

Fachgebiet: Neuere und Neueste Geschichte

Volkswagen in Australien von 1953 bis 1976 – Erfolg und ökonomisches
Scheitern im Prozess der Internationalisierung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades „Dr. phil.“

an der

Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster (Westf.)

vorgelegt von

Anna-Elisa Göke

aus Dortmund

2015

Erstgutachter: Prof. Dr. Rolf Ahmann

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ulrich Pfister

Tag der mündlichen Prüfung: 7.07.2016

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BA	Bundesarchiv
BWA	Betriebswirtschaftliche Abteilung
CKD	Completely Knocked Down
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GM	General Motors Corporation
JEIA	Joint Export and Import Agency
NAA	National Archives of Australia
ORL	Organisationsrichtlinie
PAA	Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes
SAMAD	South African Motor Assemblers and Distributors
TUM	Vorstandsausschuss für Tochtergesellschaften im Ausland und Montagewerke
UVW	Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft
VfW	Verwaltung für Wirtschaft
VWA	Volkswagen Australasia Pty. Ltd

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	I
1 Einleitung.....	1
1.1 Gegenstand, Fragestellung und Aufbau der Analyse.....	1
1.2 Forschungsstand, Quellenlage und Methode.....	10
1.3 Theoretisches Rahmenfeld	20
1.3.1 Die Lerntheorie	21
1.3.2 Der GAINS-Ansatz	26
1.3.3 Das Eklektische Paradigma (EP)	27
1.3.4 „Chandlers Evolutionsmodell“	30
1.3.5 Economic Sociology/ Netzwerktheorie	32
1.3.6 PEST- und Swot-Analyse.....	34
2 Grundlagen der Anfänge des Engagements von VW in Australien 1953.....	35
2.1 Die Entwicklung der Internationalisierung von VW bis 1953	35
2.2 Deutsch-australische Handelsbeziehungen und Chancen westdeutscher Unternehmen auf dem australischen Markt 1949-1953	44
2.3 Die Anfänge des Exportes von VW nach Australien 1953	58
3 Vom Export zur Direktinvestition in Australien 1954-1956.....	64
3.1 Marktbedingungen in Australien und Auswirkungen für VW 1954-1956.....	68
3.2 Die Entwicklung des Engagements von VW in Australien 1954-1956	75
3.3 Die Investitionsentscheidung des Generaldirektors H. Nordhoff 1956.....	92
3.4 Zwischenfazit	101
4 Exogene und endogene Faktoren der Erfolge und Probleme von VW in Australien 1957-1963	108

4.1	Art und Bedeutung der Handelsverträge Australiens mit der Bundesrepublik und Japan.....	108
4.2	Entwicklung und Investitionsvorhaben der Konzernmutter	113
4.3	Die Entwicklung der VWA und ihrer Erfolge in Australien.....	123
4.3.1	Die Gründung der VWA: Struktur und Ausrichtung 1957-1963	123
4.3.2	Die Entwicklung der VWA 1957-1963	127
4.4	Probleme und Schwächen der Steuerung der VWA durch den VW-Konzern	134
4.4.1	Die Problematik der Beteiligung australischer Partner	134
4.4.2	Die Steuerungsschwächen des VW-Konzerns im Board of Directors der VWA.....	148
4.5	Zwischenfazit: Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten des Netzwerkes	158
5	Exogene und endogene Faktoren der gescheiterten Marktbehauptung der VWA 1964-1968	161
5.1	Die krisenhafte Lage der Konzernmutter und erste Modernisierungsmaßnahmen 1964-1968	161
5.2	Die Entwicklung der Marktbedingungen für VW in Australien 1964-1968	170
5.3	Die Entwicklung der VWA 1964- 1968	178
5.3.1	Die Entwicklung des Managements der VWA 1964-1968.....	178
5.3.2	Probleme des Board Directors der VWA 1966	194
5.3.3	Schwierigkeiten des Vertriebs 1965-1968.....	199
5.4	Art und Bedeutung des Krisenmanagements des VW-Konzerns 1966-1968	207
5.4.1	Leitlinien der Entscheidung des VW-Vorstandes bezüglich der VWA 1966	207
5.4.2	Die Neuordnung des Board und andere Neuorganisationen 1966-1967	213
5.4.3	Die Entscheidung für den SV-Plan 1967/68	216

6	Der Rückzug von VW aus Australien 1968-1976	226
6.1	Die Entwicklung des VW-Konzerns 1968-1976.....	226
6.2	Das Ende des Engagements von VW in Australien 1968-1976.....	235
7	Fazit und Ausblick.....	252
8	Quellen- und Literaturverzeichnis	274
8.1	Archivalien	274
8.2	Gedruckte Quellen.....	274
8.3	Online-Quellen.....	275
8.4	Literatur.....	278
9	Anhang	301

1 EINLEITUNG

1.1 GEGENSTAND, FRAGESTELLUNG UND AUFBAU DER ANALYSE

Bis heute gilt der deutsche Automobilhersteller Volkswagen als das „Symbolunternehmen [...] für das bundesweite Wirtschaftswunder“¹ und für die Entwicklung der Internationalisierung deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg. Volkswagen zählt aktuell unter den sich international engagierenden deutschen Unternehmen zu den größten im Markt. Dies gilt in Bezug auf Auslandsvermögen, Umsatz, Beschäftigte und nicht zuletzt für den wirtschaftlichen Erfolg.² In der OICA Rangreihe von 2012³ befand sich Volkswagen auf dem dritten Platz der Weltrangliste internationaler Automobilhersteller, direkt hinter der Toyota Gruppe und General Motors.⁴ Die verschiedenen Fahrzeuge des Unternehmens werden in 27 Ländern produziert und in 153 Ländern vertrieben.⁵ Weltweit produzierten die 592.586 Beschäftigten⁶ des VW-Konzerns im Jahr 2014 10.212.562 Fahrzeuge (+ 5,0 %); in Relation zur Gesamtproduktion wurden 25,1% der Fahrzeuge im Inland und arbeitstäglich durchschnittlich 40.626 Fahrzeuge (+ 3,2 %) im Ausland gefertigt.⁷

Der langwährende Erfolgskurs des Unternehmens darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch Misserfolge und ökonomisches Scheitern zu seiner Entwicklung und Geschichte gehören. Denn die in der Nach-

¹ Nieke, 2010, S. 5.; Vgl. auch Kleßmann, 1997, S. 27.

² http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf; S. 17, S. 49, S. 69; Annex table A 15.; Nieke, 2010, S. 4.; Vgl. auch Hrachowy 2015.

³ <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf>

⁴ Ebd.

⁵ Hawranek/ Kurbjuweit, 2013, S. 60.

⁶ Geschäftsbericht 2014 der Volkswagen Aktiengesellschaft Wolfsburg 2014, o. S., U3.

⁷ A. a. O., S. 88.

kriegszeit einsetzende Internationalisierung des Unternehmens verlief keinesfalls ohne Risiken und Hindernisse.⁸

Bis vor kurzem setzte sich die Forschung lediglich mit den Erfolgen des Volkswagenwerks auseinander. Die Geschichte des Unternehmens ist somit nur einseitig untersucht worden. Daneben widmet sich das Gros der unternehmenshistorischen Forschungsarbeiten dem Engagement Volkswagens auf großen und verhältnismäßig bedeutenden Märkten, wie beispielsweise dem US-Markt.⁹ Damit sind die Voraussetzungen des Aufstiegs des Unternehmens zu einem der heute weltweit größten und erfolgreichsten Konzerne nicht umfassend erforscht. Dass die Voraussetzungen für die nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzende Internationalisierung deutscher Unternehmen generell noch nicht ausreichend analysiert wurden, so dass letztlich weitgehend ungeklärt ist, wie deutsche Unternehmen sich in dieser Zeit erfolgreich auf dem Weltmarkt etablieren konnten, wurde bereits von Nieke herausgestellt.¹⁰

Internationalisierung soll in dieser Arbeit als weltweite Dezentralisierung grenzüberschreitender Tätigkeiten von Unternehmen auf Auslandsmärkten verstanden werden.¹¹ Die nach dem Zweiten Weltkrieg beginnende Internationalisierung führte immer mehr zu einer wirtschaftlichen Verflechtung der nationalen Volkswirtschaften.¹²

Der institutionelle Rahmen für die internationale Entfaltung des Außenhandels wurde 1944 maßgeblich auf Betreiben der USA bei der Konferenz

⁸ Siehe die folgenden Hinweise.

⁹ Vgl. die von Fricke erstellte Literaturübersicht zu Volkswagen in den USA, Fricke, 2007, S. 25.

¹⁰ Nieke, 2010, S. 4.

¹¹ Voll, 2007, S. 10.

¹² Nieke, 2010, S. 4.

von Bretton Woods konstituiert.¹³ Eine der grundlegenden Voraussetzungen für die Entwicklung deutscher Unternehmen in der Nachkriegszeit war dann zunächst die Neuordnung der Weltwirtschaft im institutionellen Rahmen der pax americana. Die politischen Rahmenbedingungen wurden in Westeuropa insgesamt so stabilisiert, dass die Unsicherheiten, die die Weltwirtschaft noch vor dem Zweiten Weltkrieg aufwies, überwunden und günstige Bedingungen für die Internationalisierung von Unternehmen geschaffen wurden.¹⁴ Die Wirtschaftsbeziehungen deutscher transnational tätiger Unternehmen sind demnach das Ergebnis eines Prozesses, der in der Nachkriegszeit auf der mikrokosmischen Ebene einsetzenden Internationalisierung.¹⁵ Dieser Prozess setzte sich heute auf der makrokosmischen Ebene in einer „Globalisierung“ unter anderen Bedingungen und in verstärkter Ausprägung fort.¹⁶

Die Auswirkungen der Internationalisierung können unter anderem in der Erschließung neuen Branchenpotentials unter geographischen Gesichtspunkten sowie in der Errichtung von Auslandsstandorten benannt werden.¹⁷ Mit dem Ziel, Skaleneffekte auszuschöpfen, verlagern Unternehmen kostenintensive Prozesse in Niedriglohnländer, um auf diese Weise preiswerte Beschaffungsquellen im Ausland („global sourcing“) zu schaffen.¹⁸ Charakteristisch für die durch die Internationalisierung freigesetzte Entwicklung sind somit die Entfaltung des Welthandels und die Zunahme ausländischer Direktinvestitionen. Dieser Prozess hat in den letzten 10 bis 20 Jahren noch an Dynamik gewonnen.¹⁹

¹³ Ebd.; Schlussbericht der Enquetet-Kommission des Deutschen Bundestages: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Berlin 2002, S. 50.; <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/092/1409200.pdf>.

¹⁴ Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhardt, 2002, S. 116.; Nieke 2010, S. 4.

¹⁵ A. a. O., S. 4.

¹⁶ Petrella, 1996, Vgl. Germann/ Raab/ Setzer, 1999.

¹⁷ Schlenker, 2000, S. 1.

¹⁸ Giesel, 1999, S. 14.

¹⁹ Schlenker, 2000, S. 1.; Nieke, 2010, S. 4.

Bemerkenswert ist – gerade vor dem Hintergrund der Aktualität und Relevanz der Themen Internationalisierung und Globalisierung²⁰ –, dass die Voraussetzungen dieser Phänomene aus der Perspektive transnational tätiger deutscher Unternehmen weder durch die Wirtschafts- bzw. Unternehmensgeschichte noch durch die Wirtschaftswissenschaften bisher umfassend erforscht wurden.²¹ Die Wirtschaftsgeschichte behandelt das Thema und damit die Voraussetzungen der Internationalisierung unzureichend. So wird zum Beispiel die in der Nachkriegszeit einsetzende Phase der zunehmenden Internationalisierung deutscher Unternehmen nach wie vor zu einseitig als Erfolgsgeschichte oder als Wirtschaftswunder betrachtet. Bereits Köhler und Rossfeld attestierten der Wirtschafts- und Sozialgeschichte eine mangelnde Auseinandersetzung mit dem ökonomischen Scheitern.²² Sie eröffneten mit ihrem Sammelband in „Pleitiers und Bankrotteure“ ein Forschungsfeld, für dessen Erschließung sie mit dem Entwurf unterschiedlicher Fragen wertvolle Impulse setzten.²³ Die Forschungsaufsätze ihres Sammelbandes liefern Beispiele für ökonomisches Scheitern, können jedoch das Ungleichgewicht der Forschung nicht kompensieren. Den Misserfolg von VW in Australien behandeln sie nicht.²⁴

Die Wirtschaftswissenschaft verfügt über eine Vielzahl theoretischer Ansätze²⁵, die seit den siebziger Jahren entwickelt wurden, um das Phänomen „Internationalisierung“ aus der Perspektive von Unternehmen zu erläutern.²⁶ Diesen ist jedoch gemein, dass sie überwiegend statisch und partialanalytisch sind und der Dynamik des Internationalisierungsprozesses zu meist nicht umfassend gerecht werden. Darüber hinaus fokussieren sich wirtschaftstheoretische Modelle zur Erläuterung von Internationalisie-

²⁰ Voll, 2007, S. 10.

²¹ Nieke, 2010, S. 4.

²² Köhler/ Rossfeld, 2012, S. 7-14.

²³ A. a. O., S. 9-34.

²⁴ Ebd.

²⁵ Welge/ Holtbrügge, 2003, S. 51ff.

²⁶ Holtbrügge, 2005, S. 2.

rungsprozessen ausschließlich auf den Erfolg. Das Hauptziel der empirischen Erfolgsfaktorenforschung besteht, je nach fachlicher Ausrichtung, darin, Determinanten, Kriterien und Bedingungen des Erfolgs herauszustellen, allgemeingültige Erfolgsfaktoren herauszufinden und Erfolgsformeln aufzustellen. Die Erkenntnisse dieser erfolgsfixierten Erforschung der Internationalisierung sollen dabei Unternehmen zu internationalen Erfolgen verhelfen. Zu Recht weisen Kutschker/ Schmid auf die Grenzen und Probleme dieser Forschung hin.²⁷

Da ökonomisches Scheitern in beiden Disziplinen im Gegensatz zum Erfolg nicht umfassend erforscht wurde, gibt es bis dato keine Fallstudie, die sich diesem Phänomen ausführlich widmet. Allenfalls die Desinvestition²⁸ wird als eine Art Rückzugsstrategie „aus nicht profitablen Geschäftsbereichen [...], bei welchen sich die Ursachen einer schwachen Marktposition nicht korrigieren lassen“²⁹, im Rahmen der Forschung berücksichtigt. „Diese Geschäftseinheiten bringen weder aktuelle Gewinne, noch tragen sie zu einer künftigen Wertesteigerung des Unternehmens bei“³⁰. Konkret stellt die Desinvestitionsstrategie einen Plan dar, um damit auf eine Geschäftsentwicklung zu reagieren, die den angestrebten Erfolg einer Unternehmung verfehlt. Die Desinvestitionsstrategie soll den angestrebten Erfolg einer Unternehmung sichern, bzw. Misserfolge, und damit in letzter Konsequenz ökonomisches Scheitern verhindern.³¹ Bemerkenswert erscheint in letzterer Ausprägung und Intention der Strategie, dass die Entwicklung eines

²⁷ Kutschker/ Schmid, 2011, S. 829; Link, 1997, S. 268.

²⁸ Unter einer Desinvestition soll im Folgenden gemäß Jansen verstanden werden: „eine vollständige oder bedeutende Reduzierung des wirtschaftlichen Eigentumsanteils an einem aktiven Betrieb oder einer aktiven Tochtergesellschaft, die sich im Mehrheitsbesitz der Unternehmung befindet und keine Finanzinvestition dargestellt, durch den Verkauf an eine nicht verbundene Unternehmung.“ Jansen, 1986, 32.; Vgl. dazu Krantz, 2003.; Ostrowski, 2007.; Bürgerhoff, 1992.; Stiller, 2006.

²⁹ Salomon, 2013, S. 12. ; Vgl. dazu Volkmann/ Tokarski, 2006, S. 423.; Hinterhuber, 2004, S. 19.; Ostrowski, 2007.

³⁰ Salomon, 2013, S. 12. ; Vgl. dazu Volkmann/ Tokarski, 2006, S. 423.; Hinterhuber, 2004, S. 19.; Ostrowski, 2007.

³¹ Ostrowski, 2007.; Salomon, 2013, S. 12

Präventionskonzeptes offenbar realisiert wurde, ohne dass das zu verhindernde Phänomen über eine rein deskriptive Ebene hinausgehend umfassend untersucht wurde. Die Forschung wird dem Zweiklang der Internationalisierung bzw. der diesem Prozess inhärenten Dynamik damit nicht gerecht.

Die vorliegende Arbeit ordnet sich in die kleine Reihe der bis dato zu deutschen Unternehmen in der Nachkriegszeit publizierten unternehmenshistorischen Forschungsarbeiten ein.³² Die dargelegte einseitige Auseinandersetzung der Forschung mit dem Phänomen der Internationalisierung soll ausgeglichen werden, indem die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu der Internationalisierungsgeschichte des Volkswagenkonzerns leistet, der sich sowohl mit Erfolg, als auch mit ökonomischem Scheitern auseinandersetzt. Auf diese Weise wird sie nicht nur der Dichotomie der Internationalisierung gerecht, sondern leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer besseren Erfassung der historischen Entwicklung des Unternehmens nach dem Zweiten Weltkrieg. Dazu versteht diese Arbeit Internationalisierung als „Herausforderung.“³³ Die Annahme einer solchen Herausforderung durch Vorstand und Management eines Unternehmens birgt Chance und Risiko zugleich, bedeutet folglich immer auch Bewältigung der Probleme oder ökonomisches Scheitern.³⁴

Die Entwicklung des Engagements von VW in Australien von 1953-1976 brachte für VW Erfolge und ökonomisches Scheitern. Es ist der besondere Verlauf dieses Engagements, der die Geschichte des Konzerns in Australien insofern zu einem Sonderfall werden lässt, als dass auch aus den Erfolgen ein ökonomisches Scheitern resultierte.³⁵

³² Vgl. zum Beispiel Nieke, 2010.; Vgl. Fricke, 2007.

³³ Krystek/ Zur, 2002, S. 3, S. 13.

³⁴ A. a. O., S. 3, S. 13-14.

³⁵ Siehe die folgenden Hinweise.

Bereits 1953 nahm das Volkswagenwerk den Export nach Australien auf.³⁶ Die Entwicklung erster unternehmerischer Aktivitäten des Volkswagenwerks auf dem australischen Markt war erfolgreich und führte 1956 zu der Entscheidung, eine Tochtergesellschaft, die „Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd.“³⁷, in Australien zu gründen.³⁸ Der Markteintritt³⁹ sowie die Etablierung der VWA auf dem australischen Markt bis 1964 waren überaus erfolgreich, wie die positiven Verkaufsbilanzen der ersten zehn Jahre veranschaulichen.⁴⁰ Im *folgenden* Zeitraum erschwerten jedoch sodann Probleme unterschiedlicher Natur die weitere Entwicklung der VWA auf dem australischen Markt. Diese ließen die Marktbehauptung von 1964-1968 zu einem immer größeren Problem für die australische Tochtergesellschaft werden. Von 1968-1974 zeichneten sich das Scheitern der VWA und der Rückzug des Volkswagenwerks vom australischen Markt immer deutlicher ab.

³⁶ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

³⁷ Im Folgenden, wie folgt abgekürzt: VWA.

³⁸ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

³⁹ Folgt man Remmerbach liegt ein Markteintritt immer dann vor: „wenn eine Unternehmung auf einem Absatzmarkt tätig wird, auf dem sie bislang nicht tätig gewesen ist.“; Remmerbach, 1988, S. 8. Die Phase des Markteintritts von VW in Australien wird hier – gemäß Remmerbach – mit den ersten Exporten des Volkswagenwerks nach Australien im Jahre 1953 beginnend bis zu der Gründung der australischen Tochtergesellschaft von im Jahre 1957 gefasst. Alle nach der Gründung der australischen Tochtergesellschaft von VW folgenden unternehmerischen Aktivitäten werden der Phase der Marktbehauptung (1957-1976) zugeordnet. Auf diese Weise entstehen auf einer Makroebene zwei Phasen: 1.) Die Phase des Markteintritts; 2.) Die Phase der Marktbehauptung. Diese Phaseneinteilung schafft auf der Makroebene zunächst zwei Vergleichsgrößen, die bei Bedarf in Folge einer mikroperspektivischen Betrachtung in kleinere Abschnitte untergliedert wird.

⁴⁰ Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen, 6.7.1965, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

Das zentrale Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Determinanten der Entwicklung des Engagements von VW in Australien in folgenden Phasen zu erfassen und zu untersuchen:

- 1) Den Anfängen des Exportes von VW nach Australien 1953.
- 2) Der Entwicklung auf dem Markt bis zur Entscheidung für die Direktinvestition⁴¹ 1954-1956.
- 3) Der Entwicklung der VWA und ihrer Probleme in der Erfolgszeit von 1957-1963, der Zeit, in der Klaus Detlof von Oertzens⁴² Initiator und bis 1962⁴³ Hauptverantwortlicher des Australiengeschäftes war.⁴⁴
- 4) Der Probleme der Marktbehauptung der VWA in Australien von 1964-1968. Besonders signifikant ist für diese Phase die Tatsache, dass der langjährige Generaldirektor und Vorstandsvorsitzende Heinz Nordhoff 1968 verstarb.⁴⁵
- 5) Der Entwicklung des ökonomischen Scheitern und des Rückzugs des Unternehmens vom australischen Markt 1968-1976.⁴⁶

⁴¹ Unter einer Direktinvestitionen werden im Folgenden gemäß Kutschker/ Schmid: „grenzüberschreitende Investitionen, die darauf abzielen, einen dauerhaften Einfluss auf eine Unternehmung in einem anderen Land zu erzielen“ verstanden.; Kutschker/ Schmid, 2011, S. 84.

⁴² Eine detaillierte Einordnung der beiden zentralen Unternehmenspersönlichkeiten Klaus Detlof von Oertzens (im Folgenden, Oertzen genannt) und Heinz Nordhoff erfolgt im Hauptteil der Arbeit.

⁴³ Nieke, 2010, S. 172-173.; Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 25.10.1961, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 445/2.

⁴⁴ Nieke, 2010, S. 169.; Interne Mitteilung Nordhoff, 8.7.1953, UVW, Z 174, Nr. 427/1.

⁴⁵ Fricke, 2007, S. 24.

⁴⁶ Die im Rahmen dieser Phasen vorgenommenen themenspezifischen Ausführungen weichen in Einzelfällen von einer chronologischen Gliederung dann ab, wenn eine Anordnung nach inhaltlichen sowie strukturellen Gesichtspunkten sinnhafter erschien.

In Anlehnung an im Folgenden behandelte wirtschaftstheoretische Modelle⁴⁷ werden Faktoren folgender Bereiche als bedeutende Einflussgrößen berücksichtigt:

- 1) Faktoren der strukturellen Unternehmensentwicklung
- 2) Faktoren des Prozesses der Marktbedingungen
- 3) Faktoren der Entwicklungen der Gestaltung des Engagements von VW auf dem australischen Markt

Zusammen mit der Frage, welche Faktoren, aus welchen Bereichen in welchen Phasen wie bedeutsam waren, verfolgt die Untersuchung folgende Teilfragen:

1. Wie kam es dazu, dass VW 1953 den Export nach Australien aufnahm? Verfolgte das Volkswagenwerk bei der Aufnahme des Exports eine Strategie oder profitierte es von einer günstigen Gelegenheit? Waren die ersten unternehmerischen Aktivitäten des Volkswagenwerks kurz- oder langfristig angedacht?
2. Wie entwickelten sich die ersten unternehmerischen Aktivitäten von VW in Australien von 1954-1956 konkret? Wie ist die Entscheidung für die Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien zu erklären? Legten die ersten Erfolge des Volkswagenwerks in Australien diesen Schritt nahe oder welche Motive und Interessen verfolgte das Unternehmen bei dieser Entscheidung? Inwiefern handelte es sich um eine voluntaristische Entscheidung des Managements? Können Faktoren und Elemente der ersten Erfolge identifiziert werden?

⁴⁷ Paxmann/ Fuchs, 2005.; Vgl. dazu Johanson/ Wiedersheim-Paul, 1975.; Macharzina/ Engelhard, 1991.; Chandler, 1990, S. 31- 33.; Granovetter, 1985, S. 491.

3. Wie verlief die weitere Entwicklung der VWA bis 1963? Welche Erfolge und Probleme können in dieser Entwicklungsphase der VWA bis zum endgültigen Ausscheiden Oertzens Ende des Jahres 1963⁴⁸ identifiziert werden? Wie kam es plötzlich zu diesen Problemen?
4. Welcher Art waren die folgenden Probleme der Tochtergesellschaft in Australien bis zum Ende der Ära Nordhoff 1968?
5. Wie kam es zum Rückzug von VW vom australischen Markt bis 1976? Können Elemente und Faktoren des ökonomischen Scheiterns identifiziert werden? Hätte das unternehmerische Scheitern verhindert werden können?

1.2 FORSCHUNGSSTAND, QUELLENLAGE UND METHODE

Bisher fehlt eine umfassende wissenschaftliche Untersuchung des Engagements von VW auf dem australischen Markt. Die einzigen wissenschaftlichen Beiträge zum Untersuchungsgegenstand leisten Zimmermann⁴⁹, der im Rahmen seiner kurzen Übersicht über die Handelsbeziehungen zwischen Australien und Deutschland seit 1945 die Geschichte Volkswagens in Australien in wenigen Sätzen skizziert und Nieke⁵⁰, die die Erschließung des australischen Marktes durch Volkswagen im Rahmen ihrer Studie „Volkswagen am Kap. Internationalisierung und Netzwerk in Südafrika“ zur südafrikanischen Tochtergesellschaft – en passant – thematisiert, sowie Grieger et al., die im Rahmen der „Volkswagen Chronik“ die chrono-

⁴⁸ Nieke, 2010, S. 224.

⁴⁹ Zimmermann, 1995, S. 101-111.

⁵⁰ Nieke, 2010.

logische Abfolge des Engagements von Volkswagen in Australien rekonstruieren.⁵¹

Daneben gibt es zwei populärwissenschaftliche Werke „Volkswagen in Australia. The forgotten story“⁵² und „Knowing Australian Volkswagens“⁵³, die sich im Zuge einer nostalgischen, zuweilen euphorischen und tendenziell verklärten Rückbesinnung auf die Zeit, in der Volkswagen-Automobile in Australien vertrieben wurden, mit der Geschichte des „Käfers“ und der VWA auseinandersetzen. Sie können, unter Berücksichtigung der Grenzen derartiger Rekonstruktionen zum Vergleich und zur Ergänzung dienen, um die unternehmensinterne Perspektive zu erweitern.⁵⁴

Die Unternehmensentwicklung von VW erfuhr im Rahmen einer Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten Berücksichtigung. Einige dieser Arbeiten setzten sich mit dem Internationalisierungsprozess von VW nach dem Zweiten Weltkrieg auseinander.⁵⁵ Eine große Bedeutung wurde in diesem Kontext vornehmlich absatzstarken und bedeutenden Märkten, wie beispielsweise dem US-amerikanischen Markt beigemessen. Unter anderem Fricke untersuchte die Erschließung des US-amerikanischen Marktes durch VW.⁵⁶ Während die Auswirkungen der Erschließung vermeintlich bedeutender Märkte auf den weiteren Verlauf der Internationalisierung von VW im Rahmen wissenschaftlicher Publikation weitgehend erforscht wurden, widmete sich eine vergleichsweise geringe Anzahl an Studien der internen Unternehmensentwicklung.⁵⁷ Lupa erforschte die internen Voraussetzungen und den durch die britische Treuhänderschaft initiierten „Wandel des

⁵¹ Volkswagen Chronik, 2008.

⁵² Davies/ Davies, 2004.; Es handelt sich dabei um eine journalistische Arbeit.

⁵³ Matthews/ Long, 1993.

⁵⁴ Beide Publikationen geben beispielsweise die Reaktionen der australischen Zielgruppe auf den Käfer und die VWA wieder, die man den Quellen nicht entnehmen kann.

⁵⁵ Zum Beispiel Tolliday, 1995.; Hintz, 1998.; Wellhöner, 1996.; Pries, 1999.; Nieke, 2010.

⁵⁶ Fricke, 2007.; Vgl. dazu Wellhöner, 1996.

⁵⁷ Grieger, 2010.; Grieger, 2008c.; Grieger, 2013.

Volkswagenwerks zum Marktunternehmen von 1945-1949.“⁵⁸ Daneben setzte sich Nieke mit der unternehmensinternen Entwicklung des Volkswagenwerks ausführlich auseinander.⁵⁹

Die Auswirkungen des Engagements von VW in Australien auf den weiteren Verlauf des Internationalisierungsprozesses von VW sind nicht umfassend erforscht. Lediglich Holtbrügge skizziert die Bedeutung der Erschließung des Marktes in Australien durch VW aus der Perspektive der Lerntheorie en passant.⁶⁰

Die Entwicklung des australischen Marktes von 1953-1976 wird in vielen Studien zumeist allgemein und komprimiert behandelt. Die Wirtschaftspolitik Australiens spielt in diesen Werken häufig eine untergeordnete Rolle.⁶¹ Ein vergleichsweise geringer Anteil an Forschungsarbeiten widmete sich den Maßnahmen der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik Australiens in ihren Auswirkungen auf die Automobilindustrie.⁶² Besonders bedeutsam sind dabei die Ausführungen Smyrks, die die Schwächen der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik aufzeigte und VW in diesem Kontext als einen von diesen betroffenen Automobilherstellern benannte.⁶³ Wie sich die Maßnahmen der australischen Wirtschaftspolitik konkret auf die Entwicklung des Engagements von VW auswirkten, ist bisher nicht umfassend erforscht.

Diese Arbeit basiert auf vielen unveröffentlichten Quellenmaterialien, die zu einem großen Teil erstmals für die wissenschaftliche Forschung herangezogen wurden. Dazu gehören Bestände des Unternehmensarchivs der Volkswagen AG in Wolfsburg, des Politischen Archivs des Auswärtigen Am-

⁵⁸ Lupa, 2010.; Vgl. hierzu: Turner, 1984.

⁵⁹ Nieke, 2010.

⁶⁰ Holtbrügge, 2005 S. 18.

⁶¹ Butlin, 1962.; Butlin, 1982.; Snooks/ Pincus, 1993.

⁶² Conlon, 1997, S. 76-91.; Conlon/ Perkins, 2001.; Smyrk, 2000.

⁶³ Ebd.

tes in Berlin, des Bundesarchivs in Koblenz sowie der National Archives of Australia.

Primär wurden jedoch die Akten- und Materialbestände des Unternehmensarchivs der Volkswagen AG in Wolfsburg eingesehen. Die Datenlage zur Erschließung des australischen Marktes durch Volkswagen setzt sich aus unterschiedlichen Arten von Dokumenten aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammen. Die Vollständigkeit des Materials hing dabei, wie Fricke bereits im Rahmen seiner Studie zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes durch Volkswagen feststellte⁶⁴, davon ab, inwiefern einzelne Vorstände oder Bereichsleiter bereit waren, ihre Geschäftskorrespondenzen und -daten dem Unternehmensarchiv zur Verfügung zu stellen. Grundsätzlich wurden Aktenbestände aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt, die in die australische Marktbearbeitung involviert waren (zum Beispiel Teilbereiche wie die Betriebswirtschaftliche Abteilung oder der Vertrieb).⁶⁵

Wichtige Aufschlüsse über die Entwicklung des Engagements von VW in Australien ermöglichten vor allem die Geschäftsberichte der Volkswagen AG sowie die Jahres- und Monatsberichte der Volkswagen of Australasia.⁶⁶

Den Niederschriften von Aufsichtsratssitzungen sowie Protokolle von Vorstandssitzungen ist in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung beizumessen.⁶⁷ Sie geben eine interne Sicht auf die Entwicklung des Engagements von VW in Australien wieder und ermöglichen einerseits Aufschlüsse darüber, welche Faktoren und Kriterien der Vorstand sowie die Mitglieder des Aufsichtsrats als zentral für einen erfolgreichen Verlauf des Engagements in Australien zu Grunde legten. Andererseits verweisen diese Dokumente

⁶⁴ Fricke, 2007, S. 23-27.

⁶⁵ Für die vorliegende Studie erwiesen sich folgende Zugangsakten (UVW-Z 69; UVW-Z 174; UVW-Z 373; UVW-Z 806; UVW-Z 1053; UVW-Z 165; UVW-Z 971; UVW-Z 610; UVW-Z 319) dabei als besonders bedeutend. Teilweise wurden diese Bestände in digitalisierter Form als „(Pdf.)“ eingesehen.

⁶⁶ Zum Beispiel, UVW-Z 319; Z 69.

⁶⁷ Unter anderem, UVW-Z 373; UVW-Z 174.

zum Teil auch auf frühzeitige Probleme, die mit dem Engagement, dessen Entwicklung und dem individuellen Handeln der Akteure in Australien verbunden waren.

Durch die Niederschriften von Aufsichtsratssitzungen sowie Protokollen von Vorstandssitzungen werden ferner zentrale interne Prozesse im Hinblick auf bedeutende Entscheidungen deutlich, die das Engagement von VW in Australien betrafen. Sie ermöglichen Rückschlüsse auf offen kommunizierte und verdeckte Interessen und Motive einzelner Akteure. Mit dem Ziel jene Rückschlüsse zu verifizieren bzw. zu falsifizieren konnten Geschäftskorrespondenzen von Aufsichtsratsmitgliedern, Vorstandsmitgliedern und Bereichsleitern herangezogen werden. Besonders aufschlussreich erwies sich in diesem Zusammenhang die Diskrepanz im Vergleich der Reden Nordhoffs vor dem Aufsichtsrat und der Korrespondenz zwischen Nordhoff und Oertzen. Es galt – im Rahmen der vorliegenden Untersuchung – die Auswirkungen möglicher Eigeninteressen der zentralen Unternehmenspersönlichkeiten sowie ihrer an Intensität zunehmenden Freundschaft auf das Engagement von VW in Australien herauszustellen.

Daneben wurden Geschäftsdokumente verschiedener Unternehmensbereiche, zum Beispiel Technische Entwicklung, Finanz- und Investitionsplanung berücksichtigt, deren Inhalte direkt damit im Zusammenhang standen oder Einfluss auf das Australien Geschäft hatten.⁶⁸ Auf diese Weise konnte die Entwicklung der australischen Tochtergesellschaft, ihr Erfolg sowie ihr Scheitern aus unterschiedlichen unternehmensinternen Perspektiven betrachtet werden. Auch die verschiedenen Marktbearbeitungsformen und ihre Auswirkungen auf den Verlauf des Engagements von VW ließen sich durch die Analyse dieser Geschäftsdokumente ableiten. Grundsätzlich fiel bei der genaueren Betrachtung der Dokumente auf, dass die

⁶⁸ UVW-Z 610.

Anzahl derjenigen Aktenbestände, die die Erschließung des australischen Marktes durch VW sowie den Verlauf des Engagements von VW in Australien aus der Perspektive der australischen Tochtergesellschaft dokumentieren, vergleichsweise gering ist, und dass die Wahrnehmung des deutschen Volkswagen-Stammwerkes vielmehr im Vordergrund steht. Gespräche mit ehemaligen Board-Mitgliedern der australischen Tochtergesellschaft, die seinerzeit in grundlegenden Entscheidungsprozessen der VWA involviert waren, konnten nicht mehr geführt werden. Der von derartigen Gesprächen zu erwartende Mehrwert, der sicher einen zentralen und ausgleichenden Beitrag zur Aufklärung unternehmensinterner Entwicklungen der australischen Tochtergesellschaft geleistet hätte, konnte deshalb nicht generiert werden. Entsprechende Recherchen nach diesem Personenkreis ergaben, dass diese Akteure auf der dargelegten Ebene schon damals von einem solchen Alter waren, das ihr Potenzial als Gesprächspartner zu dienen, stark einschränkt. Darüber hinaus weilt ein Teil dieser potenziellen Zeitzeugen nicht mehr unter den Lebenden. Für geeignete Zeitzeugenbefragungen liegt der Untersuchungszeitraum damit zu weit in der Vergangenheit. So musste von einer Zeitzeugenbefragung zu dem Verlauf der Entwicklung des Engagements von VW in Australien mithilfe der Oral History⁶⁹ abgesehen werden. Eine weitere Perspektive konnte durch Zeitzeugeninterviews mit Juergen Seil (am 3. März 1935 geboren) noch kurzfristig ermittelt werden. Seil arbeitete im Untersuchungszeitraum der vorliegenden Arbeit für die Export Division Africa Australasia in Melbourne sowie in Johannesburg. Eine ergänzende Sichtweise – unter der Berücksichtigung ihrer Grenzen – sollte unter anderem aus der Befragung Seils zu den in seiner Verwendung als ehemaliger „Director of VW Australia for National Ser-

⁶⁹ Vgl. zur Oral History, Henke-Bockschatz, 2014.; Leschörn, 2005¹.; Ritchie, 2011.; Charlton/ Myers/ Sharpless, 2007.

vice, Dealer Development and Chief Engineer“ bis heute erinnerten Erfahrungen gewonnen werden.⁷⁰

Die interne Fokussierung und die hieraus tendenziell resultierende einseitige Darstellung der Ereignisse sollten ursprünglich durch leitfadengestützte qualitative Experteninterviews⁷¹ mit zwei Mitarbeitern des australischen Automobilhändlers „Automotive Holdings Group Limited“, der seit 1952 auf dem australischen Markt etabliert ist, zumindest teilweise kompensiert werden. Aufgrund struktureller Rahmenbedingungen wurde der, in zwei Phasen gegliederte Fragebogen (Phase 1: Fragen zum Untersuchungszeitraum; Phase 2: Fragen zu den aktuellen, marktspezifischen Gegebenheiten des australischen Marktes) von zwei Mitarbeitern aus dem Bereich „Group Executive Corporate Communications“ (1953 geboren) schriftlich beantwortet. Ferner erklärte sich auch Rod Davies (1952 geboren) ebenso zu einer schriftlichen Beantwortung des Fragebogens bereit. Davies erwies sich insofern als geeigneter Gesprächspartner, als dass er sich mit der Materie bereits im Rahmen seines populärwissenschaftlichen Buches „Volkswagen in Australia – The forgotten story“ auseinandersetzte.

Konkret sollten die Erkenntnisse, die anhand der (anonymisierten) Fragebögen gewonnen werden konnten, einen – wenn auch begrenzten und lediglich ergänzenden – Beitrag dazu leisten, die dargelegte unternehmensinterne Perspektive auf den Verlauf des Engagements von VW in Australien um einen mehr extern ausgerichteten, praxisorientierteren und objektiveren Blickwinkel zu erweitern.⁷² Ferner sollten die Antworten des Fragebogens den aufgezeigten Forschungsstand zu den marktspezifischen Rahmenbedingungen Australiens von 1953-1976 dahingehend ergänzen. Der

⁷⁰ Siehe Anhang Fragebogen 4 und 5.

⁷¹ Mayer, 2013⁶.; Meuser/ Nagel, 2009, S. 465-479.; Gläser/ Laudel, 2009⁴. ; Pickel/ Pickel, 2009.

⁷² Siehe Anhang. (Alle Befragungen wurden im Zeitraum von November bis Dezember 2015 durchgeführt).

Bezug zur Gegenwart im zweiten Teil des Fragebogens sollte einem besseren Grundverständnis (etwaiger) tendenzieller marktspezifischer Kontinuitäten des australischen Marktes dienen, um Erfolg und Misserfolg im Sektor der australischen Automobilindustrie besser einzuordnen.

Die Grenzen dieser Methode ergeben sich neben der Subjektivität der Einschätzungen der Befragten auch daraus, dass jene keine Einblicke in unternehmensinterne Prozesse hatten, die sich auf Erfolg und Misserfolg des Engagements von VW in Australien auswirkten.

Die aufgezeigte Problematik einer rein unternehmensinternen Sicht des Volkswagenwerks auf den Verlauf seines Engagements in Australien sollte darüber hinaus durch eine ergänzende Berücksichtigung der Aktenbestände des Auswärtigen Amtes ausgeglichen werden. Die Akten der deutschen Botschaft in Australien enthalten neben den zeitgenössischen überwiegend wirtschaftspolitische Entwicklungen aufzeigenden Berichten der im Untersuchungszeitraum in Australien tätigen deutschen Diplomaten auch zeitgenössische Zeitungsartikel.

Für die Beurteilung der Chancen deutscher Unternehmen auf dem australischen Markt nach dem Zweiten Weltkrieg, der Handelsbeziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Australien sowie der Wirtschaftspolitik Australiens in den Jahren 1953-1963 waren die dazu im Politischen Archiv des Auswärtigen Amtes vorhandenen Bestände von zentraler Bedeutung.⁷³ Es handelt sich bei diesen Beständen um die Akten der in der

⁷³ Hier erwiesen sich insbesondere die Bestände PA AA-B 31; PA AA-B 60- III A 5; PA AA-B 61-411; PA AA-B 62; PA AA B 67 sowie PA AA, AV NA [Auslandsvertretung Neues Amt] als zentral. Die Archivalien des Referats 411, die die bilateralen Handelsbeziehungen zwischen der Bundesrepublik zu Australien für den Zeitraum von 1950-1957 dokumentieren, wurden größtenteils bereits 1967 vernichtet (Siehe Aussondungsverzeichnis (B61-411). Aus diesem Grund liegen für den vorangestellten Zeitraum teilweise lediglich lückenhafte Überlieferungen vor. Diese konnten, zum Beispiel in Form von gemeinsamen Protokollen über Wirtschaftsbesprechungen der

Politischen Abteilung zeitlich nacheinander für Australien zuständigen Länderreferate der Wirtschaftsabteilungen des Auswärtigen Amtes. Die Akten dienten bei der Auswertung der internen Perspektive auf den Verlauf der Erschließung des australischen Marktes durch VW als externe Vergleichsgröße, anhand derer beispielsweise die Rolle der Wirtschaftspolitik Australiens für die Entwicklung des Engagements von VW herausgestellt werden konnte.

Die Bestände des Bundesministeriums für Wirtschaft⁷⁴ sowie die des Bundesministeriums für Finanzen⁷⁵ im Bundesarchiv Koblenz enthielten unter anderem Unterlagen zu Aufsichtsratssitzungen sowie Geschäftsberichte und Gutachten der Volkswagen AG, die ergänzend zu den Dokumenten des Unternehmensarchiv der Volkswagen AG eingesehen wurden. Hier waren insbesondere die Aufzeichnungen der Boardsitzungen der VWA von 1958-1961 von zentraler Bedeutung.

Eine weitere Erkenntnis der Untersuchung der Bestände des Unternehmensarchivs der Volkswagen A. G. ist, dass die Quellen Erfolg und Scheitern nicht in gleichem Maße bezeugen. Während die Quellenlage, die den Erfolg VWs in der Phase des Markteintritts in Australien thematisiert, grundsätzlich gut ist, trifft dies für die Entwicklung des ökonomischen Scheiterns nicht zu. Eine besonders kritische Auseinandersetzung erforderten den Erfolg verherrlichende und zu einseitige Dokumente der VWA, die zum Teil der Außendarstellung, beispielsweise zu Werbezwecken dienten.⁷⁶ Das ökonomische Scheitern der australischen Tochtergesellschaft hingegen wird vornehmlich aus der Perspektive des deutschen Vorstandes bzw. Manage-

australischen und der deutschen Regierung teilweise in dem Bestand PAA AA-BILAT. eingesehen werden.

⁷⁴ BA-B 102.

⁷⁵ BA-B 126.

⁷⁶ Siehe hierzu „The first 10 Years“, UVW, Z 319, Nr. 1/21361.

ments dargestellt. Dies ist dadurch erklärbar, dass nur die Muttergesellschaft selbst Analysen und Studien zur Erfassung des Misserfolges vornahm. Der VW-Konzern war in seiner Darstellung, wie deutlich werden wird, geneigt, überwiegend dem Board der australischen Tochtergesellschaft die Schuld für das ökonomische Scheitern zu geben.

Die Aktenbestände der National Archives of Australia, beinhalteten lediglich eine geringe Anzahl an Dokumenten mit einem direkten Bezug zu dem deutschen Unternehmen Volkswagen. Der Bestand des „Prime Minister’s Department“⁷⁷ war für die vorliegende Arbeit insofern bedeutsam, als dass dieser Dokumente beinhaltete, die die Herstellung von VW-Fahrzeugen in Australien von 1956-1959 thematisierten. Der Aktenbestand des „Department of Trade and Customs“⁷⁸ enthielt allgemeine wirtschaftspolitische Bestimmungen der australischen Regierung⁷⁹. Jene wenigen Dokumente, die Bestimmungen mit einem direktem Bezug zu Volkswagen thematisierten, entsprachen dabei den bereits eingesehenen Unterlagen des Politischen Archives des Auswärtigen Amtes und waren darüber hinaus für diese Arbeit von untergeordneter Bedeutung.⁸⁰ Die aufgezeigten Aktenbestände der National Archives of Australia konnten in Form von digital copies eingesehen werden.

Da die australische Tochtergesellschaft von VW 1957 in Clayton⁸¹, einem Vorort von Victoria, gegründet wurde, ist das 1973 gegründete „Public Record Office Victoria“ ebenfalls für eine Archivrecherche in Betracht gezogen

⁷⁷ NAA-A 463: “Correspondence files, annual single number series with occasional ‘G’[General Representations] infix.”

⁷⁸ NAA-A 425, NAA-A 1310: “Correspondence files, multiple number series.”

⁷⁹ Vgl. NAA-A 1310, 1952-1953: “Australian Industrialization and propensity to Import”; 1957-1958: “Trade imports vulnerability of Australian industry to import competition”.

⁸⁰ Vgl. NAA-A 25, 1964: “Volkswagen Service Booklet Classification”.

⁸¹ Prime Minister’s Department, Patrick Shaw Ambassador, Report on the visit to Volkswagen works, 14th October 1959, to the Secretary, Department of External Affairs, NAA: A 463, 1956/1305.

worden. Eine Recherche ergab jedoch, dass die Aktenbestände des Archivs, die zeitgenössische Unternehmensregistrierungen umfassen, keine für die vorliegende Arbeit relevanten Akten beinhalteten.

Heute betreibt Volkswagen lediglich eine Vertriebsgesellschaft in Australien.⁸² Da alle verbliebenen Archivalien der VWA primär im Unternehmensarchiv der Volkswagen A. G. in Wolfsburg sowie teilweise im Bundesarchiv Koblenz einzusehen sind und aufgrund der ausgeführten Erkenntnisse erschien diese Einschränkung vertretbar.

1.3 THEORETISCHES RAHMENFELD

Es handelt sich bei der vorliegenden Arbeit um eine historische Analyse der Entwicklung des Engagements von VW in Australien. Aus diesem Grund und weil die wirtschaftstheoretischen Modelle statischer Natur sind, wird ihrem Erklärungsgehalt für die Entwicklung des Engagements von VW in Australien eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Dennoch setzen die folgenden Modelle insofern ergänzende Impulse, als dass sich anhand ihrer theoretischen Inhalte für die Thematik dieser Arbeit weitere Fragen und Aspekte ableiten lassen. Grundsätzlich stellt sich dabei auch die Frage, welche möglichen Erklärungsansätze die ausgewählten wirtschaftstheoretischen Modelle für die Entwicklung von einem erfolgreichen Markteintritt hin zu einer scheiternden Marktbehauptung der australischen Tochtergesellschaft von VW bieten.

⁸² Holtbrügge, 2005, S. 18.

1.3.1 Die Lerntheorie

Ein hoher Erklärungsgehalt im Hinblick auf die Erforschung internationaler Unternehmenstätigkeit wird der Lerntheorie von Johanson/Vahlne beigemessen.⁸³ Die Lerntheorie postuliert ein festes Internationalisierungsmuster (pattern of internationalization), demzufolge die Entfaltung internationaler Unternehmenstätigkeit inkrementell entlang der „psychic distance chain“ verläuft.⁸⁴ Dieses Muster legt durch das Kriterium der „psychischen Distanz“⁸⁵ zum Heimatmarkt eine bestimmte Reihenfolge der zu erschließenden Ländermärkte fest.⁸⁶

Je größer die „psychische Distanz“⁸⁷ zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt, desto später erfolgt die Erschließung des Marktes. Die „psychische Distanz“⁸⁸ umfasst dabei „alle Faktoren, die den Informationsfluss zwischen Märkten behindern“⁸⁹. Ein solcher Faktor kann demnach sowohl in der geographischen, als auch in der kulturellen Distanz bestehen.⁹⁰

Folgt man Johanson/Wiedersheim-Paul, so bedienen Unternehmen zu Beginn eines Internationalisierungsprozesses lediglich geographisch bzw. psychisch naheliegende Märkte, um erste Erfahrungen zu sammeln und somit Sicherheit zu gewinnen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt, sobald genügend Erfahrungen vorhanden sind, expandieren Unternehmen in geographisch weiter entfernte Märkte.⁹¹ Der Theorie zufolge verläuft Internationalisierung in „idealtypischen konzentrischen Kreisen vom Herkunfts-

⁸³ A. a. O., S. 26.

⁸⁴ A. a. O., S. 12.

⁸⁵ A. a. O., S. 5.

⁸⁶ A. a. O., S. 12.

⁸⁷ A. a. O., S. 5.

⁸⁸ Ebd.

⁸⁹ Ebd.

⁹⁰ Ebd.

⁹¹ Johanson/ Wiedersheim-Paul, 1975, S. 307.; Vgl. dazu Johanson/ Vahlne, 1977, S. 23-32.; Bäurle, 1996, S. 67; 69.; Holtbrügge, 2005, S. 4-5.

land“⁹² in Länder, die eine geringe „psychische Distanz“⁹³ aufweisen. Dieser Verlauf ist für Unternehmen mit weniger Risiken verbunden, da Informationen über Zielmärkte, die eine geringe „psychische Distanz“⁹⁴ aufweisen, leichter zugänglich sind und Marktunsicherheiten damit reduziert werden können.⁹⁵ Zielmärkte, die eine große „psychische Distanz“⁹⁶ aufweisen, werden hingegen erst zu einem späteren Zeitpunkt, sobald Unternehmungen über mehr Wissen und Erfahrungen verfügen, erschlossen. Zentral ist dabei, dass der Internationalisierungsprozess gemäß der Lerntheorie zu einem allein durch interne Faktoren, wie der Zunahme von Wissen und Erfahrung motivierten, rational-gesteuerten Prozess wird.⁹⁷

Ferner attestiert die Lerntheorie der Internationalisierung von Unternehmungen einen festen, idealtypischen und schrittweise erfolgenden Ablauf der Bearbeitung eines bestimmten Zielmarktes. Die Ausweitung des Engagements erfolgt diesem Internationalisierungsmuster zufolge in vier unterschiedlichen Stufen – kein oder nur sporadischer Export, regelmäßiger indirekter Export, Vertriebsniederlassung, Produktionsniederlassung.⁹⁸

Der Lerntheorie zufolge wählen Unternehmen demnach zunächst den Export als risikoärmste Marktbearbeitungsform aus, da das Marktwissen in der ersten Stufe der establishment chain sehr gering ist. Erst in den nächsten Stufen führen zunehmendes marktspezifisches Wissen und Erfahrungen zu einer besseren Einschätzung von Chancen und Risiken des Marktes und zu einer Ausweitung des Engagements. Die Übergänge von einer Stufe zur nächsten ergeben sich damit aus einer Erhöhung des marktspezifi-

⁹² A. a. O., 5.

⁹³ Ebd.

⁹⁴ Holtbrügge, 2005, S. 5.

