

# RHEINLAND-PFÄLZISCHE WIRTSCHAFTSGESCHICHTE IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

Zur Internationalisierung der Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert<sup>1</sup>

*Ute Engelen / Michael Matheus*

Die Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland stellten im Jahr 2015 erneut einen Exportrekord auf. Noch nie wurden so hohe Warenwerte ausgeführt.<sup>2</sup> Zu diesem ökonomischen Erfolg trug auch das Bundesland Rheinland-Pfalz bei, das mit 4,3% der Gesamtsumme der siebtgrößte Exporteur nach Warenwert war.<sup>3</sup> Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Verarbeitende Gewerbe: So erwirtschaften die Chemie- und Pharmaindustrie des Bundeslandes über 70% ihres Umsatzes im Ausland. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg hatte die Farbenindustrie signifikant zum Auslandsumsatz des Deutschen Reiches beigetragen, aber durch den Krieg ihre führende Stellung auf dem Weltmarkt eingebüßt.<sup>4</sup> Dieses Beispiel steht *pars pro toto* für Internationalisierungs- und De-Internationalisierungstendenzen in anderen Branchen. Wie sich diese konkret in einzelnen Unternehmen äußerten, wird in diesem Tagungsband untersucht.

Obwohl der Wirtschaft in der heutigen Gesellschaft besondere Bedeutung beigemessen wird, stehen Wirtschaft und Unternehmen in viel geringerem Maße im Fokus der Historikerzunft. Auch die Erforschung der Wirtschaftsgeschichte des rheinland-pfälzischen Raums wurde bislang vernachlässigt. Zwar liegen Publikationen zu einigen Unternehmen und Branchen in bestimmten Zeiträumen vor,<sup>5</sup> doch

- 1 Dieser Band fasst die Beiträge der gleichnamigen Tagung zusammen, die am 6./7.10.2014 gemeinsam vom IGL, dem Arbeitsbereich Vergleichende Landesgeschichte des Historischen Seminars der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und der Kommission des Landtages für die Geschichte des Landes Rheinland-Pfalz veranstaltet wurde. Für finanzielle Unterstützung danken wir der Inneruniversitären Forschungsförderung der JGU Mainz, der Kommission des Landtages für die Geschichte des Landes Rheinland-Pfalz, der Vereinigung der Freunde der Universität Mainz e. V. sowie der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz. Der Kulturfonds Mainzer Wirtschaft der Industrie- und Handelskammer Rheinhessen hat die Drucklegung dieses Bandes unterstützt.
- 2 Pressemitteilung des Statistischen Bundesamt Nr. 40 vom 9.2.2016.
- 3 Bei einem Bevölkerungsanteil von ca. 4,9%. Statistisches Bundesamt, Außenhandel nach Bundesländern (Exporte) 2015, Wiesbaden 2016.
- 4 Raymond G. Stokes: Divide and Prosper. The Heirs of I.G. Farben under Allied Authority 1945–1951. Berkeley u. a. 1988, S. 7f.
- 5 Hier eine Auswahl der bedeutendsten übergreifenden wirtschaftshistorischen Beiträge zum rheinland-pfälzischen Raum: Werner Abelshäuser (Hg.): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte. München 2002; Beiträge zur pfälzischen Wirtschaftsgeschichte. Speyer 1968 (Veröffentlichungen der Pfälzischen Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften in Speyer, Bd. 58); Heinz-Günther Borck (Hg.): Beiträge zu 50 Jahren Geschichte des Landes Rheinland-

bleiben, besonders für die Zeit ab der Gründung des Bundeslandes, große Lücken.<sup>6</sup> Forschungspotential liegt in zahlreichen Gebieten, wie der Entwicklung verschiedener Wirtschaftszweige, den ökonomischen Standortbedingungen, der Geschichte von Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften, aber auch der Vernetzung verschiedener Unternehmen und Institutionen, und *last but not least* in ihrer zunehmenden Internationalisierung. Diese stellt aktuell in der Wirtschaftsgeschichte ein wichti-

