

Tagungsbericht

5. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte

am Freitag, den 25. Februar 2011,
im Hause der Bayer AG, Altes Hauptverwaltungsgebäude Q26, 51368 Leverkusen

Thema: Internationale Marketingstrategien nach 1945

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 nach Bedarf und Handlungsspielraum auch den Vermarktungsaktivitäten im Ausland aufgrund der veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen Wandel zu unterziehen. Die Leiter des Arbeitskreises, CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) und PAUL ERKER (München) erklärten einleitend mit dieser Schwerpunktsetzung einem jungen Forschungstrend Rechnung zu tragen. So beschäftigte sich die deutsche Wirtschaftsgeschichte mit wachsendem Interesse für die Motive der Internationalisierung, der Marketing-Planung und -Praxis international orientierter Unternehmen. Theoretisch basierten alle Beiträge unter anderem auf den drei Elementen des „managerial marketing“: Marketing als Philosophie einer Unternehmensführung vom Markt her, Marketing-Planung, -Koordination, -Durchführung und -Kontrolle als Managementangelegenheit der Chefebene sowie Marketing als Frage des richtigen Instrumentenmixes.[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, sieht sich das relativ junge Multinationale Unternehmen (MNU) mit den Anforderungen des jüngeren Globalisierungsschubs der „second global economy“ seit den 1980ern konfrontiert.[2] Mit einer fein ausdifferenzierten Marktsegmentierung sowie einem großen Handlungsspielraum für die lokalen Niederlassungen verfolgt das Unternehmen eine Kundenorientierung, die die Besonderheiten der vielen verschiedenen Zielmärkte berücksichtigt, aber auch in einem Spannungsfeld mit der Ausübung einer übergeordneten, globalen Marketingstrategie steht. 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 – spielen laut Gruber die Analyse von und Kooperationen mit Lebensmittelhandel und -verarbeitender Industrie eine zunehmend bedeutsame Rolle.

Das Verhältnis zwischen Auslandorganisation 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 Phase der „first global economy“ bis etwa 1930 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 gelang dies durch ein gemeinsames Vermarktungsabkommen mit der vormaligen Produktions- und Vertriebstochter in New York, die über Bayer-Schutzrechte in ganz Amerika verfügte aber durch den Krieg in Fremdbesitz gelangt war. In anderen Zielmärkten, wo das Abkommen nicht galt und Bayer im Wettbewerb mit dem neuen Besitzer Sterling stand, wurde eine ineinander verzahnte Produkt-, Preis-, Distributions- und

Kommunikationsstrategie verfolgt. Um Marktanteile zurückzugewinnen setzte Bayer auf Wirkstoffzusätze und kleinere, günstigere Verpackungsinhalte, die den lokalen Geschmäckern entsprachen, Werbung, die Produktherkunft und die Dachmarke Bayer hervorhob, um der Generisierung der auch von Sterling genutzten Produktmarke Aspirin entgegenzuwirken sowie Rundfunkspots und „Soundtracks“, die in ländlichen Gebieten unter Analphabeten neue Käufer gewannen. Regionalisiertes Marketing, das bereits zu diesem Zeitpunkt von US-Verkaufspraktiken beeinflusst war und dem Mixkonzept sehr nahe kam, erwies sich als erfolgreiche Internationalisierungsstrategie in der Zwischenkriegszeit.

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.[3] 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, das bei voranschreitender Internationalisierung von einer sukzessiven Anpassung an länder- oder regionenspezifische Besonderheiten bei gleichzeitiger Einbindung in eine übergeordnete Strategie ausgeht.[4]

Demnach arbeitete die Bayer-Zentrale in der unmittelbaren Nachkriegszeit *ethnozentrisch* und transferierte Konzepte meist unverändert ins Ausland. Dies änderte sich schon in den 1950ern. Im Pharmabereich ebneten 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. In einem weiteren Schritt wurde in den 1960ern die Entscheidungsautonomie der Pharma-Landesgesellschaften laut Braun zu Gunsten einer integrierten Steuerung durch den

Stammsitz beschränkt, was sich in der Gründung einer zentralen Auslandsverbeabteilung (1961), von länderübergreifenden Produktausschüssen für die Entwicklung weltweiter Strategien (1969) sowie der Erhebung von Auslandsmarktstudien von Leverkusen aus ausdrückte. Die Preispolitik blieb den nationalen Regulierungen gemäß weiterhin uneinheitlich. 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: Stabsstellen für Produktmanagement und Marktforschung wurden gegründet und die Vertriebsstrukturen nach Weltregionen zusammengefasst. 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 des von Marketingkonzept und -philosophie bei Daimler-Benz. Die beteiligten Akteure in den Vordergrund stellend, zeigte sie auf, dass sich die Ausrichtung der Unternehmensführung hin zum Markt nicht schlagartig dursetzte. Dynamisches Wachstums des Konzerns im In- und Ausland und gleichzeitig zunehmender Wettbewerbsdruck in Europa und den USA seit den 1960ern erforderten eine Anpassung der Managementstruktur. Revierkämpfe in der Konzernspitze verhinderten jedoch eine rasche Umsetzung. Erst nach einem Generationenwechsel konnten jüngere Führungskräfte, die in den USA praktische Vertriebserfahrungen gesammelt hatten, eine Neuausrichtung hin zu einer Bündelung aller den Absatz betreffenden Funktionsbereiche in den 1980ern vollziehen. „Amerikanisierte“ Marketingtechniken begannen somit bei Daimler-Benz erst ihren Einfluss zu entfalten, als in anderen Unternehmen bereits japanische Managementmethoden in Mode kamen.[5]

Zusammenfassend hat die Sitzung die Komplexität der Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Internationalisierung des Marketings aus historischer Perspektive aufgezeigt. Drei Determinanten stehen hervor: die internationale

Wettbewerbssituation, der Handlungsdruck nationalspezifische kulturelle und wirtschaftspolitische Dispositionen zur 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.

Anmerkungen:

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

[2] Geoffrey Jones, Globalization, in: Geoffrey Jones / Jonathan Zeitlin (Hrsg.), The Oxford Handbook of Business History, Oxford 2009, S. 141–168, hier S. 149.

[3] Ebd, S. 152; Vgl. Pankaj Ghemawat, Redefining Global Strategy. Crossing Borders in a World Where Differences still Matter, Boston, MA 2007.

[4] Ralph Berndt / Claudia Fantapié Altobelli / Matthias Sander, Internationales Marketing-Management, 4. Aufl. Berlin 2010, S. 11ff; Michael Kutschker / Stefan Schmid, Internationales Management, 6. Aufl. München 2008, S. 285ff.

[5] Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002, S. 258.

Bericht von: Berti Kolbow / Göttingen (berti.kolbow@wiwi.uni-goettingen.de)