⁹⁵ Johanson/ Vahlne, 1990, S. 13; Holtbrügge, 2005, S. 5.; Vgl. dazu auch Johanson/ Vahlne, 1977, S. 23-32.

⁹⁶ Holtbrügge, 2005, S. 5.

⁹⁷ A. a. O., S. 5.

⁹⁸ Johanson/ Vahlne, 1990, S. 13.

schen Wissenstandes. Mit der Ausweitung des Engagements geht sodann auch eine stärkere Ressourcen-, damit auch eine stärkere Marktbindung und erhöhtes Risiko einher. Insgesamt reduziert dieses Muster die Motive für den Verlauf der Marktbearbeitung damit auf unternehmensinterne Faktoren.⁹⁹

Inwiefern verlief die Ausweitung des Engagements von VW in Australien gemäß der Lerntheorie entlang der establishment chain?

Die Internationalisierung des Exports des Unternehmens wurde bis zur Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1949 durch die britischen Treuhänder, die alliierte Außenhandelsagentur JEIA und die Verwaltung für Wirtschaft gesteuert.¹⁰⁰ Zunächst wurde der Export in die Niederlande aufgenommen, hierauf folgend in die Schweiz, nach Belgien, Luxemburg, Schweden und Dänemark.¹⁰¹

Für die direkte Anfangszeit – von 1947 bis 1949 – in der das Auslandsgeschäft initiiert wurde, lässt sich demnach eindeutig eine Priorisierung der europäischen Märkte feststellen. Auf diese Weise bildeten sich zunächst Standbeine des Exports in Nord- und Mitteleuropa heraus. Während bei der Ausweitung des Auslandsgeschäfts zunächst ein europäischer Schwerpunkt gelegt wurde, zeichnete sich ab 1950 der Beginn einer zweiten Phase ab, aus der langfristig die Herausbildung weiterer Schwerpunkte in Übersee resultierte. Hierzu zählte auch die Erschließung südamerikanischer Märkte ab 1950.¹⁰²

Holtbrügge, der sich mit dem Internationalisierungsprozess von BMW und VW auseinandersetzte, kam aufgrund des aufgezeigten Verlaufs der Internationalisierung zu der Erkenntnis, dass der Internationalisierungsprozess

⁹⁹ Ebd.; Vgl. Holtbrügge, 2005, S. 3-4.

¹⁰⁰ Nieke, 2010, S. 22.

¹⁰¹ A. a. O., S. 218.

¹⁰² Wellhöner, 1996, S. 181-182.; Nieke, 2010, S. 219.

VWs in den fünfziger und sechziger Jahren größtenteils dem Muster der Lerntheorie entsprach. Insgesamt misst Holtbrügge der Lerntheorie eine große Bedeutung zur Erklärung von Internationalisierungsprozessen in diesem Zeitraum und damit auch dem Untersuchungszeitraum dieser Arbeit bei. Für die Gegenwart und Zukunft hingegen hätte der Ansatz einen geringen Wert.¹⁰³ Zur Absicherung dieser These führt Holtbrügge Folgendes an: „While the traditional Uppsala [...] theories have historical relevance, recent technological, economic, and social conditions appear to have changed in ways that point to new research questions and perhaps alternative explanations for the internationalization process of firms in the new millennium.“¹⁰⁴

Australien wies, gemäß der Lerntheorie, eine sich in dieser Zeit besonders schwierig zu überbrückende, große „psychische Distanz“¹⁰⁵ für deutsche Unternehmen auf. So war die geographische Distanz zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt enorm. Dies stellte VW vor Herausforderungen nicht nur im Hinblick auf den Transport. Fasst man unter „psychische Distanz“¹⁰⁶ „alle Faktoren [zusammen], die den Informationsfluss zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt behindern“¹⁰⁷, so kann hier festgehalten werden, dass diese einerseits durch die geographische Distanz und andererseits durch die in dieser Zeit nicht ausreichend entwickelten Kommunikationsmöglichkeiten, sowie durch äußere Faktoren, wie die Zeitverschiebung, eindeutig erschwert wurde. Ferner waren die Transportmöglichkeiten zu dieser Zeit nicht ausreichend entwickelt und stellten einen eindeutigen Nachteil dar.¹⁰⁸ Auch die kulturelle Nähe Australiens – als ehemalige britische Kolo-

¹⁰³ Holtbrügge, 2005, S. 26.

¹⁰⁴ Oviatt/ Mc Dougall, 1997, S. 97.

¹⁰⁵ Holtbrügge, 2005, S. 5.

¹⁰⁶ Ebd.

¹⁰⁷ Holtbrügge, 2005, S. 12.

¹⁰⁸ Brief v. Oertzen an Nordhoff, 16. Oktober 1956, S. 1., Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft (UVW), Zugang (Z) 174, Nr. 877/1.; Nordhoff an Locke, 10.12.1956, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

nie gehörte Australien eindeutig dem europäischen Kulturkreis an – konnte diesen Nachteil nicht vollkommen ausgleichen. Die mit dem nur verhältnismäßig kleinen Binnenmarkt verbundene begrenzte Aufnahmefähigkeit¹⁰⁹ des australischen Marktes erscheint zunächst auch nicht als das ausschlaggebende Argument für eine Markterschließung.¹¹⁰

Bereits Holtbrügge attestierte dem Internationalisierungsprozess des Volkswagenwerks in Bezug auf Australien ein zu der Lerntheorie „diametral entgegen gesetztes Muster“¹¹¹. Diese Erkenntnis machte Holtbrügge daran fest, dass einerseits ein in Australien bestehendes Montagewerk 1976 zunächst veräußert wurde und andererseits 2001 dort wieder die Gründung einer Vertriebsgesellschaft erfolgte.¹¹² Das ausschlaggebende Kriterium, auf dessen Grundlage Holtbrügge seine Erkenntnis fundiert, liegt damit primär in einem Ereignis des mehr oder minder aktuellen Zeitgeschehens (2001). Jedoch geht Holtbrügge nicht umfassend auf die historische Entwicklung ein. Offenbar entsprachen die Motive, die das Volkswagenwerk zur Aufnahme des Exportes in Australien verfolgte, nicht denen der Lerntheorie. Gerade vor diesem Hintergrund ist es wichtig herauszufinden, wie sich die Aufnahme des Exportes in Australien in den eingangs aufgezeigten Internationalisierungsprozess des Unternehmens einordnet. Konkret stellt sich die Frage, inwiefern Australien etwa eine zu große Herausforderung für das Unternehmen darstellte, bzw. welchen Einfluss das Abweichen von der Lerntheorie auf Erfolg und Misserfolg hatte.

¹⁰⁹ Gerade im Vergleich zu anderen Ländern war der australische Binnenmarkt klein und damit begrenzt aufnahmefähig, Weber/ Wulf 1993, S. 32.

¹¹⁰ Ebd.

¹¹¹ Holtbrügge, 2005, S. 18.

¹¹² Ebd.

1.3.2 Der GAINS-Ansatz

Der GAINS-Ansatz¹¹³ zählt zu den Ansätzen der configurational School, für die eine dynamische Betrachtungsweise von Internationalisierungsprozessen signifikant ist. Internationalisierung wird diesem Ansatz zufolge als Prozessphänomen betrachtet und bedeutet demgemäß kontinuierliche Veränderung. Folgt man einer Studie von Macharzina/Engelhard, ist Internationalisierung ein „ständiger Wechsel von langen Phasen relativer Stabilität und kürzeren Phasen des revolutionären Wandels“¹¹⁴. Damit fasst der GAINS-Ansatz Internationalisierung nicht als graduellen Prozess auf, sondern sieht diesen gekennzeichnet durch „revolutionäre Quantensprünge“¹¹⁵, die aus einem Misfit zwischen den Anforderungen der Umwelt und der „strategischen sowie strukturellen Ausrichtung“¹¹⁶ der Unternehmung resultieren.¹¹⁷ Die Unternehmensentwicklung wird dabei als ein Teil der Internationalisierung aufgefasst und bedeutet in diesem Kontext sowohl Ausweitung als auch Reduzierung eines Auslandsengagements.¹¹⁸

Da Internationalisierung dieser Theorie zufolge grundsätzlich geordnet verläuft, gehen Macharzina/Engelhard davon aus, dass gewisse Internationalisierungsformen und Entwicklungen dieses Prozesses identifizierbar sind, die allgemein auf eine Vielzahl von Unternehmungen übertragbar sind. Die Anzahl von möglichen Konfigurationen und Wandelszenarien ist limitiert. Diese kontinuierlich wieder vorkommenden Grundmuster werden unter dem Begriff „Gestalts“ gefasst.¹¹⁹

¹¹³ Macharzina/ Engelhard, 1991.; GAINS ist die Abkürzung für: „Gestalt Approach of International Business Strategies“, Bäurle, 1996, S. 105.

¹¹⁴ A. a. O., S. 106.

¹¹⁵ Holtbrügge, 2005, S. 21.; Vgl. dazu Voll, 2007, S. 38-39.

¹¹⁶ Ebd.

¹¹⁷ Ebd.

¹¹⁸ Ebd.

¹¹⁹ Macharzina/ Engelhard, 1991, S. 31-32. ; Bäurle, 1996, S. 109.

Die –wie der GAINS-Ansatz nahelegt – diskontinuierlich verlaufende Internationalisierung, die durch unterschiedliche Formen des Wandels gekennzeichnet ist und infolge derer die Unternehmung ihre Gestalt wandelt, widerspricht damit theoretisch den behavioristischen Ansätzen, wie beispielsweise der Lerntheorie.¹²⁰ Macharzina/Engelhard betonen jedoch, dass ein Kompromiss zwischen beiden Ansätzen in folgender Betrachtungsweise bestehen kann. Behavioristische Ansätze fassen den Verlauf der Internationalisierung als inkrementell auf, da die Ausweitung eines Engagements dieser Forschungsrichtung zufolge stufenweise erfolgt. Der revolutionäre Wandel – wie ihn der GAINS-Ansatz postuliert – kann in dem Sprung von einer zur nächsten Stufe der establishment chain betrachtet werden. Aus dieser Perspektive werden die unterschiedlichen Stufen der establishment chain zu Indikatoren für bestimmte Gestalten.¹²¹

Könnte¹²² der GAINS-Ansatz die Entwicklung des Engagements von VW in Australien erklären?

1.3.3 Das Eklektische Paradigma (EP)

Das Eklektische Paradigma von Dunning ist ein Ansatz, der den Anspruch erhebt, dem Phänomen „Internationalisierung“ aus einer umfassenden Per-

¹²⁰ A. a. O., S. 112-113.; Voll, 2007, S. 38.

¹²¹ Bäurle, 1996, S. 113.; Macharzina/ Engelhard, 1991, S. 36.; Bäurle, 1996, S. 113.

¹²² Der GAINS-Ansatz gilt bisher als „noch nicht ausreichend fundiert und empirisch belegt.“, Bode, 2009, S. 46.; Bis dato liegen lediglich „Gestaltkonfigurationen für die frühe Phase des Exports vor.“, Bäurle, 1996, S. 114. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann eine Überprüfung, inwiefern eine Gestaltenkonfiguration für das ökonomische Scheitern unter der Berücksichtigung der Theorie des GAINS-Ansatz tendenziell denkbar wäre, lediglich eine untergeordnete Rolle beigemessen werden. Davon abgesehen wären wirtschaftswissenschaftliche, empirische Untersuchungen des ökonomischen Scheiterns notwendig, um definitive Aussage hierzu treffen zu können.

spektive zu begegnen.¹²³ Diese Intention verfolgend überwindet das EP, wie der Begriff „eklektisch“ nahelegt¹²⁴, die Monokausalität herkömmlicher Erklärungsmuster wirtschaftswissenschaftlicher Theorien, wie beispielsweise die Internationalisierungstheorie und die neoklassische Außenhandels- und Standorttheorie, indem es eben diese partialanalytischen Ansätze in eine Synthese überführt.¹²⁵ Konkret bietet das EP einen Ansatz zur Analyse von Wertschöpfungsaktivitäten transnational tätiger Unternehmen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen.¹²⁶ Im Fokus des EPs stehen die unterschiedlichen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen (Export, vertragliche Ressourcentransfers bzw. Lizenzfertigung und Auslandsproduktion) und die Bedingungen, die über deren Vorteilhaftigkeit entscheiden. Dem EP zufolge müssen internationale Märkte bestimmte Vorteils-kategorien erfüllen, damit ein Unternehmen einen Auslandsmarkt erschließt. Vielmehr ist die Entscheidung darüber, welche Marktbearbeitungsform das Management eines Unternehmens wählt, nach Dunning an drei Vorteils-kategorien gekoppelt.¹²⁷

Die Anfangsbuchstaben OLI – Ownership Advantages (Wettbewerbsvorteile), Locational Advantages (Standortvorteile) und Internalization Advantages (Internalisierungsvorteile) – stehen dabei für eben diese Kategorien, weshalb das EP auch unter dem Namen OLI-Paradigma bekannt ist.¹²⁸

Zur Kategorie der „O-Faktoren“ gehören Eigentums-/ Wettbewerbsvorteile. Konkret handelt es sich um „firmenbezogene Produktionsvorteile“¹²⁹, das sind beispielsweise Patente und Management-Know-How, durch die

¹²³ Fuchs/ Apfelthaler, 2009, S. 92-93.; Kutschker/ Schmid, 2011, S. 460.

¹²⁴ Ebd.

¹²⁵ Haas/ Neumair, 2006, S. 231; Bohn, 2009, S. 51.; Kutschker/ Schmid, 2011, S. 460.

¹²⁶ Bohn, 2009, S. 51.; Vgl. dazu Theurl/ Smekal, 2001, S. 270.; Vgl. Fricke, 2007, S. 166.

¹²⁷ Kutschker/ Schmid, 2011, S. 460-461.

¹²⁸ Theurl/ Smekal, 2001, S. 276.

¹²⁹ A. a. O., S. 270.

sich das Unternehmen auf dem ausländischen Markt Überlegenheit sichert.¹³⁰

Standortspezifische Variablen sind „L-Faktoren“. Darunter fallen Kosten- bzw. Produktionsvorteile wie zum Beispiel Transportkosten und Erreichbarkeit bzw. Nähe von Märkten. In diesem Zusammenhang sind Handelsbarrieren von großer Bedeutung. Sind in einem Markt die Zölle für den Markteintritt vergleichsweise hoch, ist es für Unternehmen theoretisch ertragreicher, diese durch Direktinvestitionen zu umgehen.¹³¹ Unter I-Faktoren werden firmeninterne Organisations- und Produktionsvorteile verstanden, die mit der Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland verbunden sind.¹³²

Ein Unternehmen wird einen Markteintritt dann realisieren, wenn für diesen ausschließlich Wettbewerbsvorteile bestehen. Die Herstellung der Produkte wird dabei in Lizenz, jedoch nicht in Eigenfertigung erfolgen. Liegen sowohl Wettbewerbsvorteile als auch Internalisierungsvorteile vor, wird ein Unternehmen seine Produkte selbsterstellen und Auslandsmärkte über Exporte aus dem Heimatland versorgen. Sind alle drei Vorteilskriterien erfüllt, wird ein Unternehmen dazu übergehen, seine Produkte im Ausland in Eigenfertigung herzustellen.¹³³ Da internationale Märkte dem EP zufolge bestimmte Vorteilskategorien erfüllen müssen, damit ein Unternehmen einen Auslandsmarkt erschließt, bestimmen die Vorteilskategorien über die Lukrativität eines Marktes.¹³⁴ Internationalisierung wird demnach zu einem „rationalen Prozess“¹³⁵. Mikrokosmisch ist folglich auch die Unternehmung rational motiviert mit dem „Ziel der Gewinnmaximierung“¹³⁶. In Konsequenz bedeutet die Adaption der Markteintritts- und

¹³⁰ Bohn, 2009, S. 52.

¹³¹ Theurl/ Smekal, 2001, S. 270.

¹³² Ebd.

¹³³ Fricke, 2007, S. 29.

¹³⁴ Kutschker/ Schmid, 2011, S. 460-461.

¹³⁵ A. a. O., S. 463.

¹³⁶ Ebd.

Marktbearbeitungsformen an die Kategorien der Vorteilhaftigkeit eines Marktes theoretisch Erfolg.¹³⁷

Inwiefern ist die Internationalisierung in Australien tatsächlich das Resultat eines rationalen Prozesses? War die Entscheidung von VW für eine Direktinvestition am Standort Australien eine Fehlentscheidung? Wie ist die Entscheidung zur Desinvestition in diesem Kontext zu bewerten?

1.3.4 „Chandlers Evolutionsmodell“¹³⁸

Das Evolutionsmodell Chandlers legt vier Entwicklungsphasen zum multinationalen Großunternehmen fest. Für die erste Phase ist das Wachstum auf dem Binnenmarkt prägnant. Ein Übergang zur Massenproduktion resultiert aus der Steigerung des Absatzes, durch den wiederum die Kosten reduziert werden. Die Massenproduktion induziert „die Modernisierung der Kernfabrik“¹³⁹ und die Errichtung neuer Standorte, durch die wiederum Skalenerträge, die sogenannten „economies of scale“¹⁴⁰, realisiert werden. Die zweite Phase ist gekennzeichnet durch die „Anpassung der Governance-Struktur“. Die Ausbildung funktional-differenzierter „U-förmiger Leistungsstrukturen“¹⁴¹, die von einem Entscheidungsgremium koordiniert werden, resultiert aus einer Überforderung der bisherigen Organisationsstrukturen. Mit der eintretenden Sättigung des Heimatmarkts wird die dritte Phase eingeleitet. Diese ist gekennzeichnet durch die „Diversifizierung und Internationalisierung des Unternehmens“¹⁴². Damit

¹³⁷ Ebd.

¹³⁸ Terminologie in Anlehnung an Nieke, 2010, S. 5.

¹³⁹ Ebd.

¹⁴⁰ Chandler, 1990, S. 17ff., Vgl. auch Chandler 1962, S. 383ff.; Vgl. dazu Nieke, 2010, 5.

¹⁴¹ A. a. O., S. 6.

¹⁴² Ebd.

einhergehend beginnen in dieser Phase die Knüpfung von Exportbeziehungen und die Errichtung von internationalen Vertriebs- oder Produktionsgesellschaften.¹⁴³

Nieke argumentiert in ihrer Fallstudie zur südafrikanischen Tochtergesellschaft des VW-Konzerns, dass: „die von ihm [dem Evolutionsmodell] definierten Wachstumsphasen in vielen Punkten zu starr und holzschnittartig“ sind, um die strukturelle Entwicklung des deutschen Unternehmens zu erläutern.¹⁴⁴ Der diesem Modell zugrunde liegende Leitgedanke Chandlers, dass erfolgreiche Unternehmen die zur Umsetzung ihrer Strategie effizienteste Organisationsstruktur implementieren, „Structure follows Strategy“¹⁴⁵, konnte für Südafrika nicht bestätigt werden. Entgegen der Theorie bestand in Südafrika damit kein Zusammenhang zwischen Wachstum, Strategie und der Ausbildung von Unternehmensstrukturen.¹⁴⁶ Die Gründe hierfür machte Nieke daran fest, dass die strukturelle Unternehmensentwicklung im Hinblick auf das Engagement in Südafrika „weniger rational und gradlinig“¹⁴⁷ verlief. Trotz der von Nieke aufgedeckten organisatorischen Missstände des deutschen Unternehmens verlief die Erschließung des südafrikanischen Marktes erfolgreich.¹⁴⁸ Da Nieke die einzelnen Stufen der strukturellen Entwicklung der Muttergesellschaft umfassend erforschte¹⁴⁹, soll es in dieser Arbeit nicht darum gehen, die unterschiedlichen Formen der Unternehmensstrukturen des Mutterkonzerns ausführlich darzustellen. Für die vorliegende Arbeit ist vielmehr die Frage, welchen Einfluss die von Nieke herausgestellte teilweise schwerfällig vor sich gehende strukturelle Unternehmensentwicklung der VW-Muttergesellschaft auf Erfolg und Misserfolg des Engagements von VW in Australien hatte.

¹⁴³ Nieke, 2010, S. 5-6, S. 225.; Chandler, 1990, S. 31ff.; Vgl. auch Chandler, 1962.

¹⁴⁴ A. a. O., S. 225.

¹⁴⁵ Chandler 1962.; Vgl. auch Chandler, 1990.; Vgl. dazu Nieke 2010, S. 6.

¹⁴⁶ Nieke, 2010, S. 6.

¹⁴⁷ A. a. O., 225.

¹⁴⁸ Ebd.

¹⁴⁹ Vgl. Nieke, 2010.

1.3.5 *Economic Sociology/ Netzwerktheorie*

Die Netzwerktheorie ist ein Teilgebiet der Economic Sociology. In ihrem Fokus stehen die Einflüsse und Auswirkungen interpersoneller Beziehungen und sozialer Strukturen auf ökonomische Handlungen. Die Theorie des „homo oeconomicus“ wurde dabei bereits widerlegt. So stellte Granovetter heraus, dass Entscheidungen von Unternehmern bzw. Managern nicht zwangsläufig nutzenmaximierend und wirtschaftlich sein müssen, sondern durch die Positionierung der Akteure in soziale Beziehungsgeflechte beeinflusst werden. Die Wahrnehmung der Rationalität der Akteure, ist demnach durch „ihre Einbettung in soziale Beziehungen“¹⁵⁰ geprägt.¹⁵¹ Vielmehr sind es die teilweise individuellen normativen Werte und Regeln der jeweiligen Akteure und die Prägung dieser als Resultat gruppendynamischer Prozesse, die zu Entscheidungskriterien werden können. Macht und Anerkennung können beispielsweise ein entscheidungsausschlaggebendes Kriterium darstellen.¹⁵²

Bereits Nieke stellte anhand der Netzwerktheorie „die Beziehungen der maßgeblichen Akteure [des Volkswagenwerks], ihre Interessen und Entscheidungsräume mit der Entwicklung des Volkswagenwerks und seiner Organisationsstrukturen“¹⁵³ in Verbindung. In Anlehnung an Nieke soll hier ein Netzwerk definiert werden als: „ein zwischen sozialen Einheiten wie Personen, aber auch Organisationen bestehendes vertrauensbasiertes Beziehungsgeflecht.“¹⁵⁴

Granovetter differenziert zwei im Hinblick auf Struktur und Dichte variierende Typen sozialer Beziehungen. Es handelt sich hierbei um starke

¹⁵⁰ A. a. O., S. 8.

¹⁵¹ Ebd.; Edeling, 2002, S. 219-236.; Beckert, 2002, S. 138.; Köhler/ Rossfeld, 2012, S. 17.

¹⁵² Nieke, 2010; S. 8.; Granovetter, 1985, S. 491.

¹⁵³ Nieke, 2010, S. 7.

¹⁵⁴ Ebd.

(„strong ties“¹⁵⁵) und schwache („weak ties“¹⁵⁶) Bindungen. Starke Bindungen bestehen zwischen Personen, die eine stabile, emotionale und auf Vertrauen basierende Beziehung verbindet.¹⁵⁷ Wie beispielsweise in einer Freundschaft, ist diese Art der Bindung von Reziprozitätserwartungen¹⁵⁸ geprägt. Bekanntschaften hingegen sind den schwachen Bindungen zuzuordnen. Die Art der Bindung wirkt sich unterschiedlich auf die „Zirkulation von Informationen“¹⁵⁹ innerhalb eines Netzwerkes und damit auf seine Funktionalität aus. Während Informationen in Netzwerken, die sich aus überwiegend schwachen Bindungen zusammensetzen, schneller zirkulieren können, sind die Informationsquellen in Netzwerken, die durch starke Bindungen und damit einer starken Dichte gekennzeichnet sind, reduzierter. Dies ist so, da der Aufbau dieser Bindungen zeitintensiver ist und dadurch weniger neue Kontakte geschlossen werden.¹⁶⁰ Wird eine Freundschaft zwischen Akteuren zu intensiv, kann dies zu einer Abkapselung vom „Gesamtnetz“¹⁶¹ führen, die sich langfristig zu Lasten der ökonomischen Effizienz auswirkt. Dies resultiert aus der „Abschottung“¹⁶² von weiteren Informationsquellen des so entstehenden „Teilnetz[es]“^{163,164}. Problematisch können sich ebenfalls aus der Exklusivität dieser Konstellationen er-

¹⁵⁵ Granovetter, 1973.

¹⁵⁶ Ebd.

¹⁵⁷ Nieke, 2010, S. 7-8.; Granovetter, 1973, S. 1360-1380.; Granovetter, 1990.

¹⁵⁸ Reziprozitätserwartungen können – nach Coleman – als eine Form „sozialen Kapitals“ betrachtet werden. Reziprozitätserwartungen resultieren aus den durch einen Akteur X – ohne Gegenleistung für Akteur Y erbrachten Vorleistungen – dann wenn Akteur X darauf vertraut, in Zukunft eine Gegenleistung von Akteur Y zu erhalten. Auf der Gegenseite entsteht bei Akteur Y auf diese Weise eine Verpflichtung, dem entgegengebrachten Vertrauen zukünftig gerecht zu werden., Coleman, 1988, S. 101-109. Grundsätzlich sind Reziprozitätserwartungen dabei sowohl durch „Interessensorientierungen“ als auch durch „normative Überzeugen“ geprägt und basieren auf dem Vertrauen, dass sich Akteure entgegenbringen., Ullrich, 2008, S. 87.; Vgl. Nieke, 2010, S. 76.; Vgl. Fiedler, 2001, S. 87.

¹⁵⁹ Nieke, 2010, S. 209.

¹⁶⁰ A. a. O., S. 7-8.; Granovetter, 1973, S. 1360-1380.

¹⁶¹ Zu den hier verwendeten deutschen Übersetzungen von Granovetter und Burt s. Nieke, 2010, S. 7-9.

¹⁶² Ebd.

¹⁶³ Nieke, 2010, S. 9.

¹⁶⁴ A. a. O., S. 7-9.; Vgl. auch Mahnkopf, 1994, S. 65-84.; Berghoff, 2004, S. 181.

wachsende gruppenspezifische Normen- und Wertevorstellungen auswirken, deren Konformität mit jenen des „Gesamtnetzes“¹⁶⁵ nicht zwangsläufig gegeben sein muss.¹⁶⁶

Im Rahmen dieser Studie sollen Art und Bedeutung privater und ökonomischer Netzwerke für den Verlauf des Engagements von Volkswagen in Australien herausgestellt werden. Dazu wird der Freundschaft der maßgeblichen Unternehmenspersönlichkeiten Nordhoff und Oertzen, wie bereits in der Studie Niekens¹⁶⁷, ein zentraler Stellenwert beigemessen.

1.3.6 PEST- und Swot-Analyse

Die PEST-Analyse soll dazu dienen, das Umfeld einer Unternehmung anhand der durch diese Analyse vorgegebenen vier externen Einflussfaktoren zu erfassen. Die vier externen Einflussfaktoren ergeben sich aus dem Namen der Analyse: „P = Political (Politisch); E = Economical (Wirtschaftlich), S = Social (Gesellschaftlich); T = Technological (Technologisch)“.¹⁶⁸ Damit ist die PEST-Analyse einer Vielzahl wirtschaftswissenschaftlicher Modelle gegenüber insofern im Vorteil, als dass sie die Wirtschafts- und Handelspolitik von Gastländern berücksichtigt.¹⁶⁹

Das Ziel der PEST-Analyse ist es, das Marktumfeld und die externen Marktbedingungen so zu analysieren, dass ersichtlich wird, inwiefern das geplante Ziel auch unter den externen Einflussfaktoren möglich ist.¹⁷⁰ Problematisch erweist sich jedoch, dass die PEST-Analyse lediglich externe Faktoren berücksichtigt. Um diesem partialanalytischen Problem zu begegnen, wird

¹⁶⁵ Nieke, 2010, S. 9.

¹⁶⁶ Ebd.; Granovetter, 1985, S. 491-492.

¹⁶⁷ Nieke, 2010, S. 9.

¹⁶⁸ Paxmann/ Fuchs, 2005, S. 82.

¹⁶⁹ Ebd.

¹⁷⁰ A. a. O., S. 82, 85.

die PEST-Analyse daher häufig in einem zweiten Schritt durch eine Swot-Analyse erweitert. Es handelt sich hierbei um eine Methode, die – wie aus den Anfangsbuchstaben ihres Namens (Swot = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ableitbar ist – Stärken, Schwächen einerseits und andererseits Chancen und Risiken einer Unternehmung aufzeigen soll. Diese Analyse verfolgt das Ziel, die Erfolgsaussichten einer Unternehmung vorhersehbar zu machen.¹⁷¹

Es stellt sich die Frage, welche Rolle Management und Missmanagement auf Erfolg und Misserfolg der australischen Tochtergesellschaft hatten? Basiert das ökonomische Scheitern der VWA auf einem Missmanagement? Wäre das Scheitern durch eine entsprechende Analyse zu verhindern gewesen?

2 GRUNDLAGEN DER ANFÄNGE DES ENGAGEMENTS VON VW IN AUSTRALIEN 1953

2.1 DIE ENTWICKLUNG DER INTERNATIONALISIERUNG VON VW BIS 1953

Im Vergleich zu anderen deutschen Automobilherstellern¹⁷², die ihre internationale Geschäftstätigkeit erst im Jahre 1950 aufnehmen konnten¹⁷³, hatte Volkswagen sowohl national als auch international einen klaren Wettbewerbsvorteil. Dass Volkswagen mit Beginn des Wettbewerbs um die in-

¹⁷¹ A. a. O., S. 86.

¹⁷² Bei BMW beispielsweise setzte die Internationalisierung der Produktion relativ spät ein. Erst 1972 traf das Unternehmen die Entscheidung, die erste Produktionsstätte im Ausland zu erwerben. Von 1968-1994 – vor 1972 wurde die südafrikanische Produktionsstätte lediglich durch BMW unterhalten – blieb Südafrika, der einzige Auslandsstandort außerhalb Deutschlands., Becker, 2005, S. 246.; Kreuzfeld, 2000, S. 38.

¹⁷³ Grunow-Osswald über den Internationalisierungsprozess von Daimler Benz., Grunow-Osswald, 2006, S. 207.

ternationalen Märkte bereits die „Pole Position“¹⁷⁴ eingenommen hatte¹⁷⁵, ergab sich aus der Geschichte des Unternehmens.¹⁷⁶

Dabei schien die Zukunft des Volkswagenwerks mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs zunächst keinesfalls gesichert. So sollte das am 28. Mai 1937 durch die nationalsozialistische „Deutsche Arbeitsfront“ als „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“ gegründete Unternehmen zunächst demontiert werden.¹⁷⁷ Dass das Volkswagenwerk nicht zurückgebaut, sondern von einem seit Kriegsbeginn auf Rüstungsproduktion eingestellten Unternehmen, das NS-Zwangsarbeiter beschäftigte¹⁷⁸, zu einem zivilen Automobilhersteller wurde, war der Leitung der britischen Militärregierung bzw. der britischen Treuhänderschaft zu verdanken. Unter der britischen Leitung, die von Juni 1945 bis Oktober 1949 andauerte, wurde die Zivillfertigung der Volkswagen-Limousine initiiert. Der Beginn der Zivil- und Serienfertigung des Unternehmens orientierte sich damit zunächst ausschließlich am Bedarf der britischen Militärregierung. So war es eine Anordnung der britischen Militärregierung zur Produktion von 20.000 Limousinen für die Alliierten im August 1945, auf deren Grundlage die Zivillfertigung initiiert wurde.¹⁷⁹

Maßgeblich setzte sich der britische Major Ivan Hirst, der das deutsche Unternehmen von 1945-1949 als „Senior Resident Officer“¹⁸⁰ leitete, für den Aufbau der Serienproduktion des Volkswagenwerks ein.¹⁸¹ Auch der Beginn des Exportes der Volkswagen-Limousine ab Oktober 1947 war auf britische Initiative zurückzuführen. Zunächst wurde der Export in die Nie-

¹⁷⁴ Volkswagen Chronik, 2008, S. 17.

¹⁷⁵ Borsdorf, 2007, S. 67.

¹⁷⁶ Volkswagen Chronik, 2008, S. 17.

¹⁷⁷ Grieger, 2008b, S. 60-69.; Richter, 2003a, S. 41.; Nieke, 2010, S. 10.

¹⁷⁸ Mommsen/ Grieger, 1996.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 10.

¹⁷⁹ Nieke, 2010, S. 10.; Lupa, 2010, S. 14.; S. 32.; Turner, 1984.; Tolliday, 1995, S. 273-350.

¹⁸⁰ Richter, 2003a, S. 9.

¹⁸¹ Nieke, 2010, S. 10.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 17.; Richter, 2003a, S. 35-45.

derlande aufgenommen.¹⁸² Die Ausweitung des Exportes wurde ab diesem Zeitpunkt kontinuierlich angestrebt. Die zentralen Voraussetzungen für die konkrete Umsetzung der Steigerung der Ausfuhr im Jahr der Währungsreform wurden bereits 1946/47 geschaffen.¹⁸³ Die durch die Exportpläne der Jahre 1946/1947 freigesetzten Impulse trugen wesentlich zu der Entwicklung des Volkswagenwerkes zu einem Marktunternehmen bei. Die für diese Entwicklung notwendigen Bedingungen, die beispielsweise darin bestanden, die Produktionsabläufe zu rationalisieren, organisatorische Reformen vorzunehmen¹⁸⁴ und eine Stammebelegschaft aufzubauen, wurden somit ebenfalls unter der Leitung der britischen Treuhänder geschaffen.¹⁸⁵ Im Hinblick auf den Aufbau einer Stammebelegschaft erwies sich jedoch ein Arbeitskräftemangel, vor allem von 1945 bis 1947, als problematisch. Dieser Arbeitskräftemangel sowie die Notwendigkeit, möglichst schnell ein effektives Management einzusetzen, waren zentral, um die Serienproduktion zu sichern. Dem Primat dieses Ziels war die unter jenen Voraussetzungen nur begrenzte Umsetzung der Entnazifizierungspolitik durch die Briten geschuldet. Ein im Rahmen dieser Politik umgesetzter Personalwechsel wurde lediglich stark begrenzt für das Führungsteam vorgenommen.¹⁸⁶ Bis 1946/47 war der Cheftreuhänder Dr. Hermann Münch der durch die Militärregierung ernannte Generaldirektor des Volkswagenwerkes. Sein primäres Ziel bestand in der Kostensenkung sowie in der Produktivitätssteigerung.¹⁸⁷

Neben dieser durch die britische Treuhänderschaft geleisteten Aufbauarbeit, gaben die britischen Treuhänder dem deutschen Unternehmen früh-

¹⁸² Nieke, 2010, S. 10. ; Edelmann, 2003, S. 72. ; Linne, 2008, S. 7-12.

¹⁸³ Richter, 2003b, S. 215-238.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 17.

¹⁸⁴ Richter, 2003b, S. 215-238.

¹⁸⁵ Lupa, 2010, S. 35.

¹⁸⁶ Vgl. a. a. O., S. 32, 35.

¹⁸⁷ Nieke, 2010, S. 10.

zeitig die Weltmarktorientierung.¹⁸⁸ So schufen die Briten die für den Wettbewerb grundlegenden Strukturen, wie zum Beispiel: „die zivile Produktpalette, die verzweigte Verkaufs- und Kundendienstorganisation und die Qualitätspolitik“.¹⁸⁹ Da das Volkswagenwerk nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs lediglich über ein weitgehend rudimentäres Kunden- und Vertriebssystem¹⁹⁰ verfügte, legte die britische Führung auf diese Weise den Grundstein für den Erfolg und späteren internationalen Aufstieg des Volkswagens.¹⁹¹

Bis zur Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1949 wurde der Export des Unternehmens durch die britischen Treuhänder, die alliierte Außenhandelsagentur „Joint Export and Import Agency“ (JEIA) und die „Verwaltung für Wirtschaft“ (VfW) gesteuert.¹⁹² Zunächst wurde der Export in die Niederlande aufgenommen, darauffolgend wurden die Schweiz, Belgien, Luxemburg, Schweden und Dänemark mit einem eigens für den Export entwickelten Limousinenmodell beliefert.¹⁹³ Schon 1948 betrug die Exportquote 7.127 Fahrzeuge.¹⁹⁴

All diese Fortschritte konnten nicht zuletzt auch deshalb erzielt werden, da die Briten es durch eine überwiegend kooperative Grundhaltung verstanden, dem deutschen Management in manchen Bereichen, wie beispielsweise in der technisch-organisatorischen Neuordnung des Volkswagenwerks, Handlungsfreiräume zu schaffen und damit eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten.¹⁹⁵ Von dieser Einstellung profitierte auch Heinz

¹⁸⁸ A. a. O., S. 218.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 16-17.

¹⁸⁹ Nieke 2010, S. 10.

¹⁹⁰ A. a. O., S. 10.; Für nähere Informationen zum britischen Einfluss beim Aufbau der Verkaufs- und Kundendienstorganisation des Volkswagenwerks vgl. Linne, 2008, S. 8.

¹⁹¹ Volkswagen Chronik, 2008, S. 16-17.

¹⁹² Nieke, 2010, S. 22.

¹⁹³ A. a. O., S. 218.

¹⁹⁴ Volkswagen Chronik, 2008, S. 17.

¹⁹⁵ Lupa, 2010, S. 35.; Richter, 2003a, S. 38-41.

Nordhoff, als Hirst ihn im November 1947 zum neuen Generaldirektor des Volkswagenwerks ernannte und sich die Briten sukzessive zurückzogen.¹⁹⁶

Bedeutend erwies sich in diesem Kontext, dass Nordhoff, der nie zu einem Mitglied der NSDAP geworden war, von den Briten als „unbelastet“ wahrgenommen wurde.¹⁹⁷ Daneben prädestinierten ihn vor allem die reichen Erfahrungen auf dem Gebiet der Automobilindustrie. Nachdem Nordhoff 1927 ein Studium in Maschinenbau abgeschlossen hatte, arbeitete er unter anderem bereits ab 1927 bei der Bayerischen Motoren Werke AG in München in der Verfahrensentwicklung von Flugzeugmotoren. Im Anschluss an seine dortige Tätigkeit stellte sich Nordhoff 1929 als Leiter der Technischen Abteilung des Kundendienstes bei der Adam Opel AG in Rüsselheim – die im selben Jahr durch die US-amerikanische General Motors Corporation (GM) übernommen wurde – einer neuen beruflichen Herausforderung.¹⁹⁸ Seine Zeit bei der Opel AG war für Nordhoff insofern prägend, als dass er den durch GM initiierten Adaptionsprozess miterlebte. Unternehmenskultur sowie Produktionstechnik wurden durch GM modernisiert, um die Opel AG wieder wettbewerbsfähig zu machen. Ferner profitierte die Opel AG durch US-amerikanisches Know-how, das vor allem im technologischen sowie organisatorischen Bereich durch die amerikanische Muttergesellschaft transferiert wurde. Die Erfahrungen, die Nordhoff während seiner Tätigkeit bei der Opel AG gewinnen konnte, vor allem im Hinblick auf US-amerikanische Methoden, waren bedeutend für seine spätere Position als Generaldirektor des Volkswagenwerks.¹⁹⁹ Ebenso bedeutend war die thematisierte Vorarbeit der britischen Treuhänder, der es zu verdanken war, dass Nordhoff 1949 als er seine Funktion als Generaldirektor frei ent-

¹⁹⁶ Nieke, 2010, S. 10-11.; Richter, 2003a, S. 88.

¹⁹⁷ A. a. O., S. 88.

¹⁹⁸ Nieke, 2010, S. 12.; Edelmann, 2003, S. 30-31.

¹⁹⁹ Ebd.; Nieke, 2010, S. 12-13.

falten konnte, überwiegend positive interne und externe Rahmenbedingungen vorfand.²⁰⁰

Zu den sich günstig auswirkenden internen Voraussetzungen zählten beispielsweise, dass die britischen Treuhänder, die durch die Bombenangriffe der Alliierten entstandenen Kriegsschäden des Werkes behoben hatten. So dass dieses und insbesondere der Maschinenpark in einem funktionsfähigen Zustand waren.²⁰¹ Mit dem VW-Käfer verfügte das wiedererstarbte Unternehmen über ein Produkt mit Erfolgspotential.²⁰²

Fehlende Organisationsstrukturen und der Umstand, dass das Volkswagenwerk, nach dem Rückzug der britischen Treuhänder, bis 1960 keinen Eigentümer hatte, sondern lediglich durch das Land Niedersachsen und durch die Treuhänderschaft der Bundesregierung verwaltet wurde, ließen dem Generaldirektor ab 1949 weitgehend freie Hand im Hinblick auf die Unternehmensführung.²⁰³ Auf diese Weise konnte der erfahrene Automobilmanager seine unternehmerischen Fähigkeiten voll ausschöpfen und – langfristig betrachtet – seine Machtposition ausbauen und etablieren.²⁰⁴

Andererseits wirkte sich das Fehlen funktionaler Organisationsstrukturen und somit die unternehmensinterne strukturelle Entwicklung des Konzerns nicht nur positiv aus. Vielmehr drohte sich dieser Umstand in der Zeit von 1948-1952 negativ auszuwirken, da der auf dem inländischen Markt erzielbare Absatz nicht ausreichte, um die deutschen Werkskapazitäten auszulasten. Die Effizienz der Großserienproduktion war von der Ausweitung des Auslandsgeschäftes abhängig, für die das deutsche Unternehmen jedoch über keinerlei Organisationsstrukturen verfügte. Ferner

²⁰⁰ A. a. O., S. 218.

²⁰¹ Volkswagen Chronik, 2008, S. 14.

²⁰² Nieke, 2010, S. 10, S. 218.

²⁰³ A. a. O., S. 144.

²⁰⁴ A. a. O., S. 218.

legte eine Devisenknappheit als Folge einer Materialversorgungskrise²⁰⁵ auf dem Binnenmarkt die Ausweitung des Auslandsgeschäfts nahe.²⁰⁶ Da unternehmerische Aktivitäten der Automobilindustrie nach 1945 grundsätzlich durch einen internationalen Charakter geprägt waren, war eine internationale Ausrichtung darüber hinaus zwangsläufig erforderlich, um konkurrenzfähig zu bleiben.²⁰⁷

Die Internationalisierung des Vertriebsnetzes wurde jedoch durch weitere exogene Rahmenbedingungen erschwert. Die Bundesrepublik Deutschland erhielt mit ihrer Gründung am 23. Mai 1949 nicht zwangsläufig die volle Souveränität. Bestimmte Hoheitsrechte behielten sich weiterhin die Westalliierten vor. Dazu gehörten die Wahrnehmung der auswärtigen Beziehungen oder die Kontrolle des Außenhandels.²⁰⁸ Jedoch aufgrund der geopolitischen Lage, ermöglichten die hohen Kommissare mit dem Abkommen vom 22. November 1949 und der Joint Export Import Agency vom 23. November 1949, der jungen Bundesrepublik Deutschland wieder konsularische Beziehungen zu anderen Staaten aufzunehmen. Erst mit dieser Veränderung der Rechtslage begann die Rückkehr der Bundesrepublik Deutschland als Industrienation in den Weltmarkt. Zunächst jedoch stand Deutschland dabei nach wie vor unter alliierter Kontrolle. Dennoch wurde es deutschen Unternehmen auf diese Weise ermöglicht, eigenständig internationale Handelsverträge abzuschließen.²⁰⁹ Die Teilhabe am internationalen Markt setzte aber ein hohes Maß an Eigeninitiative voraus, da man auf

²⁰⁵ Die seit Ende des Zweiten Weltkriegs fortwährenden Versorgungsengpässe führten zu einer Materialversorgungskrise, die sich bis 1947 weiter zuspitzte. Die Gründe der Versorgungskrise waren vielfältig. Die durch den Krieg zerstörten Infrastrukturen sowie Produktionsanlagen, der Rohstoffmangel per se, wie auch die verkappte Energie und Rohstoffversorgung führten zu großen Einschränkungen der industriellen sowie gewerblichen Produktion und damit des wirtschaftlichen Lebens., Feldenkirch, 1998, S. 24.; Lupa, 2010, S. 35.

²⁰⁶ Volkswagen Chronik, 2008, S. 17.; Fricke, 2007, S. 34.; Vgl. dazu auch Nieke 2010, S. 222.

²⁰⁷ Wellhöner, 1996, S. 109.

²⁰⁸ Nieke, 2010, S. 41.

²⁰⁹ Ebd.

handlungsfähige Regierungs- und Wirtschaftsvertretungen noch nicht zurückgreifen konnte.²¹⁰

Konkret bedeutete dies, dass es in der direkten Anfangszeit der Internationalisierung des Vertriebsnetzes an Nordhoff selbst lag, die Initiative zu ergreifen, um potenzielle Geschäftspartner für zukünftige internationale Projekte zu gewinnen. Erst ab 1949 konnte Nordhoff die internationale Ausweitung der Unternehmensaktivitäten in eigener Regie durchführen.²¹¹ Zunächst forcierte er die Organisation des Übersee-Exportes, der 1950 begann.²¹² Dies ergab sich aus seiner früheren Tätigkeit bei Opel, durch die er auf seine international etablierten Geschäftskontakte zurückgreifen konnte.²¹³ So entstand über diese Beziehungen zum Beispiel der Kontakt zu C. B. Thomas, der die Export Division der Chrysler Corporation leitete. Auf diese Weise konnte der Vertrieb des Volkswagens über das Chrysler-Vertriebsnetz in ausgewählte Auslandsmärkte abgesichert werden.²¹⁴

Eine Kompensation der unternehmensinternen strukturellen Schwäche bestand demnach zunächst darin, Auslandsmärkte über „personales Netzwerk“²¹⁵ zu erschließen.²¹⁶ Auf diese Weise konnte der Export in einem zweiten Schritt über bereits bestehende Großhandelsstrukturen organisiert werden. Bis zu diesem Zeitpunkt war es somit, neben der Vorarbeit durch die britischen Treuhänder, dem Netzwerk Nordhoffs zu verdanken, dass eine Vielzahl an Überseemärkten erschlossen wurde. Oftmals eröffneten die Kontakte des Generaldirektors dem Unternehmen Möglichkeiten, den Vertrieb der Fahrzeuge kostengünstig zu organisieren.²¹⁷ Durch diese Vorgehensweise konnten Transaktionskosten sowie Ressourcen eingespart

²¹⁰ Ebd., S. 44.; Vgl. Neebe, 2004, S. 76.; Abelshauser, 2004.

²¹¹ Nieke, 2010, S. 41.

²¹² Volkswagen Chronik, 2008, S. 36.; Nieke, 2010, S. 219.

²¹³ A. a. O., S. 41-42.

²¹⁴ A. a. O., S. 42.

²¹⁵ Nieke, 2010, S. 221.

²¹⁶ A. a. O., S. 42.

²¹⁷ Ebd.

werden, die andernfalls für die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen oder für das Akquirieren und Beurteilen neuer Kooperationspartner weltweit hätten investiert werden müssen.²¹⁸

In A-u-s-t-r-a-l-i-e-n jedoch verfügte Nordhoff über keine Netzwerkbeziehungen²¹⁹ und damit auch über keine zuverlässigen Informationen, die für die Erschließung eines neuen Marktes essentiell waren.

Im Jahr 1954 als der Export nach Australien in einem größeren Volumen aufgenommen wurde, setzten technologische Reformen des Volkswagenwerks ein, im Zuge derer sich die Umstellung von der Losfertigung zur fordistischen Massenproduktion vollzog. Hierdurch verstärkte sich die Notwendigkeit der weiteren Internationalisierung des Vertriebsnetzes erneut. Da sich die fordistische Technologie nur dann rentierte, wenn sie auf die Produktion großer Serien ausgerichtet war, zeichnete sich frühzeitig ab, dass die Aufnahmekapazität des europäischen Binnenmarkts langfristig nicht genügte.²²⁰ Dieser Umstand erklärt jedoch nicht die Motive der Erschließung des australischen Marktes durch VW. Diese näher zu beleuchten ist allerdings bedeutend, um die genaueren Umstände der Markterschließung und ihre Auswirkungen auf Erfolg und Misserfolg zu verstehen. Hier ist beispielsweise entscheidend, ob sie das Resultat einer Strategie und somit rational motiviert verlief oder nicht. Wie sah die wirtschaftliche und betriebsinterne Ausgangslage des VW-Konzerns bei Beginn des Exports nach Australien aus?

²¹⁸ Nieke 2010, S. 42.

²¹⁹ Darauf deuten folgende Hinweise Niekens hin: Nieke, 2010, S. 169.

²²⁰ Wellhöner, 1996, S. 109.

2.2 DEUTSCH-AUSTRALISCHE HANDELSBEZIEHUNGEN UND CHANCEN WESTDEUTSCHER UNTERNEHMEN AUF DEM AUSTRALISCHEN MARKT 1949-1953

Mit den 1950er Jahren setzte ein neues, vielseitig und unterschiedlich motiviertes Interesse zweier sich zunächst nicht vollkommen frei von Ressentiments begegnenden Handelspartner ein.²²¹ Es waren erst wenige Jahre vergangen, seitdem beide Nationen sich im Zweiten Weltkrieg in unterschiedlichen Lagern gegenüberstanden. Für die Aufnahme der Handelsbeziehungen zwischen Westdeutschland und Australien kam der Automobilindustrie beider Länder eine katalysierende Wirkung zu.²²²

Ein essentielles Interesse der australischen Regierung nach dem Zweiten Weltkrieg bestand darin, die Unabhängigkeit von einer sich durch ständige Preisschwankungen auszeichnenden Landwirtschaft zu erlangen bzw. langfristig zu sichern. Erreicht werden sollte dieses Ziel durch eine Wirtschaftspolitik, die den Ausbau der Industrie vorantrieb. Der Automobilindustrie kam in diesem Zusammenhang eine Schlüsselposition zu.²²³ Zu diesem Zeitpunkt befand sich die nationale Automobilindustrie Australiens noch in der Aufbauphase. Der zentralen Bedeutung der Entwicklung einer australischen Automobilindustrie sowie der durch diese ausgelöste Mobili-

²²¹ Am 19.11. 1950 wurde Albert Hilger van Scherpenberg bevollmächtigt die Verhandlungen „über den Abschluss eines Warenabkommens“ [...] „mit den „Vertretern des australischen Bundes“ zu führen., PA AA, BILAT, Aus 01.; Dr. van Scherpenberg leitete als Chef der Hauptabteilung für Außenwirtschaft im Bundeswirtschaftsministerium mehrere Bonner Delegationen mit dem Ziel den Handel zwischen beiden Ländern zu fördern.; Vgl. Gemeinsames Protokoll über die Wirtschaftsbesprechungen zwischen Vertretern der Regierungen der Bundesrepublik Deutschland und des Australischen Bundes, 22. 3. 1951, PAA AA BILAT, Aus 01.; Gemeinsames Protokoll über die Wirtschaftsbesprechungen zwischen Vertretern der Regierungen der Bundesrepublik Deutschland und des Australischen Bundes, 9.10.1952, PA AA, BILAT, Aus 03.; Schreiben Dr. van Scherpenberg, 28. Mai 1956, BILAT, Aus 07.; Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 6. April 1954, S. 2, PAA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.; Vgl. auch Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 6. April 1954, S. 2, PAA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²²² Siehe die folgenden Hinweise.