Pfalz. Koblenz 1997; Volker Brecher: Kriegswirtschaft in Worms. Arbeitsbedingungen ausländischer und deutscher Beschäftigter in der Lederindustrie und anderen Wirtschaftszweigen 1939–1945. Worms 2003 (Der Wormsgau, Beiheft 37); Hedwig Brüchert / Ute Engelen (Hg.): Frisch vom Fass. Geschichte des Bierbrauens in Mainz. Begleitband zur Ausstellung im Stadthistorischen Museum Mainz vom 15. Juni 2012 bis 3. Februar 2013. Mainz 2012 (Schriftenreihe des Stadthistorischen Museums Mainz, Bd. 6); Alois Gerlich (Hg.): Weinbau, Weinhandel und Weinkultur. 6. Alzeier Kolloquium. Institut für Geschichtliche Landeskunde an der Universität Mainz. Stuttgart 1993 (Geschichtliche Landeskunde, Bd. 40); Kurt Glück (Hg.): Rhein Hessens Wirtschaftsraum in seinem Werden nach 150 Jahren. Zum 150jährigen Bestehen der Industrie- und Handelskammer am 28. Januar 1948. Mainz 1964; Handwerkskammer Koblenz (Hg.): Buch und Handwerk. Koblenz 2000; Handwerkskammer Rheinhessen (Hg.): Aus Tradition in die Zukunft. Mainz 1995; Karl Heinz Henn: Aus der Geschichte der Industrieentwicklung im Ingelheimer Raum während des 19. und 20. Jahrhundert. Vortrag vom 22. Februar 2001, Ingelheim 2003 (Kleine Schriften – Ingelheimer Geschichtsthemen, Bd. 1); Michael Kißener: Boehringer Ingelheim im Nationalsozialismus. Studien zur Geschichte eines mittelständischen chemisch-pharmazeutischen Unternehmens. Stuttgart 2015 (Historische Mitteilungen: Beiheft 90); Martin Kügler: Pfeifenbäckerei im Westerwald. Die Geschichte der Pfeifenbäckerei des unteren Westerwaldes von den Anfängen um 1700 bis heute. Köln 1995; Landtag Rheinland-Pfalz (Hg.): Erfolgsgeschichten – Rheinland-Pfälzische Unternehmen und ihre Geschichte. Vortragsveranstaltung am 1. Dezember 2010 Mainz, Deutschhaus. Veranstaltungsdokumentation. Mainz 2010; Alain Lattard: Gewerkschaften und Arbeitgeber in Rheinland-Pfalz unter französischer Besatzung 1945–1949. Mainz 1988 (Veröffentlichungen der Kommission des Landtages für die Geschichte des Landes Rheinland-Pfalz, Bd. 11); Richard Laufner; Hans-Hermann Kocks: Trierisches Handwerk von der Vorzeit bis heute. Trier 1996; Marie-France Ludmann-Obier: Die Kontrolle der chemischen Industrie in der französischen Besatzungszone 1945–1949. Mainz 1989 (Veröffentlichungen der Kommission des Landtages für die Geschichte des Landes Rheinland-Pfalz, 13); Gertrud Milkereit: Sozial- und Wirtschaftsentwicklung der südlichen Rheinlande seit 1815. In: Franz Petri und Georg Droege (Hg.): Rheinische Geschichte. Bd. 3: Wirtschaft und Kultur im 19. und 20. Jahrhundert. Düsseldorf 2. Aufl. 1980, S. 199–327; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hg.): „Wir in Rheinland-Pfalz“. 60 Jahre Wirtschaft – eine Erfolgsgeschichte! Mainz 2007; Pia Nordblom: Wirtschaftsgeschichte. In: Friedrich P. Kahlenberg und Michael Kißener (Hg.): Vom ausgehenden 18. bis zum 21. Jahrhundert. Mainz 2012 (Kreuz – Rad – Löwe. Rheinland-Pfalz. Ein Land und seine Geschichte, Bd. 2), S. 259–328; Manfred Penning: Schellack in Mainz. Die 150-jährige Ära der Schellack-Produktion in Mainz. Mainz 2011 (Schriftenreihe des Stadthistorischen Museums Mainz, Bd. 5); Rheinland-Pfalz (Hg.): Rheinland-Pfalz. Kultur und Wirtschaft. Trautheim 1953; Karl-Heinz Rothenberger: Geschichte der pfälzischen Gasindustrie. Landau 1996 (Landauer Universitätschriften, Geschichte, Bd. 3); Fritz Schellack / Günter Schifferer: Geschichte des pfälzischen Handwerks. Von der Vorzeit bis zur Gegenwart. Landau 2000; Werner Weidmann: Schul-, Medizin- und Wirtschaftsgeschichte der Pfalz, Bd. 2. Otterberg 2000.

6 Erfreulicherweise hat sich der Historische Verein der Pfalz bei seiner wissenschaftlichen Jahrestagung 2016 mit wirtschaftshistorischen Fragen befasst. Vgl. den Tagungsbericht, Carla Thiel: Tagungsbericht: „Zukunft und Krisen waren immer“. Wirtschaftsregion Pfalz vom 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts, 28.10.2016 Ludwigshafen. In: H-Soz-Kult, 11.01.2017.

ges Forschungsgebiet dar. Beispiele hierfür sind der von Christina Lubinski u. a. herausgegebene Sammelband „Family multinationals. Entrepreneurship, governance, and pathways to internationalization“ sowie der von Jean-François Eck und Dietmar Hüser herausgegebene Tagungsband „Deutschland und Frankreich in der Globalisierung im 19. und 20. Jahrhundert“.<sup>7</sup>

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Geschichtliche Landeskunde an der Universität Mainz e. V. (IGL) die Tagung „Regionale Produzenten oder Global Player“ initiiert. Das IGL will die Erforschung der Wirtschaftsgeschichte von Rheinland-Pfalz fördern und auch andere Akteure, nicht zuletzt die Unternehmen selbst, zur Auseinandersetzung mit dieser Geschichte anregen. Hierfür wurde 2012 am IGL der neue Arbeitsbereich Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte geschaffen.<sup>8</sup> Entsprechend dem Profil des IGL sowie des mit ihm verbundenen Arbeitsbereichs „Vergleichende Landesgeschichte“ im Historischen Seminar der Johannes Gutenberg-Universität Mainz soll dieser Tagungsband nicht nur einen Beitrag zur rheinland-pfälzischen, sondern auch zur internationalen Wirtschaftsgeschichte leisten.<sup>9</sup> Gerade beim Thema der Internationalisierung von Unternehmen wäre es eine verschenkte Chance, nicht eine über Deutschland hinausgehende vergleichende Perspektive einzunehmen. Denn nur durch den Vergleich lassen sich Aussagen zur Einordnung der Wirtschaft dieses Raums innerhalb der Weltwirtschaft treffen.

