

Internationalisierung und Management nach 1945

Veranstalter: Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) e.V

Datum, Ort: 11.10.2012-12.10.2012, Berlin

Bericht von: Uwe Balder, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Universität Regensburg

Am 11. und 12. Oktober 2012 fand im Haus der Bertelsmann SE & Co. KGaA in Berlin das 35. wissenschaftliche Symposium der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. (GUG) zum Thema „Internationalisierung und Management nach 1945“ statt. Helen Müller (Berlin) begrüßte als Vertreterin des Gastgebers die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in der „Alten Kommandatur“ Unter den Linden. In seinem Grußwort an das Plenum betonte Werner Plumpe (Frankfurt am Main) als Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der GUG, dass der Topos „Internationalisierung“ keine Frage des normativen Wollens, sondern ein Prozess des organisatorischen und ökonomischen Wandels sei, von denen Unternehmen unterschiedlicher Größe betroffen seien. Die Aufgabe von Unternehmenshistoriker/-innen muss daher sein, „Internationalisierung“ als „Problemprozess“ zu analysieren, den es historisch zu rekonstruieren gelte.

CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) und RAYMOND STOKES (Glasgow) schickten dem Symposium in kurzen Einführungsvorträgen Überlegungen zum derzeitigen Forschungsstand und der deutsch-angelsächsischen Rezeption von „Internationalisierung“ und „Management“ voraus. Kleinschmidt konstatierte für die deutsche Internationalisierungsforschung einen eindeutigen Nachholbedarf und bemängelte den fehlenden Fokus etwa auf Unternehmenskulturen, von einigen interessanten Einzelstudien abgesehen.¹ Deutlich intensiver sei dagegen der englischsprachige Diskurs, der sich neben dortigen Großunternehmen auch zunehmend den mittelständischen „pocket-multinationals“ widme. Stokes sah insgesamt noch große Forschungslücken beiderseits des Atlantiks und beschrieb Lösungsansätze, wie diese zu füllen seien. Wich-

tig für Wirtschaftshistoriker/-innen sei hier der Austausch und die Kollaboration bei betriebs- und wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen. Zudem sollte mehr auf kleine und mittelständische Unternehmen und ihre Rolle auf internationalen Märkten geschaut werden. Ergiebiger als Exportstatistiken und Foreign Direct Investments als Indikatoren für „Internationalisierung“ seien „weichere Fragestellungen“ nach Unternehmensstrategie, Personalrekrutierung oder der Internationalisierung von Forschung und Entwicklung.

CHRISTIAN MARX (Trier) eröffnete die Sektion „Internationalisierungsstrategien“ mit einem Vortrag zu „Strategien und Ebenen der Internationalisierung in der deutschen Chemieindustrie nach dem Boom 1965 bis 1990“. Er skizzierte anhand des Kunstfaserkonzerns Glanzstoff und des Chemieunternehmens Hoechst die mit dem Ende der „Wirtschaftswunder-Jahre“ sich verändernden ökonomischen Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Strategiewechsel innerhalb der zwei Konzerne. In dem Maße, wie Mitte der 1960er-Jahre den beiden deutschen Unternehmen internationale Konkurrenz auf ihren Heimatmärkten erwuchs, erkannten sie das Ausland als Wachstumsmarkt.

ANNIKA BISS (Marburg) beschrieb die „Strategien und Entwicklungsprozesse der Bayerischen Motoren Werke AG von 1945 bis 1981“ anhand der vier klassischen P's des Marketing-Mix: Product, price, place und promotion. Demnach durchlief das Unternehmen drei „Internationalisierungs“-Phasen. In einer Initialisierungsphase bis 1960 stand die Re-Organisation des Unternehmens auf dem Heimatmarkt und der Aufbau einer konkurrenzfähigen Produkt- und Vertriebsstrategie im Vordergrund. Ab 1961 kam es zu einer Intensivierung der „internationalen Anstrengungen“ in Bezug auf den Ausbau ausländischer Vertriebsgesellschaften, einem internationalen Markenauftritt und steigenden Absatzzahlen abseits des deutschen Marktes. Mit Beginn der 1970er-Jahre institutionalisieren

¹Linda von Delhaes-Guenther, Erfolgsfaktoren des westdeutschen Exports in den 1950er und 1960er Jahren, Münster 2003; Christian Stadler, Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und Chrysler, Stuttgart 2004.

sich diese Tendenzen in einer dritten Phase, in der erste Ansätze zu einer international vernetzten Produktion und eine zunehmende Internationalisierung des BMW-Managements einsetzen.

In der die Sektion abschließenden Diskussion zeigte sich, dass es dem Begriff „Internationalisierung“ noch an Schärfe und Umrissen fehlte. Was genau beschreibe denn nun „Internationalisierung“? Und was konkret internationalisiert sich in diesem Prozess? Sind es die Absatzmärkte, die eigenen Produkte, die handelnde Akteure oder ist es das Marketing?

Die zweite Sektion des Tages beschäftigte sich mit „Internationalen Industrieunternehmen im Vergleich“. RALF BANKEN (Frankfurt am Main/Köln) untersuchte die „Aufgabe der Gebietskartelle. Die Internationalisierung der Industrie-gaseindustrie 1955 bis 1975“. Dabei hob er hervor, dass sich die großen europäischen Marktteilnehmer der Gaseindustrie in einer Art „Gentlemen's Agreement“ die nationalen Märkte bis Mitte der 1950er-Jahre untereinander aufteilten. Die enorme Nachfrage, eine verbesserte Produktions- und Distributionstechnik, die Schaffung der EWG und eine neue Kartellgesetzgebung ließen das Kartell auseinanderbrechen. Zudem drangen etwa US-Anbieter in den britischen Markt ein, und deutsche und französische Unternehmen konkurrierten bald auf den Heimatmärkten des jeweils anderen.

BEN WUBS (Rotterdam) beschrieb in seinem Paper „Tensions within the Rhine Economy. AKU versus VGF von 1945 – 1969“ die Spannungen innerhalb eines multinationalen Unternehmens. Diese Spannungen zwischen den beiden Kunststoff-faserproduzenten – die niederländische AKU und deren deutscher Tochter Vereinigte Glanzstoff Fabriken (VGF) – hatten ihren Ursprung im Zusammenschluss beider Unternehmen 1929. Mit Ende des Zweiten Weltkrieges sah sich der deutsch-holländische Konzern mit einer Vielzahl aktien- und patentrechtlicher Schwierigkeiten konfrontiert, denn die deutschen Anteile an AKU waren dem niederländischen Staat anheimgefallen, was die deutsche VGF nicht akzeptierte. So operierten beide Konzerne – de jure zusammengehörig – de facto aber als eigenständige, teils in Kon-

kurrenz stehende Unternehmen auf den europäischen Märkten. Erst unter dem Eindruck des Preisverfalls und der steigenden internationalen Konkurrenz Anfang der 1960er-Jahre fusionierten VGF und AKU. Diese Fallstudie belegt, dass Eigentumsverhältnisse in „cross-national enterprises“ nicht zwangsläufig das Management von Konzernzentrale und Tochter determinieren. Die anschließende Diskussion warf die Frage auf, inwieweit „Internationalisierung“ als Ursache oder Folge des Auseinanderbrechens von Kartellen gesehen werden könne und inwieweit transnationale Unternehmen andere Internationalisierungsstrategien verfolgten als nationale. Dabei sei auffällig, dass kohärente Strategien bisweilen nicht auszumachen sind und die Quellen ein Wechselspiel aus Irritation und Reaktion bis in die 1970er-Jahre hinein nahelegen.

