

Biss, Annika: *Die Internationalisierung der Bayerischen Motoren Werke AG. Vom reinen Exportgeschäft zur Gründung eigener Tochtergesellschaften im Ausland 1945–1981*. Berlin: de Gruyter 2017. ISBN: 978-3-11-050013-4; X, 793 S., 15 Abb., 72 Tab.

Rezensiert von: Ute Engelen, Institut für Geschichtliche Landeskunde an der Universität Mainz e.V.

Die Internationalisierung von Unternehmen ist in den vergangenen 20 Jahren mit der zunehmenden Vernetzung der Weltwirtschaft in den Fokus der Geschichtswissenschaft gerückt. Neben verschiedenen Großunternehmen¹ wurde die Internationalisierung der Automobilindustrie mit Daimler und Volkswagen in Südafrika sowie Australien² stärker in den Blick genommen. Nun liegt eine umfassende Untersuchung zu BMW vor. Als Doktorandin des Automobilkonzerns BMW schöpfte dessen heutige Mitarbeiterin Annika Biss aus reichem Quellenmaterial vonseiten der Geschäftsführung, des Vertriebs und der Kommunikation. Hinzu kamen einige Zeitzeugengespräche. Der Band erschien in der unternehmenseigenen Schriftenreihe und umfasst 72 Tabellen, 57 Abbildungen sowie ein Sach- und ein Personenregister.

Annika Biss' Dissertation geht weit über eine Marketinggeschichte der Internationalisierung von BMW hinaus. In drei Phasen (1945–1960, 1961–1970, 1971–1981) analysiert sie auch die nationale Modell-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik von BMW („4Ps“) sowie „Personal und Produktion“ (S. 32). Entsprechend dem Untertitel lassen sich die Zeiträume als geprägt von Export (1.), Vertriebsbeteiligungen (2.) sowie Handels- und Produktionsfilialen (3.) beschreiben. Für jede Phase werden in ähnlichem Umfang die gleichen Kategorien untersucht. Einzige Ausnahmen sind der „Exkurs“ zum Motorrad sowie das Fallbeispiel Südafrika.

Nach Ende des Zweiten Weltkrieges begann BMW später als andere Automobilhersteller wieder mit der Pkw-Produktion. Infolgedessen und durch die Konzentration auf Motorräder und Oberklasse-Modelle konnte das Unternehmen bei seinen Stammkunden

der Mittelklasse Marktanteile nicht ausschöpfen und bot Händlern ein wenig attraktives Produktportfolio. Auch der Pkw-Export ins Ausland erfolgte wenig geplant und hatte in den Jahren 1953–1960 nur einen Anteil von 8,6 bis 42,4 Prozent an der Produktion. Hingegen war die „Motorradsparte der BMW AG [...] bereits zu Beginn der 1950er-Jahre ausgesprochen exportorientiert“ (S. 751) und prägte das Image von BMW maßgeblich.

Seit Mitte der 1950er-Jahre durchlebte das Unternehmen „tiefgreifende [...] Schwierigkeiten“ (S. 79) und häufte Schulden an. Ursachen waren Fehleinschätzungen des Vertriebs, Qualitätsmängel und falsche Preispositionierung: Die „4Ps“ des Marketing-Mix seien nicht aufeinander abgestimmt gewesen. Mit der BMW Isetta konnte BMW ab 1955 seine Werke übergangsweise stärker auslasten. Erst der BMW 700 brachte jedoch eine „Rückbesinnung auf die traditionellen Markenwerte“ (S. 110). Der Vorstandsvorsitzende Heinrich Richter-Brohm setzte u.a. mit einer Marktforschungsabteilung neue Impulse. 1959 stieg der Großaktionär Herbert Quandt in das Unternehmen ein. In der ersten Phase arbeitete BMW mit wenigen Importeuren vorwiegend aus Europa zusammen und exportierte fast ausschließlich. Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Kanada 1959 überrascht daher und scheiterte.