- 7 Jean-François Eck / Dietmar Hüser (Hg.): Deutschland und Frankreich in der Globalisierung im 19. und 20. Jahrhundert. *L'Allemagne, la France et la mondialisation aux XIXe et XXe siècles*. Stuttgart 2012 (Schriftenreihe des deutsch-französischen Historikerkomitees, 8); Christina Lubinski / Jeffrey Fear / Paloma Fernández Pérez (Hg.): *Family multinationals. Entrepreneurship, governance, and pathways to internationalization*. London 2013a (Routledge international studies in business history, Bd. 23); siehe auch Peter Feldbauer / Gerald Hödl / Jean-Paul Lehnert (Hg.): *Rhythmen der Globalisierung. Expansion und Kontraktion zwischen dem 13. und 20. Jahrhundert*. Wien 2009 (Expansion – Interaktion – Akkulturation. Historische Skizzen zur Europäisierung Europas und der Welt, Bd. 17); Christian Marx: *Die Internationalisierung der Chemieindustrie als Herausforderung für die Deutschland AG*. In: Ralf Ahrens, Boris Gehlen und Reckendrees (Hg.): *Die „Deutschland AG“*. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus. Essen 2013 (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 20), S. 247–273; Thomas W. Zeiler: *Offene Türen in der Weltwirtschaft*. In: Akira Iriye und Jürgen Osterhammel (Hg.): *1945 bis heute. Die globalisierte Welt*. Unter Mitarbeit von Wilfried Loth. München 2013 (Geschichte der Welt, Bd. 6), S. 183–356. Bereits 2002 konstatierte Erker in der Unternehmensgeschichte einen Trend zur Beschäftigung mit der Internationalisierung. Paul Erker: „A New Business History“? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte. In: *AfS* 42 (2002), S. 557–604, hier S. 603.
- 8 U. a. stellt die Website [www.wirtschaftsgeschichte-rlp.de](http://www.wirtschaftsgeschichte-rlp.de) seit 2012 die Geschichte zahlreicher rheinland-pfälzischer Unternehmen ansprechend dar und verweist auf weiterführende Literatur. Auch über wirtschaftliche Schwerpunkte des Bundeslandes wie das Kannenbäckerland oder die südwestpfälzische Schuhindustrie wird informiert.
- 9 Michael Matheus: *Bleiben wir „In Grenzen unbegrenzt“? Eine (persönliche) Standortbestimmung zur vergleichenden Landesgeschichte in europäischer Perspektive*, in: Sigrid Hirbodian und Christian Jörg (Hg.): *Zwischen Region, Nation und Europa. Deutsche Landesgeschichte in europäischer Perspektive*. Ostfildern 2017 (Landesgeschichte Bd. 2, im Druck).

Die Existenz von Globalisierungsprozessen in früheren Jahrhunderten, die von zahlreichen Forschern unterstrichen wird,<sup>10</sup> soll im Folgenden nicht in Abrede gestellt werden. Allerdings fokussiert dieser Band das 19. und 20. Jahrhundert. Wirtschaftshistoriker haben dargelegt, dass es etwa ab dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts einen Trend zur Ausbildung von übergreifenden „Weltmärkten“ gab.<sup>11</sup> Immer mehr Unternehmen waren infolge von Mechanisierung und Maschinisierung der Fertigung und damit größeren Produktionsmengen daran interessiert, ihre Produkte auch überregional hinaus zu verkaufen. Die rasanten Entwicklungen in den Transport- (Dampfschiffahrt, Eisenbahn) und Kommunikationsmöglichkeiten (Telegrafie, Telefonie) begünstigten eine stärkere Verflechtung der Weltwirtschaft, zunehmende Exporte und Direktinvestitionen insbesondere von Großunternehmen. Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs 1914 begann eine Phase der De-Internationalisierung, die durch die Weltwirtschaftskrise in den späten 1920er und frühen 1930er Jahren verstärkt wurde.<sup>12</sup> Für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, spätestens ab den 1970er-Jahren, wird ein erneuter Globalisierungsschub konstatiert.<sup>13</sup>

In den vorliegenden Tagungsbeiträgen wird untersucht, inwiefern sich diese Zäsuren in den einzelnen Unternehmen beobachten lassen. Anhand einer *longue durée* Perspektive vom 19. Jahrhundert bis in die 1980er-Jahre werden die langfristigen Internationalisierungs- und De-Internationalisierungsprozesse in Unternehmen<sup>14</sup> aus verschiedenen Regionen und Ländern in den Blick genommen. Hierbei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Wie „international“ waren die

- 10 Vgl. u. a. Thomas Ertl: *Seide, Pfeffer und Kanonen. Globalisierung im Mittelalter*. Darmstadt 2008 (Geschichte erzählt, Bd. 10), S. 66 ff.; Feldbauer u. a. 2009 (wie Anm. 7).
- 11 Vgl. u. a. Werner Abelshauer: *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*. München 2004, S. 34.
- 12 Vgl. Hartmut Berghoff: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*. Paderborn u. a. 2004; Peter E. Fäßler: *Internationale Kartelle während der Deglobalisierung 1918–1939*. In: Rolf Walter (Hg.): *Globalisierung in der Geschichte. Erträge der 23. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte vom 18. März bis 21. März 2009 in Kiel*. Stuttgart 2011 (Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beiheft 214), S. 233–251; Geoffrey Jones zit. nach Christina Lubinski u. a.: *Family Multinationals. Entrepreneurship, Governance, and Pathways to Internationalization*. In: Dies. (Hg.): *Family multinationals. Entrepreneurship, governance, and pathways to internationalization*. London 2013b (Routledge international studies in business history, Bd. 23), S. 1–18; Steven C. Topik, Allen Wells, *Commodity Chains in a Global Economy*, in: *A World Connecting, 1870–1945*, ed. by Emily S. Rosenberg, Cambridge 2012, p. 593–812.
- 13 Ab den 1950er Jahren: Andreas Exenberger: *Wellen im Wasser und in der Zeit. „Welt“-Handel seit 1204*. In: Peter Feldbauer, Gerald Hödl und Jean-Paul Lehnrs (Hg.): *Rhythmen der Globalisierung. Expansion und Kontraktion zwischen dem 13. und 20. Jahrhundert*. Wien 2009 (Expansion – Interaktion – Akkulturation. Historische Skizzen zur Europäisierung Europas und der Welt, Bd. 17), S. 227–254; ab den 1960er Jahren: Gerold Ambrosius / Hartmut Kaelble: *Einleitung. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen des Booms der 1950er und 1960er Jahre*. In: Ders. (Hg.): *Der Boom 1948–1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa*. Opladen 1992 (Schriften des Zentralinstituts für Sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin, Bd. 64), S. 7–32; ab den 1970er Jahren: Berghoff 2004 (wie Anm. 12), S. 140; ab 1979 Jones zit. nach Lubinski u. a. 2013b (wie Anm. 12), S. 12.
- 14 Astrid Jagenberg: *Das Phänomen der De-Internationalisierung. Ein reales Phänomen oder nur ein theoretisches Konstrukt?* Münster 2009 (Wirtschaftswissenschaften).

