Internationale Marketingstrategien nach 1945

Veranstalter: Arbeitskreis Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte
Datum, Ort: 25.02.2011, Leverkusen
Bericht von: Berti Kolbow, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Georg-August-Universität Göttingen

Die Rekonstruktion der internationalen Märkte nach dem Zweiten Weltkrieg stand im Mittelpunkt der fünften Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte. Das historische Hauptverwaltungsgebäude der Bayer AG als Tagungsort bildete einen thematisch passenden Rahmen, wurde hier doch über mehrere Epochen hinweg die Internationalisierung des Chemie- und Pharmaunternehmens gestaltet. Folgerichtig befassten sich drei von vier Vorträgen mit der Auslandsgeschichte Bayers. Ausgehend von der Annahme, dass in der westdeutschen Unternehmensführung in der Nachkriegszeit eine verstärkte Marktorientierung Einzug hielt, fragte der Arbeitskreis, inwiefern Bedarf und Handlungsspielraum bestanden, neben den Vermarktungsaktivitäten im Heimatmarkt auch denen im Ausland aufgrund der veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen Wandel zu unterziehen. Die Leiter des Arbeitskreises, CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) und PAUL ERKER (München) erklärten einführend mit dieser Schwerpunktsetzung einem jungen Forschungstrend Rechnung zu tragen. So beschäftige sich die deutsche Wirtschaftsgeschichte mit wachsendem Interesse mit Motiven der Internationalisierung, der Marketing-Planung und -Praxis international orientierter Unternehmen. Theoretisch basierten alle Beiträge unter anderem auf den drei Elementen des „managerial marketing“: das Marketing-Konzept als ganzheitliche Philosophie einer Unternehmensführung vom Markt her, das Marketing-Management als eine Koordinationsangelegenheit der obersten Managementebene sowie Marketing als Frage des richtigen Instrumenten-Mixes.[1]

Zum Auftakt umriss FRIEDRICH GRUBER (Monheim am Rhein) die gegenwärtigen Herausforderungen und Maßnahmen in der Auslandsvermarktung von Bayers Pflanzenschutz-Tochter aus der Sicht eines Praktikers. Er hob hervor, dass nicht nur Marktveränderungen, sondern auch ein kontinuierlicher Wandel innerhalb des Unternehmens die Arbeitsagenda beeinflussen. Aus Fusion, Ausgliederung und Zukäufen entstanden, sehe sich das relativ junge Multinationale Unternehmen (MNU) mit den Anforderungen des jüngeren Globalisierungsschubs konfrontiert. Mit einer fein ausdifferenzierten Marktsegmentierung sowie einem großen Handlungsspielraum für die lokalen Niederlassungen verfolge das Unternehmen eine Kundenorientierung, die die Besonderheiten der vielen verschiedenen Zielmärkte zu berücksichtigen habe, aber auch in einem Spannungsfeld mit der Ausübung einer übergeordneten, globalen Marketingstrategie stehe. Als eine Besonderheit des „Business to Business“-Marketings hob Gruber die Notwendigkeit hervor, den Aktionsradius entlang der Wertschöpfungskette auszudehnen. Neben der Interaktion mit der Landwirtschaft – dem Hauptabnehmer – spielten laut Gruber die Analyse von und Kooperationen mit Lebensmittelhandel und -verarbeitender Industrie eine zunehmend bedeutsame Rolle.

Das Verhältnis zwischen Auslandsorganisation und MNU-Zentrale sowie Marktbearbeitung an der Schnittstelle zwischen Konkurrenz und Kooperation standen auch im Fokus von TOBIAS CRAMER (Köln). Sein Vortrag ging historisch in die Zwischenkriegszeit zurück, um an die Kernanalysezeit der Sitzung heranzuführen. Cramer schilderte, wie innovative Vermarktungsmethoden und wettbewerbsbeschränkende Maßnahmen Hand in Hand gingen, um nach dem Ersten Weltkrieg erneut Fuß im Aspirin-Geschäft in der Wachstumsregion Lateinamerika zu fassen. In einigen Zielmärkten sei dies durch ein gemeinsames Vermarktungsabkommen mit der vormaligen Produktions- und Vertriebstochter in New York gelungen, die über Bayer-Schutzrechte in ganz Amerika verfügte, aber durch den Krieg in Fremdbesitz gelangt war. In anderen Zielmärkten, wo das Abkommen nicht

[1] Roland Bubik, Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Einführung in die Marketing-Lehre, Frankfurt am Main 1996, S. 137-138.