¹ Vgl. u.a. Götz Hanjo Borsdorf, *Die Internationalisierung deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg bis 1973*, Aachen 2007; Tobias Cramer, *Die Rückkehr ins Pharmageschäft. Marktstrategien der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. in Lateinamerika nach dem Ersten Weltkrieg*, Berlin 2010; Susanne Hilger, *Die „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg*, Stuttgart 2004; Ulrich Kreuzer, *Von den Anfängen zum Milliardengeschäft. Die Unternehmensentwicklung von Siemens in den USA zwischen 1845 und 2001*, Stuttgart 2013; Christina Lubinski u.a. (Hrsg.), *Family multinationals. Entrepreneurship, governance, and pathways to internationalization*, London 2013; Martin Lutz, *Siemens im Sowjetgeschäft. Eine Institutionengeschichte der deutsch-sowjetischen Beziehungen 1917–1933*, Stuttgart 2011.

² Anna-Elisa Göke, *Volkswagen in Australien von 1953 bis 1976. Erfolg und ökonomisches Scheitern im Prozess der Internationalisierung*, Münster 2016; Elfriede Grunow-Osswald, *Die Internationalisierung eines Konzerns. Daimler-Benz 1890–1997*, Vaihingen 2006; Claudia Nieke, *Volkswagen am Kap. Internationalisierung und Netzwerk in Südafrika 1950 bis 1966*, Wolfsburg 2010.

In der zweiten Phase knüpfte BMW mit den Modellen der sogenannten Neuen Klasse und der 02er-Reihe wieder an seine Vorkriegstraditionen mit sportlichen Wagen der Mittelklasse an. Diese wurden in zunehmendem Maße im Ausland verkauft und generierten einen steigenden Umsatz, vor allem durch Export. BMW erwarb aber auch erste Minderheitsbeteiligungen. Die Kommunikation der Importeure versuchte die Unternehmensleitung ab Mitte der 1960er-Jahre stärker zu lenken. Zwischen 1961 und 1970 lag die Pkw-Exportquote der Produktion bei 36,6 bis 46,5 Prozent. Der Ertrag des Auslandsgeschäfts wuchs aber in geringerem Maße als der Umsatz, da die Importeure ihren Anteil verlangten. Insgesamt seien jedoch die „4Ps“ in dieser Phase besser aufeinander abgestimmt gewesen.

In der dritten Phase erkannte BMW die Gründung von Tochtergesellschaften als Voraussetzung für weitere Internationalisierung, für eine stärkere Kontrolle und die Verringerung der Transaktionskosten. Als Gründe führt Biss an, dass die Europäische Kommission die Ausschließlichkeitsklauseln in Importverträgen untersagte, aber auch das Ziel von BMW, seine Auslandserträge zu steigern. Ab 1972 richtete der Automobilhersteller im Durchschnitt jedes Jahr eine Vertriebsgesellschaft im Ausland ein. Die 91 freien Importeure zeichneten 1981 nur noch für 16 Prozent des Exportvolumens verantwortlich. 1980 verfügte BMW darüber hinaus über sechs Montagewerke, davon fünf von Lizenznehmern.

Ab 1974 überzog die Zahl der exportierten Pkw den Inlandsverkauf. Trotz deutlich geringerer Direktinvestitionen als Daimler-Benz exportierte BMW am Ende des Untersuchungszeitraums auch absolut mehr Autos als der Konkurrent und steigerte damit seinen Auslandsabsatz sowie in noch größerem Umfang den Auslandsertrag deutlich. Wichtig für die Internationalisierung wurde eine gewisse Dezentralisierung, die u.a. Freiheiten für interkulturelle Anpassung eröffnete. Gleichzeitig versuchte die Zentrale, die Positionierung der Marke einheitlich vorzugeben.

