knocked Down“ und bezeichnet Teilesätze, die zerlegt exportiert und am Zielort in einem Montagewerk zu einem Fahrzeug zusammen-

Produktionsstandort im Ausland verfügte, wird der Bereich **Production** in das Vertriebskapitel der drei Internationalisierungsphasen integriert, da die Montage bzw. Vergabe von Lizenzen als Maßnahme im Rahmen einer Vertriebsstrategie zur Marktpenetration begriffen wird. Ebenfalls besprochen wird hier die Rückwirkung der internationalen Ausrichtung auf die Unternehmensorganisation und den innerdeutschen Produktionsverbund; soweit die Quellen hierzu Aufschluss geben, wird auch die Logistik des Versands und des Transports der Montageteile ins Ausland betrachtet. Einzig unter dem Fallbeispiel Südafrika (vgl. Kapitel 5) wird die Produktion als eigenständiger Abschnitt aufgeführt und expliziert. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei die Probleme, mit denen das Hautquartier und das Management vor Ort konfrontiert wurden, um die Fertigung, über Landesgrenzen hinweg, zu koordinieren und die Qualität im Werk Rosslyn dem deutschen Produktionsstandard anzupassen.

Als abschließender Bereich wird die Kommunikationspolitik (**Promotion**) einer jeden Internationalisierungsphase beleuchtet, die ein wichtiger Teil des Marketing-Mix ist. Mutz' angeführte kommunikationsbezogene Definition von Internationalisierung findet hierbei besondere Berücksichtigung, also die zunehmende Integration ausländischer Märkte in die Kommunikationsstrukturen der BMW AG.¹¹⁹ Besonderes Augenmerk wird im Bereich **Promotion** des Weiteren auf den Auftritt der Marke BMW weltweit gelegt; wie sich dieser im Laufe der Zeit wandelte, welche Maßnahmen hierzu ergriffen und wie sie koordiniert wurden. Als anschauliches Beispiel wird die Internationalisierung der Werbung als Markt- und Produktkommunikation analysiert und vorgestellt.

Jede der drei Internationalisierungsphasen schließt mit einem Zwischenfazit, in welchem die Analyseergebnisse nochmals kurz resümiert und in ihren theoretischen Kontext gesetzt werden (vgl. Kapitel 1.2). Eine abschließende Schlussbetrachtung erfolgt in Kapitel 6.

1.4. Quellenlage

Für die vorliegende Untersuchung, in deren Fokus das Fallbeispiel BMW steht, konnte dank der Bestände des BMW Group Archivs auf eine ausgesprochen breite Quellenlage zugegriffen werden. Darunter befand sich eine Vielzahl veröffentlichter Dokumente, wie etwa Geschäftsberichte, Pressemitteilungen, Werkszeitungen, Werbemotive usw., aber auch unveröffentlichter

gebaut werden. Das Werk in Rosslyn wurde erst 1996 von einem CKD-Werk zu einem vollwertigen BMW-Werk und somit als eigenständiger Produktionsstandort in den Werksverbund integriert, vgl. BMW Geschäftsbericht 1996, 1997, in: BMW UU 260/10.

¹¹⁹ Vgl. Mutz, Marketingstrategien, S. 95.

Akten. Wichtige Quellen bildeten hierbei vor allem die Protokolle des Vorstands und des Aufsichtsrats, die mit der Ausnahme einiger Jahre nahezu lückenlos für den Zeitraum ab Ende der 1950er bis Anfang der 1980er Jahre vorlagen. Dies ermöglichte eine dezidierte Auseinandersetzung mit den wichtigsten Entscheidungsgremien und einen Blick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Ferner lagen unterschiedliche Konvolute der Geschäftsführung – vornehmlich des Verkaufs – vor, in denen Notizen, Briefwechsel und Anweisungen enthalten waren. Mit dem zunehmenden Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit, der sich Anfang der 1970er Jahre mit der Institutionalisierung einer neu geschaffenen „*Hauptabteilung Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations*“ manifestierte,¹²⁰ mehrten sich ebenfalls entsprechende Strategiepapiere dieser neuen Abteilung, die intern den Führungskräften und involvierten Abteilungen vorgelegt wurden, um eine einheitliche Kommunikation zu formen. Darüber hinaus stützt sich die Untersuchung allerdings nicht nur auf Quellen der oberen Führungs- und Kontrollgremien, sondern ebenso auf Dokumente aus den ihnen unterstellten Organisationseinheiten. Diese waren zum einen für die Implementierung der Vorstandsbeschlüsse zuständig, spielten aber auch, im Rahmen einer wechselseitigen Beziehung, Anregungen sowie Berichterstattungen aus den einzelnen Ressorts an die Geschäftsleitung zurück und waren somit wichtiger Teil des organisationalen Lernens. Bei diesen Quellen handelte es sich vor allem um Dokumente aus den Bereichen Vertrieb und Kommunikation. Sie enthielten unternehmensinterne Schriftwechsel, Reise- und Länderberichte inklusive Besuchsberichten bei Händlern und Importeuren, Importeursverträge, den schriftlichen Austausch mit eben diesen und zum späteren Zeitpunkt auch mit den ausländischen Tochtergesellschaften. Ergänzt wurden diese umfassenden Bestände, die einen wichtigen Einblick in die operationalen Themen gaben, um weitere Unterlagen wie die Marktforschungsberichte der seit 1957 bestehenden Marktforschungsabteilung. Auch die Überlieferungen aus den juristischen Abteilungen ermöglichten Rückschlüsse zu relevanten Rechtsthemen wie Patentrechtsverletzungen oder Vertragsverletzungen und -aufhebungen. Darüber hinaus wurden ebenfalls interne Kommunikationsmedien wie die BMW-Mitarbeiterzeitung mit einbezogen, in denen eine zunehmende Berichterstattung über internationale Themen in den 1970er Jahren beobachtet werden konnte. Ferner wurden ebenfalls Pressestimmen der jeweiligen Zeit hinzugezogen, die Aufschluss über die Entwicklungen der Automobilindustrie innerhalb des Untersuchungszeitraums im Allgemeinen und der Internationalisierung der deutschen Hersteller sowie des deutschen Marktes im Besonderen boten.

Die Qualität der erwähnten Quellen ist unterschiedlich zu bewerten. Einzelne Länderberichte etwa bestachen durch einen hohen Detaillierungsgrad

¹²⁰ Pressemitteilung „Christoph Schmitt bei BMW“ vom 05.10.1972, in: BMW UP 200/10.

und vermittelten hierdurch ein Gefühl für die Problematiken kultureller oder operationaler Natur, die beim Markteintritt in einem bis dato fremden Land auftreten konnten. Im Gegensatz hierzu bestanden diverse Lücken und Inkonsistenzen innerhalb des Quellenmaterials in Bezug auf Angaben zu Produktion, Verkauf und Export, die über die veröffentlichten Zahlen in den jährlich von der BMW AG vorgelegten Geschäftsberichten hinausgingen. Dieses Problem besteht vor allem für die Zahlenbasis der 1950er Jahre, in denen es zu widersprüchlichen Angaben zum Export kam, was unter anderem auf eine unterschiedliche Handhabung und Aufzeichnung der Montageeinheiten zurückzuführen war. Auf diese Schwierigkeiten wird entsprechend in den Fußnoten hingewiesen. Ferner musste auch in den Folgejahrzehnten stets sorgsam zwischen Ausfuhr- und Zulassungsangaben unterschieden werden, wobei diese Differenzierung leider nicht immer den Unterlagen zu entnehmen war. Das Zahlenmaterial wurde des Weiteren ergänzt durch die Publikationen des Verbands der Automobilindustrie e.V. (VDA).¹²¹ Ungenügend und lückenhaft dokumentiert waren ebenso Zahlen über die im Ausland bzw. bei Tochtergesellschaften beschäftigten Mitarbeiter, den erwirtschafteten Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz des Konzerns, die Höhe der Auslandsinvestitionen, den Anteil des Auslandseinkaufsvolumens oder Angaben zu dem ausländischen Lieferantennetzwerk. Auch im Hinblick auf die Finanzstruktur der Anteilseigner konnten über weite Phasen des Beobachtungszeitraums nur stichpunktartige Aussagen getroffen werden, wie etwa über die Notierungen der BMW AG an ausländischen Börsen oder den Aktienanteil ausländischer Aktionäre.¹²² Das Zahlenmaterial war hier so disparat und unvollständig, dass eine quantitative Auswertung über den gesamten Untersuchungszeitraum leider nicht möglich war. Dieses Defizit konnte jedoch durch die qualitative Stärke und Reliabilität der Quellen ausgeglichen werden, was zu einer stärker qualitativ ausgerichteten Analyse der Internationalisierungsgeschichte der BMW AG führte.

Zur Untersuchung des BMW-Engagements in Südafrika, die in Kapitel 5 zu finden ist, wurde mit zwei unterschiedlichen Quellenbeständen gearbeitet: Neben den Vorstandsprotokollen, die einen guten Einblick in diejenigen Problemlagen vermittelten, die an die Muttergesellschaft in München kommuniziert wurden, lagen im BMW Group Archiv noch weitere Unterlagen vor, die sich mit dem Geschäft in Südafrika befassten. Diese beinhalteten insbesondere in der frühen Phase Reise- und Besuchsberichte zu bzw. bei dem

¹²¹ Hier sind vor allem die beiden jährlich erscheinenden Publikationen „Tatsachen und Zahlen“ sowie die Jahresberichte zu nennen.

¹²² Dies wird von der Autorin bedauert, da diese Angaben eine noch stärker quantitativ orientierte Auswertung der Internationalisierung der BMW AG ermöglicht hätten. Aufgrund der fehlenden Quellen mussten hier allerdings Abstriche gemacht werden. Die Vorzüge einer solchen Auswertung hat Grunow-Osswald in ihrer Analyse der Internationalisierung der Daimler-Benz AG aufgezeigt, vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz.

Importeur bzw. dem Montage- und Verkaufsbetrieb. Mit der Übernahme des südafrikanischen Handelspartners Anfang der 1970er Jahre adressierten die Quellen eine Vielzahl an Problemen, denen sich die BMW AG mit der Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft gegenüber sah; Dokumente lagen hier vor allem aus den Bereichen Verkauf, Produktion, Logistik und Kommunikation vor. Ab 1978 kam der im vorhergehenden Jahr von der Europäischen Kommission verabschiedete Verhaltenskodex europäischer Firmen mit Direktinvestitionen in Südafrika in den Unterlagen zum Tragen und somit auch fragmentarisch die zeitgenössische Diskussion im Kontext des Apartheidregimes.¹²³ Die Unterlagen des BMW Group Archivs spiegelten vor allem die Perspektive der Zentrale wider und ließen somit einige Fragen offen, wie die Situation vor Ort wahrgenommen und Probleme konkret behoben wurden. Diesen Leerstellen entgegenzutreten, war Ziel einer Recherche vor Ort in der BMW-Tochtergesellschaft BMW (South Africa) (Pty) Ltd.¹²⁴ (BMW SA) in Midrand (Administration) bzw. Rosslyn (Werk), die im Mai/Juni 2012 durchgeführt wurde. Dort konnten weitere Dokumente in den lokalen, organisatorisch diffundierten Beständen durchgesehen werden, worunter die Protokolle des Board of Directors und kursorisch ebenfalls des Board of Management zählten, die wertvolle Quellen darstellten, da sie bislang den umfassendsten Einblick in die Geschehnisse auf Seiten der Tochtergesellschaft gaben. Einige Aufzeichnungen reichten bis zu den Vorgängergesellschaften der BMW SA bzw. des Importeurs zurück.¹²⁵ Dies bot die Chance, einen bis dato noch nicht vorliegenden Überblick über die Historie der BMW SA zu liefern, indem die Quellen der Zentrale mit denen der Tochtergesellschaften zusammengeführt und um einige Zeitzeugengespräche von langjährigen, heute noch aktiven BMW-Mitarbeitern in Südafrika ergänzt wurden. Ziel dieser Arbeit konnte es allerdings leider nicht sein, das Apartheidregime ganzheitlich an einem Fallbeispiel aufzuarbeiten, da ihr Fokus auf anderen Schwerpunkten ruhte, auf die wiederum die theoretischen Grundlagen abgestimmt waren.¹²⁶ Was die vorliegende Arbeit im Kontext des südafrikani-

¹²³ Vgl. hierzu exemplarisch Wild, Dieter (1978): „Gott hat uns dieses Land gezeigt“, in: Der SPIEGEL, Jg. 32, Nr. 33 vom 14. 08. 1978, S. 92-95. Des Weiteren wird der Verhaltenskodex detailliert in Kapitel 5 besprochen.

¹²⁴ Fortan als BMW SA abgekürzt.

¹²⁵ Namentlich Praetor Assemblers (Pty) Ltd., Euro-Republic Automobile Distributors (Pty) Ltd., Willys Afrika (Pty) Ltd. und Kaiser Jeep Africa (Pty) Ltd.

¹²⁶ Die Aufarbeitung des Apartheidregimes mit all seinen repressiven Handlungen und seine Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Akteure und deren Reaktionen, hierunter auch die in Südafrika tätigen europäischen Firmen, anhand eines Fallbeispiels eines deutschen Unternehmens, stellt bis heute ein Desiderat dar. Dies dürfte unter anderem dem Umstand geschuldet sein, dass die Quellen ab Mitte der 1980er sowie der 1990er Jahre noch immer Sperrfristenregelungen unterliegen. Bei allen Möglichkeiten, die die analysierten Quellen boten, musste zugleich eine Einschränkung vorgenommen werden. Die zu untersuchenden Themen, Problemlagen und Tragödien im Kontext des Apartheidregimes sind so umfassend, dass es mit den in dieser Arbeit und

schen Apartheidregimes leisten kann, ist eine Analyse des Umgangs mit den sich hieraus ableitenden Herausforderungen und Anforderungen innerhalb des Untersuchungszeitraums, die an die BMW AG gestellt wurden und welche im Rahmen des 4+2P-Konzepts sowie auf der zur Verfügung stehenden Quellenbasis untersucht werden konnten. Weiterhin nahmen die Aspekte im Kontext der Apartheid auf die Untersuchung Einfluss, indem aufgezeigt wurde, welche Rückwirkungen die Zusammenarbeit mit der südafrikanischen Tochter auf die einzelnen Unternehmensbereiche in der Zentrale hatten. Die Makroebene der Politik und das Zusammenwirken zwischen dem Fallbeispiel BMW und einzelnen politischen Interessenvertretern, hier vor allem Franz Josef Strauß, wurde in die Untersuchung über die Quellenbestände des Archivs für Christlich-Soziale Politik der Hanns-Seidel-Stiftung mit eingebunden. Dort erhielt die Autorin unter anderem Einblicke in die Nachlässe von Franz Josef Strauß und weiteren CSU-Mitgliedern. Überdies wurde die bundesdeutsche Südafrikapolitik in Auszügen auch mit Hilfe der im Auftrag des Auswärtigen Amtes vom Institut für Zeitgeschichte herausgegebenen Quellenedition zu den Akten zur Auswärtigen Politik der Bundesrepublik Deutschland (AAPD) eruiert.

1.5. Forschungsstand und Literatur

In den vergangenen Jahren hat das Interesse an der Internationalisierung von Unternehmen deutlich zugenommen. Aus der Vielzahl der inzwischen publizierten einschlägigen Studien wird in der Folge lediglich auf die wichtigsten und für die vorliegende Analyse relevanten Arbeiten kursorisch eingegangen. Hierbei liegt eingangs der Fokus auf den Untersuchungen aus dem Bereich der Automobilindustrie. Darauf folgend wird das Diskussionsfeld erweitert um Arbeiten aus anderen Branchen, die sich vornehmlich in der unternehmenshistorischen Disziplin verorten. Die sich intensivierende Auseinandersetzung mit Internationalisierungsphänomenen auf Mikroebene, anhand von

in diesem Kapitel aufgeführten theoretischen Grundlagen nicht adäquat zu analysieren war. Ferner sollte für eine solche Untersuchung die Quellenbasis möglichst um BMW-unabhängige Quellen erweitert werden, um den Blick auf das Gesamtbild, einschließlich einer differenzierten Außenwahrnehmung, richten zu können. Als Zeitzeugen hätten in diesem Zusammenhang nicht nur noch heute bei BMW tätige Mitarbeiter interviewt werden müssen, sondern eine größere Auswahl an Stimmen – im Sinne einer qualitativen Repräsentativität – mit möglichst heterogenem Hintergrund befragt werden müssen. Darüber hinaus unterliegen, wie oben erwähnt, zahlreiche Quellen noch Sperrfristen, die wertvolle Einblicke in die Reaktionen und den Umgang mit dem Apartheidregime auf der Mikroebene eines Unternehmens bzw. auf der Makroebene durch Interaktion mit der Politik geben dürften. Diese Thematik in den Umfang der vorliegenden Studie zusätzlich zu integrieren, wäre aus den oben aufgeführten Gründen weder dem Schwerpunkt der Internationalisierung zuträglich gewesen noch der Aufarbeitung der Apartheid gerecht geworden.