²²³ Smyrk, 2000.

sierung und den damit verbundenen transformativen Auswirkungen für den australischen Lebensstil widmeten sich Davison et al.²²⁴ Automobile und Trucks modernisierten das Nachkriegsaustralien. Bis zu der Einführung der Kraftfahrzeugindustrie war die australische Wirtschaft gekennzeichnet durch eine veraltete Infrastruktur, es mangelte an wirtschaftlichen und technischen Innovationspotenzialen.²²⁵

Durch die Produktion und Vermarktung von Kraftfahrzeugen wurde die Mobilität signifikant erweitert. Daneben verweisen Davison et al. auf noch während des Zweiten Weltkrieges durchgeführte Studien, die ergaben, dass ein Familienfahrzeug neben einem Eigenheim zu den obersten Prioritäten auf der Wunschliste australischer Familien zählte. Die Bedeutung des Automobils wohl erkennend, versprach der australische Premierminister Robert Menzies²²⁶ 1949 während des Wahlkampfes, die Benzin-Rationierungen abzuschaffen. Bis Mitte der 1950er Jahre gehörten Automobile immer noch zu den lieferbeschränkten Artikeln und waren sehr teuer. Ein Fahrzeug der Marke General Motors-Holden beispielsweise kostete mehr als das Zweifache des jährlichen Jahreseinkommens eines Arbeiters. Zehn Jahre später stiegen die Einkommen in Australien um das Vierfache an. Im Jahre 1950 besaß gerade einmal einer von acht Australiern ein Fahrzeug und noch Mitte der fünfziger Jahre traf dies für jeden fünften Australier zu.²²⁷

²²⁴ Davison/ Hirst/ Macintyre, 2001, S. 443-444. Für nähere Informationen zu Transformationsprozessen, die durch die vermehrte Einführung des Automobils freigesetzt wurden, vgl. Ebd.

²²⁵ Ebd.

²²⁶ Sir Robert Gordon Menzies war von 1939-1941 und von 1949 bis 1966 Premierminister Australiens., Lentz, 2003, S. 51.; Für nähere Information zur 'Menzies-Ära' vgl. Buckley, 1983.; Capling, 2001.; Hancock, 2000.; Lowe, 1999.; Vgl. Oertzen an Nordhoff, 16. Oktober 1956, UVW, Z 174, Nr. 877,1.

²²⁷ Davison/ Hirst/Macintyre 2001, S. 443.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden frühere Pläne für die Produktion eines australischen Automobils wieder aufgenommen.²²⁸ Einerseits waren die Bedingungen, die das Ende des Krieges schuf, ideal für die Umsetzung der Pläne eines australischen Automobils. So hatte der Krieg die Fertigungskapazitäten beachtlich verstärkt, insbesondere im Metallgewerbe. Nach Jahren der Sparmaßnahmen und der unterdrückten Nachfrage waren die Bedingungen zu einer sich abzeichnenden starken Konjunktursteigerung in der Automobilindustrie günstig. Die Voraussetzungen für die Konzipierung eines neuen australischen Automobils waren denkbar aussichtsreich – zumal die nach dem Krieg noch vorhandenen Fahrzeuge veraltet waren.²²⁹ Andererseits stand von Anfang an fest, dass Australien zur Wiederbelebung seiner Wirtschaft auf ausländisches Kapital angewiesen war.²³⁰ Dies galt auch für den Aufbau einer wettbewerbsfähigen nationalen Automobilindustrie. Da Australien außerstande war, diese Pläne aus eigener Kraft umzusetzen, verfolgte es grundsätzlich die Intention, die einheimische Industrie im Zuge dieser Entwicklung zu protegieren. Damit sollten Automobilimporte erschwert, respektive verhindert werden.²³¹

Schon früh waren die Ziele der australischen Industrialisierungspolitik durch starke Autarkiebestrebungen bestimmt, so sollten ausländische Investoren nur unter den Vorgaben der australischen Regierung handeln können.²³² Die Importsubstituierung – eine unter Entwicklungsländern gängige handelspolitische Strategie – sollte die Hauptziele der australischen Regierung, schnelles Wachstum einerseits und nationale volkswirtschaftliche Autonomie andererseits, garantieren. Zu dieser Form der importsubstituierenden Industrialisierung zählten Importbeschränkungen,

²²⁸ Smyrk, 2000, S. 7.

²²⁹ Colon/ Perkins, 2001, S. 115.; Vgl. dazu auch Stubbs 1972, S. 21-2.

²³⁰ Grotz/ Braun, 1993, S. 7, S. 16.; Braun/ Grotz, 2002, S. 200.

²³¹ Wellhöner, 1996, S. 212-213.

²³² Oertzen an Nordhoff, 29. August 1956, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 693/1. ; Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 1-20, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

die die australische Regierung durch die Instrumente der politischen Regulation, also in restriktive mengenmäßige Maßnahmen, und hohe Einfuhrzölle umsetzte.²³³

Eine schwere Zahlungsbilanz-Krise²³⁴ zu Beginn der 1950er Jahre veranlasste die konservative Regierung unter Menzies dazu, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen, die von großem Nutzen für die Entwicklung der keimhaften Fahrzeugindustrie waren. So wurde beispielsweise ein Einfuhrverbot auf eine Auswahl von Importen verhängt, deren Ursprung außerhalb des Dollar-Raumes lag. Importe aus Ländern, die dem Dollarraum angehörten, wurden auf Komponenten begrenzt, die in Ländern, die nicht dem Dollarraum angehörten, nicht erhältlich waren. Das Ergebnis dieser Einschränkungen der Einfuhren im Bereich der Kraftfahrzeuge war eklatant. In einem Zeitraum von drei Jahren von 1951/52 bis 1954/55 fiel der Wert von importierten Karosserien um 50%. Derartige Ergebnisse sicherten den Markt für lokale Automobilhersteller.²³⁵ Dies führte zunächst zu einem Anreiz für britische Automobilproduzenten, die lokale Produktion auszudehnen. Das Ziel, die Automobilindustrie zu stärken und auszuweiten, schien gesichert. Die Einfuhrrestriktionen der Jahre 1950 und 1952 stimulierten auch die Zulieferindustrie nachweislich. Bereits etablierte Produzenten dehnten ihre Aktivitäten weiter aus, während sowohl britische als auch westdeutsche Firmen für den australischen Markt gewonnen werden konnten.²³⁶ Bis ins Folgejahr 1953 beeinflussten die australische Wirtschaftskrise des Jahres 1952 und die Importrestriktionen das Interesse der australischen Industrie, neue Geschäftsbeziehungen mit der Bundes-

²³³ Wellhöner, 1996, S. 212.

²³⁴ Für nähere Informationen zu dieser Problematik aus einer zeitgenössischen australischen Perspektive vgl. McColl, 1969, S. 91-120.

²³⁵ Smyrk, 2000, S. 8.; Colon/ Perkins, 2001, S. 122.; Tariff Board, Bericht 1957.

²³⁶ Ebd.

republik Deutschland aufzunehmen, negativ.²³⁷ Überwiegend ab 1953 entdeckten deutsche Unternehmen Australien als Handelspartner, nachdem die Regierungen beider Staaten günstige Bedingungen für die Wiederaufnahme des Handels schufen. So reisten beispielweise der australische Ministerpräsident sowie verschiedene australische Minister nach Deutschland und führten Gespräche mit dem Industriemanagement, um deutsche Partner von den Standortvorteilen Australiens zu überzeugen.²³⁸ Zu diesem Zeitpunkt hatte Australien die Wirtschaftskrise des Jahres 1952 überwunden und die Importrestriktionen waren eingeschränkt abgebaut worden.²³⁹ Auch die Wiederaufnahme der diplomatischen Beziehungen zwischen beiden Ländern im Jahre 1952 hatte sich positiv auf das Handelsklima ausgewirkt. Zwischen beiden Staaten wurde ein Wirtschaftsabkommen geschlossen, so dass sich die wirtschaftlichen Bedingungen zunächst überwiegend positiv entwickelten.²⁴⁰ Die Gründe für ein kontinuierlich wachsendes Interesse Australiens an einem Handel mit Westdeutschland waren vielseitig.²⁴¹ Ein nicht unwesentliches Motiv resultierte aus den bereits während des Zweiten Weltkriegs stetig entwickelnden Autarkiebestrebungen Australiens; diese setzten bereits während des Zweiten Weltkriegs ein. Sie zielten darauf ab, die Unabhängigkeit der australischen Politik von dem bis zum Zweiten Weltkrieg²⁴² vorherrschenden Einfluss Großbritanniens zu erlangen. Während bis zum Zweiten Weltkrieg die stärkste politische

²³⁷ Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 6. April 1954, S. 2, PAA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²³⁸ Zimmermann, 1995, S. 102.

²³⁹ Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 6. April 1954, S. 2, PAA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²⁴⁰ Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 1-9, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.; Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 6. April 1954, S. 2, PAA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²⁴¹ Ebd.

²⁴² Dieser Thematik (aus australischer Perspektive) sowie der Nachkriegsrekonstruktion widmen sich unter anderem Beaumont, 1996.; Day, 1988.; Bevege, 1993.; Gerster, 2008.; Gregory, 1996.

und kulturelle Bindung zu Großbritannien²⁴³ bestand, war Australien 1953 bestrebt, den Außenhandel auf neue Handelspartner auszuweiten.²⁴⁴ Verstärkt wurden diese Bemühungen durch die Erfahrungen, die Australien aus dem Pazifikkrieg und dem Krieg in Europa gewonnen hatte. Konkret war die veränderte handelspolitische Haltung Australiens darauf zurückzuführen, dass seine Streitkräfte im Zuge des Pazifikkriegs außerstande waren, die nationale Sicherheit zu gewährleisten. Großbritannien, das sein kriegerisches Potential durch zeitgleiche Auseinandersetzungen in Europa und Nordafrika im Rahmen des Zweiten Weltkrieges bereits anderweitig ausgeschöpft hatte, konnte Australien im Pazifikkrieg nicht unterstützen.²⁴⁵ In dieser Situation wurden die USA zur neuen Schutzmacht Australiens und lösten damit Großbritannien ab. Auf diese Weise vollzog sich eine strategische Neuausrichtung Australiens. Das im Jahre 1951 – zum Schutz vor einer erneut von Japan ausgehenden Aggression – zwischen Australien, Neuseeland und den USA²⁴⁶ geschlossene ANZUS-Abkommen²⁴⁷ symbolisierte diese Neuorientierung²⁴⁸, die sich maßgeblich auf den Außenhandel Australiens auswirkte. So wurden die USA in der Nachkriegszeit zu einem der bedeutendsten australischen Handelspartner.²⁴⁹

Konkret war die verstärkte Bedeutung des australisch-US-amerikanischen-Verhältnisses darauf zurückzuführen, dass Australien 1942 im Zuge der

²⁴³ Für Details zur Geschichte und Entwicklung der australisch-britischen Beziehungen aus zeitgenössischer australischer Perspektive vgl. Serle, 1969, S. 3-20.; Vgl. auch Ashton, 2010.; Boyce /Angel, 1983.; Curran/ Ward, 2010.; Davie, 2001.; Goldsworthy, 2002.

²⁴⁴ Miller, 1959, S. 207.; Zimmermann, 1995, S. 106.; Leutenecker, 2002, S. 151. ; Miller, 1959, S. 207-208.

²⁴⁵ Ebd.

²⁴⁶ Großbritannien wurde nicht in das ANZUS-Abkommen einbezogen.; Brett, 2003, S. 120.

²⁴⁷ ANZUS steht dabei für die Vertragsunterzeichnenden („Australia, New Zealand and United States“) des Sicherheitsvertrages.; Akami/ Milner, 2003, S. 546.

²⁴⁸ 1954 wurde die mit dieser Neuorientierung verbundenen militärischen Zusammenarbeit erneut durch die Gründung der SEATO (Southeast Asia Treaty Organisation) bestärkt.; Akami/ Milner, 2003, S. 550.

²⁴⁹ Leutenecker, 2002, S. 155.

japanischen Bombardierung Darwins mit seiner sicherheitspolitischen Verletzbarkeit konfrontiert worden war.²⁵⁰ Daneben führte die Bombardierung Darwins zu einer langandauernden feindlichen Haltung Australiens gegenüber Japan²⁵¹, die in der Nachkriegszeit eine Ablehnung japanischer Waren und einen australischen Protektionismus begünstigte, der teilweise diskriminierende Züge annahm. Deutsche Waren hingegen genossen traditionell ein hohes Ansehen, viele Australier schätzen ihre Verlässlichkeit und Qualität. „Made in Germany“ hatte auch in Australien seine Bedeutung. Die australische Einstellung nach dem Zweiten Weltkrieg gegenüber Deutschland war dadurch vergleichsweise schnell weitgehend frei von Ressentiments.²⁵² Dies führte dazu, dass deutsche Waren über lange Zeit von australischen Käufern auch dann bevorzugt wurden, wenn gleiche Produkte, beispielsweise durch japanische Konkurrenten, zu einem günstigeren Preis angeboten wurden.²⁵³

In den Jahren 1952/1953 war Japan „mit 84 Mill. A£“²⁵⁴ der zweitgrößte Abnehmer australischer Erzeugnisse gewesen. Im Gegensatz dazu betrugen die australischen Einfuhren aus Japan aufgrund der hemmenden australischen Einfuhrregelungen, die die australische Regierung gegenüber Japan geltend machte, lediglich 4,6 Mill. A£, was einen Anteil von 5% ausmachte. Wenngleich sich schon zu diesem Zeitpunkt abzeichnete, dass die Diskrepanz zwischen Ein- und Ausfuhr dauerhaft unhaltbar war, weigerte sich die australische Regierung den Forderungen der japanischen Regierung, die auf eine Verbesserung dieses Missverhältnisses bzw. der Handelsbezie-

²⁵⁰ Ebd.

²⁵¹ So wurde Japan lange Zeit als Bedrohung wahrgenommen.; Akami/ Milner, 2003, S. 537, S. 546, S. 549.

²⁵² Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 1-9, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

²⁵³ Deutsche Botschaft Sydney, Ministervorlage des Ministerialrat im Bundesministerium für Wirtschaft, 5. Januar 1952, S. 1, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²⁵⁴ Deutsche Botschaft Sydney, Gesandtschaftsrat 1. Klasse und Vertreter des Botschafters Freiherr Reinhold von Ungern-Sternberg an das Auswärtige Amt, Konzept, 20. August 1953, S. 1, PA AV NA, 2874 Bd. 6.

hungen abzielten, nachzukommen. Die japanische Seite war an bilateralen Handelbeziehungen interessiert und wollte aufgrund solcher Vereinbarungen möglichst schnell das Defizit in der Außenhandelsbilanz reduzieren.²⁵⁵

Die Normalisierung der japanisch-australischen Beziehungen war ein langwieriger Prozess. Dass die Verbesserung des japanisch-australischen Verhältnisses ab 1953, dem Jahr, das durch die Wiederaufnahme der diplomatischen Beziehungen beider Länder gekennzeichnet war, dennoch eintrat, war im Wesentlichen drei Faktoren geschuldet. Erstens ging die Hauptbedrohung nicht mehr von Japan aus, sondern vom kommunistischen China. Das Reich der Mitte wurde in dieser Zeit zum Hauptgegner Australiens. Zweitens entspannte sich das Verhältnis zu Japan sukzessive dadurch, dass es den antikommunistischen Staaten angehörte. Drittens verbesserten sich die australisch-japanischen Beziehungen auch dadurch, dass Japan eine immer bedeutendere Rolle als Abnehmer australischer Erzeugnisse einnahm.²⁵⁶

Die Wiederaufnahme der diplomatischen Beziehungen zwischen Japan und Australien wurde von weiten Teilen der australischen Bevölkerung negativ aufgenommen. Als der erste japanische Botschafter Nishi in Australien Einzug hielt, waren umfassende polizeiliche Sicherheitsmaßnahmen erforderlich, um Ausschreitungen zu vermeiden. Außenminister Casey war gezwungen, das australische Volk zu beruhigen und musste zu einer gerechten Haltung gegenüber der diplomatischen Vertretung aufrufen.²⁵⁷

Nach wie vor waren die Widerstände innerhalb Australiens gegen die Aufnahme Japans in das GATT²⁵⁸ als „Associated Member“²⁵⁹ groß. Die Mehr-

²⁵⁵ Ebd.; Akami/ Milner, 2003, S. 537-560.

²⁵⁶ Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 18, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

²⁵⁷ Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 24. Juni 1953, S. 1, PA AA, AV NA, 2871, Bd. 3.

²⁵⁸ General Agreement on Tariffs and Trade.; Vgl. Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik, 1957b, S. 10051.

heit der australischen Öffentlichkeit reflektierte noch das Verhalten der Japaner während des zweiten Weltkrieges. Große Teile der australischen Bevölkerung assoziierten dieses negative Image mit dem japanischen Warenangebot. Die Befürchtung, dass die Japaner mit ihren Dumpingpreisen den australischen Markt überschwemmen und somit der einheimischen Wirtschaft schweren Schaden zufügen könnten, verfestigte sich in der Haltung gegenüber japanischen Produkten. Zu diesem Zeitpunkt war die australische Regierung nicht gewillt, den Japanern eine Meistbegünstigung bei der Verzollung ihrer Einfuhren zu gewähren. Japanische Importeure wurden gegenüber den übrigen Importeuren durch eine besondere Importlizenzierung von 1953 bis 1960 benachteiligt. Davon konnten europäische Handelspartner passiv profitieren, da die japanischen Einfuhren unter diesen Voraussetzungen keine Konkurrenz auf dem australischen Markt darstellten.²⁶⁰

Ab 1953 wirkte sich der Beschluss des deutschen Bundestages zur Verabschiedung des „Gesetzes zur Ausführung des Abkommens vom 27. Feb. 1953“²⁶¹ über deutsche Auslandsschulden positiv auf den deutschen Außenhandel aus. In dem Abkommen über deutsche Auslandsschulden – das zwischen der Bundesrepublik Deutschland und 20 Staaten nach langwierigen Verhandlungen abgeschlossen wurde – erkannte die Bundesrepublik die Vorkriegsschulden des Deutschen Reiches und Preußens an und erklärte sich zu einer Teilrückzahlung der Vorkriegs- sowie der Nachkriegsschulden an die drei Besatzungsmächte bereit. Die im Rahmen des sogenannten Londoner Schuldenabkommens festgelegten für die Bundesrepublik zu leistenden Zahlungen betrugen 13,73 Milliarden DM. Das Londoner Schuldenabkommen war der Ausgangspunkt zur Aufhebung des Besat-

²⁵⁹ Deutsche Botschaft Sydney, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 12. November 1953, S. 1, PAA AV NA, 2874 Bd. 6.

²⁶⁰ A. a. O., S. 2.

²⁶¹ Glasemann, 2009, S.1.

zungsstatus, führte die Souveränität der Bundesrepublik Deutschland herbei und bewirkte die Freigabe des deutschen beschlagnahmten Auslandsvermögens. Darüber hinaus gewann die Bundesrepublik durch das Abkommen internationale Kreditfähigkeit und erhielt dadurch den Zugang zu den internationalen Finanzmärkten. Für deutsche Unternehmen schuf das Londoner Schuldenabkommen insofern günstige Bedingungen, als dass es ihnen Kreditwürdigkeit gewährte und somit zum Ausgangspunkt internationaler Handelsbeziehungen wurde.²⁶²

Daneben förderte die Regierung der Bundesrepublik Deutschland ab 1953 Investitionen deutscher Unternehmen in Übersee. Die neu gewählte Regierung unter Bundeskanzler Konrad Adenauer und dem Bundesminister für Wirtschaft Ludwig Erhard wurde stärker durch Wirtschaftskreise und Lobbyisten beeinflusst. Wirtschaftsminister Erhard war bekannt für seine Einstellung, nach der der Staat nicht in die Interessen der Unternehmer eingreifen, sondern diese fördern sollte. So sprach sich Erhard für die Förderung des Imports und Exports aus und stellte langfristig in Aussicht, die Sicherung der Finanzierung von Exporten auf Basis von mindestens sieben Jahres Krediten zu fördern. In Entwicklungs- und Schwellenländern sollten deutschen Unternehmen im Falle einer Direktinvestition sogar 10-Jahres-Kredite erhalten.²⁶³ Zunächst jedoch wurden deutsche Direktinvestitionen nach wie vor durch juristische Vorgaben während der fünfziger Jahre gebremst.²⁶⁴ Das Hauptmotiv für die Förderung deutscher Unternehmen durch die Regierung der Bundesrepublik Deutschland bestand darin, dass diese die zentrale Bedeutung der deutschen Industrie für den Wiederaufbau erkannt hatte und deren Exportbemühungen deshalb unterstützte. Eine Basis für tiefergehende bilaterale wirtschaftspolitische Abkommen zwi-

²⁶² A. a. O., S. 4.; Rombeck-Jaschinski, 2005, S. 263-432.; Kühlem, 2013, S. 62-68.; Schwarz, 1982.

²⁶³ Foreign Report, Auszug vertrauliche Berichte der "Economic" London, 5. Nov. 1953, UVW, Z 174, Nr.883/1.

²⁶⁴ Ebd.

schen der Bundesrepublik Deutschland und Australien ergab sich 1953 theoretisch daraus, dass bereits am 21. April 1951 im Rahmen eines Abkommens in Folge der GATT-Konferenz festgelegt wurde, dass Deutschland die Einfuhrzölle auf ausländische Agrarprodukte absenkte, um auf diese Weise im Gegenzug niedrige Zollsätze für deutsche Industriewaren vom Ausland fordern zu können.²⁶⁵ Für Australien jedoch wirkte sich dieses Abkommen nicht in gewünschtem Maße aus, da die Bundesrepublik Deutschland den Forderungen der australischen Regierung zur Aufnahme landwirtschaftlicher Erzeugnisse im deutschen Markt nicht in der beabsichtigten Höhe nachkam. Darauf wird noch zurückzukommen sein.

Ein ab 1953 wachsendes Interesse der deutschen Automobilindustrie am Export nach Australien könnte in einem Zusammenhang mit dem Koreakrieg stehen. Der im Juni des Jahres 1950 ausgebrochene Krieg in Korea führte zu einer merklichen Stagnation der Weltwirtschaft. Der Bundesrepublik Deutschland kam in dieser Situation hingegen zugute, dass sie als einziger bedeutender Industriestaat des Westens über freie Kapazitätsreserven in der Industrie verfügte. Konkret profitierte die westdeutsche Wirtschaft²⁶⁶ von der durch den Koreakrieg angestiegenen Nachfrage nach Investitions- und Konsumgütern. Durch die entstehende erhöhte Nachfrage erfuhr die westdeutsche Wirtschaft neue Absatzmärkte und auf diese Weise einen Wachstumsschub.²⁶⁷ Eine Phase des Aufschwungs und damit verbundenem stabilen Wirtschaftswachstums waren die Folge.²⁶⁸ Bis dato sind die Voraussetzungen dieser wirtschaftlichen Entfaltung nicht umfas-

²⁶⁵ Nieke, 2010, S. 65.

²⁶⁶ Abelshauser, 1987, S. 21.; Macintyre betrachtet die Auswirkungen der Korea-Krise für die australische Wirtschaft. Auch Australien profitierte von der Krise, so stieg der Preis für Wolle 1951 um ein Siebenfaches und erreichte ein Rekordniveau., Macintyre, 2005², S. 204.

²⁶⁷ Abelshauser, 1987, S. 21.

²⁶⁸ North, 2005², S. 369.

send erforscht.²⁶⁹ Dies gilt insbesondere für die Rolle des australischen Marktes bzw. seine Bedeutung für deutsche Exporte und seine Auswirkungen auf die Entwicklung der westdeutschen Wirtschaft, die bisher gänzlich unerforscht ist.²⁷⁰

Der verhältnismäßige Reichtum der australischen Bevölkerung und die mit seinem Status als Schwellenland verbundene große Aufnahmefähigkeit machte Australien trotz seines nur begrenzten Binnenmarktes zu einer lukrativen Option für deutsche Unternehmen. In Australien setzte zu diesem Zeitpunkt eine industrielle Entwicklung ein, an der einige deutsche Unternehmen partizipieren und profitieren wollten.²⁷¹ Der australische Markt bot ab 1950 ein günstiges Absatzpotential für die deutsche Industrie, da die Kapazitäten der einheimischen Industrie nicht genügten, um das industrielle Expansionsprogramm der australischen Regierung umzusetzen und die inneraustralischen Nachfrage zu befriedigen. In einer Periode der schnellen wirtschaftlichen Entwicklung waren steigende Importe notwendig, auch um den Bedürfnissen einer wachsenden Bevölkerung gerecht zu werden. Das wirtschaftliche Wachstum Australiens ging mit einer stetigen Verstärkung des Außenhandels einher. Ziel war es, die regionalen Märkte auszuweiten. Um das Volumen der Im- und Exporte zu steigern, die für eine ausgewogene Entwicklung erforderlich waren, suchte Australien danach, den Handel auf einer multinationalen Basis auszuweiten.²⁷² Zu diesem Zeitpunkt kam der deutschen Industrie darüber hinaus zugute, dass Großbritannien nicht imstande war, die australischen Importvorstellungen zu bedienen. Der Dollarmangel in dieser Zeit führte dazu, dass die australische

²⁶⁹ Abelshauser, 1987.; Ders., 1975.; Ders., 1983.; Ders., 1991.; Ders., 2004.; Dichtl/ Issing, 1992.

²⁷⁰ Ebd.

²⁷¹ Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 1-20, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

²⁷² Department of External Affairs and Trade Canberra, to the Embassy of the Federal Republic of Germany, Report, 29. March, 1957, S. 1-5, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

Regierung Waren aus USA und Kanada nur in einem begrenzten Maß beziehen konnte. Der Vorzugszolltarif jedoch, den Australien englischen Erzeugnissen zunächst gewährte, erschwerte deutschen Produkten den Wettbewerb auf dem australischen Markt.²⁷³ Bereits 1953 zeichnete sich ab, dass für ausländische Unternehmen unter Umständen Probleme mit der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik Australiens verbunden sein konnten.²⁷⁴ Die Notwendigkeit der australischen Regierung, eine solche Wirtschaftspolitik zu betreiben, war eng verwoben mit der Struktur der australischen Ökonomie. Gekennzeichnet durch ein strukturelles Ungleichgewicht war diese in einem starken Maße abhängig von Weltmarktpreisen und Wechselkursen – ein Umstand, der erhebliche Konjunkturschwankungen zur Folge hatte.²⁷⁵

Dabei erschwerte die Industrialisierungspolitik Australiens durch strikte Vorgaben und restriktive Maßnahmen den Import internationaler Erzeugnisse. Die Anfälligkeit des australischen Marktes für Devisenprobleme machten diese quantitativen Einfuhrbeschränkungen unter anderem für Fahrzeuge erforderlich, um Ungleichgewichte in der Zahlungsbilanz zu verhindern. Ferner instrumentalisierte die australische Regierung bundesdeutsche Automobilexporte, um im Rahmen bilateraler Handelsverträge Zugeständnisse auf unterschiedlichen Gebieten von der westdeutschen Regierung einzufordern.²⁷⁶ So koppelte die australische Regierung beispiels-

²⁷³ Deutsche Botschaft Sydney, Ministervorlage des Ministerialrat im Bundesministerium für Wirtschaft, 5. Januar 1952, S. 1, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²⁷⁴ Für das Volkswagenwerk galt dies somit ab 1953., Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.; News from Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd., 1961, S. 1, PA AA, B 62, Bd. 355c.

²⁷⁵ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 17. Oktober 1956, S. 4, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

²⁷⁶ Dies zeigt für diese Zeit (in einem Rückblick ab 1951) auch: Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 11, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.; Vgl. dazu Auswärtiges Amt Bonn, Leiter des Referats 411 Deyhle an die Deutsche Botschaft Sydney, Erlass, 2. November 1955, S. 1, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.; Dies ist auch der Kategorisierung von Auslandsmärkten Wellhöners zu entnehmen, der Australien eindeutig zuzuordnen ist.;Vgl. Wellhöner, 1996, S. 203.

weise die Vergabe von Sonderlizenzen für Automobilimporte an die Abnahme eines größeren Kontingents an australischem Weizen.²⁷⁷ 1953 forderte Australien darüber hinaus im Allgemeinen eine Öffnung des deutschen Marktes für australische Landwirtschaftsprodukte. Die Liberalisierungsforderungen gingen auf die Initiative der die Interessen der Farmer vertretende Country Party zurück, die 1953 im Kabinett über die nötige Stärke verfügte, um ihre Ziele durchzusetzen und auf diese Weise ihre politischen Einflüsse auf den Außenhandel geltend zu machen. Die Country Party richtete ihre Forderungen an den australischen Staat. Dieser sollte möglichst hohe Preise für landwirtschaftliche Erzeugnisse garantieren. Da die australische Landwirtschaft auf den Export angewiesen war, bestand das zentrale Interesse der Country Party darin, den Export von eigenen landwirtschaftlichen Erzeugnissen zu sichern. In der zentralen Bedeutung der Landwirtschaft für die Entwicklung Australiens bestand ein Grund, dass die australische Regierung diesen Forderungen Rechnung trug.²⁷⁸ Hieraus folgte, dass die Abnahmebereitschaft von landwirtschaftlichen Produkten Australiens über die Attraktivität internationaler Handelspartner entschied. Es handelt sich hier um eine Konstante, die die gesamte Entwicklung der Außenhandelsverhältnisse Australiens kontinuierlich beeinflusste.²⁷⁹

Kam die bundesdeutsche Regierung den Forderungen nach entsprechenden Zugeständnissen der australischen Regierung nicht nach, konnte das

²⁷⁷ Dies zeigt für diese Zeit auch die Quelle: Auswärtiges Amt Bonn, Leiter des Referats 411 Deyhle an die Deutsche Botschaft Sydney, Erlass, 2. November 1955, S. 1, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

²⁷⁸ Deutsche Botschaft Canberra, Gesandtschaftsrat 1. Klasse und Vertreter des Botschafters Freiherr Reinhold von Ungern-Sternberg an das Auswärtige Amt, Konzept, 7. April 1953, S. 4- 5, PA AA, AV NA, 2871, Bd. 3.

²⁷⁹ Siehe die folgenden Hinweise.

im schlimmsten Fall einen temporären Marktausschluss für das Volkswagenwerk zur Folge haben.²⁸⁰

2.3 DIE ANFÄNGE DES EXPORTES VON VW NACH AUSTRALIEN 1953

Vor dem Hintergrund der zunächst günstigen Ausgangslage wurde im Jahre 1953²⁸¹ der erste VW-Käfer nach Australien exportiert.²⁸² Dabei stellte der australische Markt keine optimalen Bedingungen für die Exportbestrebungen des Volkswagenwerkes. Hinzu kam, dass das deutsche Unternehmen nach wie vor über keine funktionsfähigen Organisationsstrukturen verfügte, die die Koordinierung des Exportes ermöglicht hätten. Daneben waren die Kapazitäten der Exportabteilung durch Personalmangel begrenzt und der Generaldirektor Heinz Nordhoff mangelte es an Geschäftskontakten in Australien. Darüber hinaus hatte das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt im Hinblick auf derart lange Transportwege wenig Erfahrungen.²⁸³

Die unternehmensinternen Quellen geben keine Hinweise, anhand derer die Motive Volkswagens, den Export nach Australien aufzunehmen, ableitbar sind. Diese Frage stellt sich jedoch vor allem vor dem Hintergrund einer hierzu zunächst weitgehend ungünstigen internen Ausgangslage. Schließlich gab es insgesamt durchaus lukrativere Märkte als den australi-

²⁸⁰ Dies ist der Kategorisierung von Auslandsmärkten Wellhöners zu entnehmen, der Australien eindeutig zuzuordnen ist.;Vgl. Wellhöner, 1996, S. 203.; Siehe die folgenden Hinweise.

²⁸¹ Im gleichen Jahr traf Oertzen erste Vorbereitungen für die VW-Montage und zum Aufbau eines Kundendienstes in Australien. Ferner richtete er eine VW-Ausstellung in Melbourne aus, um die Produkte publik zu machen.; Seherr-Thoss, 1974, S. 407.

²⁸² Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.; News from Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd., 1961, S. 1, PA AA, B 62, Bd. 355c.

²⁸³ Darauf deuten folgende Hinweise Niekies hin: Nieke, 2010, S. 44.; S. 76-77.; S. 93.; S. 169; S. 220.

schen. Auch waren erste Anzeichen eines von der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik ausgehenden möglichen Risikos bereits zu diesem Zeitpunkt nicht von der Hand zu weisen.²⁸⁴ Dass das Volkswagenwerk sich dennoch entschied, den australischen Markt langfristig zu erschließen, ergab sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Gründe.

Zunächst wurde die Aufnahme des Exportes in Australien dadurch begünstigt, dass das Volkswagenwerk den Export nach Südafrika²⁸⁵ bereits aufgenommen hatte. Die für die Versorgung eines Linksverkehr-orientierten Marktes notwendigen Änderungen an der Konstruktion der Volkswagen Limousine – diese stand hierdurch nun auch als Rechtslenker zur Verfügung – hatte das Volkswagenwerk damit bereits vorgenommen.²⁸⁶ Es war insofern zunächst eine wirtschaftliche Entscheidung, weitere Auslandsmärkte mit Linksverkehr zu beliefern, damit sich die konstruktiven Änderungen rentierten. Neben einigen nebensächlichen die Entscheidung für den australischen Markt bestärkenden Faktoren war das unternehmerische Netzwerk hauptsächlich und maßgebender Faktor.²⁸⁷

Dass dem Volkswagenwerk ein Zugang zum britischen, französischen sowie italienischen Markt durch eine protektionistische Wirtschaftspolitik des jeweiligen Gastlandes verwehrt blieb²⁸⁸, muss insgesamt als ein Faktor betrachtet werden, der die Erschließung des australischen Marktes durch VW beeinflusste, obschon dieser im Vergleich zu vorangestellten Märkten eine wesentlich größere Distanz aufwies.

Da es sich bereits in Südafrika bewährt hatte, Klaus Detlof von Oertzen mit dem Aufbau einer Vertriebsorganisation auf Basis seiner Geschäftskontak-

²⁸⁴ Nordhoff an Oertzen, 6.10.1954, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

²⁸⁵ Nieke, 2010, S. 67: „Fast zeitgleich rollte am 31. August 1951 in Uitenhage der erste in Südafrika montierte Volkswagen vom Band.“; Für nähere Informationen, vgl. dazu Nieke 2010, S. 69.

²⁸⁶ A. a. O., S. 44.

²⁸⁷ Siehe die folgenden Hinweise.

²⁸⁸ Wellhöner, 1996, S. 182.

te zu beauftragen²⁸⁹ und dieser bereits seit 1937 Geschäftskontakte in Australien²⁹⁰ geknüpft hatte, die nun reaktiviert werden konnten, verfügte das Volkswagenwerk über eine vermeintlich vertrauenswürdige, erfahrungsreiche Person, die imstande war, den Export zu koordinieren.²⁹¹

Oertzen hatte seine Karriere zunächst als Verkäufer bei dem Reifenproduzenten Phoenix AG begonnen. Bis 1926 war Oertzen dort bereits zum Verkaufsdirektor für Mitteldeutschland aufgestiegen. Durch seine Tätigkeit bei der Phoenix AG entstanden Geschäftskontakte zum Automobilhersteller Wanderer-Werke AG. 1927 wurde Oertzen zum Vertriebsvorstand der Wanderer-Werke AG ernannt. Aus einer Fusion der Wanderer-Werke, der Audi-Automobilwerke AG, der Hochwerke AG und der Zschopauer Motorenwerke J. S. Rasmussen AG ging am 16. September 1932 die Auto Union AG hervor. Im gleichen Jahr wurde Oertzen zum Verkaufsvorstand berufen.²⁹² Mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten im Januar 1933 geriet das Unternehmen unter staatlichen Druck. So griffen die Nationalsozialisten 1934 in den Automobilmarkt ein, indem sie die Produktion eines „Volkswagens“ forderten.²⁹³ Bereits vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs reiste Oertzen nach Südafrika aus. Dort und in anderen Überseeländern war Oertzen, im Rahmen seiner neuen Tätigkeit als „General Export Manager“ für die Auto Union, ab 1935 für den Auslandsvertrieb des Unternehmens zuständig.²⁹⁴ In dieser Funktion organisierte Oertzen von 1937-1939 in Australien den Aufbau des Vertriebsnetzes und der CKD-Montage von DKW-Fahrzeugen mithilfe einheimischer Händler. Obschon das DKW-Projekt scheiterte²⁹⁵ und Oertzens Beschäftigung bei der Auto Union im

²⁸⁹ Nieke, 2010, S. 76-77.; Seherr-Thoß, 1999, S. 456-461.

²⁹⁰ Perkins, 1995, S. 40.; Nieke, 2010, S. 30-31, S. 50, S. 169.

²⁹¹ A. a. O., S. 93.

²⁹² Nieke, 2010, S. 26-31.; Seherr-Thoß, 1999, S. 456-461.

²⁹³ Nieke, 2010, S. 28-29.; Mommsen/ Grieger, 1996, S. 66.

²⁹⁴ Nieke, 2010, S. 31.; Seherr-Thoß, 1999, S. 456-461. Vgl. auch Fragenbogen Nr. 5 im Anhang, Frage 7.

²⁹⁵ Nieke, 2010, S. 50.

Jahre 1939 endete²⁹⁶, blieben die Geschäftskontakte nach Südafrika und Australien bestehen.²⁹⁷ 1949 trat Oertzen mit Volkswagen in Kontakt, um das Angebot zu unterbreiten, den Südafrikaexport für das Volkswagenwerk zu organisieren. Da der Generaldirektor Nordhoff Oertzen bereits kannte, verließ sich das Volkswagenwerk auf das Angebot und so diente Oertzen dem Unternehmen zunächst ab 1949 als offizieller, ursprünglich auf das Südafrikageschäft beschränkter Werksrepräsentant.²⁹⁸

Seit 1953 trug Oertzen die Verantwortung für die Koordination der Unternehmensaktivitäten des Volkswagenwerks in Australien.²⁹⁹ Damit fielen sowohl die Vorbereitungen für die gesamten strategischen Entscheidungen, als auch eine Vielzahl operativer Aufgaben fortan in seinen Kompetenzbereich.³⁰⁰ Ein schneller und kostengünstiger Zugang zum australischen Markt konnte durch die Reaktivierung der Geschäftskontakte Oertzens gewährleistet werden. Das Fehlen funktionaler Organisationsstrukturen wurde somit durch ein höchst funktionales, „personales Netzwerk“³⁰¹ kompensiert. Durch diese Vorgehensweise konnten Transaktionskosten und weitere Ressourcen eingespart werden, die andernfalls für den kostenintensiven Aufbau funktionaler unternehmensinterner Organisationsstrukturen sowie für die Recherche und Kontrolle neuer Kooperationspartner entstanden wären. Damit blieb VW in Australien einem Prinzip treu, mit dem das Volkswagenwerk in Südafrika gute Erfahrungen gemacht hatte und erschloss den Markt ab 1953 über bereits bestehende Großhandels-

²⁹⁶ A. a. O., S. 33.

²⁹⁷ A. a. O., S. 50.

²⁹⁸ A. a. O., S. 46.

²⁹⁹ A. a. O., S. 169.; Interne Mitteilung Nordhoff, 8.7.1953, UVW, Z 174, Nr. 427/1.

³⁰⁰ Nieke, 2010, S. 172.

³⁰¹ A. a. O., S. 221.

strukturen.³⁰² Effizient war dies vor allem in der Anfangsphase, in der VW Automobile in geringem Volumen exportierte.³⁰³

Daneben war dieses Netzwerk gerade in der Anfangszeit mit vielen weiteren Vorteilen verbunden. So gewährleistete es zunächst, dass das Volkswagenwerk mit zuverlässigen Informationen versorgt wurde, auf deren Grundlage Entscheidungen schneller getroffen werden konnten.³⁰⁴ Zu diesen Informationen zählte unter anderem marktspezifisches Wissen über die Eigenarten des australischen Marktes, wie beispielsweise Verkehrs-, Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur. Darüber hinaus sicherte das Netzwerk auch die Versorgung mit vertrauenswürdigen Informationen über aktuelle und sich abzeichnende Trends, sowohl im Hinblick auf die Wettbewerbssituation als auch auf die australische Wirtschaftspolitik.³⁰⁵ Dieser Erfolg ordnete sich insgesamt in ein Exportnetzwerk ein, das in den 1950er Jahren die maximale Funktionalität aufwies.³⁰⁶ Andererseits resultierte aus diesem Prinzip, dass sich mit der Zeit alle Informationen vornehmlich bei Oertzen konzentrierten. Oertzen gewann auf diese Weise eine zunehmende Bedeutung innerhalb des Netzwerkes, da er die Anbindungen zu mehreren „Teilnetz[en]“³⁰⁷ („Brückenbeziehungen“³⁰⁸) sicherte.³⁰⁹

Der Beginn des Engagements in Australien war damit eine Ausweitung von Oertzens Aufgabenbereichen, die darauf basierte, dass er als südafrikanischer Volkswagen- Repräsentant das Vertrauen des Generaldirektors durch seine erfolgreiche Arbeit in Südafrika gewonnen hatte. Aus der kon-

³⁰² Nieke, 2010, S. 42.; Für Informationen zur Transaktionskostentheorie vgl. Williamson, 1968, S. 98-129.; Ders., 1990.

³⁰³ Nieke, 2010, S. 42, S. 75, S. 169.

³⁰⁴ A. a. O., S. 169.

³⁰⁵ Spencer an Nordhoff, 28.Nov. 1953, UVW, Z 174, Nr. 882/1. ; Spencer an Nordhoff, 13th August 1954, UVW, Z 174, Nr. 882/1. ; Nordhoff an Spencer, 27.1.1954, UVW, Z 174, Nr. 882/1.; Nordhoff an Oertzen, 9.4.1957, UVW, Z 174, Nr. 693/1.

³⁰⁶ Nieke, 2010, S. 220.

³⁰⁷ A. a. O., S. 9.

³⁰⁸ A. a. O., S. 8.

³⁰⁹ Nieke, 2010, S. 8, S. 113.; Burt, 1992, S. 9-10.

tinuierlichen Erfüllung von Reziprozitätserwartungen resultierte demnach, begünstigt durch den erwähnten Personalmangel der Exportabteilung, eine zunehmende Übertragung von Verantwortung, die über die Erfüllung von Routineaufgaben hinausging. Nicht unproblematisch erwies sich hierbei, dass manche dieser Aufgaben in den Kompetenzbereich der dafür zuständigen Abteilungen des Volkswagenwerks fielen. Nordhoff stellte das Netzwerk jedoch über diese. Die im Verlaufe der Zeit erwachsende Freundschaft zwischen den beiden maßgeblichen Unternehmenspersönlichkeiten Oertzen und Nordhoff, beeinflusste die Entscheidungsprozesse des Generaldirektors stark.³¹⁰ Auf diese Weise wurde Oertzen in den darauffolgenden Jahren beauftragt, Nigeria, Japan, Neuseeland und Australien zu bereisen. Die Berichte Oertzens über diese Märkte wurden zumeist unmittelbar an Nordhoff gerichtet, der sich in seiner Entscheidungsfindung bezüglich möglicher Projekte auf die Informationen Oertzens verließ.³¹¹

Die Entscheidung, Australien, einen kleinen nur begrenzt aufnahmefähigen und darüber hinaus für damalige Verhältnisse durch seine große Distanz schwer erreichbaren Markt ab 1953³¹² durch den Export zu versorgen, war somit nicht das Resultat einer ausgefeilten Internationalisierungs- bzw. Exportstrategie. Vielmehr wurde eine Vorgehensweise, mit der VW gute Erfahrung gemacht hatte, auf den australischen Markt übertragen. Deutlich wird am Beispiel der Erschließung des australischen Marktes, dass in dieser Zeit überwiegend situativ gehandelt wurde, das heißt, wenn die Gegebenheiten als günstig erachtet wurden. Die Versorgung des australischen Marktes durch den Export ergab sich zunächst eher zufällig aus weitgehend günstigen internen sowie externen³¹³ Rahmenbedingungen. Die Grundsatzentscheidung jedoch war rational. So stand die Volkswagen-

³¹⁰ Nieke, 2010, S. 9, S. 77.

³¹¹ A. a. O., S. 76-77.

³¹² Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

³¹³ Die externen Rahmenbedingungen waren jedoch nicht nur einseitig positiv, wie sich mit der Zeit immer deutlicher herausstellte.

Limousine durch die Versorgung des südafrikanischen Marktes als Rechtslenker zur Verfügung. Es war demnach wirtschaftlich weitere Auslandsmärkte mit Linksverkehr zu beliefern, als dass die konstruktiven Änderungen auf diese Weise lohnenswert wurden. Obschon ein tiefergehendes Engagement in Australien zunächst nicht geplant war, konnte VW sich durch den australischen Markteintritt weitere Optionen erhalten.³¹⁴ Grundsätzlich sah sich das Unternehmen durch die weitgehend positive Ausgangslage konstituierenden Rahmenbedingungen in der Position, den Herausforderungen des australischen Marktes gerecht zu werden. Eine dieser Herausforderungen zeichnete sich für das Volkswagenwerk seit 1953 aus der Wirtschaftspolitik des Gastlandes ab.³¹⁵

In der Frühphase des Exportes übernahm T.K.M., ein spezialisierter Frachtführer mit Sitz in London und Hamburg, die gesamte Verschiffung der in Wolfsburg hergestellten, für Australien vorgesehenen Fahrzeuge.³¹⁶

3 VOM EXPORT ZUR DIREKTINVESTITION IN AUSTRALIEN 1954-1956

Blickt man auf die erste Phase des Markteintritts von VW in Australien (1953-1956), so war die Zeitspanne, in der das Volkswagenwerk den australischen Markt durch den Export versorgen konnte sehr kurz. Während der erste VW-Käfer 1953 nach Australien exportiert wurde, befand sich das Unternehmen bereits 1956 in der „Zwangslage“³¹⁷, eine Entscheidung darüber zu treffen, entweder eine Tochtergesellschaft in Australien zu grün-

³¹⁴ Nordhoff an Oertzen 6.10.1954, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

³¹⁵ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

³¹⁶ Dies zeigt für diese Zeit auch die Quelle: Oertzen an Nordhoff, Australien 21-6-1955, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 883/1.; Vgl. auch Davies/ Davies, 2004, S. 21.

³¹⁷ Oertzen an Nordhoff, 29. August 1956, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 693/1.

den oder auf den australischen Markt, in den das Volkswagenwerk bereits investiert hatte, zukünftig zu verzichten.³¹⁸

Insbesondere mit Direktinvestitionen in Schwellenländer verband Nordhoff das Risiko eines Verlustes durch mögliche Verstaatlichung³¹⁹: „dass all diese Auslandsinvestitionen eines Tages verloren gehen werden, entweder im Zusammenhang mit kriegerischen Ereignissen oder als natürlicher Akt des nationalen Selbstbewusstseins.“³²⁰

Dennoch stellte die Situation das Management von VW zwangsläufig ab 1954 vor das „Standortproblem“³²¹. Da eine Auslandsinvestition in jedem Land weder praktikabel noch rentabel war, galt es für das Unternehmen, eine begrenzte Auswahl an Märkten zu treffen, in denen ausländische Direktinvestitionen für das Volkswagenwerk unverzichtbar waren.³²²

Im Jahr 1954 war für Nordhoff überaus fraglich, ob der australische Markt für eine Auslandsinvestition geeignet war. In einem Brief an Oertzen schrieb er:

„Ich bin mir sehr darüber im Klaren, dass auf lange Sicht gesehen eine mindestens Teil-Fabrikation bei unseren Antipoden kommen muss. Zweifellos wäre Australien hierfür der richtige Raum. Ich teile aber vollkommen Deine Bedenken wegen der australischen Mentalität.“³²³

Eine Vielzahl an Risiken assoziierte der Generaldirektor mit dem australischen Markt. Die Industrialisierungspolitik der australischen Regierung bereitete ihm große Sorge:

³¹⁸ Ebd.

³¹⁹ Nieke, 2010, S. 104.

³²⁰ Nordhoff an Till, 27.5.1953, UVW, Z 174, Nr. 871.

³²¹ Wellhöner, 1996, S. 213.

³²² A. a. O., S. 212-213.

³²³ Nordhoff an Oertzen, 2. 9. 1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

„Zum Thema Australien muß ich mit aller Deutlichkeit sagen, daß wir die mehr oder weniger romantischen Ideen, die in diesem Land bestehen, uns nicht unkritisch zu eigen machen können. Daß Australien sich in den großen Kreis der Länder einfügt, die industrielle Autarkie-Gelüste haben, bedeutet nicht, daß solchen Wünschen bedingungslos entsprochen werden kann.“³²⁴

Entsprechend groß waren Nordhoffs Bedenken gegenüber der australischen „Gewerkschaftsregierung“³²⁵ und deren „Autarkiebestrebungen.“³²⁶ Die Industrialisierungspolitik Australiens sah Nordhoff ferner durch eine Sprunghaftigkeit gekennzeichnet, die ebendiesen Bestrebungen zugrunde lag und zu „unangenehmen Überraschungen“³²⁷ führen konnte. Diese Art der Politik hatte Nordhoff im Jahre 1954 dazu bewogen, Australien als: „Säugling mit allen Symptomen einer weit fortgeschrittenen Arterienverkalkung“³²⁸ zu umschreiben. Ferner schienen die industriellen Voraussetzungen in Australien nicht gegeben, um die mit einer inländischen Produktion verbundenen Anforderungen zu erfüllen.³²⁹

Dem Aufbau eines australischen Produktionsstandortes standen daneben bereits getätigte Investitionen, sowohl auf dem Bundesgebiet als auch im Ausland entgegen. So hatte das Unternehmen 1953 zeitgleich zum australischen Markteintritt in São Paulo die erste ausländische Tochtergesellschaft, die „Volkswagen do Brasil Ltda.“, gegründet.³³⁰ Ein zentraler unternehmensinterner Grund gegen ein Projekt in Australien bestand darin,

³²⁴ „Gegen Australien habe ich ein tiefes Misstrauen wegen der dortigen Gewerkschaftsregierung.“, Nordhoff an Oertzen 6.10.1954, UVW Z 174, Nr. 875/2.

³²⁵ Nordhoff an Oertzen, 6.10.1954, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

³²⁶ Niederschrift über die 12. Aufsichtsratsitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4. September 1956, S. 5, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

³²⁷ Ebd.

³²⁸ Nordhoff an Oertzen, 22.9.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

³²⁹ Nordhoff an Oertzen, 6.10.1954, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

³³⁰ Bericht über die Geschichte des Volkswagenwerks, S. 7, UVW, Z 69, Nr. 720/1.; Vgl. Volkswagen Chronik, 2008, S. 42.

dass die Eigentümerschaft des Unternehmens nach wie vor unklar war.³³¹ Darüber hinaus war die internationale Nachfrage in einem solchen Maß gestiegen, dass eine Kapazitätserweiterung des Wolfsburger Stammwerks 1954 erforderlich wurde. Im Zuge dieses Kapazitätsausbaus entstand von 1954-1956 eine neue Produktionsstätte in Hannover, in der fortan der Transporter gefertigt wurde.³³² Hierdurch sollte das Wolfsburger Werk, das sich so künftig auf die Produktion des Typ 1 (VW Käfer) konzentrieren konnte, entlastet werden. Die Investitionen für die Errichtung des Werks in Hannover beliefen sich auf insgesamt 214 Millionen DM.³³³ Daneben war es für das Wolfsburger Werk erforderlich, von der bisherigen Losserienfertigung auf eine fordistische Massenproduktion umzustellen. Denn nur auf diese Weise war es dem Volkswagenwerk möglich, neben internationalen, speziell US-amerikanischen-Wettbewerbern, die im Hinblick auf die Produktion neue Standards setzten, auf den Auslandsmärkten zu bestehen.³³⁴

Auch der zunehmende Nachfrageüberhang, dem das Unternehmen schon länger nicht mehr gerecht werden konnte, machte eine technologische Modernisierung ab 1954 unumgänglich. Die für diesen Kapazitätsausbau des Wolfsburger Werks erforderlichen Kosten beliefen sich (von 1954-1956) auf 405,8 Millionen DM.³³⁵ Diese hohen Investitionen würden, so schätzte Nordhoff die Möglichkeiten des Unternehmens ein, eine ausländische Direktinvestition für die folgenden zwei bis drei Jahre unrealisierbar machen.³³⁶ Dennoch war sich der Generaldirektor bewusst, dass eine „Teil-

³³¹ Nordhoff an Oertzen vom 6.10.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2. ; Vgl. Nieke, 2010, S. 102.