Den zweiten Tag eröffnete in einer dritten Sektion zum Thema „Innerbetrieblicher Einfluss der Internationalisierung“ ein Vortrag von DANIEL C. SCHMID (Zürich) über „Peter F. Drucker, Reinhard Höhn & Co.: Führungsmodelle nach 1945 und ihre historischen Verflechtungen“. Sehr anschaulich beschrieb er, wie das in deutschen Unternehmenskreisen sehr beliebte Harzburger Modell ab den 1960er-Jahren internationale Konkurrenz bekam, etwa durch das amerikanisch beeinflusste DIB/SIB-Modell oder integrativere Modelle wie das St. Galler Management-Modell. Zu beobachten ist, dass spätestens Ende der 1960er-Jahre ein Trend zur Ablösung des Harzburger Modelles zu konstatieren ist, und neue Management-Elemente wie Assessments oder innerbetriebliche Weiterbildung Eingang in deutsche Chefetagen finden. Der Anpassungs- und Erfolgsdruck der 1960er-Jahre habe die die Managementkultur großer Unternehmen – so Schmid – weg von einer Persönlichkeitsfixierung hin zur Organisationsfixierung gewandelt, wobei in Deutschland bis in die 1990er-Jahre hybride Führungsmodelle bevorzugt worden seien.

UTE ENGELN (Mainz) ging in ihrem Vortrag „Arbeitsmigranten und betriebliche Sozialpolitik. Die Werke Volkswagen-Wolfsburg und Peugeot-Sochaux in den 1960er- und 70er-Jahren“ der Frage nach, welche Auswirkungen ein großer Anteil an ausländischen Arbeitnehmern auf die betrieblichen Sozi-

alleistungen hatte. Anhand der Wohnungs- und Freizeitpolitik zeigte sie, dass mit der verstärkten Rekrutierung von Arbeitsmigranten in den 1960er-Jahren spezifische Sozialleistungen wie Wohnheime, Freizeitangebote und Sprachkurse eingeführt wurden. Diese hätten aber nur geringe Auswirkungen auf die allgemeine Sozialpolitik bei den beiden untersuchten Automobilherstellern gehabt, da mit der zurückgehenden Beschäftigung von Arbeitsmigranten in den 1970ern diese Leistungen wieder verschwunden seien.

Die „Europäische Zusammenarbeit der Gewerkschaften als Reaktion auf die Internationalisierung von Unternehmen in den 70er-Jahren“ standen im Zentrum des Referats von VEIT DAMM (Saarbrücken). Der Strukturwandel dieses „langen Jahrzehnts“ stellte nationale Gewerkschaften vor Probleme wie Arbeitslosigkeit, die Verlagerung von Produktion in Billiglohnländer und einen substantiellen Mitgliederschwund. Am Beispiel der Fusion des luxemburgischen Stahlkonzerns Arbed S.A. mit dem deutschen Unternehmen Röchling in den 1970ern/1980ern zeigte Damm, wie es den nationalen Gewerkschaften gelang, mittels Kooperation Einzelerfolge wie Sozialpläne und Großinvestitionen durchzusetzen. Letztlich waren es aber diese Maßnahmen, die für den späteren Bankrott des Röchling-Nachfolgers verantwortlich gemacht wurden. Die sich anschließende Diskussion erörterte, inwieweit Gewerkschaften tatsächlich international zusammenarbeiten könnten, befänden sie sich doch im Dilemma zwischen „Standortegoismus und europäischer Solidarität“. Lassen sich demnach Gewerkschaften überhaupt internationalisieren oder sind sie von dem Wesen nach kulturell und lokal gebunden?