Unternehmen oder ganzen Wirtschafts- bzw. Industriezweigen, spiegelt sich fernerhin in diversen Tagungen der letzten Jahre wider, in denen Internationalisierung und ihre Ausprägungen thematisiert wurden.¹²⁷

Einige Autoren haben sich bereits dezidiert mit der Internationalisierung von Akteuren der Automobilindustrie anhand von Fallbeispielen auseinandergesetzt. Grunow-Osswald etwa untersucht anhand einer breiten Quellenbasis die Daimler-Benz AG im Zeitraum von 1890 bis 1997 unter dem Gesichtspunkt ihrer internationalen Ausrichtung und damit ein Unternehmen, das bereits vor dem ersten Weltkrieg umfangreiche Auslandsdirektinvestitionen getätigt hatte.¹²⁸ In ihrer Untersuchung berücksichtigt sie sowohl die Automobil- als auch die Nutzfahrzeugsparte. Die Internationalisierung der Daimler-Benz AG vollzog sich im Vergleich zur BMW AG zwar ungleich früher, dennoch bietet die Arbeit von Grunow-Osswald eine wichtige Vergleichsmöglichkeit zu einem Akteur aus dem sogenannten automobilen Premiumsegment, um Parallelen und Unterschiede zwischen beiden Firmen zu ermitteln. Interessant ist hier auch die Frage, inwieweit die frühen Erfahrungen auf dem internationalen Parkett, für die weitere Entwicklung hin zu einem globalen Konzern, jeweils genutzt wurden.¹²⁹

Zwei weitere Firmen der Automobilbranche nimmt Landenberger mit Jaguar und Porsche in den Blick und wählt hierbei einen komparatistischen Ansatz, der länderübergreifend angelegt ist. Marken- und Produktkommunikation bilden den Schwerpunkt ihrer Analyse, anhand derer sie die Internationalisierungsprozesse zwischen 1950 und 2006 nachzuzeichnen sucht.¹³⁰ In ihrer Untersuchung arbeitet sie die Bedeutung von Emotionalisierung heraus, die sich innerhalb des Marketings vollzogen und wesentlich zur Überwindung der Krise in den 1970er Jahren beigetragen hat. Obwohl laut Landenberger die Internationalisierung Konsumunterschiede reduziert hat, bleiben nationalisierende Tendenzen als Gegengewicht zur Internationalisie-

¹²⁷ Hier sollen nur einige Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum gegeben werden, siehe hierzu 5. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e. V. (GUG) „Internationale Marketingstrategien nach 1945“ am 25.02.2011 in Leverkusen; 35. Wissenschaftliches Symposium der GUG „Internationalisierung und Management nach 1945“ vom 11.–12.10.2012 in Berlin; 12. Sitzung des Arbeitskreises Bank- und Versicherungsgeschichte der GUG „Die Internationalisierung von Finanzdienstleistungen“ am 26.09.2014 in Frankfurt am Main; 8. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der GUG „Ethnic Marketing und Interkulturelles Marketing in historischer Perspektive“ am 24.10.2014 in Winden.

¹²⁸ Vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz, S. 19.

¹²⁹ Der Frage nach Kontinuitäten und Brüchen in der Geschichte der Bayer AG geht Kleedehn bis ins Jahr 1961 nach, der somit ein Unternehmen untersucht, das vor dem Zweiten Weltkrieg, wie die Daimler-Benz AG, über ein hohes Direktinvestitionsvolumen im Ausland verfügte, vgl. Kleedehn, Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen.

¹³⁰ Vgl. Landenberger, Sonia: Die Internationalisierung der Marken- und Produktkommunikation am Beispiel der Marken Jaguar und Porsche, Dissertation, Stuttgart 2008.

rung weiterhin bestehen.¹³¹ Ferner unterstreicht die Autorin, dass es sich bei den beiden Luxusmarken Porsche und Jaguar um Sonderfälle in der Automobilindustrie während des untersuchten Zeitraums handelte.¹³²

In seiner ebenfalls komparatistisch angelegten Dissertation untersucht Borsdorf die Internationalisierung deutscher Unternehmen anhand mehrerer Firmen aus verschiedenen Branchen. Hierbei berücksichtigt er die Automobilindustrie (Daimler-Benz AG, Volkswagen AG, BMW AG), die Chemieindustrie (Henkel-Gruppe) sowie den Maschinen- und Anlagenbau (Demag AG) im Zeitraum von 1950 bis 1973. Vor allem Direktinvestitionen dienen ihm dabei als Indikator zur Feststellung des Internationalisierungsgrades;¹³³ andere Parameter hingegen werden kaum oder gar nicht mit einbezogen, womit seine Arbeit viele Aspekte ausblendet. Dennoch bietet Borsdorf einen interessanten Überblick, auch wenn dieser aufgrund der Anzahl der untersuchten Unternehmen sowie einiger unzugänglicher Quellen (v. a. Daimler-Benz) zu Lasten einer tiefer reichenden Betrachtung geht.¹³⁴

Eine weitere Studie zur Automobilindustrie legt Wellhöner anhand des Fallbeispiels Volkswagen für den Zeitraum der 1950er bis in die frühen 1960er Jahre hinein vor. Auf Grundlage einer breiten Quellenbasis zeigt er, wie das Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg in die internationalen Märkte vordrang und die sich hieraus ableitenden Herausforderungen organisatorisch bewältigte. Besonders anschaulich stellt er hierbei das VW-Engagement in den USA und in Brasilien vor und zeigt auf, wie sich ein Unternehmen mit einer „Ein-Produkt-Strategie“ erfolgreich international durchsetzen kann.¹³⁵ Als Volumenhersteller bietet Volkswagen zwar nur eine begrenzte Vergleichsmöglichkeit zu der BMW AG, denn Faktoren wie Skaleneffekte haben hier ein ganz anderes Ausmaß, dennoch bietet auch diese Arbeit interessante Referenzpunkte, vor allem im Hinblick auf das regionale

¹³¹ Dass Globalisierung nicht auf ihre Homogenisierungserscheinungen reduziert werden darf, ist ausführlich in der vorliegenden Studie in Abschnitt 1.2.1 thematisiert worden.

¹³² Vgl. Tagungsbericht des Arbeitskreises Marketinggeschichte und Medienunternehmen der GUG e.V. „Medien als Marken“, 26.02.2010, Stuttgart, in: H-Soz-u-Kult, 26.03.2010, URL: <<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=3052>> (Stand: 20. 12. 2015)

¹³³ Es existieren mehrere Studien, die die internationalen Aktivitäten eines Unternehmens, einer Branche oder eines ganzen Landes anhand von ausländischen Direktinvestitionen untersucht haben, vgl. exemplarisch Schröter, Außenwirtschaft im Boom; Becker, Susann: „Multinationalität hat viele Gesichter“. Formen internationaler Geschäftstätigkeit der Vielle Montagne und der Metallgesellschaft vor 1914, Stuttgart 2002; Hagen, Antje: Deutsche Direktinvestitionen in Großbritannien, 1871–1918, Stuttgart 1997; Schaefer, Karl Christian: Deutsche Portfolioinvestitionen im Ausland 1870–1914. Banken, Kapitalmärkte und Wertpapierhandel im Zeitalter des Imperialismus, Münsteraner Beiträge zur Cliometrie und quantitativen Wirtschaftsgeschichte, Bd. 2, Münster 1995.

¹³⁴ Vgl. Borsdorf, Internationalisierung deutscher Unternehmen.

¹³⁵ Vgl. Wellhöner, Der Fall Volkswagen.

Muster des Exports. Auch Nieke fokussiert in ihrer Dissertation VW, konzentriert sich hier allerdings lediglich auf einen Markt. Mit Hilfe einer Synthese aus der NIÖ und der Netzwerktheorie untersucht sie die Entwicklung des VW-Engagements in Südafrika. Neben der regionalen Einschränkung des Untersuchungsspektrums nimmt sie fernerhin eine zeitliche Eingrenzung zwischen 1950 und 1966 vor. Durch diesen zeitlich wie auch lokal stark eingegrenzten Fokus hat ihre Arbeit leider nur eine Aussagekraft von geringer Reichweite für die Internationalisierung des Wolfsburger Herstellers. Aspekte im Kontext des südafrikanischen Apartheidregimes fließen punktuell mit ein, sind jedoch nicht expliziter Gegenstand der Untersuchung.¹³⁶ Eine vornehmlich am allgemein interessierten Leser orientierte Historie von VW, unter besonderer Berücksichtigung der Internationalisierung, bietet überdies eine von Lupa erstellte Unternehmenschronik.¹³⁷ Wie Nieke analysiert auch Duncan den südafrikanischen Markt in seiner Untersuchung über die Direktinvestitionen in der Automobilindustrie, beschränkt sich jedoch nicht nur auf einen Hersteller. Für den Zeitraum zwischen 1924 und 1992 zeichnet er anschaulich die Entwicklungen der Investitionspolitik ausländischer Produzenten in Südafrika nach. Dies schließt den umfassenden Rückzug des Kapitals aus dem südafrikanischen Markt ein und bietet hierdurch einen Überblick zu den tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen sowie politischen Rahmenbedingungen, die die Entscheidungen der Akteure maßgeblich beeinflussen.¹³⁸

Eine vermehrt zeitgenössische Betrachtung vor einem primär soziologischen Hintergrund bietet Ludger Pries in seinen Aufsätzen zur Internationalisierung deutscher PKW-Hersteller, hierunter vor allem über DaimlerChrysler, Volkswagen und BMW. Dabei konzentriert er sich vornehmlich auf Globalisierungserscheinungen und konstatiert einen Globalisierungsschub bei den drei Herstellern in den 1990er Jahren. Zum Teil weitet er seine Analyse auf die sich hieraus ergebenden „Sogeffekte“ für die Zulieferindustrie aus.¹³⁹

¹³⁶ Vgl. Nieke, Volkswagen am Kap.

¹³⁷ Vgl. Lupa, Markus: Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player, Historische Notate. Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Bd. 7, Wolfsburg 2008.

¹³⁸ Vgl. Duncan, David (1992): Foreign and local investment in the South African Motor Industry 1924-1992, in: The South African Journal of Economic History, Vol. 7, No. 2, pp. 53-81.

¹³⁹ Vgl. Pries, Ludger (2006): Cost Competition or Innovation Competition? Lessons from the Case of the BMW Plant Location Leipzig, Germany, in: Transfer (Brussels), Vol. 12, No. 1, pp. 11-30; Ders. / Schweer, Oliver (2004): The Product Development Process as a Measuring Tool for Company Internationalization? – The Case Studies of DaimlerChrysler and Volkswagen, in: International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 4, No. 1, pp. 1-21; Ders.: Volkswagen in the 1990s. Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company, in: Freyssenet, Michel / Shimizu, Koichi / Volpato, Giuseppe (Hg.), Globalization or Regionalization of the European Car Industry?, Basingstoke / New York 2003, S. 51-72; Ders.: Transnationale Konzerne zwischen globaler Strategie und lokaler Einbettung. Das

Der Fokus von Raders Studie geht über die Aktivitäten rein deutscher PKW-Hersteller im Ausland hinaus. Er beschäftigt sich mit dem Eintritt von Firmen in den US-Automobilmarkt und vergleicht die verschiedenen Strategien der japanischen und deutschen Produzenten zwischen 1965 bis 1976. Auch er untersucht das Zusammenspiel der einzelnen Elemente des Marketing-Mix und geht dabei den Leitfragen nach, inwiefern sich die Strategien der japanischen und deutschen Unternehmen einerseits sowie der Volumenhersteller und den exklusiveren Häusern andererseits unterscheiden.¹⁴⁰ Da Raders Studie 1980 publiziert wurde, bleiben hierdurch zahlreiche Facetten der nachfolgenden Jahrzehnte unberücksichtigt, wie etwa die freiwillige Selbstbeschränkung der japanischen Automobilhersteller bei ihren PKW-Exporten in die USA. Für seinen Beobachtungszeitraum bietet Rader allerdings interessante Erkenntnisse, die er mittels quantitativer Untersuchungen absichert.¹⁴¹ Einen weiteren Beitrag zum Thema „Internationalisierung der Automobilindustrie“ leisten ferner die Autoren Freyssenet/Shimizu/Volpato, die als Herausgeber eines Sammelbandes der Frage nachgehen, ob es sich bei den beobachtbaren Entwicklungen in der Wirtschaft um eine Globalisierung oder vielmehr eine Regionalisierung der Automobilindustrie handelt. Hierbei unterstreichen sie die Vielfältigkeit von Internationalisierung und ihren Erscheinungen sowie der sich aus ihr ableitenden Strategien der einzelnen Automobilfirmen, die sie zu drei modelhaften Vorgehensweisen aggregieren.¹⁴² Eine vermehrt wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtete Betrachtung des Globalisierungsphänomens in der Automobilindustrie bieten überdies Spatz/Nunnenkamp, die vor allem auf ökonomische Faktoren, Produktions- und Investitionsnetzwerke sowie auf Anpassungsreaktionen der Automobil-

Beispiel der großen deutschen Pkw-Hersteller, in: Mückenberger, Ulrich / Menzl, Marcus (Hg.), *Der Global Player und das Territorium*, Opladen 2002, S. 99-113; Ders. (2000): *Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 52, Nr. 4, S. 670-695; Ders.: *Auf dem Weg zu Global Operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen – Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie*, München / Mering 1999; Ders. (1999): *Restrukturierung und Globalisierung der deutschen Automobilhersteller – Sozieteffekte für die Zulieferer*, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 6, Nr. 2, S. 125-150.

¹⁴⁰ Vgl. Rader, James: *Penetrating the U.S. Auto Market. German and Japanese strategies 1965-1976*, Michigan 1980.

¹⁴¹ Unter anderem stellt Rader fest, dass sich die Japaner im hochvolumigen Segment mit einer Niedrigpreisstrategie erfolgreich etablierten, während sich die deutschen Produzenten, mit Ausnahme von Volkswagen, als exklusive Anbieter mit einer Hochpreisstrategie positionierten. Das Wolfsburger Unternehmen bildete mit seiner Ein-Produkt-Politik den Gegenpol zu den japanischen Produzenten, die, mit Ausnahme von Honda, das größte Produktportfolio anboten. Innerhalb der deutschen Hersteller verfügten Porsche, Audi gemeinsam mit Mercedes über das größte Modellspektrum, BMW hingegen konzentrierte sich in den USA bis 1976 auf die Nische für sportliche Limousinen („more highly powered, sportier sedans“), vgl. ebd., S. 142.

¹⁴² Vgl. Freyssenet, Michel / Shimizu Koichi / Volpato, Guiseppe (Hg.): *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?*, Basingstoke u. a. 2003.

produzenten eingehen und diese anschaulich darstellen.¹⁴³ Eine weitere, mittlerweile fast als Klassiker zu wertende Publikation soll hier noch anhand des Werks von Womack/Jones/Roos angeführt werden, die im Jahre 1990 als Resonanz auf eine Studie des renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) veröffentlicht wurde, die die Zukunft des Automobils und seiner Fertigungsmethoden untersuchte, wobei zunächst die US-amerikanische und japanische Automobilindustrie besondere Beachtung erfuhren.¹⁴⁴ Das Autorentrio erstellt in ihrem Werk eine Entstehungsgeschichte der sogenannten „Lean Production“, der schlanken Produktion, dem in Japan vorherrschenden Produktionsregime. Die Autoren fokussieren die Entwicklung der weltweiten Fertigung unter dem hohen globalen Wettbewerbsdruck und eruieren die Chancen einer international ausgerichteten, schlanken Produktion für verschiedene Regionen, vornehmlich Nordamerika, Japan, Europa und einige Entwicklungsländer wie Mexiko. Den Wandel von der Massenproduktion hin zur schlanken Produktion bezeichnen die Autoren als „*zweite Revolution in der Autoindustrie*“.¹⁴⁵

Auch wenn es sich in der hier vorliegenden Arbeit nicht um ein komparatistisches Forschungsdesign handelt, werden die Internationalisierungsprozesse anderer Automobilhersteller anhand der oben aufgeführten Studien punktuell in die Analyse für einen Vergleich mit der BMW AG mit einbezogen, um die Ergebnisse in einen allgemeineren Branchenkontext zu setzen. Hierbei liegt das Augenmerk vor allem auf den deutschen Mitbewerbern, insbesondere auf der Daimler-Benz AG.