Unternehmen, sprich: Waren sie eher regionale Produzenten oder Global Player? Erweist sich Internationalisierung als ein immer wiederkehrendes Phänomen oder als ein durchgehender Trend, und inwieweit unterscheiden sich einzelne Phasen? In welchen Zeiten gab es Internationalisierungsschübe, und lassen sich diese mit (externen) Ereignissen in Zusammenhang bringen? Unterscheiden sich die Zeiträume der Internationalisierung je nach Unternehmen, Branche und Land? Sind Trends zur Internationalisierung in Unternehmen des rheinland-pfälzischen Raums später (oder früher) als anderswo zu beobachten?

Manchmal wird unter Internationalisierung in der Wirtschaft nur die Erhöhung des Absatzes im Ausland, d. h. die Steigerung der Exportquote, verstanden. Andere Forscher halten die Ansiedlung von Betriebsstätten oder Tochtergesellschaften im Ausland, d. h. Direktinvestitionen, oder sogar internationale Einflüsse auf die Unternehmenskultur für notwendig, um von Internationalisierung sprechen zu können.<sup>15</sup> Dabei kann zunehmender Export die Vorstufe für Direktinvestitionen sein.<sup>16</sup> Der in diesem Band verwendete Begriff wird bewusst weit gefasst, um die verschiedenen Dimensionen von Internationalisierung zu berücksichtigen: Sie kann u. a. die Märkte eines Unternehmens, betriebliche Methoden, die Belegschaft und die organisatorische Struktur betreffen.<sup>17</sup> Die Beiträge sollten bewusst diese verschiedenen Dimensionen widerspiegeln.

Die einzelnen Kapitel im Tagungsband leisten Forschungsarbeit auf bislang häufig unbestelltem Terrain und tragen somit sowohl zur allgemeinen wie auch zur rheinland-pfälzischen Wirtschaftsgeschichte bei. Entsprechend des bedeutenden Exportanteils des Verarbeitenden Gewerbes in Rheinland-Pfalz werden die Branchen Keramik und Glas (2014: 35,2%), Sekt/Champagner, Chemie (2014: 70,2%)<sup>18</sup> und Leder in den Blick genommen. Eine umfassende Vergleichbarkeit der Unternehmen war aus Gründen der Überlieferungslage, aber auch der Forschungssituation nicht zu erreichen. Auch wenn es sich bei den Paaren jeweils um zwei Unternehmen einer Branche handelt, war das Portfolio zum Teil recht unterschiedlich. Auch das Ziel, ähnlich große Unternehmen einander gegenüberzustellen, wurde nicht immer erreicht; so ist der Keramikhersteller Spang deutlich kleiner, als es das ihm gegenübergestellte italienische Unternehmen Richard-Ginori war. Dennoch er-

15 Siehe auch die theoretischen Überlegungen von Stefanie van de Kerckhof zur Internationalisierung in diesem Band.

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird Internationalisierung als „geographische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus“ verstanden. Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internationalisierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>, 30.9.2016.

16 In der von Alessa Witt durchgeführten Studie war dies die häufigste Vorgehensweise. Dies.: Internationalisation of Hidden Champions. Market Entry and Timing Strategies with International Management and Business Ethics. Hamburg 2010, S. 102.

17 Peter J. Buckley / Pervez N. Ghauri: The internationalization of the firm. A Reader. London, New York 2. Aufl. 1999, S. 85; vgl. Uwe Balder: Tagungsbericht: Internationalisierung und Management nach 1945, 11.10.2012–12.10.2012 Berlin. In: H-Soz-Kult, 11.12.2012.

18 Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, Industriekompass RLP 2015, Mainz 2015.

scheint die Branche als ein wichtiger Indikator für die Gründe und den Grad der Internationalisierung.

Bärbel Bollinger-Spang stellt die erstmals 2012 wissenschaftlich untersuchte Geschichte des mittelständischen Familienunternehmens Spang aus dem Kannenbäckerland dar. Wenn auch diese Wirtschaftsregion bereits früh internationale Handelsbeziehungen knüpfte, so produzierte die 1912 im westerwäldischen Baumbach gegründete Steinzeugwarenfabrik Wilhelm Spang lange Zeit nur für den deutschen Markt. Erst 40 Jahre später übernahm das Keramikunternehmen den ersten und lange Zeit einzigen internationalen Auftrag – für die amerikanische Besatzungsmacht. Ausländische Mitarbeiter beschäftigte der Betrieb jedoch bereits ab 1957. Bei Spang zeigt sich, dass die höheren Grenzkosten den Außenhandel für ein mittelständisches Unternehmen mit Produkten für einen breiten Markt zunächst wenig attraktiv machten, dass dessen Bedeutung jedoch mit der Ausweitung der geschäftlichen Aktivität wuchs.