Als Fallbeispiel für die Internationalisierung untersucht Biss das Engagement von BMW in Südafrika, das erste längerfristige eigene Auslandsengagement. Als die südafri-

kanische Regierung Mitte der 1960er-Jahre vorschrieb, dass bestimmte Anteile von verkauften Autos im Land gefertigt werden müssten, entschied sich BMW, dort ein CKD-Werk mit einem neuen Partner zu etablieren. Die Produktion litt anfangs besonders unter Qualitätsmängeln und Termenschwierigkeiten, hinzu kamen großer Investitionsbedarf und die mehrfache Abwertung der südafrikanischen Währung. 1972 gründete BMW eine Tochtergesellschaft, die erst ab den späten 1970er-Jahren allmählich schwarze Zahlen schrieb. Hierzu trug die Vertriebskooperation mit Renault und Toyota bei. 1980 fiel die Entscheidung, die Kapazität des Werkes stark zu erweitern. BMW habe aus seinen Fehlern in Südafrika „gelernt“, so Biss (S. 736ff.).

Biss zufolge behandelte BMW seine schwarzafrikanischen Mitarbeiter in der Zeit der Apartheid besser als andere Unternehmen wie Daimler-Benz. So hätten diese früh Sonderzahlungen erhalten, um (aus betrieblichen Gründen) die Fluktuation einzudämmen. Die Löhne erhöhten sich im Verhältnis zu denen der „weißen Mitarbeiter“ in den 1970er-Jahren real stärker. Nach eigener Aussage entlohnte BMW nach dem Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ (S. 666). Dies ist auch mit Blick auf die unterschiedlichen Sozialleistungen fraglich. Biss zufolge lag der Mindestlohn bei BMW deutlich über den von der EG geforderten Mindestlöhnen.

Die Geschichte der Internationalisierung von BMW – wobei es hier im Wesentlichen um Absatz und Vertrieb geht – schildert Biss als relativ lineare Erfolgsgeschichte, z.B. in Südafrika von schwierigen Anfängen zu einem erfolgreichen Marktausbau und Export. BMW sei zu „organisationalem Lernen“ (S. 737) fähig gewesen. Schlüssel der positiven Entwicklung war für Biss die Abstimmung der verschiedenen Elemente des Marketing-Mix. Bis 1981 hätten sich vor allem Vertrieb, Logistik, Beschaffung, Fertigung und Kommunikation internationalisiert.

Ganz klar werden die Gründe für die Phaseneinteilungen nicht. Der Wandel fand eher inkrementell statt oder wird von Biss an neuen Marketing-Verantwortlichen festgemacht. Die Bereiche Produktion und Personal streift Biss häufig nur. Der Quellenbegriff

„Personal“ klingt wenig passend, weckt aber auch zu weitgehende Erwartungen: Abgesehen von der zweiten Phase, die von der Beschäftigung von sogenannten Gastarbeitern geprägt war, geht Biss hier im Wesentlichen auf das Führungspersonal, nicht auf die Mitarbeiterschaft des Marketingbereichs ein.

Ihre Punkte macht Biss z.T. sehr deutlich – hier hätte bei über 750 Textseiten Kürzungspotential gelegen. So wichtig der Exkurs zum Motorrad für die Vorgeschichte der Internationalisierung des Pkw-Bereiches ist, in der zweiten und dritten Phase hätte er ausgespart werden können. Eine Beschränkung auf die internationale Marketinggeschichte hätte das Buch verschlanken können. Wiederholungen (Rolle des Vorstandsvorsitzenden Brohm-Richter als Sanierer (S. 153f.) oder „Mister BMW“, S. 256, 416) stören den Lesefluss. Ein intensiveres Lektorat hätte Rechtschreib- und Grammatikfehler eliminieren können. Der Sprachstil ist z.T. gewöhnungsbedürftig (z.B. „urgierte“, S. 106; „extrinsisch“ statt „extern“, S. 741). Die Abbildungen sind nicht immer aussagekräftig. Biss erläutert die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge kompetent. Die kleineren Kritikpunkte sollen nicht in Zweifel ziehen, dass die Arbeit einen Gewinn für die historische Forschung zur Automobilbranche und zur Internationalisierung von Unternehmen darstellt.

HistLit 2018-3-028 / Ute Engelen über Biss, Annika: *Die Internationalisierung der Bayerischen Motoren Werke AG. Vom reinen Exportgeschäft zur Gründung eigener Tochtergesellschaften im Ausland 1945–1981*. Berlin 2017, in: H-Soz-Kult 12.07.2018.