Das Feld der Unternehmensgeschichte bietet darüber hinaus noch weitere lesenswerte Beiträge, die sich mit Internationalisierungsprozessen beschäftigen und damit interessante Anreize für diese Arbeit liefern können, wobei sich auf die Akteure der deutschen Wirtschaft konzentriert wird. Exemplarisch sollen hier nur einige genannt werden, es handelt sich also keinesfalls um eine abschließende Aufführung, sondern um das Hervorheben derjenigen Studien, die für diese Untersuchung von besonderer Relevanz sind: Kleinschmidt nimmt sich in seiner Arbeit zunächst der These der Amerikanisierung der deutschen Industriekultur an,¹⁴⁶ um sich dann dem Einfluss japani-

¹⁴³ Vgl. Spatz/Nunnenkamp, Globalisierung der Automobilindustrie.

¹⁴⁴ An der MIT-Studie waren auch die Autoren Womack/Jones/Roos beteiligt, vgl. Altschuler, Alan / Anderson, Martin / Jones, Daniel / Roos, Daniel / Womack, James: *The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program*, Cambridge 1984.

¹⁴⁵ Vgl. Womack, James et al.: *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*, 6. Auflage, Frankfurt/M. 1992.

¹⁴⁶ Mit der Amerikanisierung deutscher Unternehmen setzt sich auch Hilger dezidiert auseinander, vgl. Hilger, Susanne: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945–1975), Wiesbaden 2004.

scher Praktiken zuzuwenden. Auf Grundlage einer breiten Quellenbasis sowie von Zeitzeugengesprächen untersucht er für den Zeitraum 1950 bis 1980, wie deutsche Unternehmer nicht nur amerikanische, sondern auch japanische Managements- und Produktionsmethoden wahrnahmen und adaptierten. Mit seiner Arbeit zeichnet er einen Wandel im unternehmerischen Denken in Deutschland nach, der branchenübergreifende Rückschlüsse zulässt, gleichwohl nicht alle Unternehmen und Branchen gleichermaßen betroffen waren. Während das US-Management nach dem Zweiten Weltkrieg für das unternehmerische Handeln in Deutschland bis in die 1970er Jahre hinein als Leitbild fungierte, orientierte es sich seit Beginn der 1980er Jahre stärker an Japan. In seiner Analyse schließt Kleinschmidt die von anderen Autoren oftmals übersehenen kulturellen Faktoren nicht nur ein, sondern macht sie zu einem zentralen Thema. Überdies bietet er einen interessanten Einblick in die Marketinggeschichte und ihre Perzeption innerhalb der Wirtschaft.¹⁴⁷ Wie sich die zunehmende internationale Ausrichtung der Unternehmen auf eine Managementbiographie auswirkte, zeigen Ahrens und Bähr in ihrer biographischen Arbeit über Jürgen Ponto, in der seine Tätigkeit als Vorstandssprecher der Dresdner Bank zwischen 1969 und 1977 im Zentrum steht. Dieser bemühte sich zu dieser Zeit um den Aufbau einer professionellen Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit und um den Ausbau des Auslandsgeschäftes durch die Gründung von Niederlassungen in ausgewählten Finanzmärkten, die international von Bedeutung waren. Die Autoren zeigen den Einfluss der steigenden Internationalisierung auf Pontos Arbeit auf und bezeichnen ihn und weitere hochrangige Manager als erste „*Managergeneration des Jet-Zeitalters*“.¹⁴⁸ Einen allgemeinen Überblick in die Internationalisierung des Bankwesens seit den 1950er Jahren bietet Ahrens überdies durch einen mit Wixforth herausgegebenen Sammelband, in welchem vorrangig deutsche – sowohl aus der BRD als auch DDR –, österreichische und französische Kreditinstitute bzw. das europäische Bankwesen beleuchtet werden.¹⁴⁹ Einen lesenswerten Ausschnitt der Internationalisierungsgeschichte der Siemens AG bietet Kreutzer anhand seiner Analyse ihres Engagements in den USA.¹⁵⁰ Hierbei wird die regionale Einschränkung durch die zeitliche Aus-

¹⁴⁷ Vgl. Kleinschmidt, Der produktive Blick.

¹⁴⁸ Ahrens, Ralf / Bähr Johannes: Jürgen Ponto. Bankier und Bürger, München 2013, S. 103.

¹⁴⁹ Vgl. Ahrens, Ralf / Wixforth, Harald (Hg.): Strukturwandel und Internationalisierung im Bankwesen seit den 1950er Jahren, Stuttgart 2010.

¹⁵⁰ Der Handel mit sowie die Geschäftstätigkeiten in den USA ist wiederkehrend Forschungsgegenstand unternehmenshistorischer Arbeiten. Hilger bietet in ihrem Aufsatz eine gute Einführung zu den Internationalisierungsstrategien einiger deutscher Unternehmen am Beispiel des USA-Geschäfts, vgl. Hilger, Susanne: „Der Zwang zur Größe“ – Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen nach 1945 am Beispiel des USA-Geschäfts, in: Schneider, Jürgen (Hg.), Natürliche und politische Grenzen als soziale und wirtschaftliche Herausforderung, Stuttgart 2003, S. 215–238.

dehnung des Untersuchungszeitraums kompensiert, der von 1845 bis 2001 reicht und somit die gesamte Unternehmensgeschichte des Konzerns mit Blickpunkt auf den US-Markt umfasst. Kreutzer arbeitet in seiner Dissertation detailliert die Abstimmungsschwierigkeiten und Informationsasymmetrien durch divergierende Interessen der Akteure, namentlich von Prinzipal (Muttermgesellschaft) und Agenten (ausländische Dependancen), heraus. Bei der theoretischen Kontextualisierung der empirischen Ergebnisse stützt er sich vor allem auf die Agenturtheorie im Rahmen der NIO,¹⁵¹ die auch für die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag leistet (vgl. Kapitel 1.2.2).

Interessante Einblicke in die Internationalisierung deutscher Unternehmen außerhalb der Automobilindustrie geben ferner die Publikationen von Mutz, Borscheid und Engel. Mutz zeigt auf sehr anschauliche Weise die Entwicklung der Marketingstrategien des Konzerns Siemens in China zwischen 1904 und 1937, der bereits frühzeitig auf dem asiatischen Kontinent vertreten war.¹⁵² Noch früher – bereits im 19. Jahrhundert – lassen sich Internationalisierungsprozesse binnen eines wichtigen Zweigs des Dienstleistungssektors kenntlich machen: in der Versicherungswirtschaft. In dieser kam es Borscheid zufolge zu einer zunehmenden Homogenisierung, die letztlich zu einer Standardisierung der Versicherungsindustrie führte.¹⁵³ Der Blick auf diese Branche wurde jüngst um eine Untersuchung der Rückversicherungswirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts erweitert. Auch hier finden internationale Versicherungsbeziehungen vor dem Hintergrund der Unternehmensgeschichte des Rückversicherers Swiss Re Beachtung.¹⁵⁴ Um eine umfassende Analyse einer gesamten Industrie, über mehrere Jahrhunderte hinweg, handelt es sich bei dem Werk von Engel über die Entstehung globaler Märkte für Farbstoffe zwischen 1500 und 1900. Im Vordergrund stehen hierbei Produktion, Vermarktung und der Konsum dieser Güter, wobei auch die Wissensvermittlung im Rahmen unterschiedlicher Innovationsparadigmen berücksichtigt wird. Engel zeigt anschaulich auf, wie es zunehmend zu einer globalen Verflechtung der Märkte kam.¹⁵⁵ Auch wenn diese Untersuchung durch Struktur und Weitblick besticht, sind aufgrund des Zeitraums sowie der Andersartigkeit des Industriezweiges Rückschlüsse auf die Internationalisierung der BMW AG zwischen 1945 und 1981 nur begrenzt möglich.

Über Südafrikas Apartheidpolitik und die internationalen Reaktionen hierauf sind ebenfalls lesenswerte Studien erschienen. Im Kontext dieser Arbeit soll sich primär konzentriert werden auf diejenigen Untersuchungen, die im

¹⁵¹ Vgl. Kreutzer, Unternehmensentwicklung von Siemens in den USA, S. 39–48.

¹⁵² Vgl. Mutz, Marketingstrategien.

¹⁵³ Vgl. Borscheid, Peter (2006): Systemwettbewerb, Institutionenexport und Homogenisierung. Der Internationalisierungsprozess der Versicherungswirtschaft im 19. Jahrhundert, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Jg. 51, Nr. 1, S. 26–53.

¹⁵⁴ Vgl. Borscheid, Peter / Gugerli, David / Straumann, Tobias: Swiss Re und die Welt der Risikomärkte. Eine Geschichte, München 2014.

¹⁵⁵ Vgl. Engel, Farben der Globalisierung.

Speziell die Einflussnahme auf die Ökonomie im Allgemeinen sowie der wirtschaftlichen Akteure adressieren. Hierbei stellt sich zwangsläufig auch die Frage nach der Verantwortung, die die internationale Staatengemeinschaft mitsamt ihren Unternehmen trug, die über Dependancen in Südafrika wirtschaftlich aktiv waren. Mit den zunehmend zur Einsicht freistehenden Quellen der 1980er Jahre, in denen sich maßgebliche Umbrüche insbesondere im Zusammenhang internationaler Sanktionen und Boykottmaßnahmen vollzogen, werden in den kommenden Jahren sicherlich neue wichtige Erkenntnisse zutage gefördert werden. Hierbei gilt es, insbesondere die Aktivitäten der ausländischen Konzerne und ihr Engagement für oder gegen die südafrikanische Apartheidpolitik näher zu beleuchten. Der internationalen Automobilindustrie kommt hier eine zentrale Rolle zu, aber auch die Elektro-, Maschinenbau- sowie Chemieindustrie oder das Bankenwesen insbesondere westdeutscher Investoren nahmen maßgeblichen Einfluss auf die südafrikanische Ökonomie.¹⁵⁶ Siegfried hat jüngst einen exzellenten Überblick über die neuere Literatur zu Südafrikas Apartheidpolitik als globalen Konflikt zusammengestellt, der sich ideal als Einführung zur Literaturstudie anbietet.¹⁵⁷ Die von Dubow verfasste Abhandlung über die Apartheid (1948–1994) beleuchtet sowohl soziale, wirtschaftliche, politische als auch kulturelle Aspekte. Hierdurch trägt er zu einer ideengeschichtlichen Aufarbeitung des Apartheidregimes bei und zeichnet somit den Aufstieg, Höhepunkt, aber auch den Verfall des rassistischen Systems nach.¹⁵⁸ In Ergänzung wird durch die Studie von Marx eine kompakte Gesamtdarstellung der südafrikanischen Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts geboten, die auch die Apartheid detailliert adressiert. Die internationale Resonanz der südafrikanischen Politik findet hier leider kaum Niederschlag, da Marx dem weltweit zunehmenden Druck gegenüber Südafrika in den 1980er Jahren nur eine untergeordnete Rolle beimisst, weshalb sein Werk zwingend im Kontext anderer Studien gelesen werden muss. Hierfür beleuchtet er jedoch ökonomische Aspekte, wie den Verfall des Goldpreises, sehr genau.¹⁵⁹ Eine Geschichte der deutschen Anti-Apartheid-Bewegung (AAB) im Rahmen weiterer internationaler Strömungen bieten Bacia/Leidig. Durch diese Analyse werden auch verschiedene Kampagnen und Boykottaufrufe des AAB und somit als Seitenblick auch die Haltung der Bundesrepublik thematisiert.¹⁶⁰ Diese fokussiert Wenzel explizit

¹⁵⁶ Vgl. Cron, Jan: Deutsche Unternehmen im Entwicklungsprozeß Südafrikas, Wiesbaden 1997, S. 149.

¹⁵⁷ Vgl. Siegfried, Detlef: Internationale Reaktionen auf Südafrikas Apartheid. Neuere Literatur zu einem globalen Konflikt in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: H-Soz-Kult, 11. 02. 2016, URL: <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/2016-02-001>.

¹⁵⁸ Vgl. Dubow, Saul: Apartheid 1948–1994, Oxford 2014.

¹⁵⁹ Vgl. Marx, Christoph: Südafrika. Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 2012.

¹⁶⁰ Vgl. Bacia, Jürgen / Leidig, Dorothee: „Kauft keine Früchte aus Südafrika!“. Geschichte der Anti-Apartheid-Bewegung, Frankfurt/M. 2008.

in seiner Betrachtung und geht auf die Südafrika-Politik der christlich-liberalen Regierungskoalition zwischen 1982 und 1992 detailliert ein. Hierbei integriert er ebenfalls einen Abriss der politischen Positionierung der Bundesrepublik gegenüber Südafrika seit der Nachkriegszeit und untersucht gezielt ihre Handlungsspielräume sowie die Nutzung eben dieser durch die Bundesregierung.¹⁶¹ Die vorangegangene Phase zwischen 1968 und 1972 untersucht Rode ausführlich und widmet sich ebenso der Tradition der deutsch-südafrikanischen Beziehungen. In seine Analyse bezieht er nicht nur die westdeutsche Regierung mit ein, sondern ebenso verschiedene Gruppen, die auf die politische Interaktion einwirkten, wie beispielsweise die Medien, kirchliche Organisationen oder Solidaritätskomitees.¹⁶² Einen wirtschaftlichen Schwerpunkt weist hingegen Kreutzfelds Untersuchung auf, der nach den Aktivitäten deutscher Investoren und dem Schutz ihrer Direktinvestitionen in Südafrika fragt. Allerdings werden die historischen Hintergründe und Implikationen der Apartheid nur oberflächlich und hierdurch mitunter etwas naiv diskutiert.¹⁶³ Leider vermögen auch die beiden bereits vorgestellten Studien von Grunow-Osswald und Nieke lediglich sehr begrenzt Aufschlüsse über das Engagement der deutschen Automobilindustrie in Südafrika unter Berücksichtigung der vom Staat betriebenen Apartheidpolitik sowie der Rolle der Unternehmen zu geben. Grunow-Osswald beschränkt sich hierbei auf die Auflistung der Geschäftsaktivitäten von Daimler-Benz in Südafrika, ohne dass die dort vorherrschende Apartheid überhaupt namentlich Erwähnung findet. Nieke reißt hingegen diese Thematik für Volkswagen an, ihre Analyse verharret jedoch ebenfalls überwiegend an der Oberfläche. Bislang haben sich einzig Heidel und jüngst Andresen ausführlicher mit diesen Implikationen anhand der Fallbeispiele Daimler-Benz und VW gewidmet.¹⁶⁴ Andresen stellt hierbei die Frage nach einer moralischen Ökonomie der bundesdeutschen Automobilindustrie, also folgerichtig auch nach einer moralischen Verpflichtung der Unternehmen.¹⁶⁵ Wertvolle Einblicke in die Direktinvestitionen der ausländischen Automobilindustrie im Allgemeinen vermag auch

¹⁶¹ Vgl. Wenzel, Claudius: Südafrika-Politik der Bundesrepublik Deutschland 1982-1992. Politik gegen Apartheid? Wiesbaden 1994.

¹⁶² Vgl. Rode, Reinhard: Die Südafrikapolitik der Bundesrepublik Deutschland 1968-1972, München 1975.

¹⁶³ Vgl. Kreutzfeld, Jörn: Investitionsschutz für einen deutschen Investor in der Republik Südafrika. Insbesondere das bilaterale Investitionsschutzabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Südafrika, Hamburg 2000.

¹⁶⁴ Vgl. Heidel, Klaus: Die Geschäfte von Daimler-Benz im Land der Apartheid, in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts (Hg.), Das Daimler-Benz Buch. Ein Rüstungskonzern im „Tausendjährigen Reich“, Nördlingen 1987, S. 708-748.

¹⁶⁵ Vgl. Andresen, Knud (2016): Moralische Ökonomie. Bundesdeutsche Automobilunternehmen und Apartheid, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History, Online-Ausgabe, Jg. 13, Nr. 2, URL: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/2-2016/id=5354>.

die bereits vorgestellte Studie von Duncan zu liefern, die jedoch die südafrikanische Apartheid nur am Rande thematisiert.