Den Abschluss machte HARTMUT WÄCHTER (Trier) mit Modellüberlegungen zum „Personalmanagement amerikanischer Multis in Europa“. Demnach passe sich Personalmanagement immer ein das „Business System“ des Ziellandes an. So werde etwa das Entgelt, die betriebliche Mitbestimmung und das Diversity Management amerikanischer Unternehmen im Ausland immer länderspezifisch ausgeprägt eingeführt. Interessanterweise gebe es aber mit Ausnahme der

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen keine großen Unterschiede zwischen stark regulierten Systemen (Deutschland) und deregulierten Systemen (Großbritannien). Die folgende Diskussion drehte sich um die Frage, wie international eigentlich die Vorstellungen sind, die exportiert werden und ob es nicht doch erfolgreiche nationale Ideen sind, die Verbreitung finden.

Die Abschlussdiskussion hob nochmals hervor, dass „Internationalisierung“ nicht mehr als ein „Container-Begriff“ sein könne (Plumpe). Zu beachten sei immer, dass der Begriff in Deutschland einen deutlichen „normativen Überschuss“ habe, und daher in der historischen Analyse sorgsam zu gebrauchen sei. „Management“ müsse unbedingt immer Führungstechniken und Führungspersönlichkeiten einschließen. Daneben müsse die Frage gestellt werden, wie sich Internationalisierung auf die Belegschaft von Unternehmen und konkret auf dessen Produkte und Produktion auswirke. Kleinschmidt betonte, dass kulturelle Aspekte wie Sprache als Transmissionsriemen erfolgreicher oder gescheiterter Internationalisierung oder sich verändernde Vorstellungen von Autorität und Hierarchie in einem solchen Spektrum ebenfalls nicht fehlen sollten. Jan-Ottmar Hesse verwies darauf, dass „Internationalisierung“ als Prozess nur vor dem Hintergrund des „Nationalstaates“ gedacht werden könne. Es ist zu wünschen, dass die Erträge dieses Symposiums zu weiteren unternehmensgeschichtlichen Forschungen anregen.

Konferenzübersicht:

Begrüßung

Helen Müller (Berlin)

Werner Plumpe (Frankfurt/Main)

Einführung

Christian Kleinschmidt (Marburg): Einführung

Raymond Stokes (Glasgow): Einführung

Sektion I: Internationalisierungsstrategien

Leitung: Christian Kleinschmidt (Marburg)

Christian Marx (Trier) «Europäische Multis» – Strategien und Ebenen der Internationalisierung in der deutschen Chemieindustrie nach

dem Boom (1965 bis 1990)

Annika Biss (Marburg): Ein Unternehmen wird international: Strategien und Entwicklungsprozesse der Bayerischen Motoren Werke AG (1945 bis 1981)

Sektion II: Internationale Industrieunternehmen im Vergleich

Leitung: Raymond Stokes (Glasgow)

Ralf Banken (Frankfurt am Main/Köln): Die Aufgabe der Gebietskartelle. Die Internationalisierung der europäischen Industriegasindustrie (1955 bis 1975)

Ben Wubs (Rotterdam): Tensions within the Rhine Economy: AKU versus VGF (1945 bis 1969)

Sektion III: Innerbetrieblicher Einfluss der Internationalisierung

Leitung: Werner Plumpe (Frankfurt am Main)

Daniel C. Schmid (Zürich): Peter F. Drucker, Reinhard Höhn & Co.: Führungsmodelle nach 1945 und ihre historischen Verflechtungen

Ute Engelen (Mainz): Arbeitsmigranten und betriebliche Sozialpolitik. Die Werke Volkswagen-Wolfsburg und Peugeot-Sochaux in den 60er und 70er Jahren

Veit Damm (Saarbrücken): Europäische Zusammenarbeit der Gewerkschaften als Reaktion auf die Internationalisierung von Unternehmen in den 70er Jahren

Hartmut Wächter (Trier): Herkunftsland USA: Das Personalmanagement amerikanischer Multis in Europa

Abschlussdiskussion

Tagungsbericht *Internationalisierung und Management nach 1945*. 11.10.2012-12.10.2012, Berlin, in: H-Soz-u-Kult 11.12.2012.