Eine ebenfalls neue Unternehmensgeschichte schreiben Cinzia Capalbo und Pia Toscano. Der bereits im Jahr 1737 im toskanischen Doccia gegründete Haushaltskeramikhersteller (Richard-)Ginori beschäftigte bereits früh ausländische Arbeitnehmer aus dem deutschsprachigen und französischen Raum und war im Ausland für Luxusprodukte u. a. für die europäischen Königsfamilien bekannt. Er erwirtschaftete bereits im 19. Jahrhundert bedeutenden Auslandsabsatz u. a. in Zürich. Nach der Übernahme von Ginori durch Richard eröffnete das Unternehmen im Inland weitere Fabriken zur Erhöhung seiner Produktionskapazitäten und vertrieb nun auch günstigere Keramikprodukte für weitere Käuferschichten außerhalb von Italien, u. a. in den USA und Japan. Ein wichtiger Faktor für den Erfolg im Ausland war die Etablierung der Marke Ginori mit Betonung auf der Herstellung in Italien bzw. in Doccia.

Aufgrund der unterschiedlichen Unternehmensgröße war Ginori deutlich stärker international orientiert als Spang. Beide Keramikhersteller gleichen sich aber insofern, als sie vorwiegend für Endkonsumenten produzierten und ihren ursprünglichen Produktionsstandorten verbunden blieben. Im Ausland fand nur der Verkauf statt.

Jürgen Steiner analysiert die Unternehmensgeschichte der heutigen Schott AG, die auf das 1884 in Jena gegründete Glastechnische Laboratorium Schott & Genossen zurückgeht. Aufgrund seiner innovativen Spezialgläser erwirtschaftete das Unternehmen bis 1914 sogar den überwiegenden Teil seines Umsatzes im Ausland. Beide Weltkriege beeinträchtigten die Exportquote des Glasherstellers erheblich, und auch zwischen den Kriegen blieb diese geringer als zuvor. Die 1945 von den amerikanischen Besatzern in ihre Zone gebrachten Glasmacher, u. a. Erich Schott selbst, eröffneten 1952 in Mainz das Jenaer Glaswerk Schott & Gen. Der Export stieg bis 1980 wieder auf über 50% an und lag 2014 bei 86%. 1954 verfügte Schott über einen ersten Produktionsstandort im Ausland, ab den 1960er Jahren kamen weitere hinzu. Heute sind die USA wichtigster Auslandsmarkt, wobei Asien an Bedeutung gewinnt. Für das frühe Agieren von Schott als „global player“ spielte technologische Innovativität eine wichtige Rolle.

Auch dem französischen Glasunternehmen Saint-Gobain erleichterte Jean-Pierre Daviet zufolge ab dem 20. Jahrhundert ein Forschungsvorsprung den Export. Zuvor stand das bereits 1665 auf königliche Anregung hin geschaffene Unternehmen technologisch gesehen im Schatten englischer Konkurrenten. Da der französische Markt allein für das Luxusgut Spiegelglas zu klein war, expandierte das Unternehmen früh – zunächst in Europa, später weltweit. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts etablierte Saint-Gobain Werke in europäischen Ländern und steigerte seinen Exportanteil. 1913 verkaufte es drei Viertel seines Spiegelglases im Ausland. Heute beschränkt sich der Konzern nicht mehr auf Glas, sondern mit der Fusion mit Pont-à-Mousson 1970 weitete sich die Produktpalette in Richtung Baustoffhandel aus. Saint-Gobain ist einer der französischen Großkonzerne neben Michelin und Air Liquide.

Schott und Saint-Gobain agierten in ähnlichen Märkten. Daher vereinbarten sie um 1930, dass ersteres sich auf Spezialglas, letzteres auf Spiegel- und Flachglas konzentrierte. Sie gingen aber nach dem Zweiten Weltkrieg unterschiedliche Wege – Schott blieb Spezialglashersteller, während sich Saint-Gobain deutlich breiter aufstellte.

Christian Adalbert Kupferberg war gelernter Weinhändler mit Erfahrungen u. a. in England, so Matthias Dietz-Lenssen. Seit 1850 stellte Kupferberg „moussirenden Wein“ in Laubenheim, später in Mainz, her, vorwiegend aus Weinen aus der Region. Der Unternehmer legte Wert darauf, keinen Champagner herzustellen, sondern seine Produkte als deutschen „Sect“ zu vermarkten. Er etablierte Marken wie „Sparkling Hock“ und „Kupferberg Gold“ und bewarb diese über neuartige Medienträger wie Litfaßsäulen und Leuchtreklamen. Sein Unternehmen orientierte sich am Hauptabsatzmarkt England, wo zu den Abnehmern auch das House of Lords zählte. Der Erste Weltkrieg beendete zwar diese Verbindung, doch wirtschaftliche Schwierigkeiten gab es erst in den 1920er Jahren. Internationalisierung hieß bei Kupferberg Export, bis zur Gründung eines Tochterunternehmens in der Champagne im Jahr 1966. Ab den 1970er Jahren war Kupferberg nicht mehr selbstständig. 2004 wurde die Marke schließlich an Henkell verkauft.

Ähnlich wie für die Glasindustrie betont Yves Tesson, dass für das Luxusprodukt Champagner der französische Markt zu klein war – und dass die Franzosen zunächst kaum Interesse an dem Produkt hatten. Daher lag es für das 1743 in Epernay gegründete Unternehmen Moët (& Chandon) nahe, Kunden im Ausland zu beliefern. Noch Ende des 19. Jahrhunderts wurden drei Viertel der französischen Champagnerproduktion exportiert. Bedingung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung war die Disposition über ein gesichertes Einkommen, da die Champagnerherstellung aufgrund von regelmäßigem Flaschenbruch zunächst riskant war. Der Vertrieb im Ausland wurde häufig von Deutschen übernommen. In der Zwischenkriegszeit litt Moët & Chandon unter den politischen Veränderungen in Absatzmärkten wie den Auswirkungen der Russischen Revolution oder der Prohibition in den USA. Durch Misserfolge lernte das Unternehmen mit der Zeit, sich den Geschmackserwartungen in seinen Vertriebsländern anzupassen. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts stellte Moët & Chandon zunehmend auch Champagnerweine

außerhalb von Frankreich her. Darüber hinaus diversifizierte das Unternehmen in den Jahren 1968/1971 in die Bereiche Parfum und Cognac.