An dieser Stelle sollen abschließend noch in aller Kürze die Arbeiten angeführt werden, die die BMW-Unternehmensgeschichte in den Blickpunkt rücken. Das sich primär an den allgemein interessierten Leser wendende Werk von Grunert/Triebel bietet eine umfassende Übersicht zur Geschichte der BMW AG und reicht von ihrer Gründung bis in das Jahr 2006.¹⁶⁶ Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Geschichte des Münchner Unternehmens in den vergangenen Jahren, vor allem im Rahmen verschiedener Dissertationsprojekte, aufgearbeitet worden: Pierer nimmt sich in seiner Arbeit der Frühgeschichte des Münchner Konzerns an, indem er sich vor allem BMW als Flugmotorenhersteller sowie der Diversifikation des Produktspektrums in den 1920er Jahren widmet.¹⁶⁷ Lorenzen beleuchtet das Unternehmen zu Zeiten der (späten) Weimarer Republik und bindet darüber hinaus die Entwicklungen während des Nationalsozialismus mit ein. In seiner Arbeit richtet er den Blick speziell auf die Interaktion zwischen Staat und Unternehmen im Zeitraum von 1926 bis 1940. Hier geht er vor allem der Frage nach, in welchen Unternehmensbereichen eine besonders starke Verschränkung zwischen BMW und dem Staat bestand und in welchen wiederum unternehmerische Handlungsspielräume existierten. Dabei zeigt er auf, dass die BMW AG und die staatlichen Instanzen der Luftrüstung zeitweise eng miteinander verwoben waren.¹⁶⁸ Mit einer gewissen zeitlichen Überschneidung, jedoch mit unterschiedlichem Fokus, schließt sich hieran die Arbeit Werners an, die die Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW thematisiert und somit einen Beitrag zur Aufarbeitung dieses, bis dahin weitestgehend im Dunkeln liegenden Abschnitts leistet. Untersucht wird hier die Zusammenarbeit zwischen dem nationalsozialistischen Staat und der BMW-Führung auf Kosten tausender Zwangs- und Fremdarbeiter. Werners Untersuchung endet mit einem kurz gehaltenen Ausblick auf die Nachkriegsjahre bis in die 1950er Jahre hinein.¹⁶⁹ Die umfangreichste Auseinandersetzung mit der BMW-Historie der Nachkriegszeit bietet bislang Seidl, der eine profunde Arbeit über den Gang des Unternehmens in den Jahren 1945 bis 1969 verfasst hat. Im Fokus seiner Untersuchung steht ebenfalls die Beziehung zwischen BMW und dem bayerischen Staat. Besonderes Augenmerk liegt auf der Konzernkrise 1959, die das Unternehmen beinahe die Eigenständigkeit gekostet hat, ihre Bewältigung sowie die sich aus ihr ableitenden Konsequenzen.¹⁷⁰ Steiner hat im

¹⁶⁶ Obgleich dieses Werk nicht wissenschaftlicher Natur ist, vermag es einen aufschlussreichen, ersten Überblick zu geben, vgl. Grunert, Manfred / Triebel, Florian: Das Unternehmen BMW seit 1916, München 2006.

¹⁶⁷ Vgl. Pierer, Die Bayerischen Motoren Werke bis 1933.

¹⁶⁸ Vgl. Lorenzen, BMW als Flugmotorenhersteller 1926–1940.

¹⁶⁹ Vgl. Werner, Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit.

¹⁷⁰ Vgl. Seidl, Jürgen: Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945–1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln, München 2002.

Rahmen eines von BMW initiierten unveröffentlichten Projektes, das 2006 abgeschlossen wurde, damit begonnen, die Geschichte der BMW-Vertriebsgesellschaften kursorisch zu dokumentieren. Da zahlreiche Quellen zu diesem Zeitpunkt noch Sperrfristen unterlagen, stützt er sich bei seiner Aufarbeitung vor allem auf veröffentlichte Dokumente.¹⁷¹ Mitte der 1980er Jahre entstand des Weiteren eine Diplomarbeit, in der sich Bischoff mit der Internationalisierung der BMW AG während der 1970er Jahre bis 1985 auseinandersetzt und diese auf der Grundlage von Gesprächen mit BMW-Mitarbeitern nachzuvollziehen sucht. Hierbei stehen vornehmlich betriebswirtschaftliche und organisatorische Aspekte im Vordergrund.¹⁷² Triebel hat darüber hinaus in mehreren Veröffentlichungen Teilaspekte der Geschichte des Münchner Unternehmens untersucht. Im Zentrum seiner Aufmerksamkeit steht hierbei vornehmlich das Marketing der 1950er Jahre, das er mit Hilfe der 4 Ps des Marketing-Mix in einem Aufsatz analysiert hat, der somit als Inspiration für das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit diene (vgl. Kapitel 1.3). Ferner beschäftigt er sich mit der Unternehmenspolitik zu Zeiten der Rezession der deutschen Wirtschaft 1966/67 und die Auswirkungen dieser auf die BMW AG.¹⁷³

¹⁷¹ Vgl. Steiner, Kilian: Dokumentation der BMW Auslandsvertriebsgesellschaften, 1967–2005, unveröffentlichtes Dokument der BMW AG, München 2006.

¹⁷² Vgl. Bischoff, Wolfgang: Die Internationalisierung der BMW AG in den 70er Jahren, Diplomarbeit, München 1985.

¹⁷³ Vgl. Triebel, Marketingloch, S. 37f.; Ders.: Marktforschung bei BMW 1957–1961, in: Berghoff, Hartmut (Hg.), Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt/M. 2007, S. 67–83; Ders.: Die Bayerischen Motoren Werke während der Rezession 1966/67 und der Ölkrise 1973/74, in: Tilly, Stephanie / Ders. (Hg.), Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise, München 2013, S. 111–153.

2. Phase I: Die Initialisierung der internationalen Ausrichtung der BMW AG (1945–1960)

2.1. Allgemeine wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Die wirtschaftspolitischen Intentionen und Direktiven der Besatzungsmächte während der Nachkriegszeit haben die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen maßgeblich beeinflusst. Die Auswirkungen der alliierten Politik und die weitere Entwicklung Deutschlands nach der Kapitulation sind hinlänglich durch die unterschiedlichen geschichtswissenschaftlichen Disziplinen untersucht worden.¹ Auch auf Mikroebene existieren dezidierte Analysen der alliierten Besatzungspolitik und ihre Einflussnahme auf einzelne Wirtschaftsunternehmen.² In diesem Zusammenhang ist ebenso die BMW AG untersucht und der Frage nachgegangen worden, inwiefern sich die Verfügungen der Besatzungsmächte auf die Entwicklung des Unternehmens auswirkte. Insbesondere Seidl hat hier im Kontext seines Dissertationsprojektes eine fundierte Studie geliefert, wie sich das unternehmerische Handeln innerhalb des staatlichen Rahmens vollzog und hiervon beeinflusst wurde; zunächst unter den Alliierten sowie im Anschluss innerhalb des wirtschaftspolitischen Geflechtes der noch jungen Bundesrepublik bis in das Jahr 1969.³ Wagner hat ebenfalls die Entwicklung der BMW AG unter der Beschlagnah-

¹ Vgl. exemplarisch Abelschäuser, Werner (1981): Wiederaufbau vor dem Marshall-Plan. Westeuropas Wachstumschancen und die Wirtschaftsordnungspolitik in der zweiten Hälfte der vierziger Jahre, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, Jg. 29, Nr. 4, S. 545–578; Benz, Wolfgang (Hg.): Deutschland unter alliierter Besatzung 1945–1949/55. Ein Handbuch, Berlin 1999; Schneider, Ullrich: Nach dem Sieg. Besatzungspolitik und Militärregierung 1945, in: Foschepoth, Josef / Steininger, Rolf (Hg.), Britische Deutschland- und Besatzungspolitik 1945 bis 1949, Paderborn 1985, S. 47–64; Scharf, Claus / Schröder, Hans-Jürgen: Die Deutschlandpolitik Großbritanniens und die britische Zone 1945–1949, Wiesbaden 1979; Gimbel, John: Amerikanische Besatzungspolitik in Deutschland 1945–1949, Frankfurt/M. 1971; Lehmann, Axel: Der Marshall-Plan und das neue Deutschland. Die Folgen amerikanischer Besatzungspolitik in den Westzonen, Münster u. a. 2000; Lattard, Alain (1991): Zielkonflikte französischer Besatzungspolitik in Deutschland. Der Streit Laffon-Koenig 1945–1947, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, Jg. 39, Nr. 1, S. 1–35.

² Hier exemplarisch einige Studien, vgl. Ahrens, Ralf: Die Dresdner Bank 1945–1957. Konsequenzen und Kontinuitäten nach dem Ende des NS-Regimes, München 2007; Lupa, Markus: Spurwechsel auf britischen Befehl. Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945–1949, Historische Notate. Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Bd. 15, Wolfsburg 2010; Kleedehn, Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen; Hilger, Susanne (2001): Zwischen Demontage und Wiederaufbau. Unternehmen und alliierte Besatzungspolitik nach dem Zweiten Weltkrieg am Beispiel der Firma Henkel, Düsseldorf, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte / Journal of Business History, Jg. 46, Nr. 2, S. 198–220; Hilger, Amerikanisierung.

³ Vgl. Seidl, Die Bayerischen Motorenwerke 1945–1969.

mung der einzelnen Besatzungsmächte quellenfundiert analysiert und hierbei den Verlauf der Geschehnisse in den BMW-Werken in der amerikanischen (Werk München und Werk Allach), der britischen (Werk Spandau) und der sowjetischen Besatzungszone (Werk Eisenach und Werk Dürerhof) nachgezeichnet.⁴ Die Geschichte der BMW AG unter der Ägide der Alliierten kann demnach als weitestgehend aufgearbeitet betrachtet werden. Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit nicht tiefer auf die unmittelbare Nachkriegszeit und die Interaktion zwischen den Besatzungsmächten und dem BMW-Direktorium eingegangen werden, insofern diese keinen unmittelbaren Einfluss auf die spätere Internationalisierung des Unternehmens oder die interkulturelle Versiertheit des Führungspersonals nahmen. In Abschnitt 2.1.1 werden in diesem Sinne die wesentlichen, für die Internationalisierung des Unternehmens relevanten Entwicklungslinien der Besatzungszeit kontextualisiert. Einleitend werden in diesem Kapitel zunächst die Ereignisse auf der Makroebene durch eine kurze Skizzierung der institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen vorgestellt, denen sich das besetzte Deutschland und später die junge Bundesrepublik mit ihren Unternehmen gegenübersehen. An dieser Stelle werden also die Voraussetzungen für die Rückkehr Deutschlands auf die internationale Bühne bis 1960 kurz beleuchtet und im Anschluss die Entwicklungen der deutschen Automobilwirtschaft vor dem Hintergrund der internationalen Veränderungen nachgezeichnet.

Die amerikanische Besatzungspolitik zeichnete sich anfangs durch eine ausgeprägte Skepsis gegenüber Deutschland aus und sah zunächst einen äußerst restriktiven Umgang vor. Dies kam exemplarisch durch das Fraternalisierungsverbot, den – nicht realisierten – Morgenthau-Plan oder auch die Direktive JCS 1067 zum Ausdruck, die im Mai 1945 das Leitbild der US-Besatzungspolitik formte.⁵ Bereits frühzeitig realisierte die US-Militärregierung jedoch, dass diese ursprünglichen Handlungsmaximen in praxi zu rigide waren, als dass sie eine erfolversprechende Perspektive hätten bieten können. Mit den wachsenden Spannungen zwischen den westlichen Alliierten und der Sowjetunion einerseits und durch die Erkenntnis andererseits, dass sich ein geschwächtes Deutschland sowohl aus wirtschaftlicher sowie aus politischer Sicht langfristig als nachteilig erweisen würde, wandte man sich sukzessive von der originären restriktiven Konzeption für die Besatzungspolitik

⁴ Vgl. Wagner, Mirja: Die BMW-Werke 1945 bis 1949 unter den drei Besatzungsmächten USA, UdSSR und Großbritannien, Magisterarbeit, München 2005.

⁵ Der stellvertretende US-Militärgouverneur Clay kritisierte bereits früh die Richtlinie JCS 1067 als zu rigide und forderte schon im Mai 1945 ihre Ablösung durch eine realitätsnähere Direktive, die positive Anreize in der US-Deutschlandpolitik zulassen sollte, vgl. Abelshauer, Werner (1979): Probleme des Wiederaufbaus der westdeutschen Wirtschaft 1945–1953, in: Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft, Vol. 5, Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland 1945–1953, S.208–253, hier S.212f. Clay soll die Direktive JCS 1067 als „von ökonomischen Idioten erarbeitet“ kritisiert haben, vgl. Gimbel, Amerikanische Besatzungspolitik, S. 16.

ab. So leiteten in der Nachkriegszeit allen voran die Amerikaner Schritte ein, Deutschland im Sinne eines starken Europas zu einer kontrollierten Selbstständigkeit zurückzuführen.⁶ Im Jahre 1947 wurde in der britisch-amerikanischen Bizone für die Regelung der Ausfuhr die Joint Export Import Agency (JEIA) gegründet, im französischen Gebiet das Office du Commerce Extérieur (OFICOMEX), die allerdings aufgrund der gesetzlichen Restriktionen vergleichsweise zahllos blieben, da sie sich primär an den Zielen der Besatzungsmächte orientierten und daher zunächst nur reparationsähnliche Ausfuhr deutscher Rohstoffe vorsahen.⁷ Die alliierte JEIA übernahm 1949 überdies die amerikanische Embargopolitik, womit de facto westdeutsche Exporte nach Osteuropa den gleichen Beschränkungen wie in den USA unterlagen.⁸ Eine wichtige Zäsur innerhalb der Bemühungen zur Wiedererstarkung Deutschlands war das von den USA ausgearbeitete und ab 1947 einsetzende European Recovery Program (ERP), auch Marshall-Plan genannt. Obgleich die ökonomische Schlüsselrolle dieses Programms in der wissenschaftlichen Literatur vielfach diskutiert und relativiert worden ist, dürfen die maßgebliche psychologische Wirkung sowie das politische Signal des Programms nicht unterbewertet werden.⁹ Tatsächlich erhielt jedoch Westdeutschland gemeinsam mit Schweden zwischen 1948 und 1952 pro Einwohner gerechnet den geringsten Anteil aus dem ERP, Frankreich und Großbritannien dagegen ca. 45 Prozent der Mittel.¹⁰ Neben dem Marshall-Plan legte die Umsetzung der deutschen Währungs- und der mit ihr zusammenhängenden Wirtschaftsreform 1948 ebenfalls einen essentiellen Grundstein für die ökonomische Wiedererstarkung Deutschlands.¹¹ Die im Kontext des ERP ins Leben gerufene Organisation für europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit (OEEC), die mit der Organisation der Marshall-Plan-Hilfen betraut war und aus der 1960 die OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) hervorging,¹² sorgte überdies für einen Abbau quantitati-

⁶ Der Gedanke eines starken Europas wurde auch von den britischen Alliierten aufgegriffen. Churchill hatte in einer Rede in Zürich vom 19. September 1946 in einem Appell gefordert, eine Art „Vereinigte Staaten von Europa“ zu schaffen. Hierbei blieb er allerdings eine Erklärung schuldig, wie ein solches Europa aussehen und geschaffen werde könnte und auch, welche Rolle Großbritannien hier einnehmen würde, vgl. Loth, Wilfried: Der Weg nach Europa. Geschichte der europäischen Integration, 1939–1957, Göttingen 1990, S. 44.

⁷ Vgl. Delhaes-Guenther von, Linda: Erfolgsfaktoren des westdeutschen Exports in den 1950ern und 1960er Jahren, Dortmund 2003, S. 39.

⁸ Vgl. Hardach, Gerd: Die Rückkehr zum Weltmarkt 1948–1958, in: Schildt, Axel / Sywottek, Arnold (Hg.), Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1998, S. 80–104, hier S. 89.

⁹ Vgl. Abelshauser, Wiederaufbau vor dem Marshall-Plan, S. 547f.

¹⁰ Vgl. Delhaes-Guenther von, Erfolgsfaktoren, S. 40.

¹¹ Vgl. Prollius, Michael von: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, Göttingen 2006, S. 63–73.