³³² Jahresbericht der Volkswagen GmbH 1954, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 463.

³³³ Nieke, 2010, S. 102.; Geschäftsbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 8, UVW, Z 319, Nr. 9639.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 131, UVW, Z 174, Nr. 467.

³³⁴ Nieke, 2010, S. 103.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 2-3, UVW, Z 174, Nr. 463.; Vgl. dazu Wellhöner, 1996, S. 109-111.

³³⁵ Nieke, 2010, S. 103.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 157, UVW, Z 174, Nr. 463.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1955, S. 157, UVW, Z 174, Nr. 464.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 145, UVW, Z 174, Nr. 466.

³³⁶ Nordhoff an Oertzen vom 6.10.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

Fabrikation bei unseren Antipoden“³³⁷ langfristig unumgänglich sein würde.³³⁸

1956 wurde Nordhoff, trotz aller Bedenken, zum Befürworter einer Direktinvestition in Australien, eine Haltung, die sodann 1957 in die Gründung der Volkswagen Australasia mündete.³³⁹ Wie ist diese Sinneswandlung Nordhoffs zu erklären? Welche Motive führten dazu, dass sich das Volkswagenwerk für die Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien entschied?

3.1 MARKBEDINGUNGEN IN AUSTRALIEN UND AUSWIRKUNGEN FÜR VW 1954-1956

Katalysiert durch den ab dem zweiten Drittel der fünfziger Jahre einsetzenden Übergang der fordistischen Industrialisierung in ein weiterentwickeltes Stadium, ergriff Australien ab 1954 seine Chance, den Aufstieg zu einer Weltmarktmetropole umzusetzen. Vor diesem Hintergrund erhöhte sich der Druck, eine nationale Automobilindustrie auf der Basis des Fordismus aufzubauen. In Konsequenz folgte hieraus, dass die australische Regierung 1954-56 die Maßnahmen der Importsubstituierung und damit den Druck auf ausländische Unternehmen erhöhte.³⁴⁰

Die Wettbewerbssituation von VW auf dem australischen Markt stellte sich 1954-1956 für das Volkswagenwerk positiv dar. Die Käfer, die Australien

³³⁷ Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

³³⁸ Ebd.

³³⁹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

³⁴⁰ Wellhöner, 1996, S.211-212.; Reisebericht Melbourne, 9.6.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1; Deutsche Botschaft Sydney, Bericht an das Auswärtige Amt, 13.5. 1955, Anlage German News, „Volkswagen for Australia“, 15. 4. 54, PA AA, AV NA, 2879, Bd. 11.; Vgl. dazu Wellhöner, 1996, S.211-212.

im Jahre 1954 erreichten, waren in jeder Hinsicht innovativ. Gerade diese Innovation brachte dem Unternehmen einen deutlichen Vorteil gegenüber den bis dato auf dem australischen Markt angebotenen Fahrzeugen der Konkurrenz.³⁴¹

Positiv wirkte sich darüber hinaus seit 1956 eine Krise der britischen Automobilindustrie auf die Wettbewerbssituation VWs in Australien aus. Während die deutsche Automobilindustrie große Export-Erfolge verzeichnen konnte, erhöhten sich die Lagerbestände britischer Automobilhersteller zunehmend, so dass „Tausende von Arbeitern entlassen werden mußten“³⁴². Die Absatzprobleme der englischen Automobilindustrie wurden überwiegend auf die technische Rückständigkeit der Fahrzeuge zurückgeführt.³⁴³ Die krisenhafte Situation der britischen Automobilindustrie fügte sich dabei in das Gesamtbild eines ‚kränkelnden‘ Großbritanniens ein. Das Land ging neben seinen Alliierten zwar als militärischer und politischer Sieger aus dem Zweiten Weltkrieg hervor. Jedoch war die für das Vereinigte Königreich mit dem Krieg verbundene ökonomische Belastung so hoch, dass sie das Ende der britischen Weltvormachtstellung besiegelte. Es entstand eine Abhängigkeit Großbritanniens von der ökonomischen und militärischen Unterstützung der USA. Die Staatsschulden des Vereinigten Königreichs erhöhten sich in einem solchen Maße, dass selbst Finanzhilfen die ökonomische Krise Großbritanniens nicht kompensieren konnten.³⁴⁴

Der ehemalige US-amerikanische Außenminister Dean Acheson beschrieb die Misere Großbritanniens ab 1950 wie folgt: „Das Weltreich ging ihnen [den Briten] verloren, doch eine neue Rolle haben sie nicht gefunden.“³⁴⁵ Gleichzeitig bedeutete diese Entwicklung das Ende der einst mächtigsten

³⁴¹ News from Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd. 26.10.1961, S. 1, PA AA, B 62, Bd.355c.; Vgl. folgende Hinweise zu VW Export.

³⁴² <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/43063665>, S. 36.

³⁴³ Ebd.

³⁴⁴ Shabaj, 2003, S. 22.

³⁴⁵ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/40351829>, S. 150.

Industriemacht. So musste Großbritannien den Krieg durch den Verkauf „von Auslandsfilialen seiner Unternehmen und Kapitalbeteiligungen im Wert von elf Milliarden Mark“³⁴⁶ finanzieren. Insgesamt betragen die Schulden Großbritanniens nach dem Zweiten Weltkrieg „54 Milliarden Mark.“³⁴⁷ Im Gegensatz zu Deutschland hatte sich Großbritannien bis in die 1950er Jahre nicht von den Auswirkungen des Zweiten Weltkrieges erholt.³⁴⁸ Dies begünstigte den Aufstieg der deutschen Automobilindustrie, der es 1954 nicht nur gelang, mit der französischen Automobilproduktion gleichzuziehen, sondern im Jahre 1956 auch die britische Produktion von Automobilen zu übersteigen.³⁴⁹ Des Weiteren wurde die internationale Entwicklung der deutschen Automobilindustrie durch die vier großen Währungskrisen Großbritanniens der Jahre 1955, 1956 und später auch 1957 und 1961 begünstigt.³⁵⁰

Die Reaktionen der Wettbewerber auf den Markteintritt von VW in Australien zeigten sehr deutlich, wie bedrohlich das Potential des Volkswagens in dieser Zeit wahrgenommen wurde. Besonders britische Wettbewerber versuchten auf unterschiedlichem Wege, den Markteintritt zu erschweren. Eine britische Propaganda bemühte sich, das Image des Volkswagens in Australien zu beschädigen.³⁵¹ Wie bereits ausgeführt, hatte gerade die britische Politik den Aufstieg des deutschen Unternehmens erst ermöglicht. Insgesamt war die britische Empörung über die erfolgreiche Entwicklung der deutschen Automobilindustrie allgemein und aufgrund dargelegter Gründe insbesondere über die des Volkswagens in Australien überaus groß. Schließlich wurde Australien aus britischer Perspektive nach wie vor

³⁴⁶ A. a. O., S. 148.

³⁴⁷ Ebd.

³⁴⁸ Ebd.

³⁴⁹ Moneta, 1963, S. 57.

³⁵⁰ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/46196135>, S. 148.

³⁵¹ Spencer an Nordhoff, 8. Sep. 1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.; Oertzen an Nordhoff, 10. Sep. 1954, UVW, Z 174, Nr. 872/2.

als britisches Hoheitsgebiet betrachtet.³⁵² Tatsächlich jedoch distanzieren sich die Standpunkte zwischen Großbritannien und Australien schon seit dem Zweiten Weltkrieg. Die Autarkiebestrebungen Australiens begünstigten eine weitere Abkühlung des Verhältnisses zu Großbritannien. Tendenziell entfaltete sich in dieser Zeit eine antibritische Stimmung innerhalb Australiens.³⁵³ Die australische Regierung kam dem Volkswagenwerk beispielsweise in den Jahren 1954/55 vermehrt durch Sonderlizenzen für den Import entgegen. Da es den Wünschen der australischen Regierung entsprach, dass Volkswagen in Australien eine Produktionsstätte errichtete, bestand ein Ziel darin, diese Option für das Volkswagenwerk durch ein entsprechendes politisches Entgegenkommen lukrativ erscheinen zu lassen.³⁵⁴ Die antibritische Tendenz führte zu einer „wohlwollenden Haltung der [australischen] Lizenzbehörden“³⁵⁵, von der das Volkswagenwerk beispielsweise 1956 profitierte.³⁵⁶

Die australische Bundesregierung war in dieser Phase durchaus bestrebt, ein günstiges Investitionsklima für ausländische Unternehmen zu schaffen. Das Auswärtige Amt sah den Hauptvorteil einer Direktinvestition in Australien darin, dass Unternehmen auf diese Weise die seit 1952 eingeführten mengenmäßigen Importrestriktionen umgehen konnten. Ferner profitierten Unternehmen durch den Protektionismus, den die australische Regierung im Falle einer in Australien vorgenommenen Direktinvestition ge-

³⁵² Oertzen an Nordhoff, 10. Sep. 1954, UVW, Z 174, Nr. 872/2.

³⁵³ Niederschrift über die 12. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4. September 1956, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

³⁵⁴ „In Australien, dessen Wirtschaft sehr gut geht, sind starke Autarkiebestrebungen im Gange. Man möchte Automobile weitgehend in Australien selbst herstellen, und man hat präzise Wünsche an das Volkswagenwerk, das die australische Regierung unter allen Umständen unter den Fabriken haben möchte, die dort produzieren. Der australische Wirtschaftsminister hat uns gebeten, das bald zu tun. Die Aversion gegen England ist stark.“, Niederschrift über die 12. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4. September 1956, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

³⁵⁵ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 23. April 1956, S. 2, PA AA, AV NA, 2881, Bd. 13.

³⁵⁶ Ebd.; Vgl. dazu Letter of the Premier of Western Australia to Baron von Oertzen, 29th October, 1956, NA: A463, 1956/1305.

währte, insofern, als dass dieser einen vor Einfuhren von Wettbewerbern geschützten Wirtschaftsraum schuf. Ein Risiko bestand jedoch darin, sich dauerhaft auf den Schutz der Restriktionen zu verlassen, da die australische Regierung: „die Lizenzierungspolitik elastisch den Markterfordernissen für die einzelnen Warenarten“³⁵⁷ anpasste. Daneben schufen die handelspolitischen Voraussetzungen zunächst ein den Markteintritt des Volkswagenwerks begünstigendes Klima.³⁵⁸

Die deutsch-australischen Handelsbeziehungen waren im Zeitraum von 1954-56 von einem Ungleichgewicht geprägt. Dieses bestand darin, dass das Volumen deutscher Exporte nach Australien größer war als jenes australischer Exporte nach Deutschland. Die Forderungen der australischen Regierung, ein größeres Kontingent an australischem Weizen und Wolle aufzunehmen, konnten von der Bundesregierung nicht in einem für Australien zufriedenstellendem Ausmaß erfüllt werden. Deutschland bezog Getreide vorwiegend aus Frankreich, Schweden oder der Türkei, zu denen es festere Handelsbeziehungen pflegte als zu Australien.³⁵⁹

Bundesdeutsche Automobilexporte wurden von 1954-56 durch die australische Bundesregierung instrumentalisiert, um Zugeständnisse bei der westdeutschen Regierung im Hinblick auf die Aufnahme landwirtschaftlicher Erzeugnisse einzufordern. Eine solche Handelspolitik war auch in anderen Schwellenländern, wie beispielsweise Südafrika von 1950-56 üblich. Dabei kam der Aufnahmebereitschaft australischer Agrarerzeugnisse durch die Bundesrepublik Deutschland eine ebenso zentrale Bedeutung wie in Südafrika zu. Während die handelspolitischen Forderungen der australischen Regierung vor allem auf die Abnahme von Wolle und Weizen

³⁵⁷ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 17. Oktober 1956, S. 4, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

³⁵⁸ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 23. April 1956, S. 2, PA AA, AV NA, 2881, Bd. 13.

³⁵⁹ Ebd.

abzielten, war der Verhandlungsgegenstand der südafrikanischen Regierung vornehmlich Wein.³⁶⁰ Bilaterale Handelsprobleme erschwerten in beiden Ländern den Markteintritt des Volkswagenwerks, in Australien ab 1953-56 und in Südafrika ab 1950.³⁶¹ Dennoch entwickelte sich der deutsch-australische Handel positiv. Bereits 1955 nahm Deutschland nach Großbritannien und den USA den dritten Platz unter den internationalen Exporteuren nach Australien ein. Unter den Abnehmern australischer Erzeugnisse befand sich Deutschland hingegen nur an sechster Stelle.³⁶²

Dass Volkswagen der Markteintritt trotz dieser wechselseitigen Handelsprobleme in beiden Ländern gelang, war auf bilaterale Kompromisse zurückzuführen. In Südafrika beispielsweise bestand ein solcher Kompromiss zwischen der westdeutschen und der südafrikanischen Regierung im Vertrag vom 28. August 1951 darin, dass Südafrika die Bundesrepublik Deutschland dauerhaft als Weichwährungsland anerkannte, solange die Bundesrepublik Deutschland nicht von Südafrika verlangte, Handelsdefizite in Goldzahlungen auszugleichen. Die Bundesrepublik Deutschland erklärte sich im Gegenzug dazu bereit, den südafrikanischen Einfuhrinteressen möglichst gerecht zu werden.³⁶³

Eine entsprechende Vereinbarung zwischen der Bundesrepublik und Australien erleichterte die Einfuhr westdeutscher Exporte auf dem australischen Markt bis Anfang 1956. Auf die Volkswagen-Exporte wirkte sich dieser Kompromiss in der Phase des Markteintritts positiv aus, obschon die westdeutsche Regierung den Einfuhrwünschen der australischen Regierung nur in begrenztem Maße entgegenkam.³⁶⁴

³⁶⁰ Nieke, 2010, S. 60.

³⁶¹ A. a. O., S. 57.

³⁶² Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 1-20, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

³⁶³ Nieke, 2010, S. 67.

³⁶⁴ Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 10-11, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

Im gleichen Jahr konnte sich die deutsche Industrie auf dem australischen Markt etablieren.³⁶⁵

1956 war Großbritannien nach wie vor der bedeutendste Handelspartner für Australien. Der zweitwichtigste Handelspartner war die USA. Japan wurde nach wie vor die Meistbegünstigung in der Zollbehandlung verweigert. Auch in der Vergabe von Importlizenzen wurde Japan weiterhin benachteiligt.³⁶⁶

Die handelspolitische Diskriminierung Japans sowie die Ressentiments der australischen Bevölkerung gegenüber japanischen Produkten wirkten sich zunächst positiv auf den Markteintritt des Volkswagenwerks aus.³⁶⁷ Bis 1955/56 wich die australische Regierung nicht von dieser Politik ab. Hieraus ergab sich eine Divergenz, die darin bestand, dass Japan einerseits der zweitgrößte Abnehmer australischer Wolle war und andererseits in seinen Importforderungen jedoch nicht in einem von Japan gewünschten Ausmaß von der australischen Regierung berücksichtigt wurde. Dass Japan auf diese Weise den achten Platz unter den internationalen Importeuren einnahm, wurde zunächst zu einem klaren Vorteil für europäische Handelspartner.³⁶⁸

Insgesamt bot der australische Markt zunächst gute Bedingungen, unter denen VW seine Erfolgspotentiale voll ausschöpfen konnte, um seine Ziele zu erreichen. Von den Vorteilen, die der australische Markt in dieser Zeit zu bieten hatte, konnte das Unternehmen somit umfassend profitieren.³⁶⁹

³⁶⁵ A. a. O., S. 12-13.

³⁶⁶ A. a. O., S. 12.

³⁶⁷ Deutsche Botschaft Sydney, Ministervorlage des Ministerialrat im Bundesministerium für Wirtschaft, 5. Januar 1952, S. 1, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

³⁶⁸ Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 1-9, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

³⁶⁹ Nordhoff an Oertzen 6.10.1954, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 875/2.; Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD., 8.11.1956, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

3.2 DIE ENTWICKLUNG DES ENGAGEMENTS VON VW IN AUSTRALIEN 1954-1956

Bereits 1954 wurde deutlich, dass das Volkswagenwerk sein Engagement in Australien zukünftig nicht auf Export und Montage reduzieren konnte. Manuel Hinke beschrieb die Situation für VW in Australien im gleichen Jahr, wie folgt:

„Ich würde gerne einmal Gelegenheit nehmen, mit Ihnen über den Punkt 5³⁷⁰ [der Agenda] zu sprechen, um über das Thema des allmählichen Übergleitens zur Teilproduktion unseres Wagens Klarheit zu schaffen, in die wir anscheinend langsam aber sicher in Australien hineinmanövriert werden.“³⁷¹

Das schnelle Tempo, das die australische Regierung zur Erreichung des nationalen Fertigungsanteils vorlegte, war keinesfalls im Sinne des deutschen Unternehmens³⁷², wie auch aus Oertzens Bericht an Nordhoff „Ueber die gegenwaertige Situation in Australien“³⁷³ aus dem Jahre 1956 hervorgeht:

„Die von uns seit langem erkannte autarkische-Entwicklung bezgl. der Einfuhr und Produktion von Kraftfahrzeugen in diesem Weltteil macht schnellere Fortschritte in erster Linie erzwungen durch interne finanzielle Notwendigkeiten als wir gedacht haben.“³⁷⁴

Dass die Möglichkeiten, den durch die Industrialisierungspolitik der australischen Regierung ausgehenden Druck auf eine Ausweitung des Volkswa-

³⁷⁰ Punkt 5 der Agenda bezog sich auf den weiteren Verlauf des Australienprojektes., Hinke an Nordhoff, 22.11.1954, UVW, Z 174, Nr. 882/1.; Manuel Hinke war bis zu seine Suspendierung im Jahre 1960 Exportleiter des VW-Konzerns., Nieke, 2010, S. 74, S. 167.

³⁷¹ Hinke an Nordhoff, 22.11.1954, UVW, Z 174, Nr. 882/1.

³⁷² „Deutscherseits wäre man keineswegs an solchem Tempo für den vollen Ausschluß unseres Materials interessiert.“, Dies zeigt für diese Zeit auch die Quelle: Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 32-36, PA AA B 67, Bd. 77.

³⁷³ Oertzen an Nordhoff, 29. August 1956, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 693/1.

³⁷⁴ Ebd.

gen-Engagements in Australien abzuwenden, begrenzt sein würden, war bereits vor 1956 abschätzbar.³⁷⁵

In der Umsetzung bedeutete dies für das Volkswagenwerk, dass es gezwungen war, strikte zollpolitische Vorgaben³⁷⁶ der australischen Regierung beim Export einzuhalten. Konkret durften Fahrzeuge zunächst lediglich als CKD-Importe (completely knocked down) eingeführt werden.³⁷⁷ Auf diese Weise sicherte die australische Regierung eine Montage der CKD-Importe vor Ort, die darüber hinaus durch eine Auslandstochter der Importfirma oder ein einheimisches Kontraktunternehmen vorgenommen werden musste.³⁷⁸ Da der Fordismus eine zentrale Voraussetzung für den industriellen Aufbau darstellte, war dessen Einführung eng verwoben mit dem Bestreben der australischen Regierung, den nationalen Anteil der Wertschöpfung durch feste Vorschriften kontinuierlich zu erhöhen. Demgemäß wurde in einem weiteren Schritt ein Mindestprozentsatz eingeführt, der den prozentualen Anteil an Zubehörteilen festlegte, die bei einheimischen Zulieferern zu beziehen waren. Im Verlauf wurden die Vorgaben über die Verarbeitung von Zubehörteilen aus der landeseigenen Produktion kontinuierlich verschärft. Die Vorschriften zur Steigerung des nationa-

³⁷⁵ Ebd.

³⁷⁶ „Fuer die Einfuhr von Limousinen und Transportern, Ersatzteilen, Technischer Literatur und Werbematerial wird eine besondere Erlaubnis benoetigt. Die Lizenzen werden vom Department for Trade and Customs, Canberra, ausgestellt und sind fuer das ganze Commonwealth of Australia gueltig. Die Einfuhr von Fahrzeugen unterliegt seit 1.4.55 wieder Beschraenkungen. Built-up Einheiten duerfen nur bis zur Hoehe von 40% der Einfuehren des Referenzjahres (1.7.50-30.6.51) importiert werden. Die Quote fuer CKD-Fahrzeuge betraegt 85% der Einfuehren im Referenzjahr. Fuer VW-Importe wurde eine Sonderlizenz ausgestellt (im Referenzjahr wurden keine eingefuehrt). Bisher ist allen Antraegen auf Einfuhr von Ersatzteilen stattgegeben worden, das gleiche gilt fuer die Einfuhr von Technischer Literatur. Antraege auf Import von Werbematerial sind dagegen schon einmal abgelehnt worden mit dem Hinweis, dass das Werbematerial auch in Australien gedruckt werden koennte.“, Reisebericht Melbourne, 9.6.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

³⁷⁷ Ebd.; Deutsche Botschaft Sydney, Bericht an das Auswärtige Amt, 13.5. 1955, Anlage German News, „Volkswagen for Australia“, 15. 4. 54, PA AA, AV NA, 2879, Bd. 11.; Vgl. dazu Wellhöner 1996, S. 212.

³⁷⁸ Dies zeigt für diese Zeit auch die Quelle: Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen 6.7.1965, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.; Vgl. dazu Wellhöner, 1996, S. 212.

len Anteils an der Wertschöpfung stellte das Volkswagenwerk vor Probleme.³⁷⁹ Immer deutlicher zeichnete sich für das Unternehmen ab, „daß die australischen Zollvorschriften eine Verteuerung unseres Wagens zur Folge haben würden. Man möchte uns zwingen, Differential und Getriebe in Australien fertigen zu lassen. Dies dürfte praktisch ausgeschlossen sein.“³⁸⁰ Ferner wurden australische Zulieferer den hohen Qualitätsanforderungen des deutschen Unternehmens anfangs nicht immer gerecht.³⁸¹ Um Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen zu fördern, sicherte die australische Regierung im Gegenzug Zollvergünstigungen zu.³⁸²

1954 erhielt das deutsche Unternehmen Importlizenzen für 3.500 Volkswagen. Im selben Jahr verließ die erste größere Schiffsladung mit 230 Transportern und 265 Käfern Hamburg, um als bereits vollständig gefertig-

³⁷⁹ „Vorweg ist zu sagen, daß es total ausgeschlossen ist, daß irgendeine Firma in Australien das überaus schwierige und heikle Antriebsgeraet unseres Wagens herstellen kann. Diese Schwierigkeiten fangen mit der in Australien vollkommen unmöglichen Herstellung der Magnesiumgehäuse an, für deren Bearbeitung selbst beim Import der Gußstücke alle Erfahrungen dort fehlen und die in bearbeitetem Zustand nicht mehr versandt werden können. Das gleiche gilt für den hoch belasteten und sehr komplizierten Zahnradsatz, der selbst für uns, die wir nun seit Jahren nichts anderes tun, noch immer voll ungelöster und manchmal ganz rätselhafter Schwierigkeiten ist. Der Gedanken, daß irgendein Lizenzinhaber einer englischen Zahnradfabrik diese Aufgabe lösen könnte, ist geradezu absurd. Die Zeichnungen für dieses Aggregat herzugeben, ist eine Zumutung, der wir nicht entsprechen können. Es ist nirgends in der Welt üblich, solche Forderungen zu stellen oder gar sie zu erfüllen, weil es einfach unfair ist.“, Interne Mitteilung Nordhoff an Oertzen, 22.9.1954, S. 1, UVW Z 174, Nr. 875/2.

³⁸⁰ Interne Mitteilung Hinke an Boehner, 17.9.54, S. 1, UVW Z 174, Nr. 875/2.; L. G. Boehner war zu diesem Zeitpunkt der Leiter der technischen Entwicklung, Vgl. Nieke, 2010, S. 91.

³⁸¹ “We are satisfied to learn from your letter that you have qualified engineers in your Staff with experience and knowledge to closely check specifications and see that quality standards are carefully observed. However, I must regretfully say that such carefulness has not been exercised on the samples which you have submitted. For instance: - Electrical cables C. 57A were certainly not to our specifications- and the Windscreen Wipers were in general not satisfactory. A detailed report about these deletion requests has been forwarded to you through our Packing Department and should be in your handy by now”, Letter Boehner Director of engineering to Mr. A.V. Gray, Managing Director, 18th June 1956, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

³⁸² Bericht über das Australien Projekt, 3.6.57, S. 1, UVW, Z 69/720/1.; Deutsche Botschaft Sydney, Bericht an das Auswärtige Amt, 13.5. 1955, Anlage German News, „German ships to Australia, 16. 6. 1954, PA AA, AV NA, 2879, Bd. 11.; Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen 6.7.1965, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

te Fahrzeuge in Australien importiert zu werden.³⁸³ Die restlichen Wagen erreichten Australien in Form von CKD-Bausätzen, die sodann in Clayton, Victoria von der australischen Eisenbahnwaggonfabrik Martin & King in Lohnmontage montiert wurden.³⁸⁴

Erste Erfahrungen, die das Volkswagenwerk auf dem australischen Markt gewann, verdeutlichten Probleme unterschiedlicher Art. Zum einen stellten die begrenzten Möglichkeiten des Transports³⁸⁵ das Volkswagenwerk vor Schwierigkeiten, die nicht allein logistischer Natur waren. Zwar verfügte das Unternehmen bereits durch die Versorgung des südafrikanischen Marktes über erste Erfahrungen mit der Verschiffung von Fahrzeugen,³⁸⁶ jedoch ergaben sich durch die deutlich größere Entfernung Australiens neue Herausforderungen für das Unternehmen. Sieht man von dem Nachfrageüberhang ab, dem das Volkswagenwerk in dieser Zeit ohnehin kaum gerecht werden konnte, erwies es sich aufgrund der großen Entfernung als überaus schwierig, die pünktliche Lieferung der Fahrzeuge zu gewährleisten.³⁸⁷ Der Seetransport dauerte drei Monate.³⁸⁸ Aus diesen Gründen konnte das geplante Verkaufsvolumen nicht immer eingehalten werden.³⁸⁹ Auch die harten Quarantänevorschriften Australiens³⁹⁰ forderten das Unterneh-

³⁸³ Deutsche Botschaft Sydney, Bericht an das Auswärtige Amt, 13.5. 1955, Anlage German News, „German ships to Australia, 16. 6. 1954, PA AA, AV NA, 2879, Bd. 11.

³⁸⁴ Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen 6.7.1965, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

³⁸⁵ Tessmer, 1979, S. 124; 447.; Brief Dr. Knott an Jacobi, 29.1.1960 UVW, Z 1053, Nr. 46/1.; G.I. Bericht Australien, 12.6.1955, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

³⁸⁶ Nieke, 2010, S. 69.

³⁸⁷ Hinke an Nordhoff, Export Australien, 22.11.1954, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 882/1: „dass die Verschiffung der CKD-Einheiten des Typ II für Australien erst nach der Modelländerung (1.3.1955) vorgenommen werden kann. Dies wurde auch nach genauester Abstimmung mit Herrn Höhne an Johannesburg mitgeteilt. Es lässt sich also leider nicht einrichten, die CKD-Transporter und die Montage-Einrichtungen vor März zu verschiffen.“

³⁸⁸ Davies/ Davies, 2004, S. 24.

³⁸⁹ „Nach unserem Wissen gehen hierdurch Regent Motors 500 Einheiten (je 250 für die Monate Januar und Februar) verloren, was jedoch unter den geschilderten Umständen nicht zu vermeiden ist“, Ebd.

³⁹⁰ Oertzen an Nordhoff, Australien 21-6-1955, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

men heraus. So mussten die Transportkisten beispielsweise aus speziell-chemisch-behandeltem Sperrholz gefertigt sein.³⁹¹ Häufig entstanden Ver-
sandschäden³⁹², da die Kisten während des Transports nicht adäquat gela-
gert wurden. Insgesamt bestand ein wesentlicher Nachteil darin, dass das
Volkswagenwerk zu diesem Zeitpunkt über keine unternehmenseigene
Flotte verfügte.³⁹³ Probleme ergaben sich ferner aus einer ungünstigen La-
gerung der am Zielort angekommenen Kisten. So wurden diese aufgrund
einer fehlenden Lagerhalle der Firma Martin & King zunächst im Freien³⁹⁴
gelagert und somit den Umwelteinflüssen ausgeliefert.³⁹⁵

Die lokale Montage von VW Limousinen begann in Clayton im Juni 1954.
Auch in diesem Kontext wird die zentrale Rolle des im gleichen Jahr zum
„Managing Director Export Division Africa Austral-Asia“³⁹⁶ ernannten Oert-
zens deutlich. So konnte die Lohnmontage über die Geschäftskontakte O-
ertzens organisiert werden.³⁹⁷

Aus unterschiedlichen Gründen hatte sich das Volkswagenwerk für die
Fabrik Martin & King zur Durchführung der Montage entschieden. Martin &

³⁹¹ Ebd.

³⁹² Dr. Knott an Jacobi, 29.1.1960, UVW, Z 1053, Nr. 46/1.; G.I. Bericht Australien,
12.6.1955, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

³⁹³ Bis 1964 musste das Volkswagenwerk aus diesem Grund noch jährliche Charterge-
bühren von „ca. 150 Mill. DM“ entrichten., Seherr-Thoss, 1974, S. 447.

³⁹⁴ Selbst 1959 änderte sich dies nicht., Knott an Versicherungsabteilung, 16.12.1959, S.
1, UVW, Z 1053, Nr. 46/1.: „CKD-Sendungen für Pkw's lagern zur Zeit noch im Freien.“

³⁹⁵ Knott an Nordhoff 25.10.1956, UVW, Z 1053, Nr. 46/1: „Durch die Lagerung unserer
CKD Sendungen im Bereich der Firma Martin & King Melbourne, sind sehr erhebliche
Rostschäden durch Regenwasser entstanden. Der Inhalt mancher Kisten ist total un-
brauchbar.“; Vgl. dazu: Interne Mitteilung C.H. Hahn an Nordhoff, 12.8.1955, UVW, Z
174 Nr. 877/1.: „Unsere Versandabteilung behauptet, außerstande zu sein, unser Kisten-
holz gegen den Sirex-Wespenbefall zu schützen. Dieses Problem wurde jedoch von
Bosch gelöst, und unser Nachhinken kostet pro Jahr 150.000 DM (Entgasungskosten
und lange Wartezeiten der Sendungen in der Quarantäne).“; Vgl. auch Oertzen an
Nordhoff, Australien 21-6-1955, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

³⁹⁶ Nieke 2010, S.93. In dieser Funktion betreute Oertzen das Geschäft des deutschen
Unternehmens in Neuseeland, Fidschi-Samoa, Australien, Mauritius und in Afrika süd-
lich des Sudan. ; Interne Mitteilung Nordhoffs vom 13.07.1954, UVW, Z 174, Nr.
875/2); Vgl. auch Vereinbarung zwischen der Volkswagenwerk GmbH und Klaus Det-
lof von Oertzen vom 1.1.1955, UVW, Z 165, Nr. 19.

³⁹⁷ Abschrift Telegramm Watt an Oertzen, 30.09.54, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

King war eine Tochtergesellschaft der Clyde Industries und Regent Motors, es handelte sich hierbei um australische Großhändler, über die der Vertrieb der Fahrzeuge des Volkswagenwerks ab 1954 gesichert werden konnte.³⁹⁸ Ferner war die Anbindung der Fabrikanlage zentral, sie war direkt am Fernverkehr angebunden. Durch die vorherige Eisenbahn-Fertigung, war eine entsprechende technische Ausstattung vorhanden; diese erfüllte die Voraussetzung für die Montage der Volkswagen. Darüber hinaus war eine verlässliche und angemessene Energie- und Rohstoffversorgung für die Fabrik ebenso gegeben. Ein weiterer Vorteil ergab sich daraus, dass durch umliegendes unbebautes Land³⁹⁹ von Beginn an Optionen für eine etwaige Ausdehnung des VW-Engagements in Australien bestanden.⁴⁰⁰ Bis zum Ende des Jahres 1954 wurden 1.747 Limousinen montiert, von denen der größte Teil – neben 299 Transportern und 1.280 importierten Limousinen – durch das Vertriebsnetzwerk vor allem in New South Wales und Victoria verkauft wurde. Das CKD-Modell, das das Volkswagenwerk 1954 in Australien anbot, unterschied sich nur unwesentlich von der deutschen Variante. Lediglich die Lackierung, Glas und einige elektronische Teile variierten, da diese, nach den Vorgaben der australischen Wirtschaftspolitik, aus Australien stammen mussten.⁴⁰¹

Der Vertrieb der Fahrzeuge und der Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation konnte in Australien über die Netzwerkbeziehungen Oertzens kostengünstig und zunächst weitgehend problemlos organisiert

³⁹⁸ Ebd.; Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen, 6.7.1965, S. 2, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

³⁹⁹ Der Kauf der Anlagen des Montagebetriebes Martin & King stand jedoch erst 1959 an., Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁴⁰⁰ Zu diesem Zeitpunkt dachte man zwar noch nicht daran eine eigene Tochtergesellschaft zu errichten, dennoch wollte man sich alle Optionen zur Ausdehnung des Engagements erhalten: "the establishment of a factory in Australia certainly is not a problem of the near future; it might be one immediately after that.", Nordhoff an Spencer 30th August 1954, UVW Z 174, Nr. 882/1.

⁴⁰¹ Davies/ Davies, 2004, S. 22.

werden. Oertzen konnte auf australische Händler zurückgreifen, die bereits 1937 in seinem Auftrag den Vertrieb des DKWs in Australien übernommen hatten. Da Oertzen diese Geschäftsbeziehungen seit 1937 pflegte, entstanden bis 1954 stabile, freundschaftliche, auf Vertrauen basierende Beziehungen, die durch eine gegenseitige reziproke Erwartungshaltung gekennzeichnet waren.⁴⁰² Das sich aus diesen Kontakten zusammensetzende ökonomische Netzwerk, bestand aus starken Bindungen („strong ties“).⁴⁰³ Zunächst legte dieses Netzwerk damit ein weitgehend sicheres Fundament für den weiteren Ausbau des Engagements des Volkswagenwerks in Australien.⁴⁰⁴

Der Aufbau der Verkaufsorganisation wurde durch Kontaktaufnahme Oertzens zu Lionel Spencer, dem Besitzer einer australischen Händlerfirma namens Regent Motors (Holding), begonnen. Spencer zählte zu denjenigen ‚Netzwerkakteuren‘, zu denen Oertzen eine freundschaftliche Beziehung⁴⁰⁵ unterhielt. Schließlich schloss das Volkswagenwerk auf der Grundlage der Initiative mit Regent Motors einen Generalimporteur-Vertrag⁴⁰⁶ ab, durch den Regent mit dem Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation vor Ort beauftragt wurde.⁴⁰⁷ So installierte Oertzen mithilfe Regents ein Vertriebsnetz, in dem alle Staaten innerhalb Australiens vertreten waren. Dazu nominierte Regent Motors sechs Großhändler für Volkswagen: Spencer Motors in Melbourne (Victoria und Tasmanien), Light Motors in Adelaide (Südaustralien und das „Northern Territory“), Western Motor Company in Perth (West Australien) und Annand & Thompson in Brisbane

⁴⁰² Granovetter, 1973, S. 1369-1380.; Davies/ Davies, 2004, S. 20.

⁴⁰³ Granovetter, 1973, S. 1369-1380.

⁴⁰⁴ Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen 6.7.1965, S. 2, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁴⁰⁵ „Es tat mir leid fuer meinen alten Freund Lionel Spencer, aber er hat durch seinen schweren Autounfall vor 2 Jahren [...] doch mehr in seiner alten Tatkraft gelitten als er zugeben will.“, Oertzen an Nordhoff, Australien, 21.6 1955, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

⁴⁰⁶ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

⁴⁰⁷ Ebd.

(Queensland), Lanock Motors in Sydney (New South Wales) und Greg Cusack Pty. Ltd. (ACT).⁴⁰⁸

Im Jahre 1955 errichtete das Volkswagenwerk eine Vertriebsniederlassung, die Volkswagen (Australia) Pty. Ltd.⁴⁰⁹ Es handelte sich hierbei um eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Regent Motor Holdings Ltd., die für die Koordinierung des Imports, der Montage und des Vertriebs der Fahrzeuge zuständig war.⁴¹⁰ Daneben übernahm die Firma LNC (Larke, Neave and Carter) die Distribution des Volkswagens als Großhändler für New South Wales.⁴¹¹

Das Hauptziel bestand frühzeitig darin, eine sichere und konstante Basis durch den Aufbau eines starken Vertriebsnetzwerks zu sichern.⁴¹² Dieses Ziel wurde zunächst trotz der großen landesspezifischen Distanzen erreicht. Innerhalb von drei Jahren war es gelungen, etwa „200 VW-Händlerbetriebe und Werkstätten mit sehr modernen Einrichtungen“⁴¹³ vor Ort zu akquirieren. Daneben setzte der Kundenservice des Volkswagenwerks neue Standards und wurde zu einem Qualitätsmerkmal.⁴¹⁴ Auch im Hinblick auf die Etablierung eines landesweiten Kundendienstes stellte die Größe Australiens Volkswagen vor besondere Herausforderungen, denen VW jedoch zunächst gerecht werden konnte. So wurde der VW-Service ab 1955 zu einem wichtigen Kaufkriterium⁴¹⁵ australischer Bedarfer.⁴¹⁶

⁴⁰⁸ Davies/ Davies, 2004, S. 21.

⁴⁰⁹ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

⁴¹⁰ Ebd.

⁴¹¹ Davies/ Davies, 2004, S. 21.

⁴¹² „only one preparation is possible and necessary, that is to construct a base as strong and solid as possible by building up as much good will, service organisation and sound financial background as possible, because whatsoever may be necessary in the future needs a safe ground to stand on [...]“, Nordhoff an Spencer 30th August 1954, UVW Z 174, Nr. 882/1.

⁴¹³ Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk G.m.b.H. vom 3. Juni 1957, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁴¹⁴ Ebd.

⁴¹⁵ Auch wenn eine Art Propaganda britischer Wettbewerber ein gegenteiliges Bild des Kundendienstes zeichnete: Vgl. beispielsweise: Spencer an Nordhoff 24th August

Ferner ergab sich aus dem Kundendienst ein Wettbewerbsvorteil⁴¹⁷, vor allem gegenüber britischen Wettbewerbern.⁴¹⁸ Diese hatten es aus unterschiedlichen Gründen versäumt, einen entsprechenden Service aufzubauen.⁴¹⁹

Dass Oertzen in seiner Funktion als Leiter der „Export Division Africa Austral-Asia“⁴²⁰, abgesehen von bis zu zwei Aufenthalten in Australien jährlich⁴²¹, in Südafrika residierte⁴²², wirkte sich hingegen langfristig negativ auf die Funktionalität des australischen Netzwerkes und damit auch auf den Erfolg des Volkswagenwerks in Australien aus.⁴²³ Da Oertzen durch seine Position – er war unmittelbar der Direktion unterstellt – alleine die

1954, Copy of Letter which appeared in the Motor of August 11, UVW, Z 174, Nr. 875/2: “A VW SNAG One point seems to have been omitted from recent eulogies on the Volkswagen –namely, owner maintenance is practically impossible. Recently my VW suffered from loss of power. I wanted to decarbonize it, but for this minor job engine has to be removed. The “reading matter” states that only four bolts need to be undone, but doesn’t mention the body jack, engine sling, etc. that are required and which the average car owner doesn’t possess. To quote an example, I recently had an exhaust valve, new valve springs, gaskets, etc. fitted. The cost of materials was 36s., of labour L 7.15.6d., for a job which I could have done in an evening on any English small car, but which I had to have done at the nearest VW agent over 30 miles away. The Volkswagen is most pleasant to drive, is economical and fast, but after my experience I’am going back to a British car. [...]”; Vgl. dazu Niederschrift über die 11. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk GmbH am 8. Juni 1956, UVW, Z 174, Nr. 490/2: „Alle die unerfreulichen und alarmierenden Meldungen über unser Verhalten und unsere Schwierigkeiten, die es gar nicht gibt, kommen aus England, und sie gehören zu der Hintertreppen-Propaganda gegen Deutsche, die die deutsche Presse in ihrer Sensationsgier aufgegriffen hat. Wir sind insgesamt sehr zufrieden mit der Entwicklung. Unsere Position ist gut und stark, und wir lassen uns durch die Tagesereignisse nicht irremachen in unserem Optimismus.“

⁴¹⁶ Bericht über Australienbesuch 28.- 30.5.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1.; Bericht über Australienbesuch 1.-10.6.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

⁴¹⁷ Moneta, 1963, S. 81.

⁴¹⁸ Der Markteintritt des Volkswagenwerks wurde aufgrund der kolonialen Vergangenheit Australiens als Eindringen in britisches Territorium wahrgenommen.; Niederschrift über die 11. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk GmbH am 8. Juni 1956, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

⁴¹⁹ Moneta, 1963, S. 81.

⁴²⁰ Nieke 2010, S.93.

⁴²¹ Oertzen an Lange, 6. Februar 1958, UVW, Z 174, Nr. 612/2.

⁴²² Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 32-36, PA AA B 67, Bd. 77.

⁴²³ Siehe die folgenden Hinweise.

gesamte Kommunikation mit den Importeuren kontrollierte, waren die Möglichkeiten der Export und Kundendienstabteilung der Konzernverwaltung, in das operative Geschäft einzugreifen, stark begrenzt.⁴²⁴

Für seine Leistungen als Exportmanager erhielt Oertzen seit 1950 offiziell, entsprechend seines Vertrages mit dem Volkswagenwerk, ein monatliches Gehalt von umgerechnet 2.000 DM als selbständiger Mitarbeiter. Aus einer Erweiterung des Aufgabenbereichs folgte im Jahr 1955 eine Gehaltserhöhung, so dass Oertzen für seine Tätigkeit 6.500 DM monatlich erhielt. Auf der Basis einer mündlichen Vereinbarung mit Nordhoff konnte Oertzen eine Sonderprovision von Generalimporteuren sowie Großhändlern erheben, die sich auf 6 Pfund pro verkauften Volkswagen belief. Diese zusätzlichen Provisionen konnte Oertzen jedoch lediglich unter der Prämisse vereinnahmen, dass kein finanzielles Engagement in Form einer Beteiligung des Volkswagenkonzerns bei diesen Generalimporteuren oder Großhändlern vorlag. Generell war diese Vereinbarung damit so geregelt, dass die an Oertzen gehenden Sonderzahlungen den Gewinn des Volkswagenwerks nicht schmälerten.⁴²⁵ Das Verhalten Nordhoffs sowie Oertzens kann nicht losgelöst von ihrer Positionierung innerhalb des „Teilnetz[es]“⁴²⁶ betrachtet werden, da dieses ihre Wahrnehmung von Rationalität prägte.⁴²⁷ Grundsätzlich waren beide überzeugt, durch ihr Handeln die Prosperität des Unternehmens zu fördern. Zumal die Provisionszahlungen zu Lasten der Generalimporteure gingen und damit keine monetären Einbußen für das Unternehmen bedeuteten. Jedoch war ihnen andererseits auch bewusst, dass diese Zahlungen nicht mit der Volkswagen-Regelkonformität vereinbar und sie auch vor dem Hintergrund der Selbstständigkeit Oert-

⁴²⁴ Nieke 2010, S. 93.

⁴²⁵ A. a. O., S. 146-147.

⁴²⁶ A. a. O., S. 9.

⁴²⁷ A. a. O., 2010, S. 8-9.

zens schwer zu legitimieren waren.⁴²⁸ Analog zu Oertzens Zuständigkeitsbereich – der sich zunehmend um weitere Länder vergrößerte – erhöhten sich durch die steigende Anzahl exportierter Fahrzeuge auch seine Einnahmen.⁴²⁹

Es erschien nicht unwahrscheinlich, dass auch Nordhoff Nutznießer der Provisionszahlungen war, die teilweise auf dem sogenannten Winter-Konto eingingen. Ein solcher Beweis könnte darin erachtet werden, dass sowohl Oertzen als auch Nordhoff daran gelegen war, dass diese Vereinbarung bezüglich der Provisionen auch weiterhin umgesetzt werden konnte.⁴³⁰ Dies ergeht beispielsweise aus Regelungen, die die beiden Freunde sowohl für die Abwicklung des Exportes in Australien als auch zur Verhinderung einer Übernahme der südafrikanischen SAMAD⁴³¹ fanden. Ab 1956 stellte die zukünftige Regelung des Exportes nach Australien beide Unternehmer vor Probleme, die von einer zu diesem Zeitpunkt innerhalb des Managements des Volkswagenwerks debattierten größeren Einflussnahme der Muttergesellschaft auf das Australiengeschäft ausgingen und ein Ende der Provisionszahlungen hätte herbeiführen können. In einem Brief an Nordhoff sprach sich Oertzen entschieden dagegen aus, dass etwas an der bisherigen Vorgehensweise – seit 1953 hatten australische Großhändler den Import des Volkswagens geregelt – geändert wurde. Oertzen plädierte vielmehr dafür, die Abwicklung des Exports der Fahrzeuge wie bisher vorzunehmen, um eine Steuerung des Vertriebs von Wolfsburg aus zu verhindern. Diese Haltung erklärt sich daraus, dass Oertzen als für das Geschäft in Australien Verantwortlicher und Empfänger der Provisionszahlungen zu verhindern beabsichtigte, dass diese Einnahmequelle versiege. Die Gründe dafür, den

⁴²⁸ Aus diesem Grund sollte aus dieser Regelung zwischen Nordhoff und Oertzen langfristig ein Konflikt innerhalb der Geschäftsleitung erwachsen.; A. a. O., S. 148-149.

⁴²⁹ A. a. O., S. 146-147.

⁴³⁰ Nieke, 2010., S. 147.; Aktenvermerk über das Winter Account vom 29.12.1952 ,UWV, Z 174, Nr. 407.

⁴³¹ Nieke, 2010., S. 51.; Der Name der südafrikanischen Tochtergesellschaft stand als Abkürzung für: „South African Motor Assemblers and Distributors Ltd.“

Status quo wie bisher beizubehalten, waren derart, dass sie, wie Oertzen es in seinem Brief vom 10. Oktober 1956 an Nordhoff formulierte: „ nur uns Beide angehen. – Gehört dort der Vertrieb dem Werk Wolfsburg, dann ... ist der Bierhahn zu.“⁴³²

Exakt hierin lag jedoch ein Grund, warum die Händlerorganisation in Australien, durch die Abwesenheit Oertzens begünstigt, zunehmend sich selbst überlassen blieb. Da es der Konzernzentrale somit an Kontrollmöglichkeiten mangelte, entwickelten sich langfristig große Probleme.⁴³³ Zudem hatte die für den Export zuständige Fachabteilung nicht die notwendige Manpower, um unterstützend eingreifen zu können. So ist es zu erklären, dass am Status quo des Vertriebssystems in Australien seit 1954 bis etwa 1958 keinerlei große Veränderungen vorgenommen wurden, obschon sich die Anforderungen an die Verkaufsorganisation durch einen gewachsenen Markt verändert hatten.⁴³⁴

Insgesamt kann für die Phase des Markteintritts somit festgehalten werden, dass der Aufbau des Vertriebs und der Kundendienstorganisation in Australien zunächst gelang. Sowohl in Australien als auch in Südafrika konnten mithilfe Oertzens Geschäftskontakte das „Gesamtnetz“⁴³⁵ insofern optimiert werden, als dass strukturelle Lücken auf diese Weise geschlossen werden konnten.⁴³⁶

In Relation betrachtet war die Intensität dieser Bindungen jedoch nicht zu vergleichen mit der des südafrikanischen Netzwerks. In Südafrika verfügte Oertzen über einen „exklusiven Freundeskreis aus Angehörigen der südaf-

⁴³² Oertzen an Nordhoff, 10.10.1956, UVW, Z 174. Nr. 407.; Vgl. dazu Nieke 2010, S. 147.

⁴³³ Vgl. dazu die spätere Beurteilung: Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁴³⁴ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd. vom 28. August 1958, S. 1, BArch, B 126/62538.; Siehe die folgenden Hinweise.

⁴³⁵ Nieke, 2010, S. 9.

⁴³⁶ A. a. O., S. 50.

rikanischen Elite.⁴³⁷ Die Geschäftskontakte Oertzens in Südafrika waren insgesamt einflussreicher. Das dortige Netzwerk war durch eine hohe Dichte und „Multiplexität“⁴³⁸ gekennzeichnet, so dass es sich positiv auf den Erfolg des Volkswagenwerkes in Südafrika auswirkte.⁴³⁹ In Australien hingegen waren die direkten und damit starken Beziehungen weniger einflussreich und minder intensiv, begünstigt durch Oertzens Abwesenheit.⁴⁴⁰ Schwache Bindungen („weak ties“)⁴⁴¹ bestanden lediglich indirekt über die starken Bindungen zu einflussreichen Politikern und Angehörigen der Regierung.⁴⁴² Langfristig wirkte sich die Abwesenheit Oertzens⁴⁴³ negativ auf die Funktionalität des australischen Netzwerks und damit auch zu einem Teil auf den Erfolg des Engagements von Volkswagen in Australien aus.

Dass das Engagement von Volkswagen in Australien in den Jahren 1954-56 zunächst erfolgreich verlief⁴⁴⁴, war daneben auch durch ein gutes Timing⁴⁴⁵ begünstigt, wie Nordhoff vor dem Aufsichtsrat betonte:

„Ich glaube, dass wir vielleicht gerade den richtigen Zeitpunkt gewählt haben, die Verbindung mit Australien und unsere Pläne dort jetzt etwas stärker heranzuziehen, denn dort wird jetzt eine Entwicklung einsetzen, an der teilzuhaben für unser Werk von Bedeutung sein wird.“⁴⁴⁶

⁴³⁷ A. a. O., S. 49.

⁴³⁸ A. a. O., S. 50.

⁴³⁹ Ebd.

⁴⁴⁰ Oertzen an Lange, 6. Februar 1958, UVW, Z 174, Nr. 612/2.

⁴⁴¹ Granovetter, 1973, S. 1369-1380.

⁴⁴² So wurde beispielsweise D. A. Menzies, ein Barrister, auf Empfehlung 1957 zum „Retainer“ der Austalasia ernannt, unter anderem da dieser mit dem damaligen Ministerpräsidenten verwandt war.; Abschlussbericht Australien Oertzen an Nordhoff, 18.12.1957, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁴⁴³ Oertzen an Lange, 6. Februar 1958, UVW, Z 174, Nr. 612/2.; Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 32-36, PA AA B 67, Bd. 77.

⁴⁴⁴ Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen 6.7.1965, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁴⁴⁵ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

⁴⁴⁶ Ebd.