Die Schaumweinhersteller unterschieden sich in mancherlei Hinsicht von vielen ihrer Konkurrenten: Zwar war Christian Adalbert Kupferberg ausgebildeter Weinhändler, doch er verfügte über zunächst über keinerlei Verbindungen nach Frankreich. Auch Claude Moët war zuvor im Weinhandel tätig gewesen – nicht in der Textilindustrie wie viele Champagnerhersteller – und seiner Führungsetage gehörten keine Deutschen an. Kupferberg und Moët stellten beide Schaumweine her, diese unterschieden sich jedoch in Bezug auf die Herstellervorgaben (z. B. das Anbaugebiet). Dennoch waren beide Unternehmen von der Qualität ihrer Produkte überzeugt.

Beim 1867 gegründeten Wachs- und späteren Haushaltschemieproduzenten Werner & Mertz aus Mainz verlief die Internationalisierung Ute Engelen zufolge wellenförmig. Hatte der Hersteller der Schuhcreme Erdal nach Ende des Ersten Weltkrieges auch in mittel- und osteuropäischen Ländern produziert, so bedeutete das Ende des Zweiten Weltkrieges für das Unternehmen den Verlust seiner europäischen Tochterunternehmen. Das wiederaufgebaute Werk in Mainz und das 1953 eingerichtete Werk im österreichischen Hallein sind bis heute die einzigen Produktionsstandorte. In anderen europäischen Ländern richtete das Unternehmen Handelsfilialen ein, ab den 1980er Jahren verstärkt in Mittel- und Osteuropa. 2011 stammten zwei Drittel des Umsatzes aus Deutschland und Österreich. Parallel zur räumlichen Ausweitung diversifizierte man mit Reinigungsmitteln für den professionellen Markt (1971) und den Frosch-Reinigern für Endkonsumenten (1986).

Auch am Niederrhein entstanden zahlreiche zunächst mittelständische Chemieunternehmen wie das spätere Stockhausen (1873) und ter Meer (1877), häufig als Zulieferer der dort starken Textilindustrie. Diese nimmt Stefanie van de Kerkhof in den Blick. Nach dem frühen Aufbau von Produktions- und Verkaufsstandorten im Ausland brach hier gleichfalls mit Beginn des Ersten Weltkrieges der internationale Absatz ein. Er blieb bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts vergleichsweise gering, als die Unternehmen vielfach wieder Vertriebsfilialen im Ausland aufbauten. Erst später wurden in größerem Ausmaß neue Produktionsstandorte außerhalb von Deutschland in Betrieb genommen. Grund für die Internationalisierung des Absatzes war häufig die Nutzung von Marktvorteilen z. B. durch qualitativ hochwertige Produkte u. a. aufgrund von Entwicklungen und Patenten sowie von *economies of scale*.

In beiden Regionen hatten die Weltkriege selbst auf mittelständische chemische Betriebe deutliche Auswirkungen, da diese international aktiv waren. In der Besatzungszeit ab 1945 wurden viele Chemiebetriebe unter alliierter Verwaltung gestellt, sodass erst einige Jahre später eine selbstbestimmte Unternehmenspolitik realisiert werden konnte. Die Unternehmen dieser Branche mussten in Bezug auf ihr Produktionsprogramm besonders flexibel sein, um überleben zu können.

Gerold Bönnen wertet in seinem Beitrag zu den in den gegründeten Lederfabriken Cornelius Heyl in Worms (1830er Jahre) insbesondere die reiche Überlieferungslage im Stadtarchiv Worms aus. Heyl importierte u. a. Gerbstoffe und Rohleder und belieferte früh Kunden im Ausland. Grund hierfür waren die zunehmende

Konzentration innerhalb der Branche und die hohe Spezialisierung insbesondere der Helyschen Werke Liebenau, das deutscher Marktführer für Chevreaulleder (Ziegenleder) wurde. Häufige Auslandsreisen qualifizierter Mitarbeiter und die Teilnahme an internationalen Messen waren die Regel in der Branche. Bereits um die Jahrhundertwende sicherte sich Heyl Patente in Ländern wie Argentinien und den USA. Vor dem Ersten Weltkrieg, der einen starken Einschnitt bedeutete, wurden etwa drei Viertel der Produktion exportiert. Nach 1922 errichtete Heyl zahlreiche Auslandsvertretungen in Europa und Amerika. Die Phase von der Bankenkrise 1931 bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges brachte für Heyl große geschäftliche Herausforderungen. Das Scheitern im Jahr 1974 war im Grunde durch das Festhalten an der international nicht mehr konkurrenzfähigen Lederindustrie bereits vorgezeichnet.

Hingegen schaffte es ein benachbarter Konkurrent, nämlich die Weinheimer Gerberei Freudenberg, seine Produktpalette rechtzeitig zu diversifizieren. Michael Horchler schildert eine gleichsam frühe Internationalisierung in Bezug auf Absatz (Europa) und Einkauf (weltweit) – die Exportquote lag wie bei Heyl bei über 70%. Freudenberg war zeitweise der größte Lederhersteller in Europa. Doch auch hier kam es im Ersten Weltkrieg zu einem starken Absatz-, und Produktionsrückgang. Mithilfe einer eigenen Finanzierungsgesellschaft in der Schweiz konnte Freudenberg in der Zwischenkriegszeit trotz der hohen Inflation Rohleder einkaufen. In der Weltwirtschaftskrise nahm Freudenberg die Produktion von Dichtungen auf, später auch von Lederersatz- und Vliesstoffen u. a. für Haushalte (Vileda). Mit diesen Produkten verbuchte Freudenberg nach Ende des Zweiten Weltkriegs große Erfolge und expandierte sowohl mit Tochtergesellschaften als auch mit Beteiligungen in zahlreiche amerikanische, asiatische und europäische Länder. Die Gerberei hingegen wurde 2002 geschlossen.

Im Jahr 1904 hatten die Familienunternehmen Heyl und Freudenberg über einen Zusammenschluss verhandelt, um international konkurrenzfähig zu sein. Die Pläne scheiterten jedoch, vermutlich an Widerständen innerhalb der Familie Heyl. Auch im Falle der Lederproduzenten zeigt sich, wie bedeutsam Flexibilität und Innovativität in Bezug auf das Produktprogramm und die Geschäftsführung für das Fortbestehen der Unternehmen waren.

## DAS PHÄNOMEN DER INTERNATIONALISIERUNG

Die hier untersuchten Unternehmen bieten vorwiegend Beispiele für den Export von Produkten, für den Aufbau von Handels- oder Produktionsfilialen im Ausland und den Einsatz ausländischer Arbeitnehmer. Dass die Internationalisierung bis in die Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur hineinreicht bzw. eine Verschmelzung von in- und ausländischen Beschäftigten zu einem tatsächlich internationalen Konzern stattfindet, konnte in Ansätzen nur bei Saint-Gobain, Schott und Freudenberg beobachtet werden.

Der genaue zeitliche Verlauf und das Ausmaß der Internationalisierung in den Unternehmen waren unterschiedlich, aber die einzelnen Phasen ordnen sich weit-

gehend in die gleichen großen Wellenbewegungen ein. Teilweise deuten Abweichungen im Internationalisierungsschema (z. B. in den 1920er-/1930er-Jahren) auf eine besonders erfolgreiche Unternehmenspolitik hin, die Schwierigkeiten auf den inländischen Märkten zu kompensieren half. Brüche in der Internationalisierung gab es in jedem Unternehmen.

Alle Unternehmen außer Spang und Werner & Mertz knüpften in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verstärkt Auslandsbeziehungen – die meisten durch Export und die Einrichtung von Handelsvertretungen, andere auch durch Produktionsgesellschaften (Saint-Gobain, Ter Meer).

Beobachten lässt sich ein Einfluss der Weltkriege wie generell politischer Ereignisse auf den internationalen Verflechtungsgrad. Große Auswirkungen auf die internationalen Geschäftsaktivitäten insbesondere deutscher Gesellschaften wie des Jenaer Glaswerkes und Heyl, aber auch ausländischer Unternehmen wie Moët & Chandon hatten die Weltkriege. Infolge der britischen Handelsblockade brach der deutsche Auslandsabsatz mit Beginn des Ersten Weltkrieges stark ein. Gleichzeitig wurden ausländische Tochterunternehmen wie von Saint-Gobain beschlagnahmt, und dessen grenznahe Fabriken erlitten Beschädigungen durch Bombardierungen.<sup>19</sup> In seltenen Fällen, so bei Werner & Mertz, scheint sich der Krieg nicht negativ ausgewirkt zu haben. Offensichtlich baute sich das Unternehmen in dieser Zeit eine Marktposition im Deutschen Reich auf, die es 1921 zum Marktführer machte und seine Internationalisierung in den 1920er Jahren ermöglichte.

Mit Ende des Krieges gingen deutsche Gesellschaften im Ausland häufig endgültig verloren. Darüber hinaus hatte sich im Ersten Weltkrieg starke ausländische Konkurrenz auf den Weltmärkten entwickelt.<sup>20</sup> In der Zeit der Weimarer Republik stellten die starke Inflation sowie die Besetzung einiger Regionen wie dem Rheinland, zum Teil bis 1930, weitere wirtschaftliche Herausforderungen dar. Aber auch für Unternehmen aus anderen Ländern bargen die 1920er-/1930er-Jahre mit den wirtschaftlichen (u. a. Weltwirtschaftskrise, New Deal) und politischen Veränderungen (u. a. Faschismus, Kommunismus) Krisenpotential, wie das Beispiel von Moët & Chandon demonstriert. Daher verringerte sich der Grad der Internationalisierung zum Teil. Andere Unternehmen trieben gerade wegen der schwierigen Lage auf dem Inlandsmarkt bewusst die Internationalisierung voran, wie Werner & Mertz, Ginori und die Lederhersteller.

Ebenso bedeutete der Zweite Weltkrieg in zahlreichen – und nicht nur deutschen – Unternehmen eine Zäsur. Französische Unternehmen wie der Glas- und der Champagnerhersteller, deren Produktion in der besetzten Zone stattfand, waren in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt, und ausländische Besitzungen im Deutschen Reich standen unter deutscher Verwaltung. Häufig brachte der Krieg eine Umstellung der Produktion und eine Reorganisation der Absatzmärkte mit sich, im

19 Saint-Gobain 350. De 1665 à 2015, <http://www.Saint-Gobain350ans.com/#!/fr/les-dates-clefs-de-notre-histoire/la-grande-guerre-meurtriere-et-creatrice>, 16.12.2016.

20 So z. B. für die Chemieindustrie Alfred D. Chandler: *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*. Cambridge, Mass. 2005, S. 114 ff.

weiteren Kriegsverlauf Verlagerungen, Zerstörungen und Beschlagnahmungen, wie bei den Chemieh Herstellern.