¹² Vgl. Kunkel, Sönke (2012): Zwischen Globalisierung, internationalen Organisationen und „global governance“. Eine kurze Geschichte des Nord-Süd-Konflikts in den

ver Importhemmnisse in Europa und bildete somit eine wichtige Triebkraft zur Liberalisierung des Außenhandels nach dem Zweiten Weltkrieg.

In der Nachkriegszeit und den 1950er Jahren wurde das Fundament für das Zusammenwachsen der Weltwirtschaft gelegt, was durch die Gründung zahlreicher wichtiger internationaler Organisationen grenzüberschreitenden Handelns nicht nur zum Ausdruck kam, sondern durch sie verstärkt wurde. Das Jahr 1948 gilt als Zäsur des Wiederanlaufens des deutschen Außenhandels.¹³ Das im November 1949 geschlossene Petersberger Abkommen ermöglichte überdies der Bundesrepublik die Wiederaufnahme von Konsular- und Handelsbeziehungen mit anderen Staaten nach dem Zweiten Weltkrieg.¹⁴ Des Weiteren hatten 45 Staaten bereits im Juli 1944 ein multilaterales Vertragswerk unterzeichnet und ratifiziert, das die Grundlage für das Institutionensystem von Bretton Woods bildete. Dieses schuf feste Wechselkurse und konvertierbare Währungen, eine Goldeinlösepflicht für die Leitwährung und sollte somit zu einem außenwirtschaftlichen Gleichgewicht sowie zu einer internationalen Handelsausweitung bei entsprechenden Liquiditäten führen. Bei diesem Währungsabkommen handelte es sich um den „*ersten Vertrag zwischen Nationalstaaten über ein regelgebundenes, institutionell abgesichertes Währungssystem*“.¹⁵ Zum Bretton-Woods-Institutionengeflecht zählten der Internationale Währungsfond (IWF), der im Dezember 1945 für einen möglichst ungestörten und effizienten Währungsverkehr durch die Konvertibilität der einzelnen Währungen bei festem Wechselkurs gegründet wurde,¹⁶ und die Weltbank, die den Wiederaufbau Europas unterstütze sowie Kredite an Entwicklungsländer vergeben sollte. Dritte Säule des Bretton-Woods-Systems bildete das Zollabkommen GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), das die Schaffung eines weltweiten Freihandelsraums zum Ziel hatte, indem es Handelszölle sowie Ex- und Importhemmnisse abbauen sollte.¹⁷ Diese Wirkung wurde in Europa weiterhin ergänzt durch die Einführung der Europäischen Zahlungsunion (EZU) im Jahre 1950, die zu einer Multilateralisierung

1960er und 1970er Jahren, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, Jg. 60, Nr. 4, S. 555–577, hier S. 556, Fußnote 6.

¹³ Zu benennen sind hier unter anderem die Währungsreform, das sich im Folgejahr anschließende Inkrafttreten des deutschen Grundgesetzes und die damit einhergehenden positiven institutionellen Auswirkungen, vgl. Delhaes-Guenther von, Erfolgsfaktoren, S. 21.

¹⁴ Vgl. Prollius, Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 80.

¹⁵ Delhaes-Guenther von, Erfolgsfaktoren, S. 39.

¹⁶ Hierfür wurde der US-Dollar als Leitwährung an einen festen Goldgegenwert sowie alle anderen Währungen in einer festen Relation zur Leitwährung gekoppelt. Der IWF war für diese Prozesse verantwortlich und musste Wechselkursschwankungen über 1,0 Prozent gesondert genehmigen, vgl. Fäßler, Peter: Globalisierung. Ein historisches Compendium, Köln 2007, S. 147.

¹⁷ Vgl. Fäßler, Globalisierung, S. 145–148. Im Zuge des GATT gelang es den Mitgliedsstaaten, die durchschnittlichen Zölle auf Industriegüter von 40,0 (1950) auf 4,0 Prozent (1990) zu senken.

des Exports führte und somit einen großen Schritt in Richtung fortschreitender Liberalisierung darstellte.¹⁸ Die EZU, deren Präsident der BMW-Aufsichtsratsvorsitzende Mangoldt war,¹⁹ löste das bestehende Netzwerk aus bilateralen Zahlungsabkommen ab, das sich seit 1945 zwischen den westeuropäischen Staaten gebildet hatte.²⁰ Von hoher Wichtigkeit war des Weiteren die Montanunion, auch bekannt als Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS), die im April 1951 gegründet wurde. Sie schuf für ihre sechs Mitgliedsstaaten – Deutschland, Belgien, Luxemburg, Niederlande, Italien, Frankreich – für den Handel mit Kohle und Stahl binnenmarktähnliche Verhältnisse und barg somit ein hohes europäisches Integrationspotential, auch für Deutschland innerhalb Europas. Gosewinkel bezeichnet die Montanunion demgemäß als „*das Urmodell einer supranationalen Konstruktion der europäischen Gemeinschaft*“,²¹ die somit wichtiger Wegbereiter für die späteren Römischen Verträge und somit der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) war. Die USA hatten während der Nachkriegszeit immer wieder die westeuropäischen Staaten ermuntert, sich wirtschaftlich enger zusammenzuschließen und unterstützten daher diese integrativen Bemühungen.²² Exogene Faktoren, wie der Korea-Krieg (1950–1953), sorgten für eine verstärkte Nachfrage von deutschen Waren bzw. Rohstoffen im Ausland und gaben der deutschen Wirtschaft einen signifikanten Konjunkturimpuls.²³ Nach dem anfänglichen Boom setzte ab Herbst 1950 jedoch eine Krise ein, durch die „*die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft und ihre außenwirtschaftliche Komponente, das Prinzip des Handelsliberalismus, in Frage gestellt schienen*“.²⁴ Auf die Automobilindustrie hatte der Korea-Boom allerdings durchaus auch negative Auswirkungen: Im Volkswagenwerk kam es beispielsweise ab März

¹⁸ Vgl. Tilly, Richard (2006): Gab es und gibt es ein „deutsches Modell“ der Wirtschaftsentwicklung?, in: Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft, Vol. 22, Wege der Gesellschaftsgeschichte, S. 219–237, hier S. 230f.

¹⁹ Vgl. Seidl, Die Bayerischen Motorenwerke 1945–1969, S. 52.

²⁰ Bestehende Einschränkungen im Zahlungsverkehr wurden durch ein multilaterales Verrechnungssystem ersetzt und die bilateralen Handelsbilanzen zu einer Gesamtbilanz errechnet, wodurch die EZU mitunter Mitgliedstaaten bei der Überwindung von Zahlungskrisen helfen konnte, vgl. Delhaes-Guenther von, Erfolgsfaktoren, S. 43.

²¹ Gosewinkel, Dieter (2008): Zwischen Diktatur und Demokratie. Wirtschaftliches Planungsdenken in Deutschland und Frankreich. Vom Ersten Weltkrieg bis zur Mitte der 1970er Jahre, in: Geschichte und Gesellschaft, Jg. 34., Nr. 3, S. 327–359, hier S. 328. Bereits im November 1949 war die BRD dem Ruhrstatut beigetreten, das später in der Montanunion aufgegangen war, vgl. Prollius, Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 80.

²² Vgl. Berghahn, Volker: Industriegesellschaft und Kulturtransfer. Die deutsch-amerikanischen Beziehungen im 20. Jahrhundert, Göttingen 2010, S. 213.

²³ Vgl. Hentschel, Volker (1989): Die Europäische Zahlungsunion und die deutschen Devisenkrisen 1950/51, in: Vierteljahrshäfte für Zeitgeschichte, Jg. 37, Nr. 4, S. 715–758, hier S. 715. Die Auswirkungen des Korea-Krieges auf die deutsche Wirtschaft sind allerdings keineswegs unumstritten. Für eine kritische Perzeption, vgl. Termin, Peter (1995): The „Koreaboom“ in West Germany. Fact or Fiction?, in: The Economic History Review, New Series, Vol. 48, No. 4, pp. 737–753; Neebe, Weichenstellung, S. 133–170.

²⁴ Neebe, Weichenstellung, S. 133.

1951 zu einem Engpass an Autoblechen, der für einige Tage die PKW-Fertigung zunächst in Gänze stilllegte und bis März 1952 aufgrund des Materialmangels eine verkürzte Arbeitszeit hervorrief.²⁵ Letztlich erwiesen sich jedoch der Korea-Krieg und die aus ihm resultierende deutsche Zahlungsbilanzkrise (1950/51) als bestandene Bewährungsprobe nicht nur der EZU und OEEC, sondern auch der noch jungen Bundesrepublik.²⁶ Wenn von den institutionellen Rahmenbedingungen und der wirtschaftlichen Integration in Westeuropa gesprochen wird, muss die Sprache selbstverständlich auf die Gründung der beiden europäischen Institutionen EWG und die European Free Trade Association (EFTA) kommen. Auf diese wird im späteren Verlauf des Kapitels auch im Kontext der Automobilindustrie näher eingegangen (vgl. Abbildung 4 und Abbildung 5).

Bei der Konturierung der außenpolitischen und wirtschaftlichen Geschehnisse der 1950er Jahre darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Bundesrepublik insbesondere auf dem Sektor der Außenwirtschaft am längsten ihre Souveränität vorenthalten blieb, denn ihre volle zoll- und handelspolitische Eigenständigkeit gewann sie erst mit ihrem Beitritt zum GATT im Oktober 1951 zurück.²⁷ Fernerhin unterstand die Kontrolle des Wechselkurses noch bis 1952 der Alliierten Hohen Kommission, und die Regelung des internationalen Kapitalverkehrs unterlag sogar bis 1953 der Aufsicht der Alliierten.²⁸ Durch das Londoner Schuldenabkommen vom 27. Februar 1953 wurden die Vor- und Nachkriegsschulden Deutschlands vertraglich geregelt.²⁹ Darüber hinaus war die deutsche Industrie nach dem Zweiten Weltkrieg von weiteren Beschränkungen betroffen, die das Handeln zahlreicher Unternehmen deutlich tangierte, wie etwa der vollständige Verlust deutscher Patente und Warenzeichen, der mit dem Londoner Abkommen vom 27. Juli 1946 einhergegangen war, das den Schutz aller ehemaligen deutschen Patente offiziell aufhob und sämtlichen interessierten Unterzeichnerstaaten unentgeltlich und ohne Einschränkung zugänglich machte. Erst im Frühjahr 1953 erklärten die USA das „*Programm der Enteignung des deutschen Vermögens und der deutschen Urheberrechte*“ in den USA für beendet, allerdings dauer-

²⁵ Vgl. Lupa, Volkswagen Chronik, S. 38.

²⁶ Vgl. Neebe, Weichenstellung, S. 168.

²⁷ Die deutsche Regierung hatte die Einfuhrzölle auf ausländische Agrarprodukte kontinuierlich gesenkt, um im Gegenzug niedrigere Zölle auf deutsche Industriegüter im Ausland zu erreichen. Dies brachte der deutschen Regierung im Inland die ausgeprägte Skepsis von deutschen Vertretern der Agrarwirtschaft ein, vgl. Jerchow, Friedrich (1979): Außenhandel im Widerstreit: Die Bundesrepublik auf dem Weg in das GATT 1949–1951, in: Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft, Jg. 5, Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland 1945–1953, S. 254–289, hier S. 258.

²⁸ Vgl. Ambrosius, Gerold (1984): Europäische Integration und wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland in den fünfziger Jahren, in: Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft, Jg. 10, Wirtschaftliche und politische Integration in Europa im 19. und 20. Jahrhundert, S. 271–294, hier S. 279.

²⁹ Vgl. Prollius, Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 80.

te es noch bis zur Unterzeichnung des „Patent Interchange Agreements“ 1956 zwischen den USA und der Bundesrepublik, bis der Lizenzverkehr, auch mit sensiblem technischen Wissen, auf eine rechtliche Basis gestellt wurde.³⁰ Auch BMW hatte in der Nachkriegszeit und den 1950er Jahren mit zahlreichen Marken- und Patentrechtsverletzungen sowie Warenzeichenangelegenheiten zu kämpfen, deren Abwicklung in den Zuständigkeitsbereich der Verkaufsabteilungen fiel.³¹ Bekanntester Fall einer solchen Markenrechtsverletzung war hier der Rechtsstreit um das BMW-Logo zwischen der BMW AG und der Awtowelo AG, später als Eisenacher Motoren Werke (EMW) bekannt, die im beschlagnahmten, ehemals zu BMW gehörenden Werk Eisenach Motorräder und Automobile nach original BMW-Baumustern fertigte und anfangs das blau-weiße BMW-Logo verwendete, das sie später in das rot-weiße EMW-Markenzeichen abänderte.³²

Das unternehmerische Handeln bundesdeutscher Firmen wurde weiterhin eingeschränkt durch das Verbot deutscher Direktinvestitionen im Ausland, das offiziell erst durch das Außenwirtschaftsgesetz im Jahre 1961 aufgehoben wurde, jedoch durch die Möglichkeit von Ausnahmeregelungen bereits vorher ausgehöhlt wurde, wie die Investitionstätigkeiten deutscher Firmen im Ausland bestätigten. Derartige Exzeptionen waren allerdings erst durch den „Runderlaß Außenwirtschaft“ vom 1. Februar 1952 in Ausnahmefällen möglich, wenn *„sich die Anlage und Unterhaltung von Vermögenswerten in Unternehmen im Ausland alsbald und nachhaltig devisenbringend oder devisensparend auswirk[e]“*.³³ Die Vergabe dieser Ausnahmen sowie die Auslegung und Abwicklung der Außenwirtschaftsverwaltung oblag seit November 1949 wieder bundesdeutschen Stellen,³⁴ die natürlich kein Interesse an einer Einschränkung der deutschen Außenwirtschaft hatte. Schröter zeigt in seiner Untersuchung anschaulich auf, dass solche Ausnahmeregelungen gemäß Gesetzgebung vor allem Direktinvestitionen vertriebsorganisatorischer Art betrafen, da Fertigungen im Ausland eher devisenmindernd zu Buche schlugen. De facto begannen dennoch große Unternehmen wie beispielsweise Hoechst bereits 1952, den Grundstein für eine Produktion im Ausland zu legen.³⁵

³⁰ Neebe, Reinhard (1989): Technologietransfer und Außenhandel in den Anfangsjahren der Bundesrepublik Deutschland, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Jg. 76, Nr. 1, S. 49–75, hier S. 50.

³¹ Exemplarisch vgl. Patentprozess zwischen der BMW AG und P. Erhardt und Korrespondenz mit Patentanwalt Dr. Bernharth, 1951–1953, in: BMW UA 102/1.

³² Vgl. Berichte über national und international eingetragene Warenzeichen der BMW AG, 1952–1955, in: BMW UA 1262/1.

³³ Schröter, Außenwirtschaft im Boom, S. 88f.

³⁴ Dies ging auf die Direktive AGSEC (49) 160 vom 12. November 1949 zurück, vgl. Neebe, Weichenstellung, S. 89.

³⁵ Vgl. Schröter, Außenwirtschaft im Boom, S. 88f. Ebenfalls interessante Erkenntnisse bietet Borsdorf in seiner Untersuchung der Internationalisierung ausgewählter Unternehmen und Branchen anhand ihrer Direktinvestitionen im Ausland, vgl. Borsdorf, Internationalisierung deutscher Unternehmen.