Neben den bereits thematisierten günstigen Rahmenbedingungen wirkte sich das zu diesem Zeitpunkt in Australien einsetzende „Stadium der explosiven Industrialisierung“⁴⁴⁷ positiv aus, mit dem eine große Aufnahmefähigkeit des australischen Marktes verbunden war:

„Australien befindet sich seit dem zweiten Weltkrieg und durch die Erfahrung während des Krieges belehrt, in einem Stadium der explosiven Industrialisierung. Ende 1955 gab es insgesamt 51.056 Fabriken und mechanische Betriebe mit einer Gesamtbelegschaft von 1. Mill⁴⁴⁸. gegenüber 1939: 26.941 Fabriken mit 0,6 Mill. Belegschaft. Während sich die Zahl der Fabriken verdoppelte, hat sich der Wert des in den Fabriken befindlichen Maschinenparks vervierfacht und beläuft sich heute auf ca. 7 Mrd. DM“.⁴⁴⁹

Auf diese Weise verbesserte sich die für Volkswagen – von 1954 bis 1956 – ohnehin günstige Wettbewerbssituation. Das Volkswagenwerk konnte durch die Bedienung des Kleinwagensegments eine Marktlücke für sich nutzen, da sich das übrige Angebot der Wettbewerber überwiegend auf große Fahrzeuge beschränkte. Die Marktlücke bestand darin, dass der australische Käufer bisher lediglich zwischen britischen Fahrzeugen, deren Technik vergleichsweise rückständig war und teuren US-amerikanischen Modellen wählen konnte.⁴⁵⁰ Durch zollpolitische Vorteile konnte das Volkswagenwerk den Käfer ab 1954 zu einem Preis von „9000 DM“⁴⁵¹ anbieten, während die US-amerikanische Konkurrenz – maßgeblich zu nennen sind hier Holden und Ford – die bereits Tochtergesellschaften in Australien gegründet hatten, ihre Fahrzeuge zu einem Preis von 12.000 DM an-

⁴⁴⁷ Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD., 8.11.1956, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

⁴⁴⁸ Die Abkürzung „Mill.“ in diesem Zitat meint Millionen.

⁴⁴⁹ Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD., 8.11.1956, S. 2, [Verfasser unbekannt], UVW, Z 69, Nr. 901/1.

⁴⁵⁰ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 78.

⁴⁵¹ Ebd.

boten. Die Wettbewerber auf dem australischen Markt verfügten somit zunächst über kein konkurrenzfähiges Modell im Kleinwagensegment.⁴⁵²

Die Absatzchancen von VW zwischen 1954-1956 konnten dadurch optimiert werden, dass die Fahrzeuge der Marke Volkswagen neue Standards im Hinblick auf Qualität, Technik und Design setzten.⁴⁵³ Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit stellen zentrale Kaufargumente dar. Darüber hinaus eilte den Fahrzeugen auch in Australien ihr guter Ruf voraus. Auch der Kundendienst, durch dessen Aufbau Volkswagen ebenfalls neue Standards setzte, war, vor allem gegenüber der britischen Konkurrenz, ein klarer Vorteil⁴⁵⁴ und wurde zu einem bedeutenden Kaufkriterium.⁴⁵⁵ Potentielle Käufer für Volkswagen setzten sich überwiegend aus jungen Menschen und sogenannten „New Australians“⁴⁵⁶ zusammen. In den meisten Fällen wurden entweder „Nachkriegsmodelle“ oder „groessere Wagen“ im Gegenzug in Zahlung gegeben.⁴⁵⁷

Folgt man McCarthy, konnte das Unternehmen damit insgesamt in der ersten Phase des Markteintritts die klassischen Instrumente des Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion)⁴⁵⁸ voll ausschöpfen. So konnte das Volkswagenwerk dem australischen Käufer ein Produkt anbieten, das zum damaligen Zeitpunkt in dieser Form einmalig war. Auch die Preispolitik des

⁴⁵² <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S.78.

⁴⁵³ News from Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd., 26.10.1961, S. 1, PA AA, B 62, Bd.355c.

⁴⁵⁴ Moneta, 1963, S. 81. ; „So why is the German car outselling the British here? One theory is that the Germans have set up a better service and spare-parts system.“, Detroit Free Press, William McGaffin, „Auto Industry is War front in new battle of Britain“, 14. July 1956, UVW, Z 174, Nr.1239/1.

⁴⁵⁵ Bericht über Australienbesuch 28.- 30.5.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1.; Bericht über Australienbesuch 1.-10.6.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

⁴⁵⁶ Unter dem Begriff „New Australians“ wurden ursprünglich alle Migranten, die nicht britischer Herkunft waren und im Zuge der nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzenden Migrationsbewegung nach Australien emigrierten, gefasst. Das Attribut „new“ bezog sich in diesem Kontext unter anderem auf die neue Identität, die diese Emigranten in Australien finden mussten., Zander, 2004, S.1.

⁴⁵⁷ Bericht über Australienbesuch, 28.- 30.5.55, UVW, Z 174, Nr. 883/1.

⁴⁵⁸ McCarthy, 1960.

Unternehmens war effizient. Die Distributionspolitik war anfangs ebenfalls wirtschaftlich wirksam.

Das Volkswagenwerk profitierte in dieser Zeit von dem Wirtschaftsboom der 1950er Jahre und der erweiterten Aufnahmefähigkeit des australischen Marktes, bedingt durch die in dieser Zeit einsetzende industrielle Entwicklung. Auch die Vermarktung der Produkte durch eine zielgerichtete Kommunikationspolitik war in dieser Zeit effektiv. Die Teilnahme der deutschen Fahrzeuge an unterschiedlichen national-bedeutsamen Automobilrennen⁴⁵⁹, wie beispielsweise an den besonders anspruchsvollen Trials⁴⁶⁰ und Rallyes, steigerte Mitte der 1950er den Bekanntheitsgrad der Marke und den dazugehörigen Modellen. Darüber hinaus demonstrierte das Unternehmen so auf eine öffentlich-wirksame Weise die optimale Anpassung der Fahrzeuge an die hohen, für deutsche Verhältnisse außergewöhnlichen Erfordernisse einer vielseitigen australischen Landschaft:

“Volkswagens’ outstanding successes in Australian reliability trials in the mid 1950’s won a reputation for reliability ruggedness and durability [...].

⁴⁵⁹ “Das Victorian „Alpine Trial“, das Ende 1954 in Australien stattfand, brachte dem Volkswagen einen glänzenden Erfolg. In einer äußerst schwierigen Zuverlässigkeitsfahrt, die über die Gesamtstrecke von 989 Meilen in bis zu 200 m mit gefährlichen Gefällen und Kurven führte, wurde Mr. L. Whitehead mit seinem serienmäßig ausgestatteten Volkswagen Klassensieger und vierter in der Gesamtwertung. Von den insgesamt 49 gestarteten Fahrzeugen aller Klassen erreichten nur 15 das Ziel [...]“, Facts and Figures Nr.24, 4. Oktober 1955, S. 1, UVW, Z 971, Nr. 1/36. ; “An der “Stock Car Gymkhana” in Geelong (Australien), einer Zuverlässigkeitsfahrt für serienmässige Automobile, beteiligten sich vier Volkswagen, die die ersten vier Plätze belegten. (Juni 1955).”, Facts and Figures Nr.24, 4. Oktober 1955, S. 1, UVW, Z 971, Nr. 1/36.

⁴⁶⁰ Die siegreiche Teilnahme an einer Trial des Jahres 1955 sorgte insofern für besondere Publicity, als dass die Siege der deutschen Fahrzeuge zunächst von der Abnahmekommission „wegen je eines durch Felsbrocken verursachten Risses“ – unter Protest der Öffentlichkeit – nicht anerkannt wurde., Ebd.; Erst nachträglich erkannte man die Siege an: „Volkswagen erster und zweiter Platz zurückerkannt“, A. a. O., S. 2. ; Vgl. dazu Spencer an Nordhoff, 21th October 1955, S. 1, UVW Z 174, Nr. 883/1: “The publicity of the long controversy was magnificent, and no Advertising Agency in the world would have done a better job for Volkswagen.”; Vgl. auch Fragenbogen Nr. 1 im Anhang, Frage 2.; Vgl. auch Fragenbogen Nr. 5 im Anhang, Frage 7.

Volkswagen 1200 sedans won five of the Round-Australia trials in succession.”⁴⁶¹

Der Volkswagen bestätigte die Attribute, die Australier mit deutschen Produkten verbanden. Die teilweise anfangs innerhalb der australischen Bevölkerung vorherrschende Skepsis aufgrund der als außergewöhnlich wahrgenommenen Form des Käfers konnte relativ schnell überwunden werden. So waren es vor allem Kriterien wie Qualität und Verlässlichkeit, die im Vergleich zu allen bisher Gekannten neue Standards setzten, die den australischen Käufer überzeugten.⁴⁶²

Die so unter Beweis gestellten Leistungen trugen ihren Teil dazu bei, dass der Volkswagen schon bald ein hervorragendes Image in Australien genoss. Frühzeitig bildeten sich australische Fanggemeinschaften und Fanvereine.⁴⁶³ Insgesamt förderte diese Vermarktungsstrategie den Bekanntheitsgrad der Fahrzeuge und wirkte sich auf diese Weise auch positiv auf den Erfolg in dieser Phase aus.⁴⁶⁴ Der Geschäftsbericht des Jahres 1955 attestiert dem australischen Engagement „eine beispiellose Erfolgsbilanz“⁴⁶⁵. Der Erfolg des Volkswagenwerkes in Australien stand dabei im Zeichen einer allgemein erfolgreichen Entwicklung. 1955 gelang dem Unternehmen der Aufstieg zum „drittgrößten Automobilhersteller“⁴⁶⁶ weltweit.

⁴⁶¹ The first 10 years, Trial by Endurance (o. n. A.), UVW, Z 319, Nr. 1/21361.

⁴⁶² Davies/ Davies, 2004 , S. 5.; Matthews/ Long, 1993, S. 17.

⁴⁶³ Davies/ Davies, 2004, S. 102.

⁴⁶⁴ Mag es auch sein, dass andere internationale Wettbewerber mehr in die Vermarktung ihrer Fahrzeuge investierten, konnte der Faktor Marketing in der vorliegenden Arbeit nicht als reiner Misserfolg begünstigender Faktor identifiziert werden. Im Gegensatz zur Auffassung des Befragten Davies, ergeben die vorangestellten Ausführungen, dass die VWA ihre Produkte auch ohne große Investitionen effektiv vermarkten konnte.; Vgl. Fragenbogen im Anhang, Frage 2, S. 207-208. Aus diesem Grund soll ihr Einfluss im Folgenden untersucht werden.

⁴⁶⁵ Facts and Figures Nr. 37 vom 11.Oktober 1956, UVW, Z 971, Nr. 1/36.

⁴⁶⁶ Seherr-Thoss, 1974, S. 407.

3.3 DIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNG DES GENERALDIREKTORS H. NORDHOFF 1956

Im Jahr 1956 schlug die australische Regierung – seit längerer Zeit erwartet und doch zu diesem Zeitpunkt unvorhergesehen⁴⁶⁷ – einen neuen politischen Kurs ein. Neue wirtschafts-politische Vorschriften sollten die Etablierung einer nationalen Automobilindustrie erzwingen. Für das Volkswagenwerk bedeutete dies, dass ein hoher Anteil an einheimischen Materialien und Zubehörteilen in die CKD-Montage aufgenommen werden musste.⁴⁶⁸ Voraussetzung für ein ausgedehnteres Engagement in Australien war, dass sich das Volkswagenwerk festlegte, in der Produktion einen Nationalisierungsgrad von „70%“ zu erreichen.⁴⁶⁹ Zu diesem Zeitpunkt betrug der australische Fertigungsanteil des Unternehmens 43%.⁴⁷⁰ Der staatliche Druck versetzte das Unternehmen in die direkte „Zwangslage“⁴⁷¹ eine Entscheidung darüber zu treffen, ob es gewillt war, die Vorgaben der Regierung zu erfüllen, und damit eine Tochtergesellschaft zu gründen sowie langfristig zur Eigenproduktion überzugehen, oder auf ein weiteres Engagement in Australien zukünftig zu verzichten.⁴⁷² Letzteres hätte den Verlust eines Marktes bedeutet, in dem die Vertriebszahlen innerhalb von drei Jahren von 4.370 Fahrzeugen auf 14.519 Exemplare angestiegen waren.⁴⁷³

Trotz Nordhoffs kritischer Haltung gegenüber Direktinvestitionen⁴⁷⁴ und dem australischen Markt⁴⁷⁵ per se, zeichnete sich bereits frühzeitig ab, dass

⁴⁶⁷ Oertzen an Nordhoff, 29. August 1956, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 693/1.

⁴⁶⁸ Nieke, 2010, S. 169.; Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk G.m.b.H. vom 3. Juni 1957, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁴⁶⁹ Ebd.

⁴⁷⁰ Martin & King PTY. TD., Interessante Daten und Angaben, 8.11.56, S. 3, UVW Z 69, Nr. 901/1.

⁴⁷¹ Oertzen an Nordhoff, 29. August 1956, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 693/1.

⁴⁷² Ebd.; Wellhöner, 1996, S. 213.

⁴⁷³ Nieke, 2010, S. 169.

⁴⁷⁴ Aus unterschiedlichen Gründen bevorzugte Nordhoff den Export vollständig-gefertigter Fahrzeuge in ausländische Märkte. Weitergehenden Marktbearbeitungs-

Auslandsinvestitionen, wenn auch freilich in einem begrenzten Maße, langfristig unvermeidbar waren.⁴⁷⁶ Nordhoff selbst nahm die nun einsetzende Phase als „Beginn einer Periode“⁴⁷⁷ wahr, in der ausländische Direktinvestitionen eine stärkere essentielle Bedeutung für das Volkswagenwerk haben sollten.⁴⁷⁸ In der Tat erhöhten die Regierungen einiger Entwicklungsländer, wie beispielsweise Mexiko, Südafrika, Brasilien, Ceylon, Neuseeland und nicht zuletzt Australien, seit Mitte der fünfziger Jahre durch ihre importsubstituierende Industrialisierungspolitik den Druck auf das Volkswagenwerk.⁴⁷⁹ In diesen Ländern blieben dem Unternehmen zwei Optionen, die Direktinvestition oder der Verlust des jeweiligen Exportmarktes.⁴⁸⁰ Entgegen aller Bedenken wurde Nordhoff fortan zum Befürworter einer Direktinvestition in Australien.

Folgt man den Ausführungen Nordhoffs am 3. Dezember 1956 vor dem Aufsichtsrat, war Australien 1956 für das deutsche Unternehmen zu einem neuen „Zentralpunkt“⁴⁸¹ und zu einem der bedeutendsten Exportländer des Volkswagenwerks⁴⁸² geworden. Durchaus persuasiv und damit auch aufwertend führte Nordhoff daneben die „glaenzende Haendler-Organisation“⁴⁸³ als ein Kriterium an, das für eine Direktinvestition in

formen, wie einer Direktinvestition, stand er, aufgrund des damit verbundenen Risikos, stets skeptisch gegenüber, vgl. dazu Wellhöner 1996, S. 211.

⁴⁷⁵ Nordhoff an Oertzen, 22.9.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

⁴⁷⁶ Anmerkungen zur Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4. September 1956, S. 5, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

⁴⁷⁷ Ebd.

⁴⁷⁸ Ebd.

⁴⁷⁹ Die Ziele der australischen Industrialisierungspolitik werden im Verlauf näher thematisiert. Für nähere Informationen zu den Motiven und Zielen der genannten Entwicklungsländer, vgl. Wellhöner, 1996, S. 211-213.

⁴⁸⁰ Ebd.

⁴⁸¹ Niederschrift über Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 11, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

⁴⁸² Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk G.m.b.H. vom 3. Juni 1957, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁴⁸³ Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD., 8.11.56, S. 3, UVW Z 69, Nr. 901/1.

Australien sprach.⁴⁸⁴ Der Generaldirektor schätzte die Möglichkeiten für Volkswagen in Australien, dessen Markt er im Vergleich zum brasilianischen für „gesünder und einfacher“⁴⁸⁵ hielt, wie folgt ein:

„In Australien laufen jetzt etwa 18.000 Volkswagen. Der potenzielle Markt für uns liegt bei 25.000 Volkswagen pro Jahr. Wir haben eine gute Organisation mit 5 Großhändlern und 185 Händlern mit teilweise hervorragenden Werkstätten. Die Sympathie für den Volkswagen ist außerordentlich groß. Die Chancen sind wirklich sehr gut und echt und nicht nur Wunschträume für die Zukunft.“⁴⁸⁶

Um den Forderungen der australischen Regierung gerecht zu werden, war nach Schätzungen von VW der Ausbau des Engagements in Australien im Werte von „20 und 25 Millionen DM“⁴⁸⁷ erforderlich. Das Investitionsvolumen wurde benötigt, um Martin & King zu erwerben, Werkzeuge bei der Firma Chrysler herstellen zu lassen und die Fabrikanlagen zu modernisieren. Die Finanzierung sollte „zu 49% durch eine Beteiligung australischer Partner“⁴⁸⁸ erfolgen. Durch die Geschäftspartner Oertzens schienen die Aussichten für eine unkomplizierte Abwicklung der weiteren Schritte problemlos. Die Voraussetzung für die Ausweitung des Engagements war vor diesem Hintergrund positiv.

Die Bedeutung Australiens für die deutsche Automobilindustrie ergab sich aus seiner Stellung innerhalb des britischen Commonwealth. Eine Direktinvestition in Australien wirkte sich ab Mitte der 1950er Jahre für deutsche Unternehmen durch den in diesem Fall gewährten Commonwealth

⁴⁸⁴ Ebd.

⁴⁸⁵ Anmerkungen zum Protokoll über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 25.11.1957, S. 8, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁴⁸⁶ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 11, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

⁴⁸⁷ Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH. vom 3. Juni 1957, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁴⁸⁸ A. a. O., S. 1-3.; Protokoll über den Beschluss des Aufsichtsrats bzgl. der Volkswagen Australasia Pty. Ltd., 4. Juni 1958, S. 2, BAArch B 126/62538.

Präferenz-Zoll, der für den gesamten Import in alle Mitgliedsländer des British Commonwealth galt, vorteilhaft auf die internationale Konkurrenzfähigkeit aus.⁴⁸⁹ So ergab sich aus dem Vorzugszolltarif, den Australien englischen Erzeugnissen zunächst gewährte, für Volkswagen lediglich von 1954-1956 eine nachteilige Situation. Durch die Gründung einer australischen Tochtergesellschaft und damit das verbundene Erreichen des Nationalisierungsgrads konnte das Volkswagenwerk diesen Nachteil gegenüber der englischen Konkurrenz durch den in diesem Fall gewährten Commonwealth Präferenzzoll ausgleichen. Für Volkswagen stand ohnehin bereits ab 1954 fest, dass langfristig eine Investition in einem dem Commonwealth zugehörigen Land unumgänglich war. Nur auf diese Weise war es möglich, die andernfalls anfallenden hohen Zölle der Commonwealth-Nation zu umgehen.⁴⁹⁰

Ferner erfüllte der australische Markt theoretisch die Grundvoraussetzungen für eine Eigenproduktion, indem er über eine gut ausgebildete Zubehörindustrie verfügte. So waren beispielsweise Bosch und Chrysler in Melbourne vertreten.⁴⁹¹ Melbourne war zu diesem Zeitpunkt das größte und dichtbesiedeltste Industriegebiet Australiens und erfüllte somit weitgehend günstige Voraussetzungen für eine Direktinvestition.⁴⁹² Anfangs war jedoch nicht sicher, ob ein in Australien produzierter Wagen durch die Verringerung von Transportkosten und die Ersparnis von Einfuhrzöllen und Steuern zwangsläufig günstiger sein würde als ein importiertes Modell.⁴⁹³ Zumal die Lohnkosten in Australien zur damaligen Zeit mit einem Durchschnittslohn der Arbeiter der Fabrik Martin & King von umgerechnet DM

⁴⁸⁹ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 17. Oktober 1956, S. 4, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.; Vgl. dazu Zimmermann 1995, S. 102.

⁴⁹⁰ Oertzen an Nordhoff, 1. September 1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

⁴⁹¹ A. a. O., S. 11.

⁴⁹² Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht an das Auswärtige Amt, 9. Mai 1968, S. 1, PA AA, B 60 III A 5, Bd. 617.

⁴⁹³ Nordhoff an Oertzen, 2.9.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

157,50 pro Woche⁴⁹⁴ relativ hoch für zeitgenössische Verhältnisse waren.⁴⁹⁵

Im Zuge der ägyptischen Verstaatlichung der Suezkanalgesellschaft folgenden Suezkrise⁴⁹⁶ versprach sich Nordhoff vom Standort Australien, wie er offiziell darstellte, Kompensation.⁴⁹⁷

Die internationalen Auswirkungen der Suezkrise waren vielseitig. Auch die Bundesrepublik Deutschland war von den Auswirkungen der Suezkrise betroffen. Sie hatte zum Teil gravierende Folgen für den Absatz der Automobilindustrie. Benzinrationierungen, Sonntagsfahrverbote und die Mengeneinschränkungen einiger Länder störten den europäischen Export deutscher Unternehmen in solch erheblichen Maße, dass die Gefahren der weiteren Auswirkungen der Krise nur schwer kalkulierbar waren.⁴⁹⁸ Problematisch erwies sich in diesem Kontext, dass Erhards Wirtschaftspolitik in der Energieversorgung zu stark auf Öl gesetzt hatte und so eine Abhängigkeit von Lieferungen aus dem Ausland entstanden war.⁴⁹⁹

Andererseits schaffte die Suezkrise vor dem Hintergrund einer veränderten Ausgangslage eine Chance für die weitere Entwicklung ‚neuer‘ Absatzmärkte.⁵⁰⁰ Auf diese Weise kam es zu einer verstärkten Hinwendung VWs zum pazifischen Raum, die Nordhoff in eigenen Worten wie folgt beschrieb:

⁴⁹⁴ Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD, 8.11.56, S. 2, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

⁴⁹⁵ Boss 1993, S. 312.

⁴⁹⁶ Für nähere Informationen zur Suezkrise, vgl. Clement, 2009¹, S.3.; Schreiber/ Wolfsohn, 1996, S. 177-178.; Freiberger, 2013, S. 36.; Glasneck/ Timm, 1994²; Borowy, 1998.

⁴⁹⁷ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

⁴⁹⁸ Ebd.

⁴⁹⁹ Kalsch/ Stokes, 2003, S. 303-304.

⁵⁰⁰ Siehe die folgenden Hinweise in Nordhoffs Rede vor dem Aufsichtsrat am 3. Dezember 1956.

„Sie wissen, daß ich gerade während dieser kritischen Periode in Australien war. Ohne darauf jetzt im Einzelnen einzugehen, möchte ich sagen, daß es sehr interessant war, diese Situation auf der anderen Seite der Welt zu sehen. Es ist ganz evident, daß durch die letzten Ereignisse Europa stark in den Schatten geraten ist. Es ist offensichtlich, daß die Bildung eines neuen Schwerpunktes zwischen Polen [,] [sic] den U. S. A. und Rußland auf der anderen Seite, im Südosten, der Welt an Bedeutung gewonnen hat. Die deutschen Chancen sind in diesem Zusammenhange ausgezeichnet, wie überhaupt Westdeutschland in diesen Wochen durch kluge Zurückhaltung bei weitem am besten abschneidet und das einzig industrielle Land ist, das in der ganzen farbigen Welt nicht mit scheelen Augen angesehen wird. Industriell wird diese dritte Kraft sicherlich Australien sein, und ich glaube, daß wir vielleicht gerade den richtigen Zeitpunkt gewählt haben, die Verbindung mit Australien und unsere Pläne dort jetzt etwas stärker heranzuziehen, denn dort wird jetzt eine Entwicklung einsetzen, an der teilzuhaben für unser Werk von Bedeutung sein wird.“⁵⁰¹

Aus der erwähnten Hinwendung zum pazifischen Raum sollte langfristig ein weiteres Standbein des Unternehmens resultieren. In Folge dieser neuen Prioritätensetzung sollte Australien für Volkswagen eine Kompensationsfunktion erhalten. So erhoffte sich Nordhoff weitere Absatzchancen dadurch, dass Australien eine eigene Klima- und Zeitzone darstellte. Die

⁵⁰¹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 6, UVW, Z 373, Nr. 784/1.; 1956 reiste der Generaldirektor Nordhoff mehrmals nach Australien, um weitere Pläne für die Fortentwicklung der Unternehmensaktivitäten von Volkswagen in Australien zu finalisieren. In dieser Zeit wurden zentrale Gespräche mit dem Prime Minister Robert Menzies Australiens arrangiert, Letter Allan Gray, Managing Director of Volkswagen Australia Pty. Ltd., 1st. October 1956, to the Secretary, The Prime Minister's Department, NAA: A 463,1956/1305.; Letter Managing Director of Volkswagen Australia Pty. Ltd., 9th October 1956, to the Secretary of the Prime Minister Heseltine, NAA: A 463, 1956/1305.

Wintersaison in Deutschland und Europa, in der der Absatz für gewöhnlich abflachte, sollte durch den Verkauf in Australien ausgeglichen werden.⁵⁰²

Durch die Suezkrise wurde das Unternehmen vor „Mengen- und Kostenprobleme“⁵⁰³ gestellt, die daraus resultierten, dass es nicht genügend Schiffsraum gab. Auch die enorme Verlängerung der Transportwege spielte eine Rolle. Auf diese Weise verteuerte sich der Transport von Fahrzeugen nach Australien. Eine spontane Lösung des Problems war jedoch nicht möglich, da es „2-3 Jahre“ dauerte, bis sich die Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen zeigte.⁵⁰⁴ Die Voraussetzungen für die Realisierung der Australien beigemessenen Kompensationsfunktion waren somit schwer umzusetzen. Der Transport war jedoch nicht das einzige Problem, das aus der Distanz erwuchs. Weitere Probleme, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht kalkulierbar waren, bestanden in der großen Entfernung, der Zeitverschiebung sowie in den begrenzten Kommunikationsmöglichkeiten.⁵⁰⁵

Dennoch erschien dem Generaldirektor Nordhoff der Zeitpunkt genau richtig für eine Direktinvestition in Australien. Schließlich befand sich das Land „in einem Stadium der explosiven Industrialisierung.“⁵⁰⁶ Es war ebendieser Status Australiens⁵⁰⁷ und seine kaufkräftigen Konsumenten, von dem sich

⁵⁰² Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk G.m.b.H. vom 3. Juni 1957, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁵⁰³ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 8, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

⁵⁰⁴ Ebd.

⁵⁰⁵ “It is such a pity that I am not physically closer to you, for I feel that in half an hours personal conversation we could resolve the matter quite amicably and reasonably.”, Purves an Nordhoff, 1. September 1959, UVW 174, Nr. 1239/1.; Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG vom 23.2.1961, UVW, Z 69, Nr. 904/1: „Die enorme räumliche Entfernung und die beinahe noch grössere Differenz in der Mentalität bringen Probleme ganz besonderer Art, die uns sehr belasten.“

⁵⁰⁶ Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD., 8.11.1956, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

⁵⁰⁷ Zur wirtschaftlichen Entwicklung Australiens vgl. Ville, 2003, S. 377-403.; Brett, 2003, S. 112-134.; Butlin, 1962.; Butlin/ Barnard/ Pincus, 1982.; Dyster/ Meredith, 2012.; Forster, 1970.; Gregory/ Butlin, 1988.; McLean, 2004.; Maddock/ McLean, 1987.; Schedvin, 1970.; Capling, 2001.; The National Bank of Australasia, 1977.

das Volkswagenwerk trotz des nur begrenzten australischen Binnenmarktes eine große Aufnahmefähigkeit erhoffte.⁵⁰⁸

Mit seiner grundsätzlich positiven Einschätzung des australischen Marktes stand der Generaldirektor nicht allein. Trotz der Nachteile und Risiken des australischen Marktes, schätzte auch die deutsche Botschaft in Canberra die Möglichkeiten für deutsche Unternehmen auf dem australischen Markt 1956 positiv ein. Darüber hinaus zeichnete sich ab 1956 generell ein zunehmendes Interesse an Investitionen auf dem australischen Markt ab, die USA nahmen auch hier eine Vorreiterrolle ein. Die Investitionen, die General Motors Holden beispielsweise auf dem australischen Markt vornahm, brachten dem Unternehmen Profite, die auf einem anderen Markt nicht zu erzielen waren.⁵⁰⁹

Insgesamt erscheinen manche Argumente Nordhoffs für den australischen Markt, die mit ihm verbundenen Möglichkeiten und für die Gründung einer Tochtergesellschaft dennoch fragwürdig. Dies gilt beispielsweise für die Darstellung der „glaenzende[n] Haendler-Organisation“⁵¹⁰, die Nordhoff vor dem Aufsichtsrat offenbar überhöhte. Denn in einem Land der Größenordnung Australiens erscheint es unangemessen, eine Händlerorganisation von: „5 Großhändlern und 185 Händlern“⁵¹¹ mit dem Prädikat glänzend zu belegen. Auch hob er die mit der Distanz angeblich verbundenen Vorteile in Relation zu den Nachteilen deutlicher hervor. Zwar war der australische Markt ohne Frage mit gewissen Vorzügen verbunden, doch schenkte VW den Nachteilen und Risiken zu wenig Beachtung. Obschon Nordhoffs Ausführungen einen anderen Eindruck erwecken könnten, bestand de facto

⁵⁰⁸ Interessante Daten und Angaben, Martin & King PTY. TD., 8.11.1956, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

⁵⁰⁹ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 17. Oktober 1956, S. 4, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

⁵¹⁰ Ebd.

⁵¹¹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 11, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

keine wirtschaftliche Notwendigkeit für eine Direktinvestition auf dem australischen Markt. In Relation betrachtet gab es zur damaligen Zeit durchaus lukrativere Märkte als den australischen.⁵¹² Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass Nordhoff mögliche Risiken der australischen Wirtschaftspolitik vor dem Aufsichtsrat nicht näher thematisierte. Aus dieser Perspektive gibt es Grund zu der Annahme, dass Nordhoff die Bedeutung des australischen Markts vor dem Aufsichtsrat teilweise durchaus positiver darstellte, als er vermutlich war. Dies könnte in einem direkten Zusammenhang mit dem Netzwerk stehen. Ähnlich wie in Südafrika⁵¹³ könnte Nordhoff seinem Freund Oertzen durch die australische Direktinvestition einen Freundschaftsdienst erwiesen haben. Dieses Bild würde beispielsweise die Bereicherung beider Akteure durch die Provisionszahlungen⁵¹⁴ in Australien vervollständigen. Obschon die Möglichkeit hierzu durchaus plausibel erscheint, handelten beide Akteure stets im Glauben, das Wohl des Unternehmens zu fördern.⁵¹⁵ Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Nordhoffs Hauptmotiv für die Befürwortung des Projektes in Australien darin bestand, die in Australien bereits getätigten Investitionen nicht zu entwerten. Ebenfalls wurde damit insgesamt deutlich, dass die Rentabilität des Projektes eine Grundvoraussetzung für die Befürwortung und Realisierung eben dieses Projektes war. Eigentums- und standortspezifische Faktoren⁵¹⁶ konnten jedoch nicht eindeutig als einziges und ausschlaggebendes Entscheidungsmotiv identifiziert werden.

⁵¹² Wellhöner, 1996, S. 211-212.

⁵¹³ Nieke, 2010, S. 221.

⁵¹⁴ A. a. O., S. 146-147.

⁵¹⁵ Nieke, 2010, S. 148-149, S. 226.

⁵¹⁶ Dunning, 1990, S. 45ff.

3.4 ZWISCHENFAZIT

Dass die Voraussetzungen für die Erschließung des australischen Marktes zu Beginn des Engagements von 1953-1956 zunächst überwiegend positiv waren, ergab sich aus einem vorteilhaften Zusammenwirken mannigfaltiger, variabler externer sowie interner Faktoren unterschiedlicher Natur. So zeigte sich deutlich die manchen dieser Faktoren inhärente Ambivalenz, deren Wirkungsweise sich durch individuell wirkungshemmende oder wirkungsfördernde Faktoren zunächst einseitig positiv entfaltete. Demgemäß wurde die positive Wirkungsweise eines frühzeitigen Vorteils, der in dem japanischen Entgegenkommen australischer handelspolitischer Forderungen im Bereich der Landwirtschaft bestand, durch den Faktor Protektionismus gehemmt. So dass sich dieser Vorteil in der Phase noch nicht positiv auf den Erfolg der japanischen Automobilindustrie und damit nicht negativ auf den Erfolg des Volkswagenwerks auswirkte.

Aus der aufgezeigten optimalen Zusammenwirkung dieser Voraussetzungen lassen sich jedoch auch Grenzen ableiten, die daraus resultierten, dass es unbeeinflussbare Faktoren gab bzw. nicht alle Zusammenhänge steuerbar waren. Die Gesamtkonstellation der Faktoren war abhängig von etwas, das man unter dem Begriff „Glück“ fassen könnte.⁵¹⁷ Der Erfolg der ersten Phase ist somit, je nach Blickwinkel, auch das Ergebnis eines glücklichen Zusammenwirkens von (exogenen und endogenen) Rahmenbedingungen. Daneben war der Erfolg – auch innerhalb des durch diese Bedingungen konstituierten Rahmens – einem günstigen Zusammenwirken (externer und interner) Faktoren zu verdanken.

Eine weitere Erkenntnis, die sich aus dem aufgezeigten Verlauf ableiten lässt, ist, dass das zentrale Motiv, das die Entscheidung über eine mögliche

⁵¹⁷ Taleb, 2008.1; Vgl. dazu auch Taleb, 2008a.

Direktinvestition in Australien erforderlich machte, ein politischer Kurswechsel, vielmehr den Maßnahmen einer importsubstituierenden Industrialisierungspolitik der australischen Regierung geschuldet war. In Gang gesetzt wurde der Entscheidungsprozess über die Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien somit durch einen äußeren Anstoß. Da die Vorgaben der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik auch die Handlungsoptionen des Unternehmens zu einem gewissen Grad festlegten, gilt es im Verlauf das auf diese Weise erwachsende Maß an Pfadabhängigkeit⁵¹⁸ herauszustellen.

Auch unter Berücksichtigung der voluntaristischen Möglichkeiten des Unternehmens, ohne diese näher zu identifizieren, einer solchen Prädestination zu begegnen, stellte sich insgesamt heraus, dass die Internationalisierung in der Phase des Markteintritts von 1953-1956 in Australien anfangs nur bedingt gesteuert verlief. Die Entscheidung von VW, den Export nach Australien aufzunehmen, war nicht das Ergebnis einer ausgefeilten Internationalisierungs- bzw. Exportstrategie. Diese Entscheidung lag vielmehr in den zuvor geschilderten Zusammenhängen begründet.

Die Entscheidung zur Gründung einer Tochtergesellschaft in Australien war ebenfalls nicht rein rational motiviert. Die internen sowie externen Rahmenbedingungen in Australien sprachen nicht zwangsläufig für eine Direktinvestition. Vielmehr entschied sich das Volkswagenwerk sein Engagement in Australien auszudehnen, obschon es um die Probleme wusste, die mit dem australischen Markt verbunden waren. Die Gefahren der sprunghaften Regierungspolitik waren seit dem Beginn des Exportes bekannt und hätten stärker berücksichtigt werden müssen. Im Grunde verbot

⁵¹⁸ Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien, die das Thema „Pfadabhängigkeit zu ihrem Gegenstand machen. In dieser Arbeit soll dabei eine vereinfachte Definition von Pfadabhängigkeit herangezogen werden. Dieser zufolge ergeben sich aus vergangenen Ereignissen, eine zu ermittelnde Relation bzw. Abhängigkeit im Hinblick auf zukünftige Ereignisse., Dornke, 2005,¹ S. 5.; Für Details zu den unterschiedlichen Konzeptionen der Pfadabhängigkeit vgl. dazu Mallach, 2012.

die Unternehmensentwicklung der Muttergesellschaft ferner eine solche Investition. Auch war davon auszugehen, dass sich diese Probleme durch eine Ausweitung des Engagements nicht verringern würden. Ein kontinuierliches Risiko erwuchs aus der Wirtschaftspolitik des Gastlandes vielmehr auch dadurch, dass die Aufnahmekapazität des australischen Marktes begrenzt war. Fehlinvestitionen waren damit von Beginn an vorprogrammiert.⁵¹⁹ Ein genereller Nachteil bestand darüber hinaus in der Struktur der australischen Ökonomie. Das für die Wirtschaft Australiens signifikante strukturelle Ungleichgewicht führte zu einer starken Abhängigkeit von Weltmarktpreisen und Wechselkursen und damit zu erheblichen Konjunkturschwankungen.⁵²⁰

Die Genese der australischen Verkaufsorganisation verlief nicht primär rational. Die Organisation des Vertriebes ergab sich einerseits aus der „Einbettung“⁵²¹ Oertzens in das „Teilnetz“⁵²², das ihn und Nordhoff auf freundschaftlicher Basis verband und andererseits aus der Positionierung Oertzens innerhalb des australischen Netzwerks.⁵²³ Somit galt das, was im Hinblick auf den Export bereits herausgestellt wurde – in ähnlicher Form für die Genese der Verkaufsorganisation. Auch in diesem Bereich beruhten die unternehmerischen Aktivitäten häufig auf dem Prinzip des Zufalls. Ging es beispielsweise darum, Generalvertreter und ähnliche Geschäftspartner auszuwählen, basierten Entscheidungen auf Erfahrungen und Empfehlungen, dem Geschäftssinn sowie Instinkt und Gefühl.⁵²⁴

⁵¹⁹ Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 1-20, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

⁵²⁰ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 17. Oktober 1956, S. 4, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

⁵²¹ Nieke, 2010, S. 8.

⁵²² A. a. O., S. 9.

⁵²³ Vgl. dazu A. a. O., S. 148.

⁵²⁴ Vgl. Grunow-Osswalds themenspezifischen Ausführungen zu Daimler-Benz: Vgl. Grunow-Osswalds, 2006, S. 207.

Nordhoff hatte für den Verlauf der Internationalisierung innerhalb eines Marktes, wie die vorangestellten Ausführungen belegen, keinen festen Plan, den er nach einer strikten Reihenfolge stringent verfolgte. Auch für den übergeordneten Internationalisierungsprozess des Unternehmens gab es keine Strategie, die die Reihenfolge der Expansion des Volkswagenwerks festlegte. Strategiepapiere waren – wie Grunow-Osswald bereits für den Internationalisierungsprozess Daimler Benz herausstellte⁵²⁵ – in dieser Zeit ohnehin nicht üblich. Zwar wurden zentrale Entscheidungen, die den Internationalisierungsprozess betrafen, immer innerhalb des Managementkollegiums des Volkswagenwerks diskutiert, die finale Entscheidung jedoch lag beim dem Generaldirektor Nordhoff.⁵²⁶ Dieser machte seine Entscheidungen nicht selten von seinem Geschäftssinn bzw. seinem „instinktiven Gefühl“⁵²⁷ abhängig. Ein Beispiel hierfür stellt der Verlauf der Erschließung des brasilianischen Marktes insofern dar, als dass Nordhoff im Zuge derselben 1954 die Genehmigung zur Errichtung eines Werkes aus einem Gefühl heraus spontan widerrief.⁵²⁸ Dass es hierdurch auch zu Fehlentscheidungen kommen konnte, liegt auf der Hand. Eine solche Fehlentscheidung war beispielsweise die Entscheidung gegen eine Direktinvestition auf dem japanischen Markt, mag sie auch aus der historischen Perspektive, wie Wellhöner bereits herausstellte, nachvollziehbar sein.⁵²⁹ Inwiefern die Erschließung des australischen Marktes durch VW das Ergebnis einer Fehleinschätzung war, soll im Verlaufe herausgestellt werden.

Eine Priorisierung gewisser Märkte im Sinne einer Reihenfolge, die den Verlauf der Internationalisierung determinierte, konnte auf Grund unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht gewahrt werden. Darüber hinaus zeigt sich deutlich, dass nicht allein die Größe eines Marktes ein Bedeu-

⁵²⁵ A. a. O., S. 207.

⁵²⁶ Wellhöner, 1996, S. 214.

⁵²⁷ Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954, UVW, Z 174, Nr. 875/2.

⁵²⁸ Wellhöner, 1996, S. 212.

⁵²⁹ A. a. O., S. 213.

tungskriterium war, das Prioritäten festlegte. So besteht kein Zweifel daran, dass dem US-amerikanischen Markt auf Grund seiner Größe und der damit verbundenen Aufnahmefähigkeit eine zentrale Bedeutung zukam. Jedoch konnten andere Kriterien, wie beispielsweise individuelle externe Rahmenbedingungen, zu einem Kriterium werden, das ebenso wie die Größe eines Marktes Prioritäten setzte. Auf diese Weise ist es zu verstehen, dass das Volkswagenwerk 1955 zunächst ein Auslandswerk in den USA plante, sich 1956 jedoch entschloss, das bereits erworbene Montagewerk wieder zu veräußern und den Markt weiterhin durch den Export zu versorgen⁵³⁰, während ein Jahr später die australische Tochtergesellschaft gegründet wurde.⁵³¹

Es waren, wie im Falle Australiens deutlich wurde, somit nicht immer zwangsläufig herkömmliche Maßstäbe und Kriterien, wie zum Beispiel die Größe eines Marktes, die über die Bedeutung eines Marktes entschieden. Die Gewichtung eines Marktes konnte sich vielmehr individuell, durch äußere und innere Faktoren begünstigt, ergeben. Australien hatte, wie deutlich wurde, eine unternehmensspezifische Bedeutung, die teilweise von herkömmlichen Kriterien abwich und sich primär aus der Freundschaft zwischen Oertzen und Nordhoff ergab. Dieses Abweichen muss jedoch, wie die Phase des Markteintritts deutlich zeigt, nicht zwangsläufig zu einem Misserfolg führen.

Oertzens Geschäftskontakten und dem daraus erwachsenden australischen Netzwerk kam in dieser Phase insgesamt eine große Bedeutung zu. So kann in dem australischen Netzwerk ein zentraler Bestandteil des anfänglichen Erfolgs des Engagements identifiziert werden. Gemäß Burt⁵³² kam Oertzen

⁵³⁰ Fricke, 2007, S. 59.; Borsdorf, 2007, S. 75.

⁵³¹ Wellhöner, 1996, S. 213.

⁵³² Burt 1992, S. 9-10. Zu den hier verwendeten deutschen Übersetzungen Burts. Nieke, 2010, S. 8.

in diesem „Gesamtnetz“⁵³³ aufgrund seiner „Brückenbeziehungen“⁵³⁴ zu unterschiedlichen Netzwerken eine zentrale Bedeutung zu, immerhin führte er unterschiedliche Netzwerke mit dem der Muttergesellschaft zusammen. Jedoch resultierte aus diesen „Brückenbeziehungen“⁵³⁵ – entgegen Burts Auffassung – nicht automatisch, einseitig und kontinuierlich eine hohe Funktionalität des „Gesamtnetzes“^{536,537}. Aus der Positionierung Oertzens innerhalb dieses Netzwerks erwuchs eine Machtposition, die es ihm teilweise nachweislich ermöglichte, eigene Interessen zu verfolgen.⁵³⁸

Obschon in diesem Netzwerk damit auch ein Element des Misserfolgs angelegt war, wurde eine zu starke Entfaltung seiner negativen Wirkungsweise durch unterschiedliche Rahmenbedingungen gehemmt. Ebenso wie das Netzwerk den Erfolg in dieser Phase ermöglichte, basierte er auf ihm latent-immanenten Elementen, aus denen langfristig der Misserfolg resultierte.

So bestand eine sich hier bereits abzeichnende Gefahr. Diese Entwicklung entspricht den Überlegungen der Netzwerktheorie, in einer zu intensiv werdenden Freundschaft zwischen Nordhoff und Oertzen und der damit verbundenen ab 1956 zunehmenden Abkapselung beider Unternehmerpersönlichkeiten vom „Gesamtnetz“⁵³⁹. Die Folge dessen wirkte sich auf die notwendige „Zirkulation von Informationen“⁵⁴⁰ aus. Zum einen führte dies zu einer Einschränkung grundsätzlich berücksichtigter Informationsquellen. Zum anderen wurden bedeutende Informationen vornehmlich zwischen Oertzen und Nordhoff ausgewertet. Konkret folgte hieraus, dass zu-

⁵³³ Nieke, 2010, S. 9.

⁵³⁴ A. a. O., S. 8.

⁵³⁵ Ebd.

⁵³⁶ Nieke, 2010, S. 9.

⁵³⁷ Burt 1992, S. 9-10.; Vgl. dazu Nieke 2010, S.9.

⁵³⁸ Nieke, 2010, S. 146-147.; Vgl. dazu Aktenvermerk über das Winter Account, 29.12.1952, UVW, Z 174, Nr. 407.

⁵³⁹ Nieke, 2010, S. 9.

⁵⁴⁰ A. a. O., S. 209.

nächst allein Oertzen über alle Informationen verfügte. Dieser wiederum adressierte seine Berichte über die in seinen Zuständigkeitsbereich fallenden Märkte zumeist unmittelbar an Nordhoff, der sich in seiner Entscheidungsfindung bezüglich möglicher Projekte auf die Informationen Oertzens verließ.⁵⁴¹ Aus dieser Abschottung folgte, dass sich dieses „Teilnetz“⁵⁴² zunehmend gegenüber neuen Impulsen und Innovationen verschloss, so dass hierin langfristig die Erstarrung des „Teilnetz[es]“⁵⁴³ bereits angelegt war.⁵⁴⁴ Entsprechend der Netzwerktheorie führte die Exklusivität dieses „Teilnetz[es]“⁵⁴⁵ zunächst jedoch dazu, dass beide Akteure – durch die „Einbettung“⁵⁴⁶ in ebendieses – eigene Normen und Moralvorstellungen ausbildeten, die mit den Regeln des „Gesamtnetzes“⁵⁴⁷ nicht zu vereinbaren waren.⁵⁴⁸ Die Positionierung Nordhoffs und Oertzens innerhalb dieses „Teilnetz[es]“⁵⁴⁹ beeinflusste ihr ökonomisches Handeln nachweislich.⁵⁵⁰ Beispiele für die negativen Auswirkungen dieses Netzwerkes stellen die Genese der Verkaufsorganisation, die besondere Regelung der Steuerung des Vertriebs sowie die bereits thematisierten zusätzlichen Einkünfte Oertzens dar. Dass sich die zwischen Nordhoff und Oertzen getroffene Regelung bezüglich der Steuerung des Vertriebs nicht gleich negativ auswirkte, hing damit zusammen, dass Oertzen direkt zu Beginn der Markterschließung eine Vertriebsorganisation aufgestellt hatte, die zunächst funktionierte. Im Hinblick auf die Erschließung des australischen Marktes zeigte sich ferner, dass auf der Basis des Netzwerkes Entscheidungen getroffen wurden, die nicht zwangsläufig dem Prinzip der ökonomischen Gewinnmaxi-

⁵⁴¹ A. a. O., S. 76-77.

⁵⁴² Nieke, 2010, S. 9.

⁵⁴³ Ebd.

⁵⁴⁴ Granovetter, 1973, S. 1369-1380.; Nieke, 2010, S. 9.; Mahnkopf, 1994, S. 65-84.

⁵⁴⁵ Nieke, 2010, S. 9.

⁵⁴⁶ A. a. O., S. 8.

⁵⁴⁷ A. a. O., S. 9.

⁵⁴⁸ Granovetter, 1985, S. 491-493.; Nieke, 2010, S. 9.; S. 148.

⁵⁴⁹ A. a. O., S. 9.

⁵⁵⁰ A. a. O., S. 148.; Dies wird im Verlauf am Beispiel der Motive für die Gründung der australischen Tochtergesellschaft verdeutlicht.

mierung entsprechen mussten. Insgesamt folgte das Volkswagenwerk nicht immer dem Weg, der den größten ökonomischen Vorteil versprach. Vielmehr entstanden Wege häufig aus den Rahmenbedingungen dieser „Einbettung“⁵⁵¹ und ihrer Auswirkung auf das, was Netzwerkakteure hierdurch als Rationalität wahrnahmen.⁵⁵² In Konsequenz bedeutet dies, dass, wie Nieke bereits herausstellte: „Unternehmen nicht zwingend rational agierende Institutionen, sondern die Summe der durch ihre Angehörigen getroffenen Entscheidungen [sind].“⁵⁵³

4 EXOGENE UND ENDOGENE FAKTOREN DER ERFOLGE UND PROBLEME VON VW IN AUSTRALIEN 1957-1963

4.1 ART UND BEDEUTUNG DER HANDELSVERTRÄGE AUSTRALIENS MIT DER BUNDESREPUBLIK UND JAPAN

Auf der Grundlage der sich durch eine Neuausrichtung des australischen Außenhandels ab 1957 langfristig verändernden Ausgangslage entstand eine Veränderung der gesamten Wettbewerbskonstellation auf dem australischen Markt.⁵⁵⁴

1957 fanden Gespräche zwischen der australischen und der deutschen Regierung in Bonn statt, die die Schließung eines langfristigen Handelsabkommens – dieses sollte bis 1960 gültig sein – zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Australien zum Thema hatten. Während zu den Interessen der deutschen Regierung „eine Erhöhung der Einfuhrkontingente und Zusicherung gleicher Behandlung mit allen anderen Ländern hinsicht-

⁵⁵¹ A. a. O., S. 8.

⁵⁵² A. a. O., S. 8.; Edeling, 2002, S. 223-225.

⁵⁵³ Nieke, 2010, S. 8.

⁵⁵⁴ Mitteilungen für Aktionäre, Juli 1969, S. 7, BArch B 126/62538.

lich der Handhabung der Globalkontingente und GATT-konforme Behandlung“⁵⁵⁵ zählten, forderte die australische Seite eine von „100 000t auf 300 000t“ erhöhte Aufnahme des Weizenkontingents durch die Bundesrepublik Deutschland. Den australischen Interessen, kam die Bundesrepublik Deutschland aus unterschiedlichen Gründen zur Enttäuschung der australischen Delegation nur in geringem Maße entgegen.⁵⁵⁶ Der australischen Forderung nach einem „erleichterten Zugang und einem angemessenen Anteil am deutschen Markt“⁵⁵⁷ war die Bundesrepublik Deutschland nur teilweise bereit zu erfüllen. Obschon die handelspolitischen Ziele beider Länder nicht immer vereinbar waren, kam es 1957 zu einer bilateralen Annäherung zwischen Australien und der Bundesrepublik Deutschland.⁵⁵⁸ Zum Abschluss des Besuchs des deutschen Bundesaußenministers Heinrich von Brentano vom 17.-20. März 1957 wurde ein gemeinsames Kommuniqué herausgegeben, in dem beide Länder ähnliche Auffassungen im Hinblick auf die „internationale Lage“⁵⁵⁹ feststellten. Ferner hielten beide Regierungen in dieser Verlautbarung fest, dass sie sich über „die Notwendigkeit einer gemeinsamen Politik“⁵⁶⁰ bewusst seien. Zum Abschluss eines Handelsabkommens zwischen Australien und der Bundesrepublik Deutschland kam es 1957 jedoch nicht. Erst zwei Jahre später, am 14. Oktober 1959, wurde in Canberra ein Handelsabkommen zwischen beiden Regierungen abgeschlossen.⁵⁶¹ Zentral war jedoch, dass die deutsche Regierung, den australischen handelspolitischen Forderungen im Hinblick auf

⁵⁵⁵ Auswärtiges Amt, Legationsrat Dr. Haag, Aufzeichnung des Referats 411; 14. März 1958, S. 504, PA AA B 67, Bd. 22.

⁵⁵⁶ Ebd.

⁵⁵⁷ Deutsche Botschaft Canberra, Leiter der Botschaft Canberra Hans Mühlenfeldt an das Auswärtige Amt, Bericht des Referats 411, 8. September 1960, S. 244, PA AA, B 67, Bd. 75.

⁵⁵⁸ Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik, 1957a, S. 9800.

⁵⁵⁹ Ebd.

⁵⁶⁰ Ebd.

⁵⁶¹ Trade Agreement between the Government of the Commonwealth of Australia and the Government of the Federal Republic of Germany, and Two Exchanges of Notes, 14. October 1959, in: Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 19.

eine erhöhte Aufnahme nationaler landwirtschaftlicher Erzeugnisse nach wie vor nicht in einem gewünschten Maße entsprach. Dies änderte sich auch nicht mit der Verlängerung des Handelsabkommens am 11. August 1961 in Bonn.⁵⁶²

In der Nähe von Tokyo kam es hingegen bereits am 5. Juli 1957 zu einer Einigung über ein für drei Jahre gültiges Handelsabkommen⁵⁶³ zwischen Japan und Australien.⁵⁶⁴ Zu den Kerninhalten des Abkommens zählten: „die gegenseitige Gewährung der Meistbegünstigung in Zollfragen und die nichtdiskriminierende Behandlung in Bezug auf Einfuhr-Devisenkontrollbestimmungen“⁵⁶⁵. Zentral für das Handelsabkommen war das Entgegenkommen der japanischen Regierung, indem sie die Sonderregelung für die bedeutendsten australischen Ausfuhrwaren einführte. Von elementarer Bedeutung war darüber hinaus, dass die japanische Seite einer „zollfreien Einfuhr australischer Wolle“⁵⁶⁶ für die Dauer von drei Jahren zustimmte.⁵⁶⁷

Primär signalisierte das Handelsabkommen zwischen Japan und Australien eine in dieser Zeit verstärkt einsetzende Ausweitung des Außenhandels, die begünstigt wurde durch die Furcht Australiens vor der geplanten Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. Vielmehr fürchtete Australien, den damit unter Umständen verbundenen Beitritt Großbritan-

⁵⁶² A. a. O., Nr. 22.

⁵⁶³ Handelsabkommen zwischen Australien und Japan, unterzeichnet am 6. Juli 1957 in Hakone und in Kraft getreten am 4. Dezember 1957, Australian Government, Australian Treaty Series, Nr. 15.; Venturini, 1970, S. 38.

⁵⁶⁴ Deutsche Botschaft Tokyo, Bericht des Botschafters Hans Kroll an das Auswärtige Amt, 8. Juli 1957, S. 1, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.; Venturini, 1970, S. 38.

⁵⁶⁵ Deutsche Botschaft Tokyo, Bericht des Botschafters Hans Kroll an das Auswärtige Amt, 8. Juli 1957, S. 2, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

⁵⁶⁶ Ebd.

⁵⁶⁷ Ebd.

niens in die EWG sowie die möglichen Konsequenzen für den Außenhandel Australiens.⁵⁶⁸

Ein weiterer Aspekt des am 6.7.1957 unterzeichneten Handelsabkommens zwischen Australien und Japan, war die weitgehende Normalisierung der japanisch-australischen Beziehung.⁵⁶⁹ Dennoch beschränkten die restriktiven Maßnahmen einer protektionistischen Politik die Möglichkeiten Japans auf dem australischen Markt nach wie vor.⁵⁷⁰ Auf diese Weise wurde ein handelspolitischer Nachteil, der sich andernfalls frühzeitig negativ auf den Erfolg von Volkswagen in Australien ausgewirkt hätte in seiner Wirkungsweise verzögert. Konkret wurde es Volkswagen in dieser Situation nicht zum Nachteil, dass die Bundesrepublik Deutschland den Forderungen der australischen Regierung auf diesem Feld nicht nachgekommen war. In der Folge hieraus wurde der japanische Aufstieg zum erfolgreichen Automobilproduzenten in Australien durch den Protektionismus verzögert.

Der Annahme des Abkommens gingen kontroverse Debatten vor dem australischen Bundestag voraus. Dr. Evatt, der die oppositionelle Labour Party anführte, vertrat die Position der Gegner dieser Einigung. Zu den federführenden Argumenten, die die Opposition vorbrachte, zählte die Furcht vor japanischen Dumpingpreisen und ihren Negativauswirkungen unter anderem für die einheimische Industrie. Die australische Regierung hingegen war der Überzeugung, dass die durch das Abkommen getroffenen Vorkehrungen ausreichten, um eine Überflutung des australischen Marktes durch japanische Waren zu Dumpingpreisen zu verhindern.⁵⁷¹ Die weiteren vertraglichen Regelungen beinhalteten beispielsweise eine für die Ja-

⁵⁶⁸ Department of External Affairs and Trade Canberra, to the Embassy of the Federal Republic of Germany, Report, 29. March, 1957, S. 1-5, PA AA, AV NA, 2873, Bd. 5.

⁵⁶⁹ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt an das Auswärtige Amt, Konzept, 10. Juli 1957, S. 3, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

⁵⁷⁰ Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 1-20, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

⁵⁷¹ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 11. September 1957, S. 1, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

paner vorgesehene Selbstkontrolle im Hinblick auf Quantität und Preise des Exports. Ferner behielt es sich die australische Regierung vor, durch Artikel V des Abkommens im Falle unfairer japanischer Konkurrenz zum Schutze der australischen Wirtschaft durch einen entsprechenden Protektionismus einzugreifen.⁵⁷² Eine weitere Kontrollinstanz stellte das Tariff Board dar. Bei einer sich abzeichnenden Verletzung australischer Interessen durch die Einfuhr von Waren zu Dumpingpreisen, konnten sich einheimische Firmen an das Tariff Board wenden und ein „Public Hearing“ beantragen. Das „Public Hearing“ war eine Verhandlung, in der Preise verglichen und Kalkulationen dargelegt wurden. Im Falle, dass das Tariff Board nach einem Public Hearing zu dem Schluss gelangte, dass die einheimische Eigenproduktion gefährdet war, konnte sie die Regierung informieren und gegebenenfalls Empfehlungen zu einer Zollerhöhung (Protection Duty) aussprechen.⁵⁷³

In der australischen Öffentlichkeit löste das Handelsabkommen, je nach Interessensvertreter, unterschiedliche Reaktionen aus. Lobbyisten landwirtschaftlicher Interessen werteten das Abkommen positiv, da sie hierin eine Erweiterung der Absatzchancen für landwirtschaftliche Erzeugnisse durch einen neu gewonnenen Markt besiegelt sahen. Interessensvertreter der Konsumgüterindustrie hingegen verband eine tiefe Ablehnung des Abkommens, da sie eine allzu große Konkurrenz auf dem australischen Markt fürchteten.⁵⁷⁴

Die australische Regierung stand den Protesten jedoch hilflos gegenüber, da Japan zu einem für Australien allzu bedeutenden Handelspartner aufge-

⁵⁷² Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt an das Auswärtige Amt, Konzept, 10. Juli 1957, S. 1, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.; Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 11. September 1957, S. 1, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

⁵⁷³ A. a. O., S. 1-2.

⁵⁷⁴ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt an das Auswärtige Amt, Konzept, 10. Juli 1957, S. 3, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

stiegen war, als dass es weiterhin durch zollpolitische Maßnahmen hätte diskriminiert werden können. Kontinuierlich wurde Japan zu einem stärkeren Wettbewerber gegenüber der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. In dieser Zeit setzte eine Entwicklung ein, an deren Ende Japan zum Hauptabnehmer australischer Wolle wurde.⁵⁷⁵

Eine andere Wahl als Japan handelspolitisch – trotz öffentlicher Proteste – durch das Handelsabkommen entgegenzukommen, hatte die australische Regierung nicht. Die Wollausfuhr gehörte mit einem Exportanteil von 48% nach wie vor zu den wichtigsten Einnahmequellen der australischen Wirtschaft. Die Absatzeinbußen, die mit der Einschränkung in der Wollausfuhr andernfalls drohten, waren zu signifikant für die australische Wirtschaft.⁵⁷⁶ Macintyre deutet den 1957 geschlossenen Handelsvertrag zwischen Japan und Australien und dem sich hierdurch abzeichnenden handelspolitischen Orientierungswechsel von Europa zu Ost-Asien ferner als eine Langzeitfolge der Koreakrise.⁵⁷⁷

4.2 ENTWICKLUNG UND INVESTITIONSVORHABEN DER KONZERNMUTTER

Seit dem Ende der fünfziger Jahre zeichnete sich zunehmend ab, dass die sich kontinuierlich steigende Komplexität des Auslandsgeschäftes eine Anpassung der Organisationsstrukturen erforderte. Die bis dato vorhandenen Organisationsstrukturen wurden dem Koordinierungsaufwand, der sich aus der schnell voranschreitenden Internationalisierung ergab, nicht mehr gerecht. Schon zu diesem Zeitpunkt bestand ein Problem darin, dass es

⁵⁷⁵ Ebd.

⁵⁷⁶ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 11. September 1957, S. 2-3, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

⁵⁷⁷ Macintyre, 2005², S. 204.

keine Zentralstelle im Sinne einer Instanz gab, die für die Koordinierung der Tochtergesellschaften zuständig war. Da die Anpassung der Organisationsstrukturen für die Steuerung des Auslandsgeschäftes mit erheblichen Machteinbußen für den Generaldirektor Nordhoff verbunden gewesen wäre, hatte dieser wenig Interesse an einer entsprechenden Veränderung. Demgemäß hielt Nordhoff am Zentralismus der U-förmigen Organisationsstruktur fest, obwohl er selbst die Notwendigkeit hierzu nachweislich seit 1958 erkannt hatte.⁵⁷⁸ Denn auf diese Weise fielen weiterhin alle strategischen Entscheidungsbefugnisse in seinen alleinigen Kompetenzbereich.⁵⁷⁹

1959 wurde auf Nordhoffs Veranlassung schließlich pro forma eine neue Abteilung, die Abteilung Auslands-Produktion, implementiert, die eine bessere Kontrolle und Steuerung der Tochtergesellschaften ermöglichen sollte. Eine grundlegende organisatorische Änderung wurde durch die neue Abteilung jedoch weder ernstlich angestrebt noch erreicht. Bereits die Personalausstattung – fünf Mitarbeiter wurden für diese Aufgabe engagiert – zeigte, dass Nordhoffs eigentliche Intention darin bestand, eine strukturelle Veränderung hinauszuzögern. Neue Impulse für strukturelle Reformen blieben hiernach zunächst aus. Andere Themen, wie die Privatisierung des Volkswagenwerks waren für Nordhoff bedeutender⁵⁸⁰, da eine zu diesem Zeitpunkt ausstehende Entscheidung unmittelbaren Einfluss auf seine Machtpolitik hatte. Die Machtposition Nordhoffs war im Wesentlichen durch den Umstand ermöglicht, dass das Volkswagenwerk bis 1960 keinen Eigentümer hatte, sondern lediglich durch das Land Niedersachsen und durch die Treuhänderschaft der Bundesregierung verwaltet wurde. Obschon es nicht im Sinne Nordhoffs war, wurde das Unternehmen am 22. August 1960 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Konkret wurde die

⁵⁷⁸ Nieke, 2010, S. 142-143.; Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 18.10.1958, UVW, Z 174, Nr. 412.

⁵⁷⁹ Nieke, 2010, S. 142.

⁵⁸⁰ A. a. O., S. 143.

unternehmerische Freiheit Nordhoffs hierdurch insofern eingeschränkt, als dass auf diese Weise ein institutioneller Rahmen geschaffen wurde, durch den Unternehmensaktivitäten kontrollierbar waren. Eine stärkere Kontrolle und Einflussnahme erzielte das sogenannten „VW-Gesetzes“ vom 21. Juli 1960, durch das dem Bund und Land Niedersachsen je 20% der Aktien des VW-Konzerns übertragen wurden.⁵⁸¹ Das Gesetz legte vielmehr fest, dass kein Aktionär – unabhängig seines Besitzes an Anteilen – mehr als 20% der Stimmrechte ausüben durfte. Konkret erhielt das Land Niedersachsen durch seinen Anteil an den Wertpapieren eine Sperrminorität, die im Sinne eines Vetorechtes geltend gemacht werden konnte.⁵⁸² Langfristig resultierte hieraus die Ablösung des Netzwerkes.⁵⁸³

Im Zuge des Umwandlungsprozesses wurden der Aufsichtsrat und der Vorstand der neuen Aktiengesellschaft ernannt. Nordhoff gelang es jedoch zunächst seine Entscheidungshoheit durch die Fixierung des Stab-Linien-Prinzips abzusichern. Dass Nordhoff für die Zusammensetzung des Vorstandes überwiegend Mitglieder aus der bereits etablierten Führungsebene des Volkswagenwerks rekrutieren konnte, erwies sich zur Realisierung seines Führungsanspruches durchaus förderlich.⁵⁸⁴ Vorstand und Aufsichtsrat akzeptierten Nordhoffs Machtanspruch zunächst weitgehend.⁵⁸⁵

So lange es möglich war, verhinderte Nordhoff strukturelle Reformen der Organisationsstrukturen, da er eine damit verbundene Dezentralisierung von Verantwortung und damit Macht ablehnte.⁵⁸⁶

Auf diese Weise ist es zu erklären, dass sich bis 1961, als sich der Rücktritt Oertzens aus dem Australiengeschäft zunehmend abzeichnete, nichts an

⁵⁸¹ A. a. O., S. 144.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 56.; Werner 2013, S. 130-131, 134.

⁵⁸² A. a. O., S. 134.

⁵⁸³ Siehe die folgenden Hinweise.

⁵⁸⁴ Nieke, 2010, S. 144-145.

⁵⁸⁵ A. a. O., S. 151.

⁵⁸⁶ A. a. O., S. 172-173.

diesem Status Quo verändert hatte. Dabei war die Weltmarktpräsenz zu diesem Zeitpunkt weiter angestiegen – mehr als 14 Tochtergesellschaften im In- und Ausland waren bis 1961 durch das Volkswagenwerk gegründet worden.⁵⁸⁷

Obschon seit langem nicht mehr von der Hand zu weisen war, dass bestehende Organisationsstrukturen der durch die fortschreitende Internationalisierung gestiegenen Komplexität des Auslandsgeschäfts angepasst werden mussten, ließ eine konkrete Umsetzung auf sich warten. Zunehmend zeichnete sich ab, dass der Organisation über das Netzwerk, wie sie durch die Generation Nordhoff und Oertzen praktiziert wurde, eine Ablösung bevorstand. Da mit einer Anpassung der Organisationsstrukturen für die Steuerung der Auslandsgesellschaften jedoch sowohl für Nordhoff als auch für Oertzen erhebliche Machteinbußen verbunden waren und beide der nachrückenden Managergeneration ohnehin misstrauisch gegenüberstanden, hatten sie begrenztes Interesse an einer zu schnellen Umsetzung in Form einer Veränderung. Beiden war jedoch bewusst geworden, dass diese unumgänglich war.⁵⁸⁸

Oertzen selbst hatte, nachdem sich sein Ausscheiden immer deutlicher abzeichnete, die Notwendigkeit erkannt. Die Kompensation seines Rückzugs aus dem Australiengeschäft sollte Oertzen zufolge durch eine Aufwertung des 1960 gegründeten Vorstandsausschusses für Tochtergesellschaften im Ausland und Montagewerke (TUM)⁵⁸⁹ gewährleistet werden. Konkret sollte eine Koordinierung und Kontrolle aller Tochtergesellschaften des VW-Konzerns künftig dadurch erzielt werden, dass der TUM-Ausschuss von Wolfsburg aus die Funktion einer „Zentralstelle“⁵⁹⁰ übernahm und alle In-

⁵⁸⁷ Ebd.

⁵⁸⁸ Ebd.

⁵⁸⁹ Nieke, 2010, S. 223.

⁵⁹⁰ Oertzen an Nordhoff, 10.12.1961, UVW, Z 174, Nr. 626., Mapped Oertzen.; Vgl. dazu Nieke 2010, S. 172-173.

formationen über sämtliche Tochtergesellschaften einholen, sammeln, verwalten und auswerten sollte.⁵⁹¹ Ferner wurde eine Revisionsabteilung als „erstes konzerneinheitliches Kontrollinstrument“⁵⁹² im Oktober desselben Jahres eingerichtet, um dieses Ziel zu optimieren.⁵⁹³

Das TUM-Sekretariat sollte entsprechend der erforderlichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden, so dass es im Falle der Nichtanwesenheit der TUM-Vorstandsmitglieder⁵⁹⁴ Entscheidungen bezüglich der Tochtergesellschaften treffen konnte. Auf diese Weise sollte das bis zu diesem Zeitpunkt immer noch nicht ausgeprägte Konzerndenken entstehen, das durch die erhöhte Ausweitung des internationalen Geschäftes und für die weitere Unternehmensentwicklung erforderlich geworden war.⁵⁹⁵

Bereits 1960 setzte der Wandel vom Anbieter zum Abnehmer bestimmten Markt ein. Eine geringere Nachfrage auf dem Binnenmarkt konnte durch stark wachsende Exportmärkte noch übertroffen werden. Die dadurch fehlenden Fertigungskapazitäten wurden dadurch kompensiert, dass neben den bereits bestehenden Werken in Wolfsburg, Hannover, Braunschweig und Kassel ein Werk in Emden errichtet wurde. Bis zu diesem Zeitpunkt war es nicht erforderlich gewesen, von dem seit 1950 gefestigten fordistischen Produktionsprinzip abzuweichen. Die hochtechnisierte, ökonomische Großserienfertigung der deutschen Werke brachte alle für den Export produzierten Fahrzeuge entweder als vollständig-gefertigte Fahrzeuge oder als CKD-Sätze hervor. Für den Vertrieb waren die jeweiligen Generalimporteure zuständig. Diese Vorgehensweise brachte unterschiedliche Vorteile mit sich. Zunächst einmal konnte auf diese Weise gesichert wer-

⁵⁹¹ Ebd.

⁵⁹² Nieke, 2010, S. 153.

⁵⁹³ Ebd.

⁵⁹⁴ Zunächst setzte sich der TUM-Vorstand aus den Vorstandsmitgliedern Siebert, Höhne und Frank zusammen, die die Unternehmensbereiche Finanz, Produktion und Verkauf vertraten.; Nieke, 2010, S. 153.

⁵⁹⁵ A. a. O., S. 223. ; Oertzen an Nordhoff vom 10.12.1961, UVW, Z 174, Nr. 626, Mappe Oertzen.

den, dass die Kapazitäten der deutschen Standorte ausgelastet wurden. Auch war die Produktion in Deutschland im Vergleich zu einer Fabrikation im Ausland mit Kostenvorteilen verbunden. Ferner konnten die hohen Standards des Unternehmens im Hinblick auf die Qualität der Fahrzeuge durch die Produktion in Deutschland am besten gewahrt werden.⁵⁹⁶

Zu Beginn der 1960er Jahre stellte sich immer deutlicher heraus, dass dieses Produktionsprinzip dauerhaft nicht ohne Modifizierungen fortgeführt werden konnte. Die Regierungen unterschiedlicher Schwellen- bzw. Entwicklungsländer, maßgeblich zu nennen sind hier Brasilien, Mexiko, Südafrika und Australien, beabsichtigten ausländische Automobilhersteller durch die Maßnahmen einer importsubstituierenden Industrialisierungspolitik zur Aufnahme bzw. im Falle Australiens⁵⁹⁷ zur Erweiterung der Produktion zu zwingen.⁵⁹⁸ Diese Entwicklung war 1964 auf dem Höhepunkt. Obschon Nordhoff befürchtete, dass diese Schwellenländer zu „blossen Kapitaleinsatz-Gebieten“⁵⁹⁹ für das Volkswagenwerk werden könnten, ohne dass sich die hier aufzuwendenden Investitionen dabei rentieren würden, gab es keine andere Alternative zu den bevorstehenden Direktinvestitionen. Der andernfalls eintretende Verlust von bedeutenden Exportmärkten, wäre mit zu gravierenden Konsequenzen für das Unternehmen verbunden gewesen. Da das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt bereits in den betreffenden Märkten (Mexiko, Südafrika, Brasilien und Australien) Tochtergesellschaften gegründet hatte, entstand zu einem gewissen Grad eine Pfadabhängigkeit. Nordhoff war sich der hieraus erwachsenden Problematik durchaus bewusst, jedoch sollten ausländische Werke solange aus-

⁵⁹⁶ Nieke, 2010, S. 187-188.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 60.; Chandler, 1990, S. 17-18.

⁵⁹⁷ Jahresbericht Produktion Ausland 1963, 31.1.1964, S. 2-4, UVW, Z 174, Nr. 2038.

⁵⁹⁸ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG vom 23.10.1964, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 498. ; Nieke, 2010, S. 188-189.

⁵⁹⁹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG vom 23.10.1964, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 498. ; Nieke, 2010, S. 188.

gebaut werden „wie an anderer Stelle ein wirtschaftlicher Ausgleich gefunden werden konnte.“⁶⁰⁰

Erneut bestätigt sich hier, dass es auch bei der nun einsetzenden Internationalisierung der Produktion keine Strategie gab, an der sich das Volkswagenwerk orientierte. Dementsprechend war sowohl Nordhoff als auch den restlichen Vorstandsmitgliedern klar, dass die Forderungen der genannten Regierungen zur Etablierung einer eigenen nationalen Automobilindustrie dem zentralistisch-fordistischen Produktionsprinzip widersprachen. Dennoch wurden in Einzelfällen – wie im Falle Australiens – positive Investitionsentscheidungen getroffen, da der Entwicklungspfad durch die in den Jahren zuvor vollzogene Kapitalbindung vorgegeben war. Hieraus ergab sich die kontinuierliche geographische Expansion. Ein Risiko bestand dabei von vornherein darin, dass diese geographische Expansion nur durch ein kontinuierliches Marktwachstum rentabel wurde. In Wolfsburg jedoch wurde dieses Risiko nicht in voller Tragweite wahrgenommen, da sich eine Phase der Prosperität für das Unternehmen seit Beginn der früheren fünfziger Jahre fortsetzte.⁶⁰¹

Problematisch erwies sich gerade vor diesem Hintergrund, dass es bisher immer noch nicht gelungen war, eine Alternative für die Organisationform des Netzwerkes zu finden. Nach wie vor fehlten konzerneinheitliche Planungs-, Koordinierungs- und Kontrollstrukturen, deren Notwendigkeit jedoch in Anbetracht der schnell voranschreitenden Internationalisierung der Produktion immer dringlicher wurde. Selbst das als Koordinierungsinstrument für Auslandsgesellschaften und damit eigens zu diesem Zweck gegründete TUM-Komitee wurde seiner Funktion nicht gerecht.⁶⁰² In der Tat vergingen vier Jahre bis der TUM-Ausschuss nach seiner Gründung

⁶⁰⁰ Ebd.

⁶⁰¹ Nieke, 2010, S. 188; Jahresbericht Produktion Ausland 1963, 31.1.1964, S. 2-4, UVW, Z 174, Nr. 2038.

⁶⁰² Nieke, 2010, S. 223.

1964 die volle Tätigkeit aufnahm.⁶⁰³ Exakt im gleichen Jahr gab die australische Wirtschaftspolitik den Anstoß über eine zentrale Investitionsentscheidung zum weiteren Ausbau der australischen Tochtergesellschaft abzustimmen.⁶⁰⁴ Es gibt demnach Grund zu der Annahme, dass die Zeit, die der TUM-Ausschuss hatte, um das über Jahre entstandene Informationsdefizit zu kompensieren, zu gering war, um sich einen fundierten Überblick über die wahre Situation der australischen Tochtergesellschaft zu verschaffen. Die für Australien 1964 getroffene Investitionsbewilligung könnte somit eine Fehlentscheidung gewesen sein.⁶⁰⁵ Nieke beschrieb die Tätigkeit des TUM-Komitees in der Anfangsphase, wie folgt:

„Auf einer sehr dünnen Informationsbasis, die die kurzfristige Rentabilität der anstehenden Expansion nachwies, ohne aber Alternativen oder Probleme aufzuzeigen, wurden 1963 für Mexiko sowie 1964 für Südafrika und Australien positive Investitionsentscheidungen getroffen. Hierbei galt der von Nordhoff aufgestellte Grundsatz, den Zugang zu den als Wachstumsmärkten klassifizierten Ländern mit fast allen Mitteln aufrecht zu erhalten.“⁶⁰⁶

Aus den positiven Investitionsentscheidungen, die der VW-Konzern 1963 bewilligte, resultierte der Bau eines Presswerks und einer Motorenmontage in Südafrika sowie die Errichtung eines neuen Produktionsstandortes in Puebla. Auch bei der „VW do Brasil“ war der Übergang zur Eigenproduktion bereits eingeleitet worden. 1964 schließlich wurde auch der bereits erwähnten Erweiterung der Eigenproduktion und dem damit verbundenen Ausbau des Werkes in Australien zugestimmt.⁶⁰⁷ Auf diese Weise entstanden eine Vielzahl produzierender und zur Eigenfertigung übergehende

⁶⁰³ A. a. O., S. 223; 189.

⁶⁰⁴ Ebd.

⁶⁰⁵ Siehe die folgenden Hinweise.

⁶⁰⁶ Nieke, 2010, S. 223.

⁶⁰⁷ A. a. O., S. 189; 223.

Tochtergesellschaften im Ausland, deren Aktivitäten jedoch nicht durch die Muttergesellschaft im notwendigen Maße koordiniert und kontrolliert werden konnten, da die hierzu erforderlichen Organisationsstrukturen nach wie vor nicht vorhanden waren. Immer wieder resultierten Probleme daraus, dass die Muttergesellschaft nicht umfassend oder zu spät über die Aktivitäten der Auslandstöchter informiert wurde. Auch erschwerten ein grundsätzliches Informationsdefizit sowie das Fehlen einheitlicher Bewertungskriterien eine differenzierte Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Rentabilität bedeutender Investitionsvorhaben.⁶⁰⁸

In der Vorstandssitzung vom 17. Januar 1964 kritisierte Wolfgang Siebert⁶⁰⁹, der 1960 zum Finanzchef des VW-Konzerns ernannt worden war, diese Zustände. Seines Erachtens bestand die Problematik darin, dass es für die „Herren der Tochtergesellschaften“ bisher gar nicht notwendig war „dem Vorstand über Gewinnerwartung und kommende Perioden einiges zu sagen, über ihre Investitionen zu verhandeln und Genehmigung zu erbiten.“⁶¹⁰ Für diesen Umstand machte Siebert das Netzwerk bzw. die hierdurch über Jahre etablierte Machtposition Nordhoffs verantwortlich. Anstatt also den Vorstand in Entscheidungsprozesse zu involvieren, sei es über Jahre zur Gewohnheit geworden, dass sich die Chefs von Tochtergesellschaften im Ausland auf direktem Wege an den Vorstandsvorsitzenden Nordhoff wandten, wenn sie beispielsweise Generalvollmachten benötigten. Hieraus resultiere Siebert zufolge, dass es den zuständigen Fachbereichen der Muttergesellschaft an fundamentalen Informationen mangelte. Gleiches traf Sieberts Ansicht nach auch auf den TUM-Ausschuss zu.⁶¹¹

⁶⁰⁸ A. a. O., S. 189.

⁶⁰⁹ Wenig später übernahm er darüber hinaus die Verantwortung für die finanzielle Betreuung ausländischer Tochtergesellschaften., Nieke, 2010, S. 150-151.

⁶¹⁰ Protokoll der Vorstandssitzung vom 17.1.1964, S. 2, UVW, Z 373, Nr. 455/2. ; Nieke, 2010, S. 189.

⁶¹¹ Ebd.

Die zentrale Bedeutung der Unternehmensentwicklung und ihr Einfluss auf Erfolg und Misserfolg bestätigen sich an dieser Stelle erneut. Vielmehr ist die Unternehmensentwicklung hier gekoppelt an den Faktor Netzwerk und dessen hier ableitbare ambivalente Wirkungsweise.⁶¹² Während es zunächst essentiell für die Entwicklung zu einem Erfolgsunternehmen war und auch der Erfolg in Australien auf ihm basierte, zeigt sich hier eine weitere negative Facette. So wirkte sich das Netzwerk hemmend auf die Entwicklung der Unternehmensstrukturen und damit negativ auf den Erfolg in Australien aus. Unter anderem, da nach dem Ausscheiden Oertzens lange Zeit keine strukturellen Möglichkeiten zur Kontrolle der VWA entstanden.⁶¹³ Auch in dieser Situation zeichnete sich mehr als deutlich ab, dass langfristig eine Verlagerung Entscheidungskompetenz vom Netzwerk in die Hierarchien des Unternehmens unausweichlich war. Jedoch wurde die zwingend notwendige Umsetzung erneut verschoben, da es immer noch nicht gelungen war eine Alternative zu finden, die das Netzwerk ablösen konnte.⁶¹⁴

⁶¹² Zur ambivalenten Wirkungsweise von Netzwerken, vgl. Berghoff/ Sydow, 2007, S. 9-12.

⁶¹³ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG vom 27. September 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁶¹⁴ Nieke, 2010, S. 189.

4.3 DIE ENTWICKLUNG DER VWA UND IHRER ERFOLGE IN AUSTRALIEN

4.3.1 Die Gründung der VWA: Struktur und Ausrichtung 1957-1963

Am 6. Dezember 1957 gründete die Volkswagenwerk GmbH die australische Tochtergesellschaft „Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd.“⁶¹⁵ gemeinsam mit australischen Partnern mit Sitz in Melbourne.⁶¹⁶

Das Ziel der Gesellschaft bestand darin, einen Standort zu errichten, um langfristig in die Produktion mit landeseigenem Fertigungsanteil⁶¹⁷ überzugehen. Die australische Tochtergesellschaft gehörte damit zu den wenigen VW-Gesellschaften, die zentrale Komponenten des VW-Käfers selbst herstellten. Den Vertrieb der in Melbourne hergestellten Fahrzeuge übernahm der bisherige Generalimporteur „Volkswagen Distributors Pty. Ltd.“⁶¹⁸, den die VWA zu diesem Zweck am 18. Juni 1958 erworben hatte. Die seitdem als Vertriebsgesellschaft unter dem Dach der VWA fungierende Volkswagen Distributors übernahm auch die Verantwortung für den Kundendienst.⁶¹⁹

Ab 1958⁶²⁰ hatten sich die Anforderungen an die Verkaufsorganisation in Australien verändert. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es keine Hinweise, dass

⁶¹⁵ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

⁶¹⁶ Das Grundkapital betrug A£ 10 Mio., bis 1959 wurde dieses Grundkapital auf A£ 2,5 Mio. gesteigert., Ebd.; Vgl. dazu Volkswagen Chronik, 2008, S. 50.

⁶¹⁷ Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 255-256, UVW, Z 174, Nr. 468.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 269, UVW, Z 174, Nr. 469.; Vgl. dazu Volkswagen Chronik, 2008, S. 46, S. 50.

⁶¹⁸ Die Volkswagen-Distributors Pty. blieb weiterhin bestehen und in den Vertrieb integriert, um Sales Tax einzusparen. Die Auflösung der VWD wurde auf einen späteren Zeitpunkt verschoben., Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

⁶¹⁹ Nieke 2010, S. 169.; Vgl. dazu Volkswagen Chronik, 2008, S. 46, S. 50. ; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 255-256, UVW, Z 174, Nr. 468.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 269, UVW, Z 174, Nr. 469.; Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

⁶²⁰ Der Zeitpunkt und die sich verändernden Anforderungen ergaben sich daraus, dass die australische Regierung ab 1956 einen neuen politischen Kurs einschlug. Dieser bewirkte 1957 die Gründung einer Tochtergesellschaft., Oertzen an Nordhoff, 29. Au-

der Vertrieb der Fahrzeuge Schwierigkeiten bereitete. 1958 jedoch bestand das Ziel darin innerhalb „von 12 Monaten“ eine Verkaufsorganisation zu errichten, die dem Verkauf von 25.000 Fahrzeugen im Jahr gewährleisten sollte.⁶²¹ In der nun einsetzenden Phase hätte sowohl die Verkaufsorganisation als auch das Vertriebssystem an die sich verändernden Anforderungen angepasst werden müssen. Veränderungen wurden offenbar nicht in der erforderlichen Größe vorgenommen. Stattdessen ist es offensichtlich, dass die Steuerung des Vertriebs primär in den Zuständigkeitsbereich des in Südafrika residierenden Oertzens fiel⁶²², dass es zu einigen gravierenden Fehlentscheidungen gekommen war und wichtige Entscheidungen versäumt wurden. Wolfsburg hatte in dieser Zeit aus bereits genannten Gründen keine ausreichenden Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit in diesem Bereich.⁶²³ Die Ausgangslage, auf deren Grundlage sich die Missstände und langfristig die Dysfunktionalität der Verkaufsorganisation und des Vertriebssystems derart ungünstig entwickeln konnten, lag somit in den bereits vor 1956 getroffenen Regelungen, die aus dem „Teilnetz“⁶²⁴ zwischen Oertzen und Nordhoff erwachsen. Am Beispiel des Vertriebs zeigten sich somit die „Wirkungsmacht des Netzwerkes“⁶²⁵ und die daraus resultierenden Probleme.

1959 erwarb die VWA den Betrieb Martin & King von der Firma Clyde Industries, inklusive seiner Beschäftigten. Mit Martin & King hatte das Volkswagenwerk in den ersten Jahren sehr gute Erfahrungen gemacht⁶²⁶. Ziel der Übernahme war es, zunächst die Montage der CKD-eingeführten

gust 1956, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 693/1.; Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

⁶²¹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH bzgl. der Australasia Pty. Ltd. vom 28. August 1958, S. 1, BAArch, B 126/62538.

⁶²² Oertzen an Lange, 6. Februar 1958, UVW, Z 174, Nr. 612/2.

⁶²³ Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956, UVW, Z 174, Nr. 407.; Vgl. Nieke 2010, S. 147.

⁶²⁴ A. a. O., S. 9.

⁶²⁵ A. a. O., S. 188.

⁶²⁶ Bericht über das Australien Projekt, 3.6.57, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

Fahrzeuge in eigener Regie auszuführen. Zwei Vorteile waren damit verbunden. Zum einen wurde auf diese Weise Personal eingespart. Dies war vorteilhaft, da es in Wolfsburg ohnehin an Fach- und Führungspersonal mangelte.⁶²⁷ Zum anderen konnten auf diese Weise Transaktionskosten⁶²⁸ reduziert werden. Ferner konnten alle Gewinne, die Martin & King bis dahin erwirtschaftet hatte, zum eigenen Vorteil genutzt werden.⁶²⁹ Im Zuge eines 1959 einsetzenden Ausbaus von Martin & King entstanden neue und größere, für damalige Verhältnisse überaus innovative⁶³⁰ Produktionsanlagen, die ein Presswerk (im Wert von umgerechnet 40 Millionen DM)⁶³¹, eine große Montagehalle und eine Lackiererei beinhalteten.⁶³² Die neue Montagehalle und die Lackiererei wurden zunächst nur teilweise in Betrieb genommen, das Presswerk nahm im November 1960 den vollen Betrieb auf. Auf diese Weise sollte der Nationalisierungsgrad sukzessive zunehmen, um langfristig einen Fertigungsanteil von 70% zu erreichen.⁶³³ Im gleichen Jahr wurden neue Werkshallen errichtet, um die Produktionskapazitäten der VWA zu erweitern.⁶³⁴

⁶²⁷ Nieke, 2010, S. 113.

⁶²⁸ A. a. O., S. 42.

⁶²⁹ Bericht über das Australien Projekt, 3.6.57, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁶³⁰ Innovativ waren unter anderem: „ein[en] Farb-Emaillierbetrieb mit „Takt“-Verfahren im Vergleich zu dem sonst in Australien Duo-Spritzprozeß erhalten. Ebenso ist hier ein Tauchverfahren für das Auftragen der Grundfarbe neu, bei dem die vollständige, fertig zusammen gesetzte Karosserie in die Farbmasse eingetaucht wird statt, sie mit Spritzendrüsen zu bearbeiten.“, Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 33, PA AA B 67, Bd. 77.

⁶³¹ Oertzen an Lange, 6. Februar 1958, UVW, Z 174, Nr. 612/2.; Abschlussbericht Australien Oertzen an Nordhoff, 18.12.1957, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁶³² Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 491/1.; Die Pressteile wurden dazu von der Firma Chrysler, die bereits im Jahre 1957 einen entsprechenden Auftrag erhielt, gefertigt., Bericht über das Australien Projekt, 3.6.57, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁶³³ Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁶³⁴ Volkswagenwerk GmbH an Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz 1959, BArch B 126/40408.; Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr.491/1.

Im Zuge dieser Erweiterung erwarb die VWA am 1. Oktober 1959 die benachbarte stillgelegte Eisengießerei „Allied Iron-Founders Ltd.“ zu einem Kaufpreis von £ 550.000.⁶³⁵ Die „Allied Iron-Founders Ltd.“ trat sodann unter der Firmierung „Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd.“ als Montageunternehmen auf.⁶³⁶ Über diesen Firmenverbund führte die VWA als sie 1959 ihre Geschäftstätigkeit aufnahm, Import, Montage und Vertrieb in eigener Regie aus.⁶³⁷ Der VWA kam in diesem Firmenverbund als Holdinggesellschaft die Funktion des Generalimporteurs zu. Ferner war sie für die Beschaffung aller für die Montage erforderlichen Materialien zuständig.⁶³⁸ Mit der Aufnahme ihrer Geschäftstätigkeit umfasste die Belegschaft der VWA 885 Personen, davon waren 186 Angestellte und 699 Arbeiter. Die Verkaufs- und Kundendienstorganisation in Australien setzte sich aus 6 Großhändlern, 256 Händler sowie 36 Vertragswerkstätten zusammen.⁶³⁹

Ab 1962 ging die „Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd.“ gemeinsam mit der VWA von der Montage zur Produktion über.⁶⁴⁰ Im selben Jahr begann die VWA mit dem Export von CKD-Sätzen für den Typ 1 (VW Käfer) nach Neuseeland. Darüber hinaus wurden in einem geringen Maße auch bereits gefertigte Fahrzeuge nach Australisch-Neuguinea und Malaysia exportiert.⁶⁴¹

⁶³⁵ Volkswagenwerk GmbH an Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz 1959, BArch B 126/40408.; Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr.491/1.

⁶³⁶ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁶³⁷ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1. ; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 255-256, UVW, Z 174, Nr. 468.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 269, UVW, Z 174, Nr. 469.; Vgl. dazu Nieke, 2010, S. 169.

⁶³⁸ Volkswagenwerk GmbH an Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz 1959, BArch B 126/40408.; Vgl. Nieke 2010, S. 169.

⁶³⁹ Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁶⁴⁰ Volkswagen Chronik, 2008, S. 50.

⁶⁴¹ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

1963 waren die Fabrikanlagen der VWA bereits soweit ausgebaut, dass die Aufbereitung von Austauschmotoren in das Fabrikationsprogramm der VWA aufgenommen werden konnte.⁶⁴² Im selben Jahr wurde die Großhändlerfunktion der „Volkswagen (W. A.) Pty. Ltd.“, einer australischen Vertriebsgesellschaft, auf den Staat Victoria ausgeweitet. Beide Vertriebsgesellschaften wurden umbenannt. Letztere firmierte künftig unter dem Namen „Volkswagen (Sales) Pty. Ltd.“ und die „Volkswagen Distributors Pty. Ltd.“ setzte ihre Funktion unter dem Namen „Volkswagen (Services) Pty. Ltd.“ fort. 1963 sollte der Export der VWA in Länder des südostasiatischen und südpazifischen Raumes ausgedehnt werden.⁶⁴³

Zunächst schienen die Aussichten für eine erfolgreiche Entwicklung der australischen Tochtergesellschaft auf Grund der so geschaffenen Voraussetzungen gut. Zu diesen zählte vor allem die innovative Ausstattung der Fabrik. Andererseits deutete die Organisation über den Firmenverbund und das Besitzverhältnis der neuen Tochtergesellschaft bereits Probleme an. Die aus dieser Organisation erwachsenden Probleme die Tochtergesellschaft zu steuern und zu kontrollieren wurden im Hinblick auf den Vertrieb bereits thematisiert.

4.3.2 Die Entwicklung der VWA 1957-1963

Bis 1957 hatten sich nur wenige deutsche Unternehmen durch ein Engagement in Australien am dortigen Industrialisierungsprozess beteiligt. Volkswagen zählte zu den ersten deutschen Unternehmen, die eine Direk-

⁶⁴² Volkswagen Chronik, 2008, S. 50.

⁶⁴³ A. a. O., S. 68.

tinvestition in Australien vornahmen und galt somit als vorbildliche Ausnahme.⁶⁴⁴

Grundsätzlich war der Standort Australien mit unterschiedlichen Vorteilen verbunden. Ein entscheidendes Kriterium eine Direktinvestition in Australien vorzunehmen, waren zollpolitische Vorteile. In der Aufsichtsratssitzung vom 3. Juni 1957 betonte Nordhoff die Reexport-Möglichkeiten in andere Länder des Commonwealth, die die Produkte mit erreichtem Nationalisierungsgrad dadurch erhielten, dass sie zu einem nationalen Erzeugnis wurden und somit Zoll und Einfuhrpräferenzen des Commonwealth genossen.⁶⁴⁵ Durch die Errichtung einer australischen Tochtergesellschaft und die Erzielung eines 70%igen Nationalisierungsgrads innerhalb von zwei Jahren konnten Automobilteile ohne Einschränkungen importiert⁶⁴⁶ werden. Die größtenteils vor Ort produzierten Fahrzeuge konnten ferner als nationale Erzeugnisse von Australien aus zu Commonwealth Präferenzzöllen, beispielsweise nach Neuseeland zu einem Zollsatz von 5% anstatt 41% exportiert werden.⁶⁴⁷ Auf diese Weise sollte die australische Tochtergesellschaft langfristig zu einer Art „Stützpunkt“⁶⁴⁸ des gesamten südostasiatischen sowie südpazifischen Raumes werden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass der Reexport von Australien aus in andere Commonwealth-Länder de facto jedoch nie in einem effizienten Maße umgesetzt wurde.⁶⁴⁹

⁶⁴⁴ Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 36, PA AA B 67, Bd. 77.; Vgl. dazu Ausarbeitungen des Länderreferats 310, 16.-20. Juli 1956, S. 17, PA AA, B 31-304/IA5, Bd. 4.

⁶⁴⁵ Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk G.m.b.H. vom 3. Juni 1957, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 491/1.

⁶⁴⁶ Rede Nordhoff, 7. Jan. 1958, S. 7, UVW, Z 69, Nr. 235.

⁶⁴⁷ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 11, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

⁶⁴⁸ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 78.; Vgl. dazu Niederschrift über die 15. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH. vom 3. Juni 1957, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 491/1.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 68..

⁶⁴⁹ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 1-3, PA AA, B 62, Bd. 355c.; Vgl. dazu Anhang, Fragebogen 1, Frage 4.

Die Ergebnisse deutscher Unternehmen in Australien waren zunächst überwiegend erfolgreich. Dies war nicht zuletzt dem Umstand geschuldet, dass die deutsche Wirtschaft in Australien gut angesehen war.⁶⁵⁰

Die ersten Anzeichen einer etwaigen Veränderung der günstigen Rahmenbedingungen, die der australische Markt für die Entwicklung der Marktposition der VWA schuf, zeichneten sich mit dem thematisierten, 1957 abgeschlossenen Handelsabkommen zwischen Japan und Australien ab. Zu diesem Zeitpunkt hatte das Volkswagenwerk die Volkswagen Australasia bereits gegründet. Insbesondere für deutsche Exportinteressen waren die möglichen Auswirkungen des Handelsabkommens nicht von der Hand zu weisen.⁶⁵¹ Obschon deutsche Produkte auf dem australischen Markt aufgrund ihrer hohen Qualität grundsätzlich gute Absatzaussichten hatten, resultierte aus dem Abkommen, gerade im Bereich der Industrie und der Automobilbranche, trotz des für nationale Automobilhersteller gewährten Protektionismus, eine sich langfristig verschärfende Konkurrenzsituation.⁶⁵²

Ferner ergaben sich ab 1959 Absatzschwierigkeiten für den VW-Transporter in Australien. Die Probleme entstanden dadurch, dass Staub in den Motorraum des Transporters eindrang.⁶⁵³ Mit der Problematik sah sich das Volkswagenwerk auch auf anderen internationalen Märkten konfrontiert. Dementsprechende Aufmerksamkeit widmete die Muttergesellschaft diesem Problem. Eine zusätzliche Motorraumabdichtung sowie ein Luftkanal an der Fahrerhausrückseite, der unter der Ladefläche zum Motor führte, war ab Mitte Juli 1959 die Antwort der technischen Entwicklung auf je-

⁶⁵⁰ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt, Konzept, 23. April 1956, S. 2, PA AA, AV NA, 2881, Bd. 13.

⁶⁵¹ A. a. O., S. 3.

⁶⁵² Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt an das Auswärtige Amt, Konzept, 10. Juli 1957, S. 3, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

⁶⁵³ Protokoll der Beschlüsse, 22. April 1959, Melbourne, S. 1, BArch B 126/62538. ; Protokoll der Beschlüsse, 27. Mai 1959, Melbourne, S. 1, BArch B 126/62538. ; Protokoll der Beschlüsse, 24. Juni 1959, Melbourne, S. 5, BArch B 126/62538.

ne Problematik. Ziel war es zu verhindern, dass die Ansaugluft „unmittelbar vom staubigen Erdboden angesaugt“ wurde.⁶⁵⁴ Es stand jedoch fest, dass die technischen Verbesserungen weiterhin optimiert werden mussten.⁶⁵⁵ In Australien mussten Montage und Auslieferung im Jahre 1960 dennoch aufgrund von „fehlerhaften Getriebe und Motoren“ [...] „vorerst gestoppt“ werden. Es wurden schließlich entsprechende Maßnahmen getroffen, um die Probleme zu beheben.⁶⁵⁶ Die Situation wurde für Volkswagen jedoch weiterhin dadurch erschwert, dass der Wettbewerb ausgehend von japanischen Automobilherstellern weiterhin zunahm.⁶⁵⁷ So durchlief die Beschaffenheit des australischen Marktes ausgehend von 1957 bis 1960 eine signifikante Veränderung⁶⁵⁸ – die 1957 in dem Bericht des Tariff Board vollkommen unberücksichtigt wurde. Konkret kam auf dem australischen Markt, der sich schnell zu einem Verbundmarkt für Automobile entwickelt hatte, ein starker Wettbewerbsdruck im Kleinwagensegment auf. Die Zunahme japanischer Automobilimporte zeitigte auf diesem Segment erste Auswirkungen.⁶⁵⁹ Das konkrete Ausmaß des Wettbewerbs war zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht zu erahnen.⁶⁶⁰

Die Abschaffung der Einfuhrlizenzregelung zu Beginn des Jahres 1960 erleichterte die Einfuhr von Komponenten aus Übersee. Der Importboom, dem eine Kreditknappheit folgte, veranlasste den Konjunkturrückgang des Jahres 1960-61 und setzte den australischen produzierenden Industriesektor unter enormen Druck. Dies galt insbesondere für die Automobilindustrie. Ferner kam es von 1962-63 zu einem starken Anstieg der Importe voll-

⁶⁵⁴ Schreiben an den Bundesrechnungshof, 23. März 1960, S. 4, B 126/40408.

⁶⁵⁵ Ebd.

⁶⁵⁶ Oertzen an Nordhoff, 7. April 1960, UVW, Z 69, Nr.720/1.

⁶⁵⁷ Smyrk, 2000, S. 9.

⁶⁵⁸ Während der australische Markt zunächst bis in die späten 1940er Jahre von britischen Firmen dominiert wurde, hielt die US-amerikanische Firma GMH einen Marktanteil von 51,1 Prozent., Smyrk, 2000, S. 9.

⁶⁵⁹ A. a. O., S. 8.; Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Walter Hess an das Auswärtige Amt an das Auswärtige Amt, Konzept, 10. Juli 1957, S. 3, PA AA, AV NA, 2874, Bd. 6.

⁶⁶⁰ Ebd.

ständig gefertigter Fahrzeuge, der sich über die nächsten zwei Jahre ausdehnte.⁶⁶¹ Hieraus wiederum ergab sich ein deutlicher Nachteil für die national-produzierenden Fahrzeughersteller, der sich vor dem Hintergrund verstärkte, dass der Verkäufermarkt nicht mehr das Absatzvolumen der 1950er Jahre erreichte. Die lokalen Automobilhersteller wurden fortan nicht nur mit einem starken Wettbewerbsdruck untereinander konfrontiert, sondern mussten ständig steigende Importe registrieren.⁶⁶² Während die Japaner 1960 ein Tausendstel des australischen Marktes hielten, betrug dieser Anteil Ende 1963 ein Zehntel. In dieser Entwicklung zeigte sich der Preis einer elastischen Industrialisierungspolitik, die die Bedürfnisse der Konsumenten nicht berücksichtigt hatte. Ein deutlicher Wettbewerbsvorteil ergab sich für die japanischen Importe durch ein – im Vergleich zur Konkurrenz – besseres PreisLeistungsverhältnis ihrer Modelle.⁶⁶³ Ferner zeigte der Grad der Akzeptanz der japanischen Produkte das deutliche Ausmaß einer australischen Industriepolitik und einer Produktionsstrategie, die die Erwartungen der Konsumenten nicht berücksichtigte. Die Konsequenz war, dass ab 1964 eine größere Auswahl an nun gefragten Modellen und Standard Equipment, importiert werden mussten, da die australischen Produzenten dieses Segment nicht bedienen konnten.⁶⁶⁴

Insgesamt deuteten sich die Auswirkungen einer elastischen Handelspolitik ab 1957, dem Gründungsjahr der VWA, zunehmend an. Die Maßnahmen dieser Politik bestimmten die Entwicklung der VWA auf dem australischen Markt maßgeblich. Dies galt insbesondere für den Protektionismus und seiner ambivalenten Wirkungsweise.

Einerseits verhalf der protektionistische Kurs der australischen Regierung der VWA in den ersten Jahren nach ihrer Gründung zu einer stabilen

⁶⁶¹ Conlon/ Perkins, 2001, S. 125.

⁶⁶² A. a. O., S. 125- 126.

⁶⁶³ Smyrk, 2000, S. 9.

⁶⁶⁴ Ebd.

Marktposition und einem Wettbewerbsvorteil gegenüber denjenigen Wettbewerbern, die keine Direktinvestition in Australien vorgenommen hatten. Insbesondere für japanische Wettbewerber wurde dieser Protektionismus in dieser Zeit zu einer unüberwindbaren Barriere. Andererseits bewirkte dieser, dass das protegierte Unternehmen über einen langen Zeitraum keine großartigen Produktinnovationen und Preisänderungen⁶⁶⁵ vornehmen musste⁶⁶⁶ – ein Umstand, der sich langfristig nicht positiv auf die weitere Entwicklung der VWA auswirken sollte.

Von 1954 bis 1960 konnte VW in Australien den Absatz zunächst jedoch kontinuierlich steigern.⁶⁶⁷ Der Anteil an australischen Neuzulassungen konnte von 1956- (einschließlich) 1960 von 5,9% auf 9,2% erhöht werden. Damit belegte Volkswagen in dieser Rubrik den dritten Rang hinter General Motors Holden (45,2%) und Ford (15,4%).⁶⁶⁸ Schon Ende des Jahres 1956 betrug der Marktanteil in Australien für Volkswagen 8%, konkret setzte sich dieser Anteil aus einem Jahresabsatz von 25.000 Fahrzeugen zusammen.⁶⁶⁹

Bereits am 11. August 1958 lief der 50.000ste Volkswagen vom Band der VWA. Die Jubiläumsfeierlichkeiten fanden in einem offiziellen Rahmen statt. Der Marktanteil betrug zu diesem Zeitpunkt 9%. Volkswagen war es somit – wie bereits erwähnt – gelungen den dritten Platz aller Personen-

⁶⁶⁵ Auf diese Weise ist es zu erklären, dass die Fahrzeuge der VWA langfristig sukzessiv veralteten.; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 7. Oktober 1966, S. 7, UVW, Z 69, Nr.720/1.