Spätestens mit Beginn der Besetzung brach in Deutschland der internationale Absatz zunächst fast vollständig ab bzw. wurde von der Besatzungsmacht bestimmt. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nahm der Verkauf über die inländischen Grenzen hinaus wieder zu, zumeist verstärkt ab den 1960er Jahren. In vielen deutschen Unternehmen stand bei der (Wieder-)Erschließung ausländischer Märkte zunächst die Gründung von Handelsvertretungen (mit einem Trend zu Tochterunternehmen) im Vordergrund – erst ab den 1970er Jahren kamen allmählich (wieder) Produktionsstandorte außerhalb von Deutschland hinzu. Auch Saint-Gobain schuf erst in den 1970er Jahren neue Produktionsstätten im Ausland. Hingegen nahm Moët & Chandon bereits 1957 die Schaumweinproduktion in Argentinien und etwa ein Jahrzehnt später in Deutschland auf. Richard-Ginori eröffnete ab den 1960er Jahren Handelsvertretungen außerhalb von Italien.

Die Öffnung der Grenzen zwischen West und Ost befeuerte in den 1990er Jahren die Internationalisierung des Absatzes weiter. Aktuell ist bei den noch fortbestehenden Gesellschaften ein Trend zur Verstärkung des internationalen Absatzes gegeben. In vielen der untersuchten Unternehmen konnten die allgemein zu konstatierenden wirtschaftlichen Wellenbewegungen festgestellt werden.

Unterschiede in der Internationalisierung des Absatzes je nach Region sind anhand des kleinen Samples nur schwer feststellbar. Insgesamt waren die rheinland-pfälzischen Unternehmen etwas zögerlicher in der Internationalisierung als ihre Vergleichspartner. Der Grund hierfür liegt aber vermutlich eher in der zumeist kleineren Unternehmensgröße als ihrem Standort.

Im Vergleich der Beiträge zeigen sich verschiedene Faktoren, die die Internationalisierung des Absatzes und teilweise auch der Unternehmensstrukturen beeinflussten. Ein Unternehmen erschließt sich einen ausländischen Markt zumeist nur, wenn eine Absatzausweitung im Inland nicht zu geringeren Kosten möglich ist. Ein solcher Sachverhalt kann bei einer gewissen Marktführerschaft vorliegen, z. B. bei einem Forschungsvorsprung oder bei mengenmäßigen Skaleneffekten. Allerdings spielen auch individuelle Faktoren wie persönliche Auslandsbeziehungen der Unternehmensleitung usw. eine Rolle für die Entscheidung, außerhalb des Heimatlandes wirtschaftlich aktiv zu werden.

Unternehmen, deren Produkte von Forschung oder Innovativität abhingen bzw. die eine Qualitätsstrategie verfolgten wie Richard-Ginori oder die nieder-rheinischen Chemieh Hersteller, zielten früh auf einen Markteintritt im Ausland ab. In diesen Fällen gab es weniger Konkurrenz, die den Absatz im Ausland deutlich verteuert hätte, aber der Konsumbedarf war häufig bereits vorhanden. Kleinere Unternehmen wie Spang wurden teilweise erst „auf Anfrage“ international. Dies zeigt, dass die Unternehmensgröße bzw. Marktgröße und der Anteil auf dem heimischen Absatzmarkt Einfluss auf Entscheidungen zur Internationalisierung hatten. So war es für Unternehmen, die Luxusprodukte wie Champagner und Glas herstellten oder eine selektive Qualitätsführerschaft (Michael E. Porter) anstrebten wie die mittelständischen niederrheinischen Chemieunternehmen, aufgrund der kleinen inländischen Märkte naheliegend, ausländische Märkte zu bedienen, wohingegen für ein

kleines Unternehmen wie Spang mit weniger spezialisierten Produkten die höheren Grenzkosten den Auslandsabsatz zunächst unattraktiv machten.

Für größere Produktionsunternehmen wie Saint-Gobain war es auch bei Standortentscheidungen von Bedeutung, wo sie die qualifizierten Arbeitskräfte für ihre Produktion anwerben konnten. In der Champagner- und Sektindustrie, wo der Handel eine größere Rolle spielte, war es wichtig, in welchen Ländern sie Agenten für den Vertrieb ihrer Getränke gewinnen konnten, bis sie zur Einrichtung eigener Handelsvertretungen übergingen.

Verschiedentlich kommt Technologieimport zur Sprache, so bei den Lederwerken Heyl, die sich an Standards in französischen Unternehmen orientierten und Mitarbeiter anwarben, Freudenberg, das früh die Chromgerbung aus den USA weiterentwickelte, oder Ginori, das u. a. Keramiker aus dem deutschsprachigen Raum und Frankreich beschäftigte und sich so spezifisches Knowhow sicherte.

#### FAZIT: WER WAR/IST EIN GLOBAL PLAYER?

Nicht alle diese Unternehmen sind heute oder auch in ihrer Geschichte als „global player“ zu bezeichnen. Dieser Begriff trifft sicherlich auf die von Anfang an international tätigen Großunternehmen Saint-Gobain und das Jenaer Glaswerk, Heyl und Freudenberg sowie Moët & Chandon zu. Ginori, Kupferberg, Werner & Mertz sowie die niederrheinischen Chemiewerke agierten lange Zeit eher europaweit bzw. in westlichen Staaten. Hingegen war Spang nur flankierend international tätig. Gerade der Beitrag zu Spang ermöglicht aber den vergleichenden Blick auf wirtschaftliche Alternativen und zeigt, dass Internationalisierung nicht für jedes Unternehmen und nicht in jeder Situation die beste Strategie war.