Diese Praxis weist darauf hin, dass die gesetzliche Beschränkung von Direktinvestitionen durch den genannten Runderlaß Außenwirtschaft in den 1950er Jahren durch zahlreiche Ausnahmegenehmigungen keine unüberbrückbare Hürde darstellte. Dies wird durch die monetären Auslandsaktivitäten belegt, die in Tabelle 1 aufgeführt sind. Diese zeigen zugleich, dass das Außenwirtschaftsgesetz von 1961, das eine Aufhebung der vorherigen Beschränkungen von grenzüberschreitenden Direktinvestitionen bewirkte, dennoch einen signifikant positiven Einfluss auf die Auslandsinvestitionen deutscher Konzerne nahm: Zwischen 1960 und 1962 nahmen diese um knapp 1,8 Mrd. DM zu.

| | Bestand in Mio. DM | Zunahme gegenüber Vorjahr in v.H. | Zunahme gegenüber Vorjahr in Mio. DM |
|-----------|-----------------------|--------------------------------------|---|
| 1952–1955 | 421,1 | k. A. | k. A. |
| 1956 | 831,0 | 97,4 | 409,9 |
| 1957 | 1 349,2 | 62,4 | 518,2 |
| 1958 | 1 858,6 | 37,8 | 509,4 |
| 1959 | 2 422,2 | 30,3 | 563,6 |
| 1960 | 3 161,8 | 30,5 | 739,6 |
| 1961 | 3 842,5 | 21,5 | 680,7 |
| 1962 | 4 955,7 | 29,0 | 1 113,2 |

*Tabelle 1: Entwicklung bundesdeutscher Direktinvestitionen im Ausland, 1952–1962.*³⁶

Der größte Teil deutscher Direktinvestitionen floss nach Westeuropa sowie nach Amerika, vor allem in die USA und Kanada, aber auch nach Brasilien, Argentinien und Mexiko.³⁷ Haupthindernis stellten hier nicht die erforderlichen Ausnahmeregelungen deutscher Verwaltungsstellen dar, sondern landesspezifische Einfuhrbeschränkungen und Local-Content-Programme, die – je nach Größe und Finanzkraft des Unternehmens – den Handel mit ganzen Ländergruppen versperren oder zumindest signifikant einschränken konnten.³⁸ Während etwa VW frühzeitig begann, den Handel in Brasilien

³⁶ Die Werte von 1952 bis 1955 wurden kumuliert. Die Zahlen schließen ab 1959 das Saarland sowie ab 1961 West-Berlin ein. Gegenüber den amtlichen Zahlen ist laut Schröter allerdings eine gewisse Skepsis geboten, die zurückzuführen ist auf: „1. Definitionsproblem: Für die amtliche Statistik ist letztlich die Erklärung des Investors (erwünschte Einflussnahme auf die Geschäftsführung oder nicht) entscheidend. 2. Wertveränderungen bleiben unberücksichtigt. 3. Die Tätigkeiten der Holdings fallen aus dem Erfassungsbereich heraus, ebenso die Kreditaufnahme im Ausland zwecks Direktinvestitionen. 4. Warenzeichen, Patente etc. wurden nicht erfasst.“, vgl. Schröter, Außenwirtschaft im Boom, S. 90, Tabelle 2 und S. 91, Fußnote 34; Kleedehn, Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen, S. 170f., Tabelle 9.

³⁷ Vgl. Neebe, Weichenstellung, S. 230, Tabelle 6 und 7; Schröter, Außenwirtschaft im Boom, S. 98, 99, Tabelle 7.

³⁸ Brasilien beispielsweise entwickelte sich für den deutschen Export zu einem wichtigen Markt. Durch das deutsch-brasilianische Abkommen von 1956 über das deutsche Altvermögen kam es in den Folgejahren zu einem wahren Investitionsschub deutscher Unternehmen in Brasilien, vgl. Kleedehn, Internationalisierung der Bayer

aufzubauen und ab 1953 sogar erste Pläne für eine dortige Fertigung erstellte, die erst 1957 bzw. 1959 in die Tat umgesetzt wurden, blieben die meisten lateinamerikanischen Märkte für BMW im Untersuchungszeitraum hingegen verschlossen (vgl. Kapitel 2.3.2).³⁹

Dem Export kam für die Bundesrepublik bereits vor dem Zweiten Weltkrieg eine elementare Bedeutung zu und spielte auch bei dem Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft eine wichtige Rolle, nachdem zunächst nach Kriegsende sämtliche Auslandsdirektinvestitionen verloren waren. Eine Studie der OEEC zufolge lagen die durchschnittlichen Wachstumsraten der deutschen Industriegüterexporte zwischen 1950 und 1958 jährlich bei 19,7 Prozent und somit doppelt bzw. dreimal so hoch wie die Steigerungsraten der Industrieproduktion und des Bruttosozialproduktes. Auch im Vergleich mit den europäischen Nachbarländern waren die deutschen Exportwerte außerordentlich: Die Wachstumsraten des deutschen Ausfuhrgeschäftes überstiegen die Werte Italiens und auch der traditionell exportstarken Niederlande um etwa das Doppelte. Die Werte der Bundesrepublik übertrafen die Frankreichs sogar um das Fünffache und die Großbritanniens um das Zehnfache. Demgemäß wuchs die deutsche Quote am Weltexport binnen zehn Jahren von 1,3 (1948) auf 9,25 Prozent (1958) an und erreichte 1968 bereits einen Wert von 19,8 Prozent.⁴⁰

Bei dem Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft und ihrer Wiedereingliederung in den Welthandel kam der Automobilindustrie eine Schlüsselrolle zu. Nicht nur erreichte sie, gemessen an den Produktionszahlen, rasch ihr Vorkriegsniveau – bereits 1950 wurden in den drei Westzonen mehr Fahrzeuge gefertigt als 1938 im gesamten Reichsgebiet, was insbesondere auf das hohe Fertigungsvolumen der Volkswagen-Werke in der britischen Zone zurückzuführen war – auch für den Außenhandel lieferte sie wichtige Impulse.⁴¹ Das bundesdeutsche Fertigungsvolumen von Kraftfahrzeugen verzeichnete ein stetiges Wachstum und so nahm Deutschland hinsichtlich der PKW-Jahresproduktion bereits 1956 weltweit den zweiten Platz hinter den USA als Automobilnation ein. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der globalen PKW-Produktion in den 1950er Jahren und bildet die Volumina der wichtigsten Länder ab.

AG Leverkusen, S. 170. Hiervon konnte jedoch die BMW AG nicht profitieren und in Brasilien auch aufgrund der starken, bereits etablierten Konkurrenz der Automobilindustrie keinen Fuß während der 1950er Jahre und auch der folgenden Jahrzehnte fassen, vgl. BMW-Exportzahlen aller Fertigungsgruppen, 1952–1965, in: BMW UA 1273/1; Deutscher PKW-Export nach Fabrikaten und Abnehmerländern (inkl. Teilesätze), 1970–1976, in: BMW UA 2041/1.

³⁹ 1959 wurde in São Paulo ein VW-eigenes Werk eröffnet, allerdings produzierte die Volkswagen do Brasil schon seit 1957 Fahrzeuge in kleinen Stückzahlen vor Ort, vgl. Wellhöner, *Der Fall Volkswagen*, S. 259–261.

⁴⁰ Vgl. Delhaes-Guenther von, *Erfolgsfaktoren*, S. 17.

⁴¹ Vgl. Hilger, *Amerikanisierung*, S. 106f.

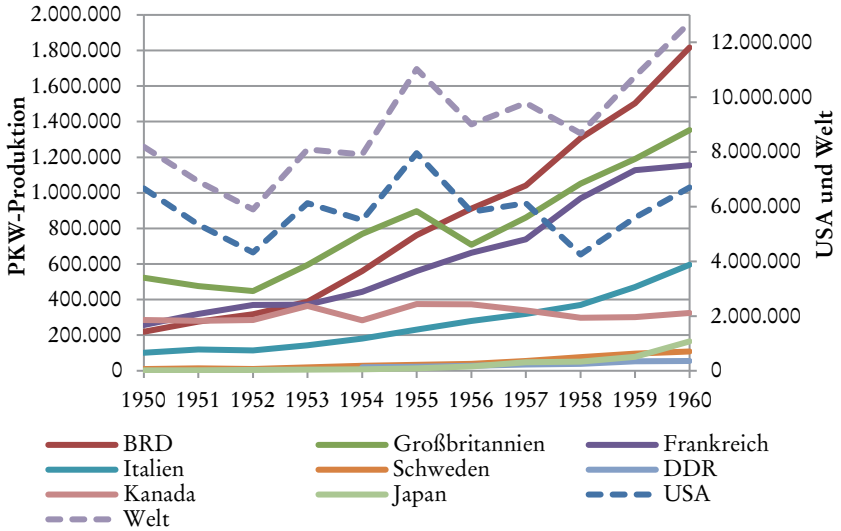


Abbildung 1: PKW-Produktion verschiedener Nationen inkl. Kombinationskraftwagen, 1950–1960.⁴²

Durch diese Darstellung wird zugleich die enge Korrelation zwischen der internationalen und der PKW-Fertigung der USA als führende Automobilnation deutlich. Jede Entwicklung des US-Marktes schlug sich aufgrund ihrer hohen Quantitäten unmittelbar auf die gesamte Weltproduktion nieder, wie der vergleichsweise synchrone Verlauf der beiden Graphen auf der Sekundärachse zeigt. Überdies verdeutlicht die Abbildung, dass sich der Betrachtungszeitraum in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befanden, denn die Massenmotorisierung hatte, wie hinlänglich bekannt, in den USA weitaus früher eingesetzt. Dies lässt sich auch anhand des Kraftwagenbestandes verdeutlichen: 1951 war bereits jeder vierte US-Bürger im Besitz eines Kraftwagens, im deutschen Bundesgebiet kamen hingegen 78 Einwohner auf ein Auto, in Großbritannien (inkl. Nordirland) 21, in Frankreich 26, in Italien 129 und in Japan sogar 1791. Die USA, Kanada, Australien und Neuseeland waren Anfang der 1950er Jahre die Nationen mit den höchsten Motorisierungsraten.⁴³ Hierdurch unterlag der Verkauf von Automobilen in

⁴² Die Werte für die weltweite sowie die US-Produktion sind auf der Sekundärachse und gestrichelt dargestellt. Eigene Berechnungen, vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. (Hg.): *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft 1951*, 16. Folge, Frankfurt/M. 1952, S. 189; Ders. (Hg.): *TuZ 1954/55*, S. 241; Ders. (Hg.): *TuZ 1956/57*, S. 239; Ders. (Hg.): *TuZ 1958/59*, S. 267; Ders. (Hg.): *TuZ 1959/60*, S. 283; Ders. (Hg.): *TuZ 1960/61*, S. 292.

⁴³ Vgl. ders. (Hg.): *TuZ 1951*, S. 195.

diesen Märkten mitunter aber auch einer höheren Volatilität: In den USA hatte die hohe Automobilisierung zur Folge, dass der Absatz vor allem über Ersatz- und Zweitwagenkäufe gesteigert werden musste, was dort in den 1950er Jahren zu höheren Schwankungen führte, die durch Abbildung 1 bestätigt werden. In den USA reagierten die Kunden sensibler auf konjunkturelle Signale, da eine Ersatz- oder Zweitbeschaffung bei Bedarf eher herausgezögert werden konnte als ein Erstkauf.⁴⁴

Abbildung 1 spiegelt die enormen Produktionssteigerungen der deutschen Kraftfahrzeugindustrie während der 1950er Jahre wider, in denen sich die Produktion von PKW inkl. Kombinationsfahrzeugen binnen nur eines Jahrzehntes verachtfachte. Während die meisten Automobilnationen bisweilen eklatante Einbußen hinnehmen mussten, verzeichnete die Bundesrepublik gemeinsam mit Japan konstante Steigerungsraten. Auch Frankreich und Großbritannien konnten in dieser Dekade große Zuwächse erzielen, obwohl die britische Fahrzeugindustrie 1956 signifikante Einbußen von 21,2 Prozent verzeichnen musste.⁴⁵ Abbildung 1 verdeutlicht ferner, dass sich Japan erst in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre zu einem ernst zu nehmenden Akteur der Automobilindustrie entwickelte und sich 1960, mit einer Verdoppelung der Produktionszahlen im Vergleich zum Vorjahr (1960: 165 094 Einheiten), andeutete, dass hier eine starke Konkurrenz heranwuchs.

Eine Gegenüberstellung der Außenhandelsorientierung der größten Automobilnationen der 1950er Jahre liefert weitere interessante Erkenntnisse, die anhand ihrer Exportzahlen in Abbildung 2 nachvollzogen werden können. Die Daten belegen den rasanten Aufstieg der deutschen Automobilindustrie in dieser Phase, insbesondere ab 1953, in der jährliche Steigerungsraten von bis zu 72 Prozent erreicht wurden. Auch im Vergleich mit den anderen produktionsstarken Automobilnationen wies die Bundesrepublik einen deutlich höheren Exportanteil auf und überholte im Hinblick auf das Ausfuhrgeschäft nach und nach die anderen Herstellerländer: Frankreich im Jahr 1952, die vermehrt binnenmarktorientierten USA 1954 sowie Großbritannien 1956.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Köhler, Ingo (2010): „Small Car Blues“. Die Produktpolitik US-amerikanischer und deutscher Automobilhersteller unter dem Einfluss umweltpolitischer Vorgaben, 1960–1980, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook, Jg. 51, Nr. 1, S. 107–135, hier S. 108.

⁴⁵ Der Niedergang der ehemals starken britischen Automobilindustrie ist von mehreren Autoren analysiert worden und auf eine Verquickung verschiedener Faktoren zurückgeführt worden, vgl. Clausager, Anders: *The Rivals. A Comparison of the British and German Motor Industries 1945–1960*, in: Tilly, Stephanie / Triebel, Florian (Hg.), *Automobilindustrie 1945–2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise*, München 2013, S. 205–230; Church, Roy: *The Rise and Decline of the British Motor Industry*, Cambridge 1995; Foreman-Peck, James: *The British Motor Industry*, Manchester 1995; Dunnett, Peter: *The Decline of the British Motor Industry*, London 1980.

⁴⁶ Vgl. VDA (Hg.): *TuZ 1959/60*, S. 27. Der Kraftwagen-Export Japans war auch 1959 mit 4 878 Einheiten noch verschwindend gering, vgl. Ders. (Hg.): *TuZ 1959/60*, S. 309.

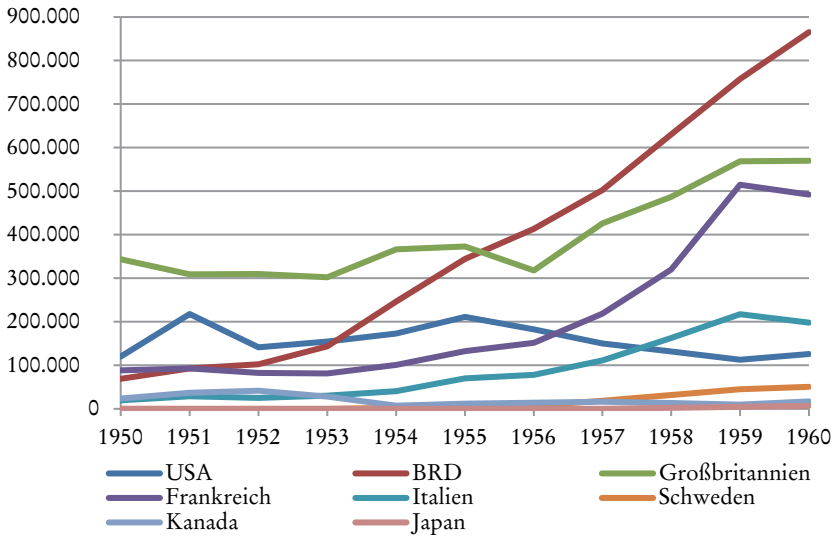


Abbildung 2: Export von PKW inkl. Kombinationskraftwagen verschiedener Länder, 1950–1960.⁴⁷

Die Graphen verdeutlichen, dass die Bundesrepublik und insbesondere ihre Automobilindustrie seit der Nachkriegszeit ausgesprochen exportorientiert war, was nicht nur auf die allmähliche Sättigung des Heimatmarktes zurückzuführen, sondern ebenfalls dem hohen Konkurrenzdruck geschuldet war, der auf dem deutschen Markt bestand. Parallel mit dem zunehmenden deutschen Export wuchs auch die Kraftwagendichte in der Bundesrepublik und so kamen 1960 nur noch 15 Einwohner auf ein Fahrzeug.⁴⁸ Andere Nationen, wie etwa die USA oder Japan, wiesen hingegen im Automobilssektor weitaus länger eine ausgeprägte Binnenmarktorientierung auf; die USA trotz der hohen PKW-Dichte, Japan wegen seiner geringen Motorisierung. Die japanischen Hersteller schöpften also zunächst ihre Absatzpotentiale auf dem Heimatmarkt ab. Ähnlich war dies auch zu Beginn der 1950er Jahre in Deutschland der Fall, wobei hier der Export zunächst zusätzlich durch die

⁴⁷ Eigene Berechnungen aus: VDA (Hg.): TuZ 1950, S. 186–195; Ders. (Hg.): TuZ 1951, S. 8, 189, 196–206; Ders. (Hg.): TuZ 1952, S. 224–239; Ders. (Hg.): TuZ 1954, S. 243, 247; Ders. (Hg.): TuZ 1954/55, S. 9, 246–260; Ders. (Hg.): TuZ 1956/57, S. 29, 245–262; Ders. (Hg.): TuZ 1960/61, S. 293. In den frühen Jahren dieser Dekade ist eine leichte Inkonsistenz in den Zahlenangaben des VDA für die einzelnen Länder festzustellen, da Fahrgestelle im Export entweder inkludiert oder separat ausgewiesen sind. Da die Fahrgestelle jedoch nur in kleineren Kontingenten, die sich im unteren vierstelligen Bereich bewegten, ausgeliefert wurden, fallen diese inkonsistenten Angaben innerhalb des Datenmaterials in dieser Abbildung kaum ins Gewicht.