⁶⁶⁶ Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 1-20, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

⁶⁶⁷ Bericht über ein ausländisches Konzernunternehmen 6.7.1965, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁶⁶⁸ Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, 30. Januar 1963, S. 5, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁶⁶⁹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 1.10.1956, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

wagen-Registrierungen in Australien einzunehmen. Dies war ein großer Erfolg, lediglich Holden und Ford erzielten bessere Ergebnisse.⁶⁷⁰

Ein Bericht des deutschen Konsulates in Melbourne, aus dem Jahre 1959, beschreibt den Erfolg des Volkswagen in Australiens wie folgt: „Unter den deutschen Autos, die in Australien abgesetzt werden, nimmt der Volkswagen die erste Stelle ein. Er hat sich seinen Platz fest erobert und ist aus dem Verkehr hier nicht mehr wegzudenken.“⁶⁷¹

Grundsätzlich schloss die VWA von 1959-1964 mit Gewinn (vor Steuern) ab, 1965 kehrte sich dieser Gewinn in einen Verlust um.⁶⁷² Die VWA produzierte 1959 20.000 Fahrzeuge, 1964 wurde das Produktionsvolumen auf 37.000 Fahrzeuge erhöht, während dieses sich 1967 auf lediglich 17.000 Fahrzeuge reduzierte.⁶⁷³ Im gleichen Zeitraum von 1959-1964 betrug der Marktanteil in Australien für Volkswagen von ca. 8%.⁶⁷⁴ Der Gewinn sowie der Marktanteil und damit der Erfolg der Tochtergesellschaft blieben jedoch nicht konstant, vielmehr fielen Marktanteil und Gewinn, wie der Tabelle zu entnehmen, ab 1965 kontinuierlich, so dass aus dem Erfolg zu einem Misserfolg wurde. Wie ist diese Entwicklung zu erklären? Dieser Frage wird im Verlauf nachzugehen sein.

⁶⁷⁰ Facts and Figures Nr. 59, 8. September 1958, UVW, Z 971, Nr. 1/36.

⁶⁷¹ Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 32-36, PA AA B 67, Bd. 77.

⁶⁷² Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 10, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

⁶⁷³ Ebd.

⁶⁷⁴ Eine Ausnahme stellten die Jahre 1960: 9,2% und 1963: 7,2% dar., Ebd.

„Kennzahlen der Entwicklung:

Jahr	Marktanteil in %
1959	7,8
1960	9,2
1961	7,5
1962	7,6
1963	7,2
1964	7,7
1965	6,3
1966	4,8
1967++	4,4
[...] (++) Januar bis Oktober.“ ⁶⁷⁵	

4.4 PROBLEME UND SCHWÄCHEN DER STEUERUNG DER VWA DURCH DEN VW-KONZERN

4.4.1 *Die Problematik der Beteiligung australischer Partner*

Anfangs erwies es sich aus unterschiedlichen Gründen als gute Vorgehensweise bei der Gründung der australischen Tochtergesellschaft, weitere Eigentümer hinzuzunehmen. Zunächst einmal erhoffte sich Nordhoff einerseits durch eine „starke australische Beteiligung“⁶⁷⁶ ein geringeres Investitionsvolumen für VW, da das erforderliche Kapital für das Engagement in Australien so auch auf australische Partner verteilt und damit reduziert wurde. Nordhoff erläuterte die zu erwartenden Vorteile dieser Beteiligungsform vor dem Aufsichtsrat:

⁶⁷⁵ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁶⁷⁶ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen GmbH vom 3. Dezember 1956, S. 11, UVW, Z 373, Nr. 784/1.

„Der zusätzliche Aufwand bei Martin & King würde etwa 3.500.000,00 DM betragen, so daß das Ganze ein Objekt von 35 bis 40 Millionen DM ist, die wir aber nicht selbst tragen müssen und nach meiner Einschätzung auch nicht sollten. Empfehlenswert erscheint in diesem Lande auch aus psychologischen Gründen eine starke australische Beteiligung nämlich 49%. Das Geld dafür ist aufzubringen – damit würde für uns das ganze Unternehmen unter der 25-Millionen-Grenze bleiben.“⁶⁷⁷

Daneben war eine andere Beteiligungsform auf Grund eines Mangels an Führungspersonal in Wolfsburg undenkbar.⁶⁷⁸

Die zentrale und ambivalente Rolle der Geschäftskontakte Oertzens wurde bereits im Hinblick auf die Genese des Vertriebsnetzwerkes von VW in Australien herausgestellt. Auch bei der Gründung der Tochtergesellschaft waren die Geschäftspartner von essentieller Bedeutung. So setzte sich das Besitzverhältnis der australischen Gesellschaft zu 49% aus australischen Großhändlern sowie Montageunternehmen und insgesamt wie folgt zusammen⁶⁷⁹:

51% des Aktienanteils an der VWA hielt die Volkswagenwerk GmbH. Die 49% australischer Beteiligung an der VWA setzten sich wie folgt zusammen: Mit einem Anteil von je 12,25 Prozent beteiligten sich die australischen Großhändler und Montageunternehmen Regent Motors (Holding) Ltd. und LNC Industries Ltd.⁶⁸⁰ Den restlichen Anteil von 24,5% hielt die Firma Clyde Industries an der neu gegründeten Tochtergesellschaft.⁶⁸¹

⁶⁷⁷ Ebd.

⁶⁷⁸ Nieke, 2010, S. 113., S. 169.

⁶⁷⁹ Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 491/1.; The AGE, newspaper article, 1.12.1957, £ 10m Company to make Volkswagen, NAA: A 463, 1956/1305.; Vgl. dazu Nieke 2010, S. 169.

⁶⁸⁰ Ebd.

⁶⁸¹ Die Muttergesellschaft veranlasste, dass diese Streuung der Anteile an der australischen Tochtergesellschaft rechtlich abgesichert wurde., Nieke, 2010, S. 169.

Zu den Beteiligten gehörte damit der einflussreiche Industrielle und Eigentümer der Clyde Industries Ray Purves. Dieser war ferner im Besitz des Montagewerks Martin & King, so dass sich das Volkswagenwerk über die Beteiligung Purves die Option eröffnete, auf dieses zurückzugreifen.⁶⁸² Ein positiver Nebeneffekt bestand darin, dass dieses Beteiligungsverhältnis in einem Einklang mit den Autarkiebestrebungen des Gastlandes stand und damit positiv gewertet wurde und für freundliche Publicity sorgte. Während die Gründung der australischen Volkswagentochter im Spiegel der australischen Presse überwiegend wohlwollend betrachtet wurde, (die Gesellschaftsform der VWA wurde sogar zum Beispiel für andere Firmen statuiert), stand der US-amerikanische Automobilhersteller General Motors- Holden's Ltd. häufig in der öffentlichen Kritik, da dieser lediglich auf Basis US-amerikanischen Kapitals arbeitete.⁶⁸³

Langfristig jedoch erwies sich dieses Beteiligungsverhältnis als überaus schwierig. So kam es in der Anfangszeit des Öfteren zu Interessenskonflikten der australischen Partner untereinander sowie mit dem Volkswagenwerk. Dies galt beispielsweise, wie im Verlauf deutlich wird, für den Kauf der Allied Iron Founders Pty. Ltd., die ab 1959 als Montageunternehmen der VWA fungierte.⁶⁸⁴

Darüber hinaus ergab sich ein solcher Konflikt im direkten Zusammenhang mit einer am 16. Dezember 1957 zwischen der Clyde Industries und dem Volkswagenwerk vereinbarten Zusatzklausel. Inhalt dieser Klausel war eine Vereinbarung über eine Ausstiegs- und Übernahmeoption, die beiden Vertragspartnern ermöglichte, die Aktien an der VWA des jeweils anderen frühzeitig (zwischen 6. Dezember 1959 und dem 6. Dezember 1962) zu

⁶⁸² Nordhoff an Oertzen, 21. Mai 1958, UVW, Z 174, Nr. 709/2.

⁶⁸³ Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 32-36, PA AA B 67, Bd. 77.

⁶⁸⁴ Krüger an Nebelung vom 19.1.1965, UVW, Z 165, Nr. 19.

erwerben.⁶⁸⁵ Einerseits war diese Sonderregelung vorteilhaft für VW. So erhielt sich das Volkswagenwerk auf diese Weise die Option, den weiteren Geschäftsverlauf zunächst zu beobachten und gegebenenfalls flexibel zu reagieren. Ferner wurde das Investitionsrisiko für das Unternehmen so auf dem kleinstmöglichen Niveau gehalten. Andererseits waren mit dieser Regelung auch Nachteile verbunden, wie sich deutlich am 17. Dezember 1959 zeigte, als das Volkswagenwerk den 24,5-prozentigen Aktienanteil an der VWA der Clyde Industries erwerben wollte.⁶⁸⁶

Motiviert war dieser Schritt durch die positiven Ergebnisse der australischen Tochtergesellschaft. Seit der Aufnahme der Montagetätigkeit 1959 konnte die VWA ihren Marktanteil steigern und insgesamt 22.738 Fahrzeuge absetzen. Dieser anfängliche Erfolg ordnete sich in einen insgesamt florierenden australischen Automobilmarkt ein, der dem Unternehmen einen Gewinn von 313.945 Pfund, bei einer Umsatzrendite von 2,14 Prozent, einbrachte.⁶⁸⁷ Insgesamt verband das Volkswagenwerk mit diesen anfänglichen Erfolgen, die das Unternehmen auf dem australischen Markt zu verzeichnen hatte, gute Perspektiven für zukünftige Geschäftsaktivitäten. Ferner bestand ein weiteres Motiv darin, dass das Volkswagenwerk Purves Einfluss auf die VWA auszuschalten beabsichtigte. Dieser hatte – vermeintlich⁶⁸⁸ unerwartet – ein Abkommen mit Renault geschlossen, durch das ein Gefahrenpotential für die weitere Entwicklung der VWA ausging. Dieses Gefahrenpotential entstand dadurch, dass Clyde und damit Purves über zwei Sitze im Aufsichtsrat der VWA verfügte und folglich genau über Preis-

⁶⁸⁵ Ebd.

⁶⁸⁶ Nieke, 2010, S. 170.

⁶⁸⁷ Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 267, UVW, Z 174, Nr. 469.; Nieke, 2010, S. 170.

⁶⁸⁸ Während dieser Vorfall für die Muttergesellschaft unerwartet war, gibt es Grund zu der Annahme, dass dies für Oertzen unter Umständen, obschon freilich durch ihn selbst anders dargestellt, nicht galt. Diese These gilt es im Verlauf näher auszuführen.

struktur und Verkaufspolitik der australischen Tochtergesellschaft informiert war.⁶⁸⁹

Da Purves die Mehrheit der Anteile von Regent Motors und damit die Beteiligung von Regent an der VWA (von 12 ¼%) erworben hatte, verfügte er über 36,75% des Kapitals an der VWA. Hierdurch wurde die Position Purves innerhalb der australischen Gesellschaft zunehmend als Bedrohung wahrgenommen. Zumal Purves schon einmal beim Kauf der Allied Iron Founders seine Position im Board der VWA für seine Zwecke genutzt hatte. So hatte er im Board von der Absicht der VWA erfahren, die Allied Iron Founders zu erwerben und sorgte dadurch, dass er dem Management mit dem Kauf zuvorgekommen war, dafür, dass die australische Tochtergesellschaft die AIF von ihm erwerben musste.⁶⁹⁰ Aus diesen Gründen beabsichtigte das Volkswagenwerk die VWA unter seine alleinige Kontrolle zu bringen.⁶⁹¹

In dieser Situation erwies es sich als problematisch, dass Purves, der sowohl Eigentümer der Clyde Industries als auch von Regent Motors (seit Ende 1959) war, auch an der VWA beteiligt war. Purves stellte sich den Plänen der Muttergesellschaft entgegen, indem er sich diesbezüglich wenig kooperativ zeigte. Eine Einigung zwischen beiden Parteien wurde lange dadurch verhindert, dass Purves seine Forderungen im Hinblick auf den Verkauf seines Anteils an der VWA, der indes 36,5% umfasste, kontinuierlich erhöhte. So war Purves lediglich bereit, seine Aktien zu einem Kurs von 600 Prozent des Nominalwertes der Wertpapiere zu verkaufen, die VWA hingegen hatte einen Preis von 150 Prozent ermittelt.⁶⁹² Während Volkswagen dementsprechend gewillt war, ca. 918.000 Pfund für den Erwerb

⁶⁸⁹ Bericht über Sonderabkommen mit Clyde, 16.12.1957, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁶⁹⁰ Nieke 2010, S. 171.; Bericht über Sonderabkommen mit Clyde, 16.12.1957, S. 3, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁶⁹¹ Nieke, 2010, S. 171.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 172, UVW, Z 174, Nr. 469.

⁶⁹² Nieke, 2010, S. 171.; Krüger an Nebelung, 19.1.1965, UVW, Z 165, Nr.19.;

des in Purves Besitz befindlichen Aktienpakets zu zahlen, forderte dieser 3,67 Millionen Pfund.⁶⁹³ Zwischenzeitlich drohten die Verhandlungen zu scheitern, da keine Einigung erzielt werden konnte. In dieser Situation nahm Oertzen eine zentrale Rolle als – wie es schien – vermeintlicher Vermittler ein, um beide Parteien zu einem Kompromiss zu führen. Oertzen erteilte Purves zu Beginn des Jahres 1960 die Erlaubnis K. N. Stonier, einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer, mit der Schätzung der Aktien zu beauftragen. Stonier bewertete das betreffende Aktienpaket mit 283,5 Prozent des Nominalwertes. Oertzens selbstbestimmtes und unautorisiertes Vorgehen – so hatte dieser einer Beauftragung Stoniers zugestimmt, ohne das Volkswagenwerk rechtzeitig zuvor in Kenntnis zu setzen – führte zu Unstimmigkeiten unter den Verantwortlichen des Volkswagenwerks. Zumal Oertzen agiert hatte, ohne dass ihm hierzu ein erforderliches offizielles Mandat seitens der Muttergesellschaft vorgelegen hatte. Bemerkenswert ist an dieser Stelle die Genehmigung Oertzens zur Beauftragung Stoniers.⁶⁹⁴ In gewisser Weise kann hierin ein Entgegenkommen Oertzens gegenüber Purves gesehen werden, das ein gewisses Vertrauen in Purves voraussetzte. Wie ist dieses offenbar entgegengebrachte Vertrauen mit einer „pessimistischen Beurteilung“⁶⁹⁵ der Person Purves – die Oertzen vehement vertrat und zwar lange bevor der Vorstand der Muttergesellschaft selbst eine kritische bzw. negative Haltung zur Person Purves einnahm – in Einklang zu bringen?⁶⁹⁶ Eine Antwort auf diese Frage könnte unter Umständen in einem Zusammenhang mit einer Transaktion stehen, die Purves auf das Schweizer Konto Oertzens vornahm – wie im Verlauf deutlich wird.⁶⁹⁷

Obschon das Volkswagenwerk mit der Schätzung Stoniers nicht einverstanden war, diese vielmehr als zu hoch erachtete, fühlte man sich in ge-

⁶⁹³ Ebd.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 267, UVW, Z 174, Nr. 469.

⁶⁹⁴ Nieke, 2010, S. 171.; Notiz von Krüger vom 1.2.1965, UVW, Z 165, Nr. 19.

⁶⁹⁵ Nordhoff an Oertzen, 21. Mai 1958, UVW, Z 174, Nr. 709/2.

⁶⁹⁶ Ebd.

⁶⁹⁷ Nieke, 2010, S. 171.

wisser Weise an das vorliegende Gutachten gebunden.⁶⁹⁸ Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass Oertzen zuvor jegliches Eingreifen der Muttergesellschaft vehement verhindert hatte. Nachdem sich die mit der Übernahmeklausel verbundenen Verhandlungen als überaus zähflüssig und kompliziert erwiesen, beabsichtige der Vorstand der Muttergesellschaft „eine Arbeitsgruppe unter Leitung eines Vorstandsmitgliedes Ende Feb. [1961] nach Sydney zu entsenden, um dort persönlich Kontakt mit Mr. Purves aufzunehmen“⁶⁹⁹ Oertzen verstand dies jedoch durch eine verharmlosende Fehberichterstattung zu verhindern.⁷⁰⁰ In einem Schreiben reagierte Oertzen wie folgt:

„Sie begründen diese Absicht mit den Besorgnissen, die hinsichtlich der künftigen Entwicklung in Australien bestehen [...]. Es scheint mir aber auch in Bezug auf die Korrespondenz der letzten Tage bezüglich der australischen Finanzen, daß Sie dazu gebracht wurden, die Dinge dort unten unnötig dramatisiert zu sehen, denn nur so kann ich mir ihre spontane Absicht erklären, mit schweren Geschützen in Australien aufzutreten. Was ich jedoch überhaupt nicht begreifen kann ist wie Sie zu derartigen Beschlüssen gekommen sind, ohne dabei mich, der ich das Australiengeschäft aufgebaut habe, zu Rate zu ziehen.“⁷⁰¹

Zu Beginn des Jahres 1961 erhielt Purves für seinen 24,5%igen Anteil an der VWA umgerechnet etwa 19 Millionen DM. Eine Zahlung von über 50.000 Pfund auf ein Schweizer Konto Oertzens im Jahre 1958 ließ seine schlichtenden Bemühungen während der Verhandlungen in einem anderen Licht erscheinen. Im Falle Australiens führte diese Transaktion beim Mutterkonzern in Wolfsburg zu dem Verdacht gegen Oertzen in Verbindung

⁶⁹⁸ A. a. O., S. 171.; Notiz von Krüger vom 1.2.1965, UVW, Z 165, Nr. 19.

⁶⁹⁹ Oertzen an den Vorstand der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft 26. Januar 1961, S. 1, UVW, Z 1053, Nr. 1511/1.

⁷⁰⁰ Oertzen an den Vorstand der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft 26. Januar 1961, S. 1, UVW, Z 1053, Nr. 1511/1.

⁷⁰¹ Ebd.

mit der Beteiligung Purves an der VWA zu stehen. Eine plausible Erklärung für die Zahlung gab Oertzen nie ab, obschon er die Vorwürfe fortwährend zurückwies.⁷⁰² Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass die VWA de facto Einspruch gegen das bereits erwähnte Abkommen zwischen Renault und Purves erheben hätte können. Darüber hinaus scheint auch der Grund, aus dem dies nicht geschah, beachtlich: „Es ist leider nur zu wahr, dass während meiner [Oertzens] Erkrankung im Jahre 1957 die Geschäftsleitung keinen Einspruch gegen die Verbindung Purves/Renault erhoben hat.“⁷⁰³ Handelte es sich um die Aneinanderreihung ungünstiger Zufälle oder spiegelte sich hierin nicht die Verbindung zweier Verbündeter wider? Im zweiten Fall würde dies bedeuten, dass Oertzen von einem Zusammenhang Purves mit Renault wusste bzw. zumindest vorsätzlich die Frist für einen Einspruch versäumte. War eine Summe von 19 Millionen DM somit ausreichende Belohnung für die (unkomplizierte) Ermöglichung von Purves Zielen? Eine eindeutige Antwort kann anhand der Quellenlage nicht gegeben werden.

Die Folge des unautorisierten Handelns Oertzens war ein Konflikt, der sich zu Beginn des Jahres 1961 entfaltete, als es darum ging, die weiteren Aktienanteile der Minderheitspartner Regent Motors und LNC Industries von je 12,5 Prozent an der VWA unter die Kontrolle der Muttergesellschaft zu bringen. Siebert beabsichtigte den für das Volkswagenwerk ungünstigen Verlauf und kostenintensiven Ausgang der Einigung mit Clyde (Purves) bei dem Erwerb der übrigen Aktien zu vermeiden. Aus diesem Grund legte Siebert größten Wert auf diesbezügliche Diskretion, vor allem gegenüber den beiden Anteilseignern, mit denen die Verhandlungen kurz bevor standen. Oertzen hingegen war der Auffassung, dass dies aus rechtlichen Gründen nicht legitim und ferner ohnehin nicht praktikabel sei, da Purves so-

⁷⁰² Nieke, 2010, S. 171.; Campell an Gossow, 15.7.1965, S. 10-12, UVW, Z 165, Nr. 19.; Spieth an Hiemenz, 11.12.1962, S. 2, UVW, Z 165, Nr. 19.

⁷⁰³ Interne Mitteilung 24. August 1960, UVW, Z174, Nr.710/1.

wohl die Clyde Industries als auch der Regent Motors besaß.⁷⁰⁴ Da keiner der beiden Männer bereit war nachzugeben, drohte die Eskalation des Konfliktes. Dass sich Oertzen in dieser Situation in einem vertraulichen Brief vom 20. Februar 1961 an Nordhoff wandte und in diesem nach wie vor einen Verbündeten fand,⁷⁰⁵ symbolisiert übergeordnet die Anbahnung des sich immer deutlicher andeutenden Generationskonflikt⁷⁰⁶, den es im Verlauf zu skizzieren gilt.

In seinem Brief an Nordhoff verdeutlichte Oertzen, dass er nicht gewillt war, den Anordnungen Sieberts zu folgen, da diese nicht mit seinen langjährigen Erfahrungen zu vereinbaren seien. Aus diesem Grund stellte Oertzen zur Option, die Verantwortung für die australische Tochtergesellschaft aufzugeben.⁷⁰⁷

Obschon Oertzens Rückzug zu diesem Zeitpunkt noch nicht in Betracht gezogen wurde, war diesem klar, dass der Schritt hierzu langfristig unumgänglich war. Dies zeigt sein weiterer vertraulicher Brief vom 10. Dezember 1961 an Nordhoff. Für Oertzen war sein Ausscheiden vorhersehbar. Mit Argwohn dachte er an die Zukunft sowohl der australischen als auch der südafrikanischen Tochtergesellschaften, die er bisher weitestgehend eigenmächtig geleitet hatte. Oertzen bezweifelte, dass die Muttergesellschaft imstande sein würde, seine Position gleichwertig zu ersetzen. Die Hauptursache hierfür sah Oertzen darin, dass das Volkswagenwerk den strukturellen Herausforderungen, vor die es durch die fortschreitende Internationalisierung gestellt wurde, zu diesem Zeitpunkt nicht gewachsen sei. So war Oertzen der Auffassung, dass die große Zahl an neugegründeten Tochter-

⁷⁰⁴ A. a. O., S. 171.; Oertzen an Siebert, 17.2.1961, UVW, Z 174, Nr. 626/1.

⁷⁰⁵ Nieke, 2010, S. 171. ; Oertzen an Nordhoff, 20.02.1961, UVW, Z 174, Nr. 626/1.

⁷⁰⁶ Siebert war beinahe zwanzig Jahre jünger als Nordhoff und Oertzen.; Nieke, 2010, S. 172.

⁷⁰⁷ Ebd.; Oertzen an Nordhoff vom 20.2.1961, UVW, Z 174, Nr. 626/1.

gesellschaften – 1961 waren es 14 im In- und Ausland⁷⁰⁸ – eine Veränderung der Organisationsstrukturen erforderte. Oertzens Ansicht zufolge war es insbesondere von zentraler Bedeutung, eine Möglichkeit zu finden, die australische sowie die südafrikanische Tochtergesellschaft zukünftig in die Organisationsstruktur der Muttergesellschaft zu integrieren.⁷⁰⁹ Das als eine Art Organisations- und Koordinierungsorgan zur besseren Kontrolle der Auslandstöchter 1960 gegründete TUM-Komitee hatte seine Tätigkeit zu diesem Zeitpunkt immer noch nicht aufgenommen.⁷¹⁰

Dass die zwingend notwendigen Reformen im Hinblick auf die Organisationsstrukturen des VW-Konzerns 1961 nach wie vor nicht vorgenommen worden waren, hatte unterschiedliche Ursachen. Primär war es nicht ungewöhnlich, dass eine derartige strukturelle Umstellung ihre Zeit benötigte, zumal sich über die Jahre bereits ein relativ funktionierendes System herausgebildet hatte, für das es eine würdige Alternative erst einmal zu finden galt. Nordhoff und Oertzen gehörten einer Managergeneration an, die mit dem Netzwerk gute Erfahrungen gemacht hatte und obschon beiden bewusst war, dass eine Veränderung der Organisationsstrukturen unumgänglich war, stellten sie sich einer Neuorganisation der Entscheidungsprozesse bis zuletzt entgegen. Dies hing neben den genannten Gründen mit einem damit verbundenen Machtverlust zusammen, der mit der Veränderung der Organisationsstrukturen zwangsläufig einherging. Ferner misstrauten sowohl Nordhoff als auch Oertzen der nachrückenden Managergeneration, sodass sie der aus einer entsprechenden Umstrukturierung erwachsenden Umverteilung der Verantwortung und Macht skeptisch gegenüberstanden. Nordhoff versuchte weiterhin, die Macht bei sich zu bündeln. Lediglich im Falle einer Überlastung oder aus gesundheitlichen Grün-

⁷⁰⁸ Nieke, 2010, S.173.; Geschäftsbericht der Volkswagenwerk AG 1961, S. 29.

⁷⁰⁹ Nieke, 2010, S. 172.; Oertzen an Nordhoff vom 20.2.1961, UVW, Z 174, Nr. 626/1.

⁷¹⁰ Oertzen an Nordhoff vom 10.12.1961, UVW, Z 174, Nr. 626, Mappe Oertzen.; Nieke, 2010, S. 223.

den übertrug der Vorstandsvorsitzende Verantwortung auf nachgeordnete Ebenen. Auch Oertzen verteidigte die Betreuung des Australien-Geschäftes – seinen Geschäftsbereich – bis zuletzt vor der Einflussnahme anderer (jüngerer) Manager. Erst im Alter von 66 Jahren war Oertzen bereit, ‚freiwillig‘ auf die Betreuung des Australien-Geschäftes zu verzichten.⁷¹¹ Es ist naheliegend, dass eine zunehmende kritische Haltung einiger Vorstandsmitglieder, zu nennen ist hier beispielweise Sieberts Skepsis gegenüber Oertzen und seinen Geschäftsaktivitäten, diese Entscheidung begünstigt hatte. Sieberts Misstrauen wurde durch Oertzens Vorgehensweise im Fall Purves geschürt.⁷¹² De facto bestand in dieser Situation durchaus die potentielle Gefahr⁷¹³, dass es zu einer Wiederholung der Ereignisse des Jahres 1959 kam. In diesem Jahr hätte der zu diesem Zeitpunkt mitwissende Geschäftsführer O. W. Jensen beinahe belastende Informationen über die Provisionszahlungen Oertzens an die Geschäftsleitung weitergeleitet. Ein möglicher Grund dafür, dass Jensen davon absah, könnte darin bestanden haben, dass sich dieser als mehr oder minder billiger Mitwissender selbst belastet hätte.⁷¹⁴ Dass Jensen – wie sich herausstellen wird – unter Umständen nicht der einzige war, der genauere Einblicke in die Geschäftsaktivitäten Oertzens gewonnen hatte, dürfte sowohl Nordhoff als auch Oertzen klar gewesen sein.⁷¹⁵

Zum 1. Januar 1962 trat Oertzen von seiner Verantwortung für das Australiengeschäft zurück.⁷¹⁶ Bis zu seinem endgültigen Ausscheiden aus dem

⁷¹¹ A. a. O. S. 173.

⁷¹² A. a. O., S. 171-172.

⁷¹³ Darauf deuten folgende Hinweise Niekies hin: A. a. O. S. 166-167, S. 171, S. 172.

⁷¹⁴ A. a. O., S. 149.

⁷¹⁵ Siehe die folgenden Hinweise.

⁷¹⁶ Nieke, 2010, S. 172-173.

VW-Konzern sollte es noch bis Ende des Jahres 1963 dauern.⁷¹⁷ Ab 1963 fungierte Oertzen als externer Berater der SAMAD.⁷¹⁸

Unmittelbar nachdem Oertzen die Zuständigkeit für das Australien Geschäft niedergelegt hatte, wurden dem Vorstandsvorsitzenden Informationen zugeleitet, die Oertzen belasteten. Es handelte sich hierbei um Details, die mit der Kündigung des Händlervertrags mit der südafrikanischen Firma Beachway Motors durch die SAMAD am 9. Januar 1962 in einem direkten Zusammenhang standen. So hatte dessen Inhaber, der südafrikanische Volkswagen-Importeur T. J. Lawrence die Kündigung zum Anlass genommen, sich mit der Androhung einer Schadenersatzforderung an den Volkswagen-Konzern zu wenden. Seine Forderungen begründete Lawrence mit dem Verlust, der ihm – wie dieser behauptete – dadurch entstanden war, dass er Oertzen 1951 die Aktien seines früheren Unternehmens Windsor Motors überschreiben musste, um als VW-Händler zugelassen zu werden.⁷¹⁹ Im Sommer des gleichen Jahres richtete Lawrence seine Vorwürfe gegen Oertzen an den Aufsichtsrat der Volkswagen AG. Der Revisionsleiter Hans Hiemenz⁷²⁰ sollte sodann die durch Lawrence gegen Oertzen vorgebrachten Beschuldigungen überprüfen.⁷²¹ Eine besondere Bedeutung kam Walter Spieth, dem ehemaligen Assistenten⁷²² Oertzens in diesem Kontext zu. Spieth hatte – wohl auf der Grundlage seines seit 1957 in seiner Position als persönlicher Assistent Oertzens erlangten Wissens um dessen Aktivitäten – Hiemenz hierüber informiert. So hatte Spieth die Vorwürfe Lawrences bekräftigt. Er berichtete über die tatsächlichen Dimensionen der Provisionszahlungen, die Oertzen – Spieths Ausführungen zufolge – für Umsätze sowohl für den südafrikanischen als auch für den australischen

⁷¹⁷ A. a. O., S. 224.

⁷¹⁸ A. a. O., S. 185-186.

⁷¹⁹ A. a. O., S. 173.

⁷²⁰ A. a. O., S. 177.

⁷²¹ A. a. O., S. 178.

⁷²² A. a. O., S. 182.

Markt erhalten hatte.⁷²³ Auf diese Weise sowie durch die durch Hiemenz eingeleitete Prüfung wurde der gesamte Vorstand über weitere belastende Beweise bezüglich der Geschäftspraktiken Oertzens in Kenntnis gesetzt. Oertzen selbst stritt die Vorwürfe ab.⁷²⁴ Da es nachträglich im Rahmen der durch Hiemenz eingeleiteten Prüfung nicht gelang, die gegen Oertzen vorgebrachten Vorwürfe eindeutig zu verifizieren, erfolgten für Oertzen keine Konsequenzen.⁷²⁵

Eine Nachfolgeregelung für den Rücktritt Oertzens musste zunächst zurückgestellt werden. Denn vorerst sah sich das deutsche Unternehmen, wie sich bereits am 31. April 1961 herausstellte, mit den nicht mehr abwendbaren Folgen des eigenmächtigen Vorgehen Oertzens konfrontiert. So orientierten sich die Forderungen LNCs und Regent Motors für ihre Anteile an der VWA an dem für Purves Anteile gezahlten Wert. Dementsprechend war der Erwerb der Aktien für die Muttergesellschaft mit weiteren Investitionen von umgerechnet 32 Millionen DM verbunden.⁷²⁶ Diese Investitionen schlossen die Umwandlung der australischen Gesellschaft ab. Die VWA war auf diese Weise im Jahre 1961 zu einer 100%igen Tochtergesellschaft des

⁷²³ A. a. O., S. 177.; Aktennotiz Hiemenz vom 23.9.1962, UVW, Z 836, Nr. 2/1.; Spieth an Hiemenz vom 16. 7. 1962, UVW, Z 836, Nr. 2/3.

⁷²⁴ Nieke, 2010, S. 174-175.

⁷²⁵ A. a. O., S. 178.; Für nähere Informationen zu den Provisionszahlungen vgl. a. a. O., S. 184.; Zusätzlich erhob der Aktionär Erich Nold Strafanzeige am 3. Juli 1964 gegen Oertzen und den VW-Konzern bei der Staatsanwaltschaft Hildesheim. Er bezichtigte beide der Untreue. Auch in diesem Kontext ging es unter anderem um vermutete Provisionszahlungen an Oertzen, die in der Zeit von 1951-1963 zustande gekommen waren und ca. 6-10 Millionen betrug. Daneben waren auch geheime Auslandskonten des VW-Konzerns und ausbleibende Revisionen bei der südafrikanischen und der australischen Tochtergesellschaft ein Teil der Anzeige. Das Oberlandesgericht Celle stellte das Ermittlungsverfahren der Staatsanwaltschaft am 2. März 1967 gegen beide Parteien ein. Das Gericht begründete seine Entscheidung mit der bereits eingetretenen Verjährung der Officialdelikte., A. a. O., S. 184, S. 186-187.; Einstellungsvermerke der Staatsanwaltschaft Celle vom 2. 3. 1967, S. 3, UVW, Z 836, Nr. 2/2.; Es mag – wie deutlich wurde – Argumente geben, die die Geschäftsaktivitäten Oertzens in einem zweifelhaften Licht erscheinen lassen. Die Oertzen in diesem Kontext beizumessende Rolle konnte jedoch retrospektiv nicht eindeutig identifiziert werden.

⁷²⁶ Nieke, 2010., S. 172.; Notiz Krüger zur Errichtung der VW Australasia, 1.2.1965, UVW, Z 165, Nr. 19.; Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1961, S. 293, UVW, Z 174, Nr. 472.

Volkswagenwerks geworden. Damit ging eine Änderung der organisatorischen Anbindung einher. Künftig stand die VWA theoretisch unter der Kontrolle der Muttergesellschaft.⁷²⁷

Die Bearbeitung des australischen Marktes wurde seit 1962 von Wolfsburg aus ausgeführt.⁷²⁸ Das australische Recht verbot jedoch eine vollständige Integration der australischen Tochtergesellschaft in die Struktur der Muttergesellschaft, so dass die Konzernleitung durch diesen Akt nicht zwangsläufig eine vollständige Kontrolle über die VWA gewann.⁷²⁹

Dass manche der internen Probleme der australischen Tochtergesellschaft nicht rechtzeitig gelöst werden konnten war, unter anderem dem Umstand geschuldet, dass eine Revisionsabteilung, wie bereits erwähnt, erst im Oktober 1960 eingerichtet worden war.⁷³⁰ Konkret hätte die Abteilung Auslands-Revision als Stabstelle der Geschäftsleitung zugeordnet werden müssen. Ihre Aufgabe hätte in der Überwachung und Einhaltung in- und externen Vorschriften bestanden. Entsprechend ihrer Funktion hätte diese Abteilung kontrollieren müssen, ob die Auslandstochtergesellschaften richtlinienkonform arbeiteten, sich an bestehende Vorgaben hielten und dass nicht durch Nachlässigkeiten Betrug und Korruption ermöglicht wurden. Konkret hätte die Revisionsabteilung, wie der Aktionär Erich Nold in seiner späteren – im Jahre 1964 erhobenen Strafanzeige beklagte, im Zuge einer gründlichen Überprüfung die Zahlung diffuser Provisionen und das Führen von zweifelhaften Konten aufdecken können.⁷³¹

⁷²⁷ Nieke, 2010, S. 172.

⁷²⁸ Ebd.; Protokoll über die Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 25.10.1961, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 455/2.

⁷²⁹ Volkswagenwerk GmbH an Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz 1959, BArch B 126/40408.; Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr.491/1.

⁷³⁰ Nieke, 2010, S. 153.

⁷³¹ A. a. O., S. 186-187.; Einstellungsvermerke der Staatsanwaltschaft Celle vom 2. 3. 1967, S. 3, UVW, Z 836, Nr. 2/2.

Insgesamt wurden die internen Probleme der VWA in Wolfsburg mit großen Bedenken wahrgenommen. Die Schwierigkeiten wurden – aus Sicht des Aufsichtsrats – verstärkt durch die „enorme räumliche Entfernung [sowie] [...] die beinahe noch grössere Differenz in der Mentalität.“⁷³² Da auf dem australischen Markt 1960 25.000 Fahrzeuge abgesetzt werden konnten, war das Volkswagenwerk bereit, diese Probleme und daraus erwachsende Kosten auf sich zu nehmen.⁷³³

4.4.2 Die Steuerungsschwächen des VW-Konzerns im Board of Directors der VWA

Der Board der VWA setzte sich zunächst überwiegend – dies ergab sich auch dem dargelegten Besitzverhältnis – aus den Geschäftskontakten Oertzens zusammen. An dieser Stelle soll die Board-Zusammensetzung näher betrachtet werden, um ein besseres Verständnis für die „fragwürdige Rolle“ Oertzens⁷³⁴ in Australien zu entwickeln. Dies ist von Bedeutung, um beispielsweise die Funktionsweise des Informationsflusses zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft als im Verlauf näher zu definierendes Element von Erfolg und Misserfolg zu verstehen.

Eine essentielle Voraussetzung, um die Geschäftsfähigkeit der australischen Tochtergesellschaft zu gewährleisten, bestand in der Benennung eines Direktoriums. Oertzens Ausführungen zufolge, mussten bis zu 10 Direktoren ernannt werden. Ferner sollten die Minderheitspartner insgesamt

⁷³² Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagen AG vom 23.2.1961, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁷³³ Ebd.

⁷³⁴ Nieke, 2010, S. 172.; Die Forschungsliteratur hat diese Rolle bisher nicht umfassend entschlüsselt.

vier Mitglieder bestimmten. Für die Zusammensetzung des Boards machte Oertzen folgenden Vorschlag:⁷³⁵

„Direktoren

Clyde Industries – 2 (Mr. R.E. Purves und Mr. W.J. King)

Regent Motors – 1 (Mr. L.R.V. Spencer)

L.N.C. Industries -1 (Mr. W.R. Locke)

Demgegenüber

Volkswagenwerk – bis zu 6

(Prof. Dr. Nordhoff als Vorsitzender)

O.W. Jensen,

v. Oertzen,

H. Knott (Interim-Direktor).

Die beiden letzten noch offenen Direktorenposten durch das Volkswagenwerk waren notwendig, um das Gleichgewicht mit den anderen Partnern herzustellen. Da bis auf weiteres keiner unserer Direktoren an Ort und Stelle sein wird, war es ferner unerlässlich, „alternates“ zu ernennen, damit das Direktorium in seiner Beschlussfähigkeit nicht beeinträchtigt wird. Es erschien zweckmässig, Mr. Roy McArthur, der unsere Position und Pläne genau kennt, vorerst für diese Funktion vorzusehen. Eine dauernde Mitwirkung wird ihm wegen geschäftlicher Überlastung abgelehnt. Mr. McArthur hat diese vorübergehende Bestallung akzeptiert und wird als „alternate“ gemeinsam für Prof. Nordhoff, Herrn Jensen und Dr. Knott fungieren, so dass er 3 Stimmen (plus Entscheidungsrecht, wenn notwendig) in seiner Person vereinigt. Als „alternate“ für Herrn v. Oertzen wurde Mr. A.V. Gray ernannt. Wir konnten uns zu dieser Zwischenlösung deshalb ent-

⁷³⁵ Abschlussbericht Australien Oertzen an Nordhoff, 18.12.1957, S. 5, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

schliessen, weil die eigentliche Aktivität der Australasia erst im Januar 1959 beginnt.“⁷³⁶

Im Bereich der Board-Zusammensetzung waren die Geschäftspartner Oertzens damit ebenfalls von zentraler Bedeutung. Dies resultierte aus einem Fach- und Führungskräfte-Mangel seitens der Muttergesellschaft, der eine Besetzung von Schlüsselpositionen in Australien durch Personal aus Deutschland verhinderte. Tatsächlich bestand auch in Australien ein Mangel an Führungskräften, so dass es dazu kommen konnte, dass Stellen nicht immer optimal besetzt wurden.⁷³⁷ Auch aus dieser Perspektive erschien es sinnvoll, australische Partner an der australischen Gesellschaft zu beteiligen, da sich auf diese Weise eine Board-Zusammensetzung ergab. Für Oertzen, der die alleinige Verantwortung für das Australiengeschäft hatte, erwies sich als vorteilhaft, dass sich der Board und damit zentrale Schlüsselpositionen der VWA aus seinem Netzwerk zusammensetzte. Diese Umstände wirkten sich auf die Entwicklung der Position Oertzens aus, der auf diese Weise langfristig, dadurch, dass er die Verbindung zu all jenen „Brückenbeziehungen“⁷³⁸ darstellte, von zunehmender Bedeutung wurde. Einhergehend mit der zunehmenden Herausbildung dieser Position war die Bündelung aller Informationen bei Oertzen. Dies wurde wiederum, wie auch im Falle Südafrikas, dadurch begünstigt, dass die Muttergesellschaft in den 1950er Jahren lediglich begrenzte Möglichkeiten hatte, die Tochtergesellschaft kommunikativ an sich zu binden.⁷³⁹

Im Fall Australiens bedeutete dies, dass die Muttergesellschaft bis zum Rücktritt Oertzens im Jahre 1962⁷⁴⁰ bei der Weitergabe von Informationen auf die Loyalität von Oertzen vertrauen musste. An dieser Stelle sei er-

⁷³⁶ Ebd.

⁷³⁷ Volkswagenwerk GmbH an Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz 1959, BArch B 126/40408.

⁷³⁸ Nieke 2010, S. 8.

⁷³⁹ A. a. O., S. 113.

⁷⁴⁰ A. a. O., S. 172-173.

wähnt, dass allein die bereits angemerkte Abwesenheit des überwiegend in Südafrika residierenden⁷⁴¹ Oertzens langfristig mit Problemen verbunden sein musste. Zumal es den Vorständen der Muttergesellschaft aufgrund der großen Entfernung⁷⁴² und zum damaligen Zeitpunkt schlechten Flugverbindungen⁷⁴³ unmöglich war „regelmäßig an den jeden Monat stattfindenden Sitzungen [des Board] teilzunehmen.“⁷⁴⁴ Die hieraus mehr oder minder resultierende weitgehende Autonomie der VWA schuf über lange Zeit eine verminderte Kontrollmöglichkeit und eine daraus erwachsende Ausprägung des „Laissez-faire“, die den Misserfolg in seinen Dimensionen überhaupt erst ermöglichten. Dies verdeutlichen Beispiele, aus denen retrospektiv eindeutig hervorgeht, dass Oertzen die Muttergesellschaft mit falschen Informationen versorgte. Der Beginn dieser Fehlberichterstattungen kann nicht konkret datiert werden. Anfangs jedoch hatte Oertzen die Freundschaft Nordhoffs gewonnen und keinen Zweifel an seiner Vertrauenswürdigkeit aufkommen lassen.⁷⁴⁵ Es ist kaum möglich im Einzelnen herauszustellen, inwiefern es sich um vorsätzliche Fehlberichterstattungen handelte. Sicher wird Oertzen aufgrund seiner Abwesenheit nicht immer umfassend über alle Details der aktuellen Situation der australischen Tochtergesellschaft informiert gewesen sein. Jedoch erscheint es ebenso plausibel, dass dieses Verhalten aus einer zunehmenden Etablierung Oertzens und der ihm bewussten daraus resultierenden Dependenz des Mutterkonzerns von seiner Person ausging. Festzuhalten ist, dass die Fehlberichterstattung in der Phase des Erfolgs einsetzt, so dass das Netzwerk hier nicht eindeutig als Erfolgsgarant bestimmt werden kann.

⁷⁴¹ Deutsches Konsulat Melbourne, Leiter des Konsulats (Melbourne) Fritz Wussow an das Auswärtige Amt, Bericht, 17. April 1959, S. 32-36, PA AA B 67, Bd. 77.

⁷⁴² Niederschrift über die Aufsichtsratsitzung der Volkswagen AG vom 23.2.1961, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁷⁴³ Oertzen an Nordhoff, 16. Oktober 1956, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 877/1. ; Nordhoff an Locke, 10.12.1956, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 901/1.

⁷⁴⁴ Volkswagenwerk GmbH an Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz 1959, BArch B 126/40408.

⁷⁴⁵ Nieke, 2010, S. 116.

Ein Beispiel für die aus Fehlinformationen entstandenen Probleme stellte die Ernennung der sogenannten „alternates“⁷⁴⁶, ständige Vertreter⁷⁴⁷, für das australische Direktorium dar. Auf diese Weise sollte die Beschlussfähigkeit des Board, trotz der überwiegenden Abwesenheit des Vorstandes der Muttergesellschaft, gewährleistet werden.⁷⁴⁸

Problematisch erwies sich in diesem Kontext, dass das Volkswagenwerk, wie es 1966 seitens der Muttergesellschaft hieß: „aus früheren Informationen“ davon ausgegangen war: „dass sich ein auswärtiges Board-Mitglied durch einen „Alternate“ vertreten lassen muss[te].“⁷⁴⁹ Das australische Gesetz verpflichtete hierzu jedoch ebenso wenig, wie dazu dem Alternate, wie im Falle Australien geschehen, eine autonome Entscheidungsbefugnis, die dieser gegen den Willen des Vertretenen oder auch ohne dessen Wissen geltend machen konnte, zu gewähren.⁷⁵⁰ Auf Grundlage dieser Informationen war das Volkswagenwerk davon ausgegangen „dass ortsansässige australische Alternates für unsere deutschen Board-Mitglieder zwingend erforderlich seien. Dies wurde jedoch durch das australische Gesetzgebung nicht vorgeschrieben.“⁷⁵¹ Es mag sein, dass diese Fehlinformationen auf einer bloßen Fehlinterpretation der australischen Vorgaben basierten. Die genaue Informationsquelle lässt sich schließlich nicht mehr rekonstruieren. Betrachtet man jedoch die Auswirkungen, die mit diesen Fehlinformationen verbunden waren, geben diese Grund zu der Annahme, dass der hieraus erwachsende Apparat des Board im Interesse Oertzens war. Denn auf diese Weise wurde zum Beispiel verhindert, dass der Vorstand der Mutter-

⁷⁴⁶ Abschlussbericht Australien Oertzen an Nordhoff, 18.12.1957, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁷⁴⁷ Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, S. 1, UVW Z 174, Nr. 491/1.

⁷⁴⁸ Abschlussbericht Australien Oertzen an Nordhoff, 18.12.1957, S. 1, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁷⁴⁹ Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 23. Februar 1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

⁷⁵⁰ Ebd.

⁷⁵¹ Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 9.11.1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Vgl. dazu Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 23. Februar 1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

gesellschaft durch Mitarbeiter derselben, wenn dies auch erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich gewesen wäre, vertreten wurde. Ein Ersatz durch Mitarbeiter der Muttergesellschaft hätte die Machtposition Oertzens deutlich eingeschränkt, da diese Mitarbeiter eine direktere Verbindung zum Mutterkonzern gehabt hätten. Es erscheint in diesem Kontext insofern plausibel von einer möglichen Täuschung auszugehen, als dass auf dieser Basis alle Schlüsselposition des Board in der Phase des Markteintritts durch Oertzens ‚Netzwerkkontakte‘ besetzt waren. Auf diese Weise konnte Oertzen nicht nur seine Machtbasis in Australien stärken, sondern wahrscheinlich auch gleichzeitig den Einfluss der Muttergesellschaft reduzieren. Die aus der Entfernung und der Zeitverschiebung erwachsenden Probleme, die mit dem Standort Australien verbunden waren, boten eine optimale Basis für mangelnde Kontrolle und Fehlkommunikation. Sie ermöglichte den australischen Alternates temporär eine weitgehend freie Hand – unter der Regide Oertzens – im Hinblick auf die Unternehmensführung der VWA. Damit wirkte sich auch der Standort Australien nicht einseitig positiv auf den Erfolg aus. Insgesamt zeichnet sich hier ein Konglomerat ab, das den Misserfolg langfristig, unter anderen Rahmenbedingungen begründete.⁷⁵²

Ein Beispiel, das die vorangestellten Thesen zumindest teilweise verifizieren könnte, ist die kurzzeitige Beschäftigung eines deutschen Mitarbeiters der Wolfsburger Zentrale, G. H. Lange. Dieser wurde 1958 als „factory representative“ der VWA eingesetzt und sollte dauerhaft als Direktor der australischen Tochtergesellschaft nach Australien versetzt werden. De facto übernahm Lange diese Funktion jedoch lediglich für die kurze Dauer von nur einem Jahr.⁷⁵³ Bereits 1959 wurde Lange gekündigt.⁷⁵⁴

⁷⁵² Siehe die folgenden Hinweise.

⁷⁵³ Lange an Nordhoff, 27.Mai 1958, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 612/2.

⁷⁵⁴ Vertrauliche Niederschrift Nr. 4 über die Sitzung der Geschäftsführung am 27.10.1959, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 412/1.; Volkswagenwerk GmbH an Volkswagen

Mehrere Gründe werden für die Kündigung Langes angeführt. Unter anderem hätte Lange, indem er sich an einer US-amerikanischen Händlerfirma beteiligte, zuwider seines Vertrages gehandelt.⁷⁵⁵ Der Hauptgrund kann nicht festgestellt werden. Nicht unwesentlich dürfte die Entscheidung zur Kündigung jedoch begünstigt worden sein durch das schlechte Verhältnis, das zwischen Lange und Oertzen bestand.⁷⁵⁶ Es ist naheliegend, dass Lange einen zu großen Einfluss auf das nahm, was Oertzen als seinen Machtbereich erachtete. In jedem Fall kritisierte Lange des Öfteren die Verhältnisse der VWA – vor allem in Relation zum VW-Konzern. Seiner Ansicht nach war die Board-Zusammensetzung überaus ungünstig für Volkswagen.⁷⁵⁷ Die Board-Zusammenstellung sah 1959 wie folgt aus:

Australasia Pty. Ltd., z.Hd. der Herren Gray und King, 1959, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

⁷⁵⁵ Vertrauliche Niederschrift Nr. 4 über die Sitzung der Geschäftsführung am 27.10.1959, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 412/1.

⁷⁵⁶ Oertzen an Nordhoff, 5.Juni 1961, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁷⁵⁷ Lange an Nordhoff, 28.August 1959, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Lange an Oertzen, 25.5.59, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Lange an Nordhoff, 4. August 1959, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

„Der Board of Directors der VWA setzte sich im Berichtsjahr aus folgenden Mitgliedern zusammen:	
Ordentliche Mitglieder	Ständige Vertreter
Prof. Dr. -Ing. E.h. Heinz Nordhoff	G.P.N. Watt (Chairman ab 1.April 1959)
O.W. Jensen*	W.I. King (Managing Director)
K.D. von Oertzen	A.V. Gray (Managing Director)
Dr. H. Knott	R.I. Mc Arthur
G.H. Lange (bis 2. Dezember 1959)	
K.W. Asprey	F.A. Waugh
R.E. Purves	O.G. Edwards
L.R.V. Spencer	
W.R. Locke	
A.D.J. Forster (ab 1. April 1959)	
[...] Der Board hat monatlich eine Sitzung abgehalten und Beschlüsse gefaßt.	
Die Herren G.H. Lange (bis 2. Dezember 1959), A.V. Gray und W.I. King bildeten im Berichtsjahr den Board of Directors der VWD.“ ⁷⁵⁸	

Schwachpunkte sah Lange beispielsweise in einer mangelnden Trennung zwischen Board und Exekutive. Diese Kritik war durchaus berechtigt, denn die anfängliche Geschäftsordnung der VWA wies Mängel auf. Sie hinderte den Managing Director an einer straffen Geschäftsführung, da sie es beispielsweise nichtgeschäftsführenden Directors ermöglichte, ihren Einfluss kontinuierlich geltend zu machen und so fortwährend in den Geschäftsverlauf einzugreifen. Immer wieder kam es zu internen Problemen. Auch wenn diese in jener Phase noch keine negativen Auswirkungen auf den Erfolg

⁷⁵⁸ Bericht Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft, 3. Oktober 1960, UVW, Z 174, Nr.491/1.

hatten, bestand hierin ein Problem, dass auf die Dauer mehr und mehr den Misserfolg begründete. So fand eine effektive Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung der VWA nie wirklich statt.⁷⁵⁹

Insgesamt stellte sich heraus, dass es auch Oertzens Machtanspruch war, nötige Veränderungen solange zu verhindern, wie er die Verantwortung für Australien innehatte. In seiner Domäne duldeten Oertzen offenbar keine zweite Autoritätsperson. Er bestand darauf, jede Entscheidungsgewalt in Australien allein zu behalten und seine Entscheidungen vorwiegend mit Nordhoff zu kommunizieren.⁷⁶⁰ Dies geht auch deutlich aus seiner Reaktion hervor, als die Konzernleitung einen neuen Werksdelegierten für Australien einsetzen wollte:

„Spieth ist ein ausserordentlich ehrgeiziger Mann, der – was ja nur menschlich ist – mit allen Kräften versuchen würde, von Anbeginn seine Meinung durchzusetzen, und ich kann mich der Befürchtung nicht erwehren, daß es leicht zu einer Wiederholung der Zustände kommen könnte, wie ich sie mit Herrn Lange erlebte.“⁷⁶¹

Auch in der bereits erwähnten Täuschung durch Fehlberichterstattungen Oertzens, lässt sich dieses Verhalten ableiten. Wann immer negative Informationen an die Muttergesellschaft durchdrangen, beruhigte er den Vorstand durch verharmlosende Berichte, deren Wahrheitsgehalt äußerst zweifelhaft war.⁷⁶²

In einem Brief an den seit 1959 für die Leitung der Produktionsabteilung Verantwortlichen Otto Höhne⁷⁶³ vom 15. Juli 1961 setzte Nordhoff jenen

⁷⁵⁹ Siehe die folgenden Hinweise.