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

galt und Bayer im Wettbewerb mit dem neuen Besitzer Sterling stand, sei eine ineinander verzahnte Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationsstrategie verfolgt worden. Um Marktanteile zurückzugewinnen habe Bayer auf Wirkstoffzusätze und kleinere, günstigere Verpackungsinhalte gesetzt, die den lokalen Geschmäckern entsprachen, auf Werbung, die die Produktherkunft und die Dachmarke Bayer hervorhob, um der Generisierung der auch von Sterling genutzten Produktmarke Aspirin entgegenzuwirken sowie auf Rundfunkspots und „Soundtrucks", die in ländlichen Gebieten unter Analphabeten neue Käufer gewannen. Regionalisiertes Marketing, das bereits zu diesem Zeitpunkt von US-Verkaufspraktiken beeinflusst gewesen und dem Mixkonzept sehr nahe gekommen sei, habe sich als erfolgreiche Internationalisierungsstrategie in der Zwischenkriegszeit erwiesen.

Bayers Rückkehr auf den Weltmarkt nach 1945 bedurfte nicht nur des Wiederaufbaus des Auslandsgeschäfts, sondern auch der Unternehmenszentrale nach der Entflechtung aus der IG Farbenindustrie AG. Die Wettbewerbsposition verschlechterte sich vor allem im Vergleich zu US- und schweizerischen Firmen. Zudem hatten trotz des Liberalisierungstrends einiger Märkte staatliche Regulierung, Wirtschaftspatriotismus und kulturspezifische Käuferpräferenzen Bestand oder nahmen zu. Vor diesem Hintergrund untersuchten HEIKO BRAUN (Bonn) und Christian Kleinschmidt die Entwicklung der unternehmenskulturellen Grundorientierung in der Marktbearbeitung. Sie bestätigten dabei das evolutionäre *EPRG*-Modell (ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch, geozentrisch) das bei voranschreitender Internationalisierung von einer sukzessiven Anpassung an länder- oder regionenspezifische Besonderheiten bei gleichzeitiger Einbindung in eine übergeordnete Strategie ausgeht.[2]

Demnach habe die Bayer-Zentrale in der unmittelbaren Nachkriegszeit *ethnozentrisch* gearbeitet und Konzepte meist unverändert ins Ausland transferiert. Dies habe sich schon in den 1950ern geändert. Im Pharmabereich hätten Misserfolgserlebnisse wie der Mangel an innovativen Produkten oder kulturell inkompatible Werbung, im Pflanzenschutz die Bedeutung von persönlichem Engagement sowie Kenntnissen über Landesmentalitäten in Schwellenländern den Weg zu einer *polyzentrischen* Ausrichtung auf nationale Marktspezifika geebnet. In einem weiteren Schritt sei in den 1960ern die Entscheidungsautonomie der Pharma-Landesgesellschaften laut Braun zu Gunsten einer integrierten Steuerung durch den Stammsitz beschränkt worden, was sich in der Gründung einer zentralen Auslandswerbeabteilung (1961), von länderübergreifenden Produktausschüssen für die Entwicklung weltweiter Strategien (1969) sowie der Erhebung von Auslandsmarktstudien von Leverkusen aus ausgedrückt habe. Die Preispolitik sei den nationalen Regulierungen gemäß weiterhin uneinheitlich geblieben. Während Kleinschmidt im Pflanzenschutz den Übergang zu einer polyzentrischen Ausrichtung frühestens in den 1970ern für abgeschlossen betrachtete, stellte er eine integrierte, länderübergreifende Marktbearbeitung in diesem Bereich nicht vor den 1980ern fest, als Stabsstellen für Produktmanagement und Marktforschung gegründet und die Vertriebsstrukturen nach Weltregionen zusammengefasst wurden. Am Ende ihres Analysezeitraumes identifizierten die Referenten je nach Geschäftsbereich also eine *geozentrische* bzw. *regiozentrische* Orientierung.