⁴⁸ Die Werte für die Bundesrepublik Deutschland umfassen hier das Saarland, jedoch nicht West-Berlin, vgl. VDA (Hg.): TuZ 1960/61, S. 330.

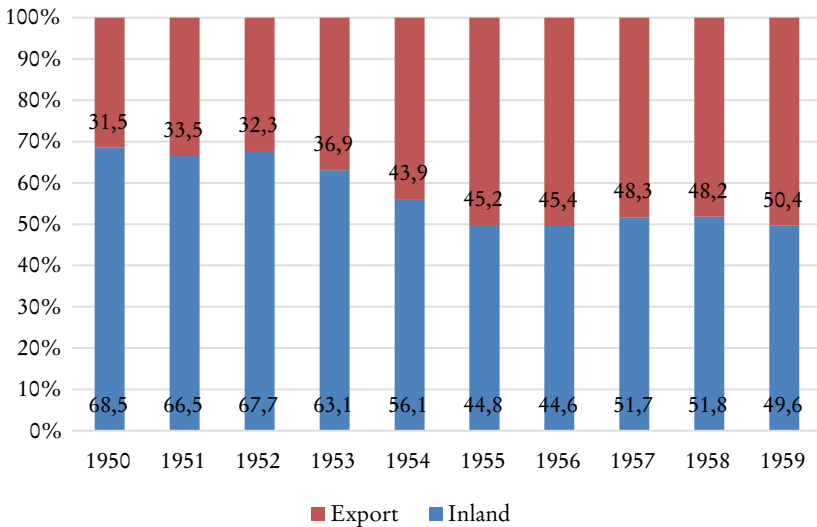


Abbildung 3: Exportanteil der jährlichen Produktion von Kraftwagen im Bundesgebiet, 1950–1959.⁴⁹

bereits geschilderten Auflagen der Alliierten behindert worden war. Im Unterschied wandelte die deutsche Automobilindustrie ihre Strategie in den Jahren 1953 und forcierte zunehmend das Ausfuhrgeschäft, ohne dabei den Binnenmarkt aus dem Blick zu lassen. Während sich der Bestand an Kraftwagen im Bundesgebiet im Laufe der 1950er Jahre verachtachte von 0,52 Mio. (1950) auf 4,1 Mio. (1960) und somit den Bestand an Krafträdern zum Ende des Jahrzehnts um etwa das Dreifache übertraf,⁵⁰ wuchs auch der Exportanteil der im Bundesgebiet produzierten Fahrzeuge kontinuierlich, ausgehend von 33,5 Prozent im Jahre 1950, und bewegte sich seit 1957 stetig nahe der Marke von 50 Prozent.⁵¹ Die genauen Zahlen sind der Abbildung 3 zu entnehmen, die die Entwicklung des Exportanteils der deutschen Automobilindustrie zwischen 1950 und 1959 aufzeigt.

1959 überstieg erstmals die Ausfuhr mit 50,4 Prozent den Inlandsabsatz knapp bzw. kann aufgrund des minimalen Zahlenunterschieds hier nahezu von einer Pattsituation gesprochen werden. Die Balken unterstreichen den raschen Anstieg der deutschen Kraftwagenausfuhr und den Aufstieg Deutschlands zu einer exportstarken Automobilnation. Hieran hatte der VW

⁴⁹ Vgl. Ders. (Hg.): TuZ 1959/60, S. 13.

⁵⁰ Vgl. Südbeck, Thomas: Motorisierung, Verkehrsentwicklung und Verkehrspolitik in Westdeutschland in den 50er Jahren, in: Schildt, Axel / Sywottek, Arnold (Hg.), Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1998, S. 170–187, hier S. 171.

⁵¹ Vgl. VDA (Hg.): TuZ 1959/60, S. 13; Ders. (Hg.): TuZ 1960/61, S. 13.

Käfer, zu diesem Zeitpunkt das einzige Produkt des Wolfsburger Unternehmens, einen maßgeblichen Anteil, machte dieser im Laufe der 1950er Jahre doch etwa die Hälfte der bundesdeutschen Gesamtausfuhr aus. Ein Blick auf die Akteursebene der Wirtschaft bestätigt die Exportorientierung der deutschen Automobilindustrie und auch die tragende Rolle, die Volkswagen hierbei trotz der Ein-Produkt-Strategie spielte. Hierauf wird zum Abschluss dieses Abschnitts noch einmal im Kontext von Abbildung 6 eingegangen.

Eingangs wurden die allgemeinen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen vorgestellt und der maßgebliche Einfluss von institutionellen Bestimmungen hervorgehoben. An dieser Stelle soll der Zusammenhang der beiden europäischen Wirtschaftsräume EWG und EFTA auf die deutsche Automobilindustrie aufgezeigt werden. Eingangs muss unterstrichen werden, dass die Auswirkungen beider Institutionen deutlich erst seit den 1960er Jahren zutage traten. Die 1957 durch die Mitgliedstaaten Frankreich, Deutschland, Italien und die Benelux-Staaten gegründete EWG hatte den Abbau von Handelsbeschränkungen bei Waren und Dienstleistungen und die Mobilität von Arbeit und Kapital einerseits sowie andererseits die Errichtung eines gemeinsamen Marktes (zunächst) für Landwirtschaftsgüter, die Etablierung eines gemeinsamen Außenzolls sowie die zumindest teilweise Harmonisierung der Wirtschafts- und Sozialpolitik zum Hauptziel.⁵² Die Gründung der EFTA 1960, eine Art kleineuropäische Zollunion, der Großbritannien, Norwegen, Dänemark, Portugal, Schweden, die Schweiz und Österreich angehörten, führte institutionell zunächst zu einer Teilung Westeuropas in zwei Handelsblöcke.⁵³ Die Bewertungen dieser Gründungen fallen hierbei jedoch unterschiedlich aus: Manchen Autoren zufolge führte diese Dualität zu einer erheblichen künstlichen Umlenkung von Handelsströmungen in Europa. Diese Bewertung lässt jedoch die handelsschaffende Wirkung beider Institutionen außer Acht, da laut Balassa zumindest für Westdeutschland die stimulierenden Effekte innerhalb der EWG die handelsumlenkenden der EFTA überwogen.⁵⁴ Zunächst erschien jedoch die vermeintliche handelspolitische

⁵² Vgl. Delhaes-Guenther von, Erfolgsfaktoren, S. 43.

⁵³ Die genauen Entwicklungen im Spannungsfeld der EWG und EFTA dieser Zeit hat Steininger nachgezeichnet, vgl. Steininger, Rolf (1993): 1961: „Europe at Sixes and Sevens“. Die EFTA und Großbritanniens Entscheidung für die EWG, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 80, Nr. 1, S. 4–29.

⁵⁴ Vgl. Delhaes-Guenther von, Erfolgsfaktoren, S. 42–44; Balassa, Bela (1967): Trade Creation and Trade Diversion in the European Common Market, in: The Economic Journal, Vol. 77, No. 305, pp. 1–21, hier pp. 15–17. Darüber hinaus existierten durchaus Bemühungen seitens der Wortführer der Freihandelszone, die Zollsenkungen der EWG und EFTA zu koordinieren, so dass in beiden Wirtschaftsräumen die Zölle gleichzeitig reduziert werden sollten, um eine Spaltung Westeuropas in zwei Handelsblöcke zu vermeiden. Diese Bemühungen scheiterten jedoch und so kam es zur Gründung der EFTA ohne eine Koordination mit der EWG, vgl. Küsters, Hans Jürgen (1984): Zollunion oder Freihandelszone? Zur Kontroverse über die Handelspolitik Westeuropas in den fünfziger Jahren, in: Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft,

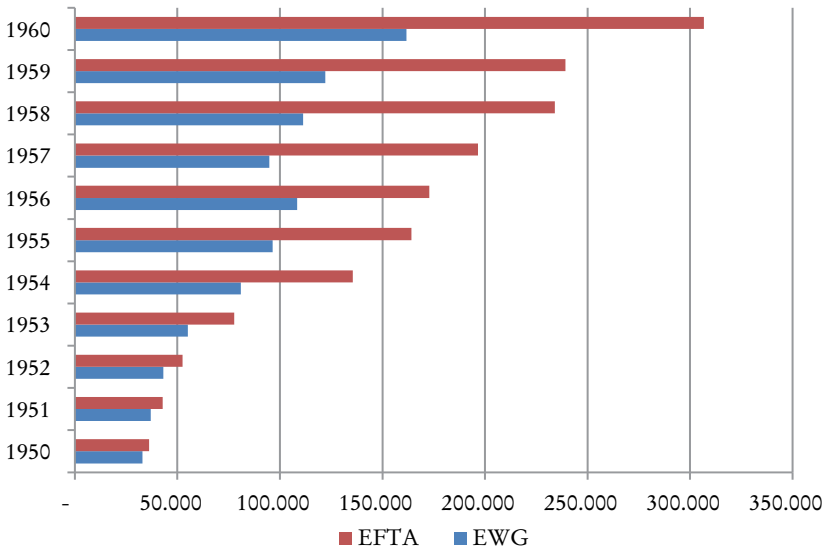


Abbildung 4: Export von Kraftfahrzeugen und Straßenzugmaschinen aus der Neuproduktion der Bundesrepublik Deutschland in die EWG und EFTA inkl. Teilesätze, 1950-1960.⁵⁵

Spaltung Westeuropas für die deutsche Automobilindustrie wenig verheißungsvoll, waren es doch insbesondere die Mitgliedstaaten der EFTA, in denen die deutschen PKW-Hersteller traditionell hohe Absatzquoten erzielten. Abbildung 4 zeigt, wie sich der Export deutscher Kraftfahrzeuge in die Länder, die später zu den beiden Wirtschaftszonen zusammengefasst wurden, während der 1950er Jahre entwickelte und dass ab 1957 die Ausfuhren in die späteren EFTA-Länder doppelt so hoch waren wie in die EWG. Sie verdeutlicht aber auch, dass die Gründung der EWG positive Effekte hatte und sich die Entstehung der EFTA im ersten Jahr nicht nachteilig auswirkte. Im Gegenteil konnte ein nachhaltiger Anstieg des deutschen PKW-Exports zwischen 1959 und 1960 in beiden Wirtschaftsräumen beobachtet werden.

Während die Absatzquoten in die späteren EWG- und EFTA-Staaten 1950 in etwa ausgeglichen waren, verzeichnete der Export ab 1953 in die EFTA-Länder bzw. vor ihrem Zusammenschluss deutlich stärkere Zuwachsraten gegenüber dem Rest Europas. Mit dem Abschluss der Römischen Verträge 1957 konnte die deutsche Industrie zwar auf eine Steigerung des EWG-Binnenhandels hoffen, trotz des anfänglichen Fokus auf landwirtschaftliche Güter, zugleich erschien aber die Entwicklung des Exports in die für die deutsche Automobilindustrie so wichtigen EFTA-Staaten ungewiss.

Jg. 10, Wirtschaftliche und politische Integration in Europa im 19. und 20. Jahrhundert, S. 295-308, hier S. 306f.

⁵⁵ Vgl. VDA (Hg.): TuZ 1956/57, S. 84; Ders. (Hg.): TuZ 1960/61, S. 108.

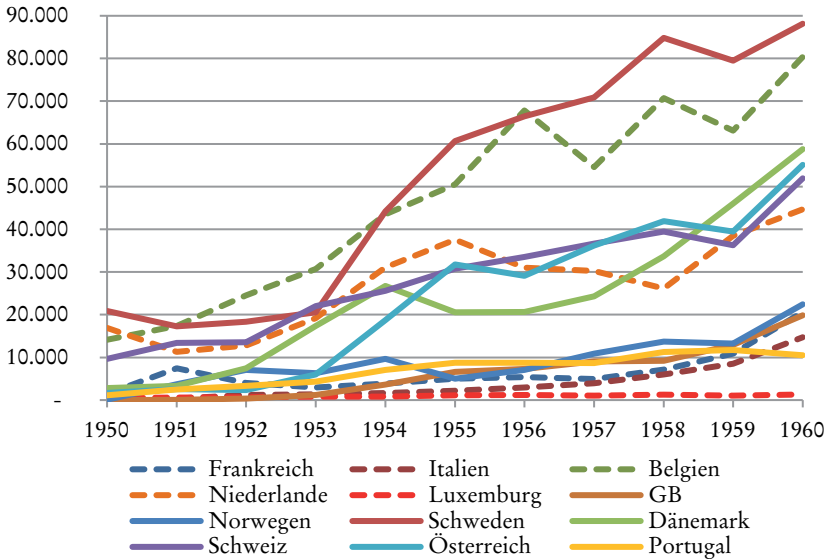


Abbildung 5: Export von Kraftfahrzeugen und Straßenzugmaschinen aus der Neuproduktion der Bundesrepublik Deutschland in die einzelnen Länder der EWG und EFTA inkl. Teilesätze, 1950-1960.⁵⁶

Die Unternehmen befürchteten dort nennenswerte Einbußen, so auch die BMW AG (vgl. Kapitel 2.5). Darüber hinaus musste eine Begünstigung des Kraftfahrzeughandels innerhalb der EWG parallel eine Begünstigung der Automobilnationen Frankreich und Italien nach sich ziehen, deren einheimische Unternehmen in Konkurrenz zu den deutschen Herstellern standen. Abbildung 2 hatte in diesem Zusammenhang gezeigt, dass die Exportorientierung der französischen und italienischen PKW-Hersteller gegen Ende der 1950er Jahre deutlich zugenommen hatte.⁵⁷

Die Graphen der Abbildung 5 zeigen die Entwicklung der Ausfuhr deutscher Kraftwagen innerhalb Europas, die nach den einzelnen Ländern der beiden Wirtschaftsräume EWG (gestrichelte Linien) und EFTA (durchgehende Linien) untergliedert sind. Weltweit waren die USA der wichtigste Markt für die westdeutsche Automobilindustrie. Diese Darstellung unterstreicht die Wichtigkeit vor allem der EFTA-Staaten für die deutschen PKW-Hersteller. Insbesondere Schweden blieb bis Mitte der 1960er Jahre das bedeutsamste Abnehmerland deutscher Kraftfahrzeugexporte und wies

⁵⁶ Vgl. VDA (Hg.): TuZ 1956/57, S. 84; Ders. (Hg.): TuZ 1960/61, S. 108.

⁵⁷ Ein Zusammenhang zwischen diesem Exportanstieg und der Gründung der EWG kann vermutet werden, müsste allerdings durch Daten belegt werden, die nähere Auskunft über die Zielmärkte der Ausfuhr geben. Diese Quellen liegen leider nicht vor und stehen des Weiteren nicht im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung.

innerhalb von Europa bis in die 1960er Jahre den höchsten Motorisierungsgrad auf (1953: 18 Einwohner, 1964: 4,9 Einwohner auf ein Kraftfahrzeug). Dieser stieg stetig an und erreichte in den 1960er Jahren in etwa die Werte von Australien und Neuseeland, die nach den USA und Kanada die weltweit höchsten Kraftwagendichten aufwiesen.⁵⁸ Die Automobilisierung Schwedens hatte nach dem Ersten Weltkrieg eingesetzt und erlangte bereits in der Zwischenkriegszeit ein annäherndes Niveau des Motorisierungsgrades von Frankreich und Großbritannien; nach dem Zweiten Weltkrieg übertraf die schwedische Kraftfahrzeugdichte diese sogar. Schon Ende der 1930er Jahre galt das skandinavische Land daher, trotz seiner verhältnismäßig geringen Einwohnerzahl, als ein vielversprechender Kraftfahrzeugmarkt für die ausländische und damit auch für die deutsche Industrie. Schweden zählte zu den Ländern mit den niedrigsten Treibstoffpreisen der Welt und wies ferner geringe Transportkosten, eine vergleichsweise niedrige Besteuerung sowie einen geringen Zollsatz auf, was die Automobilisierung weiter begünstigte.⁵⁹ Hiervon profitierten vor allem amerikanische und deutsche, aber auch einheimische Hersteller. Schweden war somit bis Mitte der 1960er Jahre für die deutsche Automobilindustrie gemeinsam mit den USA der weltweit wichtigste Markt. Des Weiteren verdeutlicht Abbildung 5, dass es, mit Ausnahme der späteren EWG-Mitgliedstaaten Belgien und den Niederlanden, denen als Montageort und Transitpunkt für den weiteren Export von Kraftfahrzeugen in alle Welt ein hoher Stellenwert zukam, vor allem spätere EFTA-Länder waren – Schweiz, Österreich, Dänemark –, in denen deutsche Automobilprodukte traditionell hohe Absatzquoten verzeichneten. Deutschland hatte also mit der Gründung zweier konkurrierender Wirtschaftszonen zu befürchten, dass die Ausfuhr in die wichtigen EFTA-Länder behindert werden würde und der antizipierte Anstieg des EWG-Binnenhandels diesen Rückgang nicht in derselben Geschwindigkeit ausgleichen würde können. Als Hauptkonkurrent auf den verschiedenen Auslandsmärkten sahen deutsche Exporteure der Fahrzeug- und Textilindustrie bereits in den frühen 1950er Jahren einer IFO-Erhebung von 1952 zufolge Großbritannien, sogar noch vor den USA. Japanische Produzenten hingegen spielten in den frühen 1950er Jahren noch keine nennenswerte Rolle auf dem Weltmarkt,⁶⁰ wie das geringe Ausfuhrvolumen Japans in Abbildung 2 bestätigte. Die Auswirkungen beider Institutionen auf den Export der deutschen Automobilindustrie wurden jedoch erst im Laufe der 1960er Jahren zunehmend spürbar und werden daher in Kapitel 3.1 näher diskutiert. Die Beeinflussung der PKW-Sparte der BMW AG durch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen während

⁵⁸ Vgl. Ders. (Hg.): TuZ 1954/55, S. 270; Ders. (Hg.): TuZ 1963/64, S. 350.

⁵⁹ Vgl. Schmarsoch, Hubert (1938): Der schwedische Kraftfahrzeugmarkt unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Absatzmöglichkeiten, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 48, S. 177–206, hier S. 177f., 187, 198, Tabelle 10.

⁶⁰ Vgl. Neebe, Weichenstellung, S. 231.

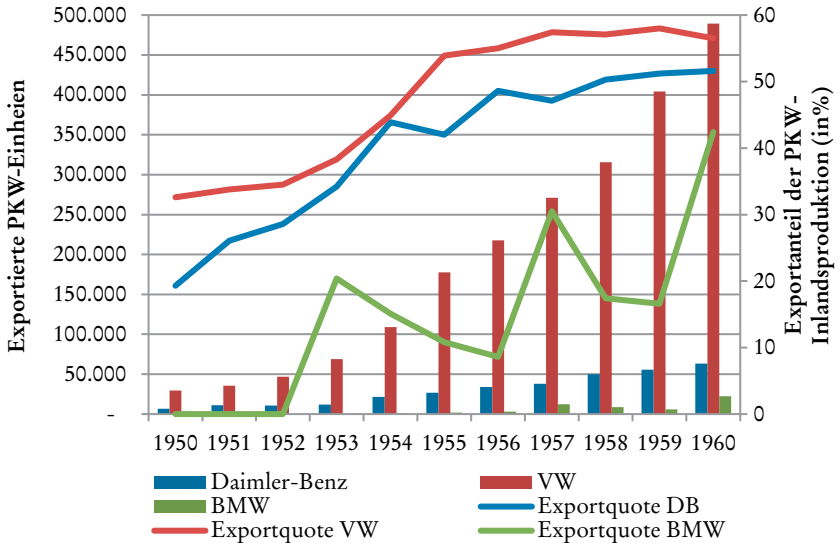


Abbildung 6: PKW-Export in Stückzahlen und prozentualer Exportanteil an der PKW-Inlandsproduktion von Daimler-Benz, Volkswagen und BMW, 1950-1960.⁶¹

der ersten Internationalisierungsphase wird hingegen detailliert in Abschnitt 2.5 besprochen.

Abbildung 6 zeigt die PKW-Exportquote der deutschen Hersteller Daimler-Benz, VW und BMW. Die Darstellung basiert auf den Zahlen der PKW-Inlandsproduktion des Wolfsburger Unternehmens, das in den 1950er Jahren bereits Werke in Brasilien, Südafrika und Australien unterhielt.⁶² BMW und Daimler-Benz verfügten in dieser Phase noch über keine unternehmenseigenen Fertigungsstandorte im Ausland.⁶³ Auf den ersten Blick wird durch die Abbildung ersichtlich, wie gering die Ausfuhr von Kraftwagen der BMW AG während der ersten Internationalisierungsphase war. Ihr überschaubares Produktionsvolumen erklärt ferner die hohe Volatilität der BMW-Exportquote, die in dieser Phase zwischen 20 und 42 Prozent schwankte.

Trotz der Fokussierung auf die Inlandsfertigung verdeutlicht das Schaubild die starke Dominanz von Volkswagen als Volumenhersteller gegenüber

⁶¹ Vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz, S. 217, 260; Wellhöner, Der Fall Volkswagen, S. 181. Eigene Berechnungen, vgl. BMW-Exportzahlen aller Fertigungsgruppen, 1952-1965, in: BMW UA 1273/1; Produktions- und Absatzstückzahlen, 1957-1959, in: BMW UA 433/1; MF-Mitteilungen Nr. 23/61 „BMW-Exporte in die EWG- und EFTA-Länder 1960“ der Marktforschungsabteilung vom 06.04.1961, in: BMW UA 605/1; Statistiken BMW AG, 1960-1969, in: BMW UA 440/1.

⁶² Vgl. Lupa, Volkswagen Chronik, S. 33.

⁶³ Auch Daimler-Benz hatte sämtliche Auslandsdirektinvestitionen im Zuge der Kapitulation nach dem Zweiten Weltkrieg verloren, vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz, S. 193f., 283, Tabelle D.19.

den einheimischen Mitbewerbern. Obgleich demgemäß die exportierten Kraftfahrzeuge der Daimler-Benz AG in absoluten Zahlen weit hinter den VW-Stückzahlen zurückblieben, war der Stuttgarter Exportanteil an der Produktion in etwa vergleichbar mit dem der Wolfsburger Werke und überstieg 1958 erstmals die Marke von 50 Prozent; bei VW übertraf bereits 1955 der Anteil der exportierten Kraftwagen den Binnenabsatz. VW und weit dahinter Daimler-Benz waren somit innerhalb der Branche führend im Ausfuhrgeschäft.⁶⁴ Volkswagen hatte nach dem Zweiten Weltkrieg gegenüber seinen Mitbewerbern einen Vorsprung, da das Werk, das zunächst unter der Ägide der britischen Besatzungsmacht geführt wurde, der Demontage entgangen war und bereits im Dezember 1945 die zivile Produktion des Käfers wieder aufnehmen konnte.⁶⁵ Im Oktober 1949 wurde das Wolfsburger Werk von den Briten in die Treuhänderschaft der Bundesregierung übergeben und laut Lupa konnte VW im weiteren Verlauf als öffentliches Unternehmen auf ein größeres Entgegenkommen der deutschen Regierung hoffen. Die Bundesregierung ihrerseits war bemüht, für die deutsche Industrie durch den Abschluss von Handelsverträgen Exportmöglichkeiten zu eröffnen.⁶⁶

Abbildung 6 unterstreicht überdies nicht nur die Binnenmarktorientierung der BMW AG im automobilen Sektor, sondern auch die späte Rückkehr auf den deutschen sowie auf die internationalen Märkte. Ihre Produktionszahlen blieben in den 1950er Jahren weit hinter den Werten anderer deutscher Kraftwagenproduzenten wie Daimler-Benz, VW, aber auch Opel und Ford zurück; sowohl im Hinblick auf die absoluten als auch relativen Zahlen. Erst 1988 erreichte das Münchner Unternehmen mit weltweit 484 121 gefertigten Automobilen den ungefähren Wert der VW-Inlandsproduktion von 1960 (489 272 Einheiten).⁶⁷ Hierbei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei VW um einen Volumenhersteller handelte, dessen Produktion bis Anfang der 1960er Jahre mit dem VW-Käfer auf einer Ein-Produkt-Strategie fußte.⁶⁸ In diesem Sinne bietet ein Vergleich mit der Daimler-Benz AG als Premiumhersteller bzw. Produzent von Fahrzeugen der Oberklasse eine

⁶⁴ Vgl. Grunow-Osswald, *Internationalisierung Daimler-Benz*, S. 210.

⁶⁵ Vgl. Tolliday, Steven (1995): *Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder. Volkswagen and the Automobile Industry, 1939-1962*, in: *The Business History Review*, Vol. 69, No. 3, pp. 273-350; Lupa, *Spurwechsel auf britischen Befehl*, S. 11-33; Lupa, *Volkswagen Chronik*, S. 14-17.

⁶⁶ Vgl. Lupa, *Volkswagen Chronik*, S. 17, 32.

⁶⁷ Vgl. Bericht der Bayerischen Motoren-Werke über das Geschäftsjahr 1988, 1989, in: *BMW UU* 240/10. 1988 wurden im südafrikanischen CKD-Werk Rosslyn 1 656 PKW montiert, für die zuvor in den deutschen BMW-Werken die Teilesätze produziert worden waren, vgl. eigene Berechnungen beruhend auf Produktion seit 1948, 2005, in: *BMW UU* 3465/10.

⁶⁸ Der VW-Lieferwagen Typ II war mit der Käfer-Konstruktion verwandt, daher kann im eigentlichen Sinne erst mit der Entwicklung des VW 1500 mit einer allmählichen Differenzierung des VW-Produktangebotes gesprochen werden, vgl. Wellhöner, *Der Fall Volkswagen*, S. 128f.

bessere Vergleichsmöglichkeit zu BMW, denn auch das Stuttgarter Unternehmen erreichte erst 1981 mit 440 778 PKW-Einheiten seiner weltweiten Produktion den ungefähren Wert der VW-Inlandsfertigung von 1960.⁶⁹ Im weiteren Verlauf der Untersuchung sollen derartige Gegenüberstellungen punktuell angeführt werden, um die Entwicklung der BMW AG besser in ihren branchenhistorischen Kontext einordnen zu können. Das vergleichsweise geringe Produktionsvolumen ist auch verantwortlich für die hohen Schwankungen der BMW-Exportquote in den 1950er Jahren, die in Abbildung 6 klar zu erkennen sind. Hier kamen die Fertigung des Kleinstfahrzeugs Isetta sowie die Vergabe von Montagelizenzen ins Ausland ab 1957 deutlich zum Tragen. Auf diese Aspekte wird im Rahmen der Modell- und Vertriebspolitik noch detailliert eingegangen (vgl. Kapitel 2.3 und 2.5).

Das regionale Muster des Ausfuhrgeschäfts der drei in Abbildung 6 dargestellten Hersteller wiesen in Europa eine gewisse Parallelität auf, da für alle drei Unternehmen hier die Länder Schweden, Belgien und die Schweiz in dieser Dekade von hoher Wichtigkeit waren. Im Unterschied zu BMW gewannen jedoch die Überseemärkte für VW und Daimler-Benz weitaus früher an Bedeutung und so gingen 1956 bei Daimler-Benz bereits 9,2 Prozent des Exports in die USA, bei VW waren es sogar 24,3 Prozent. Neben den USA war ebenfalls Lateinamerika – vor allem Argentinien, Brasilien und für VW überdies Chile und Peru – wichtiges Absatzgebiet für VW und Daimler-Benz.⁷⁰ Die Schwerpunkte der Auslandsaktivitäten der BMW AG und die genauen Hintergründe des späten Produktionsbeginns von BMW-Kraftwagen werden im weiteren Verlauf der Arbeit noch detailliert erläutert.

Nachdem in diesem Kapitel die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen des besetzten Deutschlands in der Nachkriegszeit sowie nach Rückgewinn der Souveränität ab 1949, also während der 1950er Jahre, skizziert worden sind, soll in den sich nun anschließenden Abschnitten die Unternehmensentwicklung der BMW AG skizziert und innerhalb des methodischen Analyserahmens (vgl. Kapitel 1.3) ihre Rückkehr auf den deutschen Markt sowie auf die Auslandsmärkte während der ersten Internationalisierungsphase (1948–1960) untersucht und vorgestellt werden; für eine bessere Verständlichkeit wird eingangs eine kurze Skizzierung des unternehmerischen Neubeginns nach dem Zweiten Weltkrieg vorangestellt.

2.1.1. Der Neubeginn nach dem Zweiten Weltkrieg: BMW während der Besatzungszeit (1945–1948)

Einleitend soll kurz auf das Investitionsvolumen, das in den ersten Jahren nach Kriegsende getätigt wurde, sowie auf seine Struktur eingegangen werden, um die Auswirkungen des Zweiten Weltkrieges für das Münchner Un-

⁶⁹ Vgl. Grunow-Osswald, Internationalisierung Daimler-Benz, S. 317, Tabelle E.8.

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 217; Wellhöner, Der Fall Volkswagen, S. 182.

ternehmen besser greifen zu können. Die Angaben über die kriegsbedingten Zerstörungen der BMW AG und die Zahlen unabhängiger Schätzungen differierten erheblich. Während das Unternehmen selbst die Destruktion des Stammwerkes durch Kriegseinwirkungen auf 40 Prozent der Gesamtanlagen bezifferte,⁷¹ lag der reale Wert bei circa 18 Prozent der Gesamtfläche. Im Werk Allach lag die Zerstörung aufgrund der geschützten Lage sogar bei lediglich 1,5 Prozent.⁷² Weitaus schwerer ins Gewicht fielen die sich in der Nachkriegszeit anschließenden Reparationszahlungen sowie die Demontage sämtlicher Maschinen und technischer Einrichtungen im Werk Milbertshofen, München, inklusive Teilen der Büroausstattung.⁷³ In Allach hingegen wurden einzig die Maschinen demontiert, die man nicht für die Etablierung und den Betrieb des sogenannten „Karlsfeld Ordnance Depot“ (KOD) benötigte, das für die US-Army betrieben wurde. Auf diese Einrichtung wird im weiteren Verlauf noch näher eingegangen. Es waren also primär Demontagen und weitere Reparationsleistungen dafür verantwortlich, dass in den Folgejahren hohe Investitionen zur Wiederinstandsetzung des Stammwerkes in München und somit für die Wiederaufnahme der zivilen Produktion erforderlich waren. Ein Großteil dieses Kapitalbedarfes betraf hierbei als Konsequenz vor allem Maschinen sowie maschinelle Anlagen und erst in zweiter Linie den Bau und die Instandsetzung von Werksgebäuden. Tabelle 2 gibt Auskunft über die genauen Investitionsaufwendungen der BMW AG seit der Währungsreform im Juni 1948 bis einschließlich 1954. Die beiden sich von den restlichen Investitionen für Maschinen und maschinelle Einrichtungen abhebenden Umfänge der Jahre 1948/49 und 1952 sind mit der Wiederaufnahme der Motorrad- und Automobilfertigung zu begründen, auf die im späteren Verlauf der Arbeit noch detailliert eingegangen wird.

| | 1948/49 | 1950 | 1951 | 1952 | 1953 | 1954 | Gesamt |
|---|---------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Gebäude | 2 329 | 332 | 4 309 | 3 263 | 780 | 2 056 | 13 069 |
| Maschinen und maschinelle Einrichtungen | 8 294 | 2 974 | 5 994 | 10 318 | 5 401 | 7 814 | 40 795 |
| Betriebs- und Geschäftsausstattung | 832 | 241 | 215 | 291 | 506 | 711 | 2 796 |
| Gesamt | 11 455 | 3 547 | 10 518 | 13 872 | 6 687 | 10 581 | 56 660 |

Tabelle 2: Investitionen der BMW AG seit der Währungsreform 1948 (Angaben in 1 000 DM), 1948–1954.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Bericht der Bayerischen Motoren-Werke über das 34. Geschäftsjahr 1948/1949 und das 35. Geschäftsjahr 1950, 26. 04. 1952, in: BMW UU 29/10.

⁷² Vgl. Seidl, Die Bayerischen Motorenwerke 1945–1969, S. 14.

⁷³ Vgl. Bericht der Bayerischen Motoren-Werke über das 34. Geschäftsjahr 1948/1949 und das 35. Geschäftsjahr 1950, 26. 04. 1952, in: BMW UU 29/10.

⁷⁴ Vgl. Bericht der Bayerischen Motoren-Werke über das 39. Geschäftsjahr 1954, 1955, in BMW UU 33/10.