⁷⁶⁰ Vgl. dazu Abbildung zur „organisatorische[n] Anbindung der SAMAD an die Volkswagenwerk GMBH.“, Nieke, 2010, S. 117.

⁷⁶¹ Oertzen an Nordhoff, 5. Juni 1961, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁷⁶² Oertzen an den Vorstand der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft 26. Januar 1961, S. 1, UVW, Z 1053, Nr. 1511/1.

⁷⁶³ Nieke, 2010, S. 143, S. 145.

darüber in Kenntnis, dass der Vorstand zu der Überzeugung gekommen sei: „daß Herr Spieth als Werksdelegierter nicht in Frage kommt“⁷⁶⁴. Ein Grund hierfür mag gewesen sein, dass Oertzen Walter Spieth bereits kannte, war dieser ihm doch in Südafrika als persönlicher Assistent unterstellt.⁷⁶⁵ Für Nordhoff schienen die Ursachen primär darin zu liegen, dass Spieth „wichtige charakterliche Voraussetzungen [fehlten].“⁷⁶⁶ Ferner wurde seine für diese Position zu geringe Erfahrung als weiteres Ausschlusskriterium genannt.⁷⁶⁷ Stattdessen regte Nordhoff an:

„die ganze Idee des Werksbeauftragten am allerbesten ganz fallen zu lassen und an Stelle dessen lieber Australien von Johannesburg ganz zu lösen und es direkt Wolfsburg zu unterstellen. Das würde einen viel engeren direkten Kontakt hinüber und herüber ergeben mit mindestens einer mehrwöchigen Reise des Leiters jedes wichtigen Sachgebietes in beiden Richtungen.“

⁷⁶⁸

Konkret jedoch wurde diese Planung nicht eingehalten. Zwar wurde Herr Hütter im August desselben Jahres nach Australien geschickt, um sich ein Bild über die Lage der Tochtergesellschaft zu verschaffen.⁷⁶⁹ Zu regelmäßigen Reisen unterschiedlicher Leiter aus Wolfsburg, wie hier ursprünglich geplant, kam es jedoch zunächst nicht. Erst ab 1966, lassen sich entsprechende Reisen unterschiedlicher Leiter nachweisen. Bis zu diesem Zeitpunkt verließ sich die Konzernleitung überwiegend auf die Informationen des australischen Board. Auf diese Weise wird erklärbar, dass das Volks-

⁷⁶⁴ Nordhoff an Höhne, 15. Juli 1961, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁷⁶⁵ Nieke, 2010, S. 177.

⁷⁶⁶ Nordhoff an Höhne, 15. Juli 1961, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁷⁶⁷ Ebd.

⁷⁶⁸ Ebd.

⁷⁶⁹ Ebd.

wagenwerk erst 1966 einen Eindruck über die wahre Situation der VWA erhielt und sich – wie es feststellen musste – durch die Informationen des australischen Board hatte täuschen lassen.⁷⁷⁰

Obwohl Oertzen mit dem 1. Januar 1962 die Verantwortung für den australischen Markt zurückgegeben hatte, war das gesamte System immer noch zu stark auf ihn ausgerichtet. Das Ausscheiden Oertzens, der sowohl das Australien als auch das Südafrika-Geschäft koordiniert hatte, zeichnete sich bereits deutlich zuvor ab. Trotzdem war VW zum Zeitpunkt des Rücktritts nicht in der Lage, dieses durch entsprechende Organisationsstrukturen zu kompensieren.⁷⁷¹ Dieser Zustand wirkte sich insofern negativ aus, als dass der Muttergesellschaft in dieser Situation die erforderlichen strukturellen Möglichkeiten zur Kontrolle der Tochtergesellschaft fehlten. Lange Zeit mangelte es an wichtigen zeitnahen Informationen über die Unternehmensaktivitäten der VWA. Auf diese Weise kam es zu Fehlentscheidungen und nur so ist es letztlich zu erklären, dass die Konzernführung erst dann von den wahren Dimensionen der Probleme der VWA erfuhr, als es zu spät war.⁷⁷²

4.5 ZWISCHENFAZIT: FUNKTIONALITÄTEN UND DYSFUNKTIONALITÄTEN DES NETZWERKES

Die vorangestellten Ausführungen belegen, dass ökonomische Netzwerke nicht einseitig funktional sind, sondern häufig auch Dysfunktionalitäten aufweisen, die sich aus Interessenskonflikten oder aus der dem Bezie-

⁷⁷⁰ Siehe die folgenden Hinweise.

⁷⁷¹ Nieke 2010, S. 172-173.; Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 25.10.1961, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 445/2.

⁷⁷² Siehe die folgenden Hinweise.

hungsgeflecht erwachsenden Pfadabhängigkeit ergeben können.⁷⁷³ Das australische Netzwerk hatte demgemäß zwei Seiten. Einerseits wäre das Engagement von VW in Australien ohne den einflussreichen Geschäftspartner sicher in der Form nicht möglich gewesen.

Andererseits konnten im Falle Australiens unterschiedliche Beispiele angeführt werden, die die aus Dysfunktionalitäten von Netzwerken erwachsenden Probleme aufzeigen. Ein solches Beispiel stellen die Probleme dar, mit denen sich der VW-Konzern durch den Kooperationspartner Purves konfrontiert sah. Diese Probleme resultierten aus dem Erwerb der Aktien durch Purves und der dadurch immer größer werdenden Machtposition Purves. So erhielt er die Möglichkeit eigene Interessen zu verfolgen. Auf ihrem Höhepunkt waren diese Schwierigkeiten in der Phase des Umwandlungsprozesses des Beteiligungsverhältnisses bzw. der Gesellschaftsform der VWA.⁷⁷⁴

Daneben legten der strukturelle Aufbau und die personelle Zusammenstellung des australischen Board das Fundament für weitere Schwierigkeiten. Strukturell behinderte der Aufbau des Board den Managing Director an einer effektiven Geschäftsführung. Die personelle Zusammensetzung des Board erwies sich insofern als nachteilig, als dass sie Oertzens Machtposition stabilisierte. Die zum Teil freundschaftlich geprägten Geschäftskontakte Oertzens besetzten Schlüsselpositionen im Board der VWA und festigten auf diese Weise das ohnehin zu Oertzen bestehende Abhängigkeitsverhältnis der Muttergesellschaft. Diese war darauf zurückzuführen, dass Oertzen sowohl in Südafrika als auch in Australien die Verbindung der Netzwerke zur Muttergesellschaft sicherte. Da sich alle Informationen somit bei ihm konzentrierten⁷⁷⁵, war die Gefahr, dass Oertzen seine Macht missbrauchte,

⁷⁷³ Nieke, 2010, S. 8-9.; Berghoff / Sydow, 2007, S. 17, S. 18.; Edeling, 2002, S. 223-225.

⁷⁷⁴ Nordhoff an Oertzen, 21. Mai 1958, UVW, Z 373, Nr. 784/1.; Abschlussbericht Australien Oertzen an Nordhoff, 18.12.1957, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁷⁷⁵ Nieke, 2010, S. 113.

um eigene Interessen zu verfolgen, omnipräsent. Die aus dem australischen Netzwerk erwachsenden personellen Konstellationen schufen einen optimalen Rahmen, um die „Zirkulation von Informationen“⁷⁷⁶ zielgerichtet zu steuern. In letzter Instanz war es Oertzen, der darüber bestimmte, welche Art von Informationen und in welcher Form sie an den Mutterkonzern weitergeleitet wurden. Teilweise erreichten die Muttergesellschaft auf diese Weise wichtige Informationen nicht oder zu spät. In manchen Fällen, wie im Hinblick auf das landesspezifische Wissen bezüglich der australischen Rechtsauslegung deutlich wurde, kam es offenbar zu einer Täuschung des Mutterkonzerns. Drängen – wie im Fall Langes – doch einmal unerwünschte Informationen an die Oberfläche, wirkte die Freundschaft zwischen Nordhoff und Oertzen etwaigen negativen Folgen entgegen. Wie das Verhalten der beiden Netzwerkakteure einzuordnen und zu bewerten ist, wurde bereits thematisiert. Sieht man von dieser Freundschaft ab, waren die präventiven und repressiven Möglichkeiten jenen Problemen entgegenzuwirken unter anderem aufgrund mangelnder Kontrollmöglichkeiten begrenzt.

Damit zeigen sich bereits in der Phase des Markteintritts sowie in Etablierungsphase der VWA – einerseits Möglichkeiten und andererseits Grenzen der Funktionalität ökonomischer Netzwerke und ihre ambivalente Wirkungsweise im Hinblick auf Erfolg und Misserfolg.

Zusammenfassend stellte sich ferner heraus, dass die Ursachen für Erfolg, sowie die dieses Phänomen beeinflussenden Faktoren multidimensional waren. Es war demnach ein dynamisches Zusammenwirken unterschiedlicher, teilweise ambivalenter Faktoren, aus denen der Erfolg resultierte. Grundsätzlich muss zunächst eine strukturelle Differenzierung zwischen endogenen und exogenen, unternehmensinternen und -externen, voluntaristischen und deterministischen Faktoren vorgenommen werden. Eine Herausforderung besteht darin, die Einflussgröße einzelner Faktoren im

⁷⁷⁶ A. a. O., S. 209.

Hinblick auf den Erfolg des Markteintritts und der Etablierungsphase im Einzelnen zu bestimmen. Ferner erweist es sich als problematisch, die Trennschärfe ihrer Wirkungsweise herauszustellen. So ist es im Einzelfall auf Grund der den Faktoren häufig zu eigenen Ambivalenz schwierig, exakt festzulegen, wann bzw. in welchem Rahmen sich ein Faktor positiv oder negativ auf den Erfolg auswirkte. Trotz dieser Einschränkungen konnten für die Phase des Markteintritts und der Etablierung von Volkswagen in Australien folgende Kernelemente des Erfolgs identifiziert werden:

- 1.) Das Netzwerk;
- 2.) Die Entwicklung der landesspezifischen Marktbedingungen (insbesondere Wirtschafts- und Handelspolitik des Gastlandes) und
- 3.) Die strukturelle Entwicklung des Mutterkonzerns und der VWA.

Im folgenden Teil der Arbeit soll die Entwicklung dieser Kernelemente untersucht werden, um ihre jeweilige Einflussgröße auf den Misserfolg herauszustellen.

5 EXOGENE UND ENDOGENE FAKTOREN DER GESCHEITERTEN MARKTBEHAUPTUNG DER VWA 1964-1968

5.1 DIE KRISENHAFTE LAGE DER KONZERNMUTTER UND ERSTE MODERNISIERUNGSMÄßNAHMEN 1964-1968

Das Jahr 1963/64 war für den VW-Konzern gekennzeichnet durch den Beginn eines neuen Entwicklungsstadiums, das die Phase der Massenmotori-

sierung auf den Binnenmarkt beendete.⁷⁷⁷ Die Nachwirkungen des bereits 1960 eingeleiteten Übergangs vom Verkäufer- zum Käufermarkt machten dem Volkswagenwerk ab 1964 zunehmend zu schaffen. Des Weiteren hatte die Muttergesellschaft international mit einer erheblichen Zunahme des Wettbewerbs zu kämpfen. Insbesondere neue Modelle – große 1,5 Liter Fahrzeuge – vor allem US-amerikanischer Automobilhersteller, hatten ab 1964 dazu geführt, dass auch der Typ III (der VW 1500) die Absatzeinbußen des VW Käfers nicht vollständig kompensieren konnte.⁷⁷⁸ Immer deutlicher zeichnete sich ab, dass eine Diversifizierung der Modellpalette für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich war. Um diese Ziele zu erreichen und die Wettbewerbsposition zu verbessern, übernahm das Volkswagenwerk zunächst im Jahre 1964 einen 50,3%igen Anteil der Auto Union GmbH, der ehemaligen Daimler-Benz-Tochtergesellschaft. Dazu musste die Muttergesellschaft 230 Millionen DM aufwenden, um die erste Tranche der Daimler-Benz-Anteile zu erwerben und um das Stammkapital der Auto Union GmbH zu erhöhen.⁷⁷⁹ Am 1. Januar 1965 wurde das Volkswagenwerk sodann zum Eigentümer der „Auto Union GmbH“. Das Gesellschaftskapital der (ehemaligen) Daimler-Benz-Tochtergesellschaft sollte insgesamt in drei Tranchen erworben werden. Dass die Auto Union damit in den Besitz der Volkswagen AG überging, war für diese besonders positiv, da man so den Bau des 1,7-Liter-Mitteldruck-Motors beginnen konnte, der dringend für die Diversifizierung der Modellpalette gebraucht wurde. Ferner wurden auf diese Weise die Produktionskapazitäten erweitert, die die Volkswagen Werk AG zur Umsetzung ihrer expansiven Unternehmenspolitik dringend benötigte.⁷⁸⁰ Weniger vorteilhaft wirkten sich in der ohnehin krisenhaften Situation der Muttergesellschaft die Bereitstellung der Finanzmittel aus, da das Unternehmen die bereits vor dem Erwerb durch die

⁷⁷⁷ A. a. O., S. 187-188.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 60.

⁷⁷⁸ Ebd.

⁷⁷⁹ Nieke, 2010, S. 204.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 61, S. 74.

⁷⁸⁰ Nieke, 2010, S. 200. ; Volkswagen Chronik, 2008, S. 74.

Auto Union GmbH erwirtschafteten Verluste im Wert von 84 Millionen DM aufbringen musste. Die insgesamt hohen Investitionen waren ein Grund dafür, dass das Unternehmen das Geschäftsjahr mit einem zum Vorjahr konstanten Gewinn abschloss, obschon der Umsatz gestiegen war. Auf diese Weise kam eine weitaus geringere Umsatzrendite als noch im Jahr zuvor zur Stande.⁷⁸¹

Ferner konfrontierte die erforderlich gewordene Diversifizierung der Fahrzeugpalette das Unternehmen mit Problemen. Denn die Erweiterung des Modellangebots war mit einer Erhöhung der Herstellungskosten verbunden. Darüber hinaus stellte die Diversifizierung der Modellpalette die Rentabilität der fordistischen Großserienproduktion in Frage.⁷⁸²

Trotz einer geringen Kapitalausstattung rückte das Volkswagenwerk 1965 nicht von seinem expansiven Kurs ab. So wurden im Jahre 1965 484 Millionen DM in die Kapazitätserweiterung der deutschen Werke (Wolfsburg, Hannover, Emden sowie der Auto-Union als neue VW-Tochtergesellschaft) investiert. Die Produktion dieser Werke erreichte zwar 1965 eine Rekordhöhe: 1.447.660 Fahrzeuge wurden hier insgesamt produziert. Dieses Wachstum verdankte VW im Westlichen erhöhten Absätzen auf dem US-amerikanischen sowie auf dem deutschen Binnenmarkt. Jedoch trug der expansive Kurs nicht gerade zu einer Behebung der Kapitalknappheit bei.⁷⁸³

1966 stellte sich heraus, dass dem Unternehmen ca. 300 Millionen DM fehlten, um die ursprünglich geplanten Investitionen von 970 Millionen DM aufwenden zu können. Die so entstandene finanzielle Lücke sollte entweder durch eine Kapitalerhöhung oder Kredite ausgeglichen werden. Ein genauer Plan, der die weitere Vorgehensweise festgelegt hätte, wurde je-

⁷⁸¹ Nieke, 2010, S. 204.

⁷⁸² Ebd.

⁷⁸³ Nieke, 2010, S. 204.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 74.

doch nicht entworfen. Auch in diesem Bereich wirkten sich wieder einmal fehlende Organisationsstrukturen negativ aus. Denn es gab weder eine mittelfristige Finanzplanung noch eine Kontrolle bei der Muttergesellschaft. Zwar existierten Organisationsrichtlinien (ORL), die theoretisch beispielsweise die Aufstellung von Investitionsprogrammen arrangieren sollten, praktisch jedoch waren diese als Basis für eine weitsichtige und transparente Finanzplanung ungeeignet. Auch in diesem Kontext stellte sich erneut die essenzielle Bedeutung organisatorischer Änderungen heraus. Denn nur auf diese Weise konnten zukünftig betriebswirtschaftliche Beurteilungen über Investitionstätigkeiten erstellt werden, die die Abstrahierung etwaiger Konsequenzen ermöglichte und auf diese Weise Richtlinien für anschließende Evaluationen setzte.⁷⁸⁴

Für eine mittelfristige Finanzplanung war es unerlässlich, Unternehmensdaten sowohl bei der Volkswagenwerk AG als auch bei den Tochtergesellschaften im In- und Ausland zu erheben. Auch mussten Abteilungen geschaffen werden, um diese Informationen auszuwerten. Beide Aufgabenbereiche fielen in den Zuständigkeitsbereich des Finanzvorstandes. Bereits ab 1964 hatte Siebert ein Verfahren in die Wege geleitet, durch das die mittelfristige Wirtschaftlichkeit der Projekte in Brasilien, Mexiko, Südafrika und Australien überprüft werden konnte.⁷⁸⁵

Am 1. Oktober 1965 trat Friedrich Thomée die Nachfolge Sieberts als Finanzvorstand an, dessen auslaufender Vertrag nicht verlängert wurde.⁷⁸⁶ Sowohl für das Jahr 1965 als auch für das Jahr 1966 plante der Vorstand, hohe Investitionen aufzuwenden. Vorgesehen waren bis zum Ende des Jahres 1965 Investitionen im Rahmen von 197 Millionen DM. Daneben waren Ausgaben von 621 Millionen DM für 1966 geplant. Diese Investitionen

⁷⁸⁴ Nieke, 2010, S. 205.

⁷⁸⁵ A. a. O., S. 204-205.

⁷⁸⁶ Für nähere Informationen hierzu vgl. a. a. O., S. 206.

wurden unter anderem für die weitere Automatisierung deutscher Standorte und für die Erweiterung der Fabrikanlagen der Auto Union gebraucht. Auch sollte die Fertigungstiefe bei den Auslandsgesellschaften in Brasilien und Mexiko ausgebaut werden. Es stellte sich jedoch heraus, dass eine Finanzierung des Investitionsaufwandes aus eigenen Mitteln – auch durch eine Kapitalerhöhung und eine bevorstehende Preiserhöhung – nicht vollständig möglich war. Erstmals plante die Muttergesellschaft aus diesem Grund 1966 externe Kredite im Wert von 400 Millionen DM in Anspruch zu nehmen. Mit großer Besorgnis wurde die Verschuldung wahrgenommen, die sich nur dann rentierte, wenn die Unternehmenserträge entsprechend wuchsen.⁷⁸⁷

1966 spitzte sich die Situation weiter zu, da weitere Investitionen das Jahresbudget zu belasten drohten. Unter anderem 149 Millionen DM wurden beispielsweise erforderlich, um die zweite Tranche der Auto-Union-Anteile zu erwerben. Da sich bereits ein Jahr zuvor herausgestellt hatte, dass die hohen Investitionen der zurückliegenden Jahre über die Möglichkeiten des Volkswagenwerks hinausgingen, wurden für alle bevorstehenden Investitionsvorhaben Rentabilitätsprüfungen angesetzt. Auch die Tochtergesellschaften im Ausland waren hiervon betroffen.⁷⁸⁸ Ebenso wirkte sich die verringerte Zentralisierung des Produktionsverbunds primär auf die Entwicklung der Unternehmensstrukturen und damit sekundär auf die Anbindung der Auslandsgesellschaften an die Muttergesellschaft aus. Es ist hier ein externer Faktor, die Erweiterung der produzierenden Werke im In- und Ausland, der sich positiv auf die interne Entwicklung auswirkte. So resultierte hieraus ein zwingend notwendiger Reformbedarf, dessen Umsetzung unumgänglich war. Das Zusammenwirken beider Faktoren wiederum hatte einen Einfluss auf den Misserfolg. Konkret konnte Nordhoff der steigenden

⁷⁸⁷ A. a. O., S. 206-207.

⁷⁸⁸ Ebd.

Komplexität durch die Erweiterung der produzierenden Werke im In- und Ausland nicht mehr alleine gerecht werden. Um eine Anbindung an die Muttergesellschaft und damit Kontrolle der Tochtergesellschaften zu gewährleisten, mussten die defizitären Organisationsstrukturen reformiert werden. Dies war zwangsläufig mit der Verteilung der Verantwortung innerhalb des Vorstandes verbunden. Dazu sollten die Leitungsgremien der Tochtergesellschaften nicht weiter lediglich durch den Vorstandsvorsitzenden selbst und den Finanzchef besetzt werden. Durch diese Maßnahme partizipierte der Vertriebsvorstand an der Steuerung der Tochtergesellschaften, die fortan nicht mehr allein von Nordhoff ausging. De facto änderte sich hierdurch zunächst nichts an der Zentralisierung des Unternehmens. Langfristig jedoch wurde in dieser Zeit durch den genannten äußeren Faktor, der Beginn der Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen eingeleitet, wodurch die Unternehmensaktivitäten der Tochtergesellschaften transparenter wurden.⁷⁸⁹ Die Veränderungen gaben beispielsweise den Anstoß dafür, dass die Betriebswirtschaftliche Abteilung der Muttergesellschaft am 27. September 1965 veranlasste, „ dass man geeignete Leute aus der Produktion, dem Verkauf und der Finanzabteilung in diese Länder [Südafrika und Australien] schickt[e]“⁷⁹⁰, um sich zum einen ein genaueres Bild über die Situation der Tochtergesellschaften zu machen. Zum anderen sollten sodann Maßnahmen ergriffen werden, um etwaige Missstände zu korrigieren.⁷⁹¹ Ferner wurde 1966 beispielsweise ein zusätzliches Koordinierungsgremium neben dem TUM-Ausschuss, das Programm-Komitee, gegründet.⁷⁹²

Im Falle Australiens führte diese Form der Transparenz dazu, dass der Vorstand 1966 einen Eindruck über die tatsächlichen Dimensionen des

⁷⁸⁹ A. a. O. 2010, S. 209.

⁷⁹⁰ Protokoll der Vorstandssitzung vom 27.9.1965, S. 8, UVW, Z 373, Nr. 455/1.

⁷⁹¹ Nieke, 2010, S. 212.

⁷⁹² A. a. O., S. 209., hier nähere Informationen zum Koordinierungsgremium.

Misserfolgs erlangte.⁷⁹³ Obschon diese Entwicklung somit grundsätzlich positiv war, die Verluste der australischen Tochtergesellschaft hätten sich ansonsten erhöht und der Misserfolg hätte insgesamt noch größere Dimensionen erreicht, wurden die neuen Erkenntnisse zur Einflussnahme auf den weiteren Verlauf zu spät gewonnen. Die Entscheidungen, die 1966 im Hinblick auf den weiteren Verlauf des Engagements in Australien getroffen wurden, können ferner nicht ohne eine Berücksichtigung dieser schwierigen unternehmens-internen und externen Situation der Muttergesellschaft bewertet werden.

Eine Verschiebung der Kundenwünsche auf dem australischen Markt ordnete sich⁷⁹⁴ in die erste eingangs skizzierte Krise der Muttergesellschaft (1961-72) ein – die im Zeichen der ersten Nachkriegsrezession stand und eine lange Phase der Prosperität ablöste. Ein international wachsender Wettbewerbsdruck und eine zunehmende Absatzschwäche des VW-Käfers und damit eines Hauptstandbeines des Unternehmens waren signifikant für diese Phase.⁷⁹⁵ 1966/67 war die Nachfrage auf dem Binnenmarkt soweit zurückgegangen, dass die Produktion des Käfers und des Modells VW 1500 reduziert werden musste. Dem Nachfragerückgang in der Bundesrepublik Deutschland folgten zunehmende Absatzschwierigkeiten auf anderen Märkten. Erschwert wurde die Situation des Volkswagenwerks durch währungspolitische Veränderungen im internationalen Geschäft des VW Konzerns. Es zeichnete sich insgesamt immer deutlicher ab, dass Kurskorrekturen im Hinblick auf die Produktpolitik langfristig unausweichlich wa-

⁷⁹³ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁷⁹⁴ Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 10, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

⁷⁹⁵ Volkswagen Chronik, 2008, S. 60-63.

ren. Solange Nordhoff jedoch als Vorstandsvorsitzender amtierte, kam es hierzu nicht.⁷⁹⁶

Der Zeitraum von 1967-73 ist sowohl aufgrund externer als auch unternehmensinterner Veränderungen bedeutend. So umfasst diese Phase eine mit dem Tod Nordhoffs im Jahre 1968 erfolgende signifikante Zäsur.⁷⁹⁷ Die seit diesem Zeitpunkt einsetzende Unternehmensführung durch Lotz, war mit einer Vielzahl unternehmenspolitischer Veränderungen verbunden, deren Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Engagements in Australien bzw. auf das Scheitern herausgestellt werden sollen.⁷⁹⁸

Im Juni des Jahres 1967 hatte Kurt Lotz⁷⁹⁹ die Funktion des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden des deutschen Unternehmens übernommen.⁸⁰⁰ Obschon das Jahr 1967 insgesamt ein schwieriges Jahr für das Volkswagenwerk war, waren die Ergebnisse des Unternehmens zunächst überwiegend positiv. Dies galt beispielsweise für die Ergebnisse der VW do Brasil; auch in Südafrika verlief das Geschäft gut.⁸⁰¹

Während sich 1967 deutlich zeigte, dass die Stagnation des Geschäftes in Australien und damit verbunden weitere Verluste unvermeidbar waren, entwickelte sich die Situation in den USA zunächst bis 1968⁸⁰² positiv. Hier hatte das Volkswagenwerk Rekordzahlen vorzuweisen, die die Konkurrenz deutlich übertrafen. Zu diesem Zeitpunkt jedoch war der Vorstandsvorsitzende Lotz der Ansicht, dass sich die Anstrengungen des Volkswagenwerks zunächst auf europäische Märkte, wie zum Beispiel Frankreich, Italien und

⁷⁹⁶ Ebd.

⁷⁹⁷ Grieger 2013, S. 23-77.; Grieger 2008c, S. 31-66.

⁷⁹⁸ Ebd.; Vgl auch Fricke 2007, S. 24.

⁷⁹⁹ Vor seiner Tätigkeit bei Volkswagen arbeitete Lotz für den Elektrokonzern, Brown, Boveri & Cie AG (BBC). Für Details zur beruflichen Laufbahn Lotz' vgl. Simoneit, 1966, S. 156-172.

⁸⁰⁰ Volkswagen Chronik, 2008, S. 80.

⁸⁰¹ Niederschrift über die 37. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1968, S. 1, 4, BArch B 102/171245, Bd. 1.

⁸⁰² Fricke 2007, S. 315.

Spanien fokussieren sollten, anstatt weitere Risiken – die beispielsweise mit der Gründung einer US-amerikanischen Tochtergesellschaft verbunden gewesen wären – in Übersee einzugehen.⁸⁰³

Die bereits thematisierten externen Faktoren des Jahres 1965/66 hatten strukturelle Veränderungen innerhalb des Unternehmens zu einer Notwendigkeit werden lassen. So waren seit dieser Zeit Abteilungen mit dem Ziel herausgebildet worden, Unternehmensplanungen langfristig zu ermöglichen und kontrollierbar zu machen. Solange Nordhoff Vorstandsvorsitzender war, kam es jedoch weder zu Veränderungen in Bezug auf den Fordismus als Produktionsprinzip noch zu einer Ablösung der U-förmigen Organisation des Unternehmens. Bevor Nordhoff die Führung des Volkswagenwerks aufgab, wurde das Unternehmen mit einer Finanzplanung und Koordinationsgremien ausgestattet. Diese setzten Impulse frei, die einen Veränderungsprozess mobilisierten, der langfristig dazu führte, dass das Volkswagenwerk eine bessere Kontrolle über ihre Tochtergesellschaften erlangte.⁸⁰⁴ Jedoch resultierte aus diesen Veränderungen nicht zwangsläufig ein dynamischer Übergang. Zu ausgedehnt war der Zeitraum (von 1948-1968), in dem der Vorstandsvorsitzende Nordhoff das Unternehmen nachhaltig geprägt hatte, als dass das Volkswagenwerk sein Ausscheiden ohne Weiteres hätte kompensieren können. Vor diesem Hintergrund trat Kurt Lotz (1968-1971) sein Amt als Vorstandsvorsitzender des Volkswagenwerks am ersten Mai 1968⁸⁰⁵ unter schwierigen sowohl internen als auch externen Bedingungen an.⁸⁰⁶

⁸⁰³ Niederschrift über die 36. Aufsichtsratssitzung vom 30.10.1967, S. 3, BArch B 102/171245, Bd. 1.

⁸⁰⁴ Nieke 2010, S. 224-225.; Vgl. dazu Grieger 2008c, S. 31-66.

⁸⁰⁵ Volkswagen Chronik, 2008, S. 80.; Fricke 2007, S. 162.; Vgl. auch Hrachowy 2015.

⁸⁰⁶ Nieke 2010, S. 224.; Grieger 2013, S. 23-77.; Vgl. auch Hrachowy 2015.

5.2 DIE ENTWICKLUNG DER MARKTBEDINGUNGEN FÜR VW IN AUSTRALIEN 1964-1968

Zu Beginn des Jahres 1964 führte die australische Regierung Menzies Pläne zur maximalen nationalen Wertschöpfung im Bereich der Industrie ein. Die Grundidee bestand dabei darin, Hersteller von Automobilen anzuregen, den nationalen Fertigungsanteil zu erhöhen. Diese Maßnahme wurde durch Eingriffe der Regierung unterstützt, indem sie Steuerkonzessionen für importierte Komponenten erließ, die für die Eigenfertigung notwendig waren.⁸⁰⁷ Konkret handelte es sich bei den Plänen um wirtschaftspolitische Schutzmaßnahmen, zugunsten des weiteren Ausbaus der landeseigenen Automobilindustrie.⁸⁰⁸ Die Produzenten wurden vor die Wahl gestellt, sich für einen von zwei Plänen festzulegen.⁸⁰⁹ Für die teilnehmenden Automobilhersteller sahen die Pläne Pflichtkonzessionen für importierte Komponenten vor. Ferner wurde verordnet, dass lokale Automobilhersteller eine spezifizierte Größe der nationalen Wertschöpfung in der Produktion erreichen mussten.⁸¹⁰

Produzenten, die sich auf den Plan A festlegten, verpflichteten sich, innerhalb von fünf Jahren einen 95%igen Local Content zu erreichen.⁸¹¹ Die restlichen Komponenten, die in diesem Plan vorgesehen waren, konnten steuerfrei importiert werden. Die Vorteile des Plan A sollten bis zum Ende des Jahres 1974 garantiert werden.⁸¹² Der Plan A war an die Auflage gebunden, jährlich ein Mindestproduktionsvolumen von 7.500 Fahrzeuge zu erreichen. Bemerkenswert ist jedoch, dass eine „95%ige Verwendung australi-

⁸⁰⁷ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 588/1.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.; Vgl. dazu Conlon/ Perkins 2001, S. 126.

⁸⁰⁸ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 13. Mai 1968, S. 2, PA AA, B 60-III A5, 616.

⁸⁰⁹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸¹⁰ Conlon/ Perkins 2001, S. 127.

⁸¹¹ Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.;

<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S.79.

⁸¹² Conlon/ Perkins 2001, S. 127.

scher Teile erst bei einem jährlichen Produktionsvolumen von 30.000 Fahrzeugen⁸¹³ ökonomisch rentabel war. 15.000 Fahrzeuge jährlich mussten mindestens produziert werden, um ein Minimum an Wirtschaftlichkeit zu erreichen.⁸¹⁴

Nach dem Small-volume Plan (B) verpflichteten sich Automobilproduzenten den Fertigungsanteil von in Australien gefertigten Komponenten, innerhalb von fünf Jahren von 40% auf 60% zu erhöhen. Im Vergleich zu Plan A musste lediglich ein Fertigungsanteil von 60% erreicht werden. Dafür legte dieser Plan ein sehr begrenztes Fertigungsvolumen fest. Das nach diesem Plan zulässige Produktionsvolumen betrug pro Jahr nicht mehr als 7500 Fahrzeuge je Modell. Die noch zu importierenden Teile wurden mit einem 25%igen Zoll belegt.⁸¹⁵ Die Auswirkung dieser Pläne, die Erhöhung des Produktionsvolumens, führte zwangsläufig zur Verringerung des Modellangebotes.⁸¹⁶

„Jährliches Produktionsvolumen	Minimumanteil
Anzahl Kraftwagen	australischer Teile (%)
1-2,500	45%
2,501-5,000	50%
5,001-7,500	60% ⁸¹⁷

⁸¹³ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 13. Mai 1968, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.; Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.

⁸¹⁴ Ebd.

⁸¹⁵ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.; Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1, BArch B 126/ 81604.; <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 79.

⁸¹⁶ Ebd.

⁸¹⁷ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 2, PA AA, B 60-III A5, 616.

In der TUM-Ausschuss-Sitzung vom 7.10.1964 wurden die zur Teilnahme der VWA an dem Plan A notwendigen Investitionen bewilligt.⁸¹⁸ Wie Nordhoff ein Jahr später in der Sitzung des Vorstands, am 1. November 1965 betonte: „macht[e] ihm bei der australischen Entwicklung die Tatsache am meisten Sorge, dass ein sehr großes Investitionsprogramm [...] bevorstand, das viel Geld in Anspruch nehmen wird, ohne dass auf der anderen Seite ein entsprechender Marktanteil erzielt wird, der im Gegenteil seit einigen Jahren rückläufig ist.“⁸¹⁹

Im Jahre 1966 kam es zu einem wirtschaftspolitischen Kurswechsel der australischen Bundesregierung. Nach einer Neureglung wurden Hersteller, die den 95%igen Anteil bereits 1966 erreicht hatten, bevorzugt. Unternehmen, die diesen Anteil noch nicht erreicht hatten, mussten sich verpflichten für importierte Teile Zölle zu zahlen, oder die Übergangszeit zur Erreichung der 95%-Grenze zu verkürzen. Von dieser Regelung profitierten die Fahrzeugtypen der drei großen Automobilhersteller, wie zum Beispiel General Motors Holden, Ford Falcon und Chrysler Valiant.⁸²⁰ Durch die Auswirkungen der neuen Regelung erhöhte sich der Wettbewerbsdruck für die übrigen Automobilhersteller und diejenigen Hersteller, die den Fertigungsanteil zu diesem Zeitpunkt noch nicht erreicht hatten und den Montagefirmen. Auch für die VWA waren die Negativeinflüsse in der Kombination mit dem durch den Plan A vorgegeben Produktionsvolumen gravierend.⁸²¹ Die eigentliche Problematik ergab sich in dieser ohnehin erschwerten Situation dadurch, dass die australische Regierung die 1965 in

⁸¹⁸ Protokoll der TUM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.; Vgl. auch Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 16.12.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁸¹⁹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 1. November 1965, S. 1-2, UVW, Z 373, Nr. 455/1 (Pdf 5).

⁸²⁰ Deutsche Botschaft Canberra an das Auswärtige Amt an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 495.; Vgl. Auch Fragebogen Nr. 1, Frage 2.; Fragebogen Nr. 4, Frage 5.; Bereits Colon und Perkins setzten sich mit der Thematik auseinander vgl. Colon/ Perkins, 2001, S. 150ff.

⁸²¹ Ebd.

Aussicht gestellten Zollerhöhungen für Kraftfahrzeuge – entgegen der Empfehlungen des Tariff Board – de facto nicht umsetzte.⁸²²

So hatten einige australischer Hersteller zu Beginn des Jahres 1966 den Antrag zu einer entsprechenden Zollerhöhung beim Tariff Board gestellt, unter diesen befand sich auch das Volkswagenwerk. Diesen Firmen war gemein, dass sie den Wünschen der australischen Regierung entsprochen hatten, den australischen Fertigungsanteil, zumindest für ein Modell, bis 1970 auf 95% zu erhöhen. Die für die Umsetzung des Plan A der australischen Regierung erforderlichen umfangreichen Investitionen waren – aus Sicht der beteiligten Unternehmen – nur unter der Voraussetzung rentabel, dass eine Zollerhöhung für komplett importierte Kraftfahrzeuge eingeführt wurde.⁸²³ Die in Australien agierenden Automobilhersteller gingen bei ihrem Investment demnach fest von der Umsetzung der von der australischen Regierung bereits 1965 angekündigten Zollerhöhungen aus. Der Kurswechsel der australischen Regierung hatte für die vor Ort produzierenden Kraftfahrzeughersteller gravierende negative Folgen. Der nicht gewährte Protektionismus führte zu existenzbedrohenden Nachteilen.⁸²⁴

Von einer entsprechenden Zollerhöhung wäre vor allem die japanische Automobilindustrie betroffen gewesen. Diese hatten 1964/1965 Fahrzeuge im Wert von umgerechnet 126 Millionen DM in Australien eingeführt. Auf japanische Wettbewerber entfielen in dieser Zeit 8% der Neuzulassungen. Im Gegensatz zu australischen Herstellern hatten diese die Vorgaben der australischen Regierung jedoch nicht erfüllt. Zu diesem Zeitpunkt wurde in Australien lediglich ein Toyota Modell montiert. Da es nicht zu den von den australischen Herstellern geforderten und durch die australische Regie-

⁸²² Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 2-3, PA AA, B 60-III A5, 495.

⁸²³ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 1-3, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁸²⁴ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 2-3, PA AA, B 60-III A5, 495.

rung angekündigten Zollerhöhungen kam, erwuchs den Japanern daraus ein deutlicher Wettbewerbsvorteil. Dieser verstärkte die Absatzkrise von VW auf dem australischen Markt.⁸²⁵ So hatten die Japaner im Gegensatz zu ihren Konkurrenten keine größeren Investitionen in Australien vorgenommen und konnten die Fahrzeuge dort dennoch günstig vermarkten. Durch die hieraus gewonnenen Vorteile gegenüber dem europäischen Wettbewerber, unter anderem eingesparte Frachtkosten und die nicht eingeführten Zölle, konnten sie ihre Produkte zu deutlichen Preisvorteilen auf dem australischen Markt anbieten.⁸²⁶ In der Aufsichtsratssitzung vom 30. 1967 beschrieb Dr. Lotz, die Situation der VWA auf dem australischen Markt wie folgt: „In dem für Volkswagen relevanten Bereich des ohnehin beschränkten australischen Marktes sehe man sich dem massiven Angriff der Japaner gegenüber.“⁸²⁷

Somit entfaltete sich seit 1952/53 für VW eine nachteilige handelspolitische Entwicklung deren negative Wirkungsmacht immer deutlicher wurde. Wie gezeigt, war Japan seit dieser Zeit einer der zentralen Abnehmer australischer Agrarprodukte geworden, dies galt insbesondere für Wolle. Die Bundesrepublik Deutschland hingegen war den handelspolitischen Forderungen der australischen Regierung nicht gerecht geworden. Weder im Handelsvertrag von 1959 noch durch seine am 11. August 1961 in Bonn vereinbarte Ergänzung.⁸²⁸

⁸²⁵ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 2, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁸²⁶ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B126/62538.; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 27. September 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁸²⁷ Niederschrift über die 36. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG vom 30. Oktober 1967, S. 3, BArch B 102/171245, Bd. 1.

⁸²⁸ Trade Agreement between the Government of the Commonwealth of Australia and the Government of the Federal Republic of Germany, and Two Exchanges of Notes, 14. Oktober 1959, in: Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 19.;

Zu Beginn des Volkswagen-Engagements bestand das primäre Ziel der australischen Regierung darin, eine eigene nationale Automobilindustrie zu etablieren. Dementsprechend kam sie Automobilherstellern, die gewillt waren Direktinvestitionen in Australien vorzunehmen, durch eine protektionistische Politik entgegen. In der Folge hatten sich die Interessen und Ziele der australischen Regierung jedoch verschoben. Inflationäre Tendenzen und die Zeichen einer abklingenden Konjunktur machten aus Sicht der australischen Regierung einen neuen liberalen Kurs (Beibehaltung der geringen Einfuhrzölle) zunehmend erforderlich. Um die negativen Folgen einer Wirtschaftskrise einzuschränken, war es für Australien bedeutender geworden, Abnehmern australischer Agrarprodukte entgegenzukommen.⁸²⁹ Einer der größten Abnehmer war Japan. Bis 1960 hatten sich die Beziehungen Australiens zu Japan relativ freundschaftlich entwickelt, dies schien Jahre zuvor noch unrealistisch. Die anfänglichen australischen Ressentiments gegenüber Japan waren abgeklungen und die Haltung bezüglich Japans hatte sich größtenteils verbessert. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die zunehmende Distanzierung Australiens von Großbritannien, die sich nicht zuletzt in Differenzen bezüglich der südafrikanischen Apartheitspolitik manifestierte.⁸³⁰ Bereits 1962 schien es immer wahrscheinlicher, dass Japan Großbritannien in seiner Bedeutung als Handelspartner ablösen würde.⁸³¹ Insgesamt entwickelte sich Japan (neben den USA) somit im Bereich des Exports zum Nutznießer des rückläufigen Handels Australiens mit Großbritannien. Im Export nach Australien konnte

Second Protocol of the Trade Agreement of 14 October 1959 between the Government of the Commonwealth Australia and the Government of the Federal Republic of Germany, VI, in: Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 22.

⁸²⁹ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt vom 24. Januar 1966, S. 4, PA AA, B 62, Bd. 355c.; Geschäftsbericht 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/ 62538.

⁸³⁰ Deutsche Botschaft Canberra, Botschafter Hans Mühlenfeld an das Auswärtige Amt, Konzept, 27. Februar 1961, S. 5, PA AA, AV NA, 2884, Bd. 16.

⁸³¹ Deutsche Botschaft Canberra, Wirtschaftlicher Jahresbericht Australien 1962 an das Auswärtige Amt, 17. Mai 1962, S. 12-14, PA AA, B 62, Bd. 319.

Japan auch die Bundesrepublik Deutschland überholen.⁸³² Offenbar hatte sich Australien damit abgefunden, dass das Commonwealth Präferenzsystem langfristig nicht mehr existieren würde. Die australische Regierung war zu immer größeren zollpolitischen Entgegenkommen gegenüber Japan bereit.⁸³³

Das verstärkte Vordringen der Japaner auf dem australischen Markt löste große Empörung unter den in Australien produzierenden Automobilherstellern aus. Eine Vielzahl unterschiedlicher Zeitungsartikel spiegelt die Entrüstung über das Vorgehen der australischen Regierung einerseits wider, andererseits wurden schwere Vorwürfe – unterschiedlicher Natur – gegen die Japaner erhoben. Japanische Automobilhersteller hätten lediglich ein Minimum an Investitionen auf dem australischen Markt vorgenommen und dennoch durch geschickte Manipulation und Täuschung der australischen Regierung, die gleichen Sonderrechte erlangt die normalerweise nur für lokale Hersteller, die entsprechende Investitionen vorgenommen hatten, vorgesehen waren.⁸³⁴ Ferner sei einwandfrei nachzuweisen gewesen, dass es zu einer Verschwörung, ausgehend von japanischen Automobilherstellern, gekommen sei, um die australischen Gesetze zu unterlaufen. Zu weiteren Vorwürfen gegen japanische Wettbewerber zählte, dass sie ihre Fahrzeuge nicht nur zu Dumping-Preisen anboten, sondern darüber hinaus auch Ersatz-, Zubehörteile und anderes Material in komplett importierten Fahrzeugen zollfrei ins Land schmuggelten. Für diesen Vorwurf gab es letztlich keine belastbaren Indizien. Nachweisbar ist, dass japanische Automobilhersteller Fahrzeuge zu Dumping-Preisen importierten. Angehörige der Regierung sprachen sich vereinzelt offiziell gegen die Vorgehens-

⁸³² A. a. O., S. 14-15.

⁸³³ A. a. O., S. 12-14.

⁸³⁴ Financial Review, The present Situation – Japanese, UVW, Z 174, Nr. 586/1.; “ the export of motor vehicles from Japan have agreed, and indeed, more collectively conspired, to give the Customs investigators false information aimed at evading our laws.” The Age, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

weise japanischer Automobilhersteller aus.⁸³⁵ Es ist somit eher davon auszugehen, dass diese Vorwürfe keine wahren Gegebenheiten widerspiegeln, sondern eher als eine Art Propaganda zu verstehen sind.

Die Preise der japanischen Automobilhersteller waren sehr niedrig, folgende Modelle wurden auf dem australischen Markt angeboten:

“Toyota Corolla	A\$ 1698-00
Datsun 100	A\$ 1778-00
Datsun 1300	A\$ 1956-00
Toyota Corona	A\$ 1978-00
Datsun 1600	A\$ 2050-00
Toyota Crown	A\$ 2365-00
(Including 25% Sales Tax) ⁸³⁶	

Grundsätzlich hatte sich schon lange vor 1968 abgezeichnet, dass die australische Regierung kaum etwas gegen das verstärkte Vordringen der Japaner auf den australischen Markt unternehmen konnte, ohne der eigenen Exportwirtschaft zu schaden. Die bereits ausgeführten wirtschaftlichen Zwänge mussten von der australischen Regierung berücksichtigt werden. Australien konnte es sich nicht leisten, den bedeutenden japanischen Markt zu verlieren.⁸³⁷

⁸³⁵ Cook, Marketing Director to Hahn, 11th April 1968, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

⁸³⁶ Financial Review, The present Situation – Japanese, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

⁸³⁷ Deutsche Botschaft Canberra, Wirtschaftlicher Jahresbericht Australien 1962 an das Auswärtige Amt, 17. Mai 1962, S. 12-14, PA AA, B 62, Bd. 319.

5.3 DIE ENTWICKLUNG DER VWA 1964- 1968

5.3.1 Die Entwicklung des Managements der VWA 1964-1968

In der TUM-Ausschusses-Sitzung vom 7.10 1964 des VW-Konzerns begründete dieser die Entscheidung zur Umsetzung des Plan A damit, dass bereits am 24.8.1964 festgestellt wurde: „daß es keine andere Wahl gibt, als sich den Plänen der australischen Regierung zur Erhöhung des australischen Fertigungsanteils anzuschließen.“⁸³⁸ Nordhoff skizzierte die Situation, wie folgt: „Es steht fest, daß die Position, die die VW Australasia hat, nicht aufgegeben werden kann. Daraus folgt, daß dann auch die Bedingungen eingehalten werden müssen, die die australische Regierung allen Automobilfabriken, also auch der VWA, auferlegt hat. Wenn man diese Voraussetzungen als gegeben ansieht, zwingt das zu weiteren Investitionen, eine Konsequenz, aus der es kein Entrinnen gibt. Damit wird die Rentabilität der Tochtergesellschaft in Australien noch mehr belastet, als das heute schon der Fall ist.“⁸³⁹

Die Umsetzung der Regierungspläne erforderte eine Neuordnung des Anteils der in Australien gefertigten Teile, die zur Produktion verwendet wurden. Gleichzeitig bedeutete dies eine Veränderung der Produktionsabläufe. Ab 1964 firmierte die VWA – in Folge einer Umbenennung – als „Volkswagen Australasia Ltd.“⁸⁴⁰, die die gesamten Produktionseinrichtungen der Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd. übernahm.⁸⁴¹ Im Zuge dieses Umbaus wurden Press- und Montagewerk der VWA zu einer vollständigen Automobilfabrik ausgebaut. Die VWA erhielt unter anderem

⁸³⁸ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.; Vgl. auch Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 24.08.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁸³⁹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG. vom 22. Oktober 1964, S. 8, UVW, Z 373, Nr. 455/2 (Pdf. 1).

⁸⁴⁰ Da es sich um eine Umbenennung handelte, die weiter keine Auswirkungen hatte, soll die „Volkswagen Australasia Ltd. weiterhin als VWA abgekürzt werden.

⁸⁴¹ Geschäftsbericht 1964 der Volkswagenwerk AG, S. 18, BArch B126 /62537.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

eine Leichtmetallgießerei, um die benötigten Getriebe in Eigenfertigung herzustellen.⁸⁴²

Die Manufacturing (Australia) Pty. firmierte fortan als „Volkswagen (Distribution) Pty. Ltd.“ und führte den Direktvertrieb in den Staaten Victoria und Westaustralien aus, den sie von der 1964 aufgelösten „Volkswagen (Sales) Pty. Ltd.“ übernommen hatte.⁸⁴³ Ein Händlerentwicklungsprogramm sollte die Händlerorganisation stärken und den Vertrieb straffen, um einerseits die Marktpenetration zu optimieren und andererseits die hohen Investitionen zu decken.⁸⁴⁴ Ferner sollte die Exportfunktion der Volkswagenwerk AG langfristig auf die VWA übergehen, die ausgewählte benachbarte Märkte im ostasiatischen Raum beliefern sollte. Aufgrund der hohen Investitionen, die beispielsweise mit Modelländerungen des Volkswagens 1200 ab 1964 verbunden waren, blieb der Export in diese Märkte jedoch zunächst beschränkt.⁸⁴⁵

Die einzige Alternative, dem Regierungsprogramm nicht nachzukommen, wurde vor dem Hintergrund bereits aufgewendeter Investitionen und den aus der Nichtbefolgung resultierenden zolltechnischen Nachteilen für unwirtschaftlich befunden:

„Statt des für den Zeitraum von 1965 bis 1974 erwarteten Gewinnes (vor Steuern) in Höhe von 14,103 Mio. A£ würde eine solche Alternative im gleichen Zeitraum einen Verlust in Höhe von 2,691 Mio. A£ zur Folge haben. Die Durchführung des Programmes bedeutet also eine Besserstellung

⁸⁴² Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁸⁴³ Geschäftsbericht 1964 der Volkswagenwerk AG, S. 18, BArch B126 /62537. ; Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

⁸⁴⁴ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3. ; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG. vom 22. Oktober 1964, S. 8, UVW, Z 373, Nr. 455/2 (Pdf. 1).

⁸⁴⁵ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

um 16,794 Mio. A£ (ohne Berücksichtigung von Spezialwerkzeugkosten für eventuelle Modellveränderungen).“⁸⁴⁶

Ferner war die Entscheidung für den Plan A zum einen durch die damit verbundenen von der Regierung zugesicherten Vorteile im Hinblick auf