Weg von der konkreten Marktbearbeitung, stärker hinein in die Firmenorganisation lenkte ELFRIEDE GRUNOW-OSSWALD (Stuttgart) die Aufmerksamkeit mit ihrer Studie über die Implementierung von Marketing-Konzept und Marketing-Management bei Daimler-Benz. Die beteiligten Akteure in den Vordergrund stellend, zeigte sie auf, dass sich die Ausrichtung der Unternehmensführung hin zum Markt nicht schlagartig durchsetzte. Dynamisches Wachstum des Konzerns im In- und Ausland und gleichzeitig zunehmender Wettbewerbsdruck in Europa und den USA seit den 1960ern hätten eine Anpassung der Managementstruktur erfordert. Revierkämpfe in der Konzernspitze hätten jedoch eine rasche Umsetzung verhindert. Erst nach einem Generationenwechsel sei jünge-

[2] Ralph Berndt / Claudia Fantapié Altobelli / Matthias Sander, Internationales Marketing-Management, 4. Aufl. Berlin 2010, S. 11ff.

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.

ren Führungskräften, die in den USA praktische Vertriebserfahrungen gesammelt hatten, eine Neuausrichtung hin zu einer Bündelung aller den Absatz betreffenden Funktionsbereiche in den 1980ern gelungen. „Amerikanisierte“ Marketingtechniken begannen somit bei Daimler-Benz erst ihren Einfluss zu entfalten, als in anderen Unternehmen bereits japanische Managementmethoden in Mode kamen.

Zusammenfassend hat die Sitzung die Komplexität der Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Internationalisierung des Marketings aus historischer Perspektive aufgezeigt. Drei Determinanten stechen hervor: die internationale Wettbewerbssituation, der Handlungsdruck nationalspezifische kulturelle und wirtschaftspolitische Dispositionen zu berücksichtigen sowie die Interessenskonstellationen innerhalb der Unternehmenszentrale und ihr Verhältnis zur Auslandsorganisation. Die punktuelle, aufschlussreiche Bezugnahme auf das Theorieangebot zu MNU und Globalisierung ermutigt dazu, das eklektische Forschungsdesign der Internationalen Marketinggeschichte in diese Richtung auszubauen. Eine Öffnung über die Marketingtheorie hinaus könnte dazu beitragen, offene Aspekte bezüglich des Zusammenwirkens von Marketing und Wettbewerbsreduktion, der Diversität von Marketingstrategien in Multiprodukt-MNU, sowie zur Wirkungsentfaltung transkultureller Wissenstransfers zu klären. Die in den drei Vorträgen zu Bayer erkennbaren Qualitätssprünge aber auch historischen Kontinuitäten verdeutlichen zudem den weiterhin akuten Bedarf einer realistischeren Periodisierung der Marketingentwicklung. Es wurde als wünschenswert erachtet, die erarbeiteten Befunde in künftigen Sitzungen, zum Beispiel durch Branchenstudien, weiter zu vertiefen.

Konferenzübersicht:

Michael Pohlenz (Bayer Corporate History & Archives, Leverkusen) / Christian Kleinschmidt (Marburg) / Paul Erker (München): Begrüßung

Friedrich Gruber (Bayer CropScience, Monheim am Rhein): Internationale Marketingstrategien bei Bayer CropScience

Tobias Cramer (Köln): Bayers „Wunderdroge“ in Lateinamerika. Marketingstrategien des OTC-Segments in der Zwischenkriegszeit

Heiko Braun (Bonn) / Christian Kleinschmidt (Marburg): Die Internationalisierung des Pharma- und Pflanzenschutz-Marketings. Das Beispiel der Bayer AG (1952-1979)

Elfriede Grunow-Osswald (Stuttgart): Marketing bei Daimler-Benz, 1960-1985. Der lange Weg der organisatorischen Integration

Tagungsbericht *Internationale Marketingstrategien nach 1945*. 25.02.2011, Leverkusen, in: H-Soz-u-Kult 27.04.2011.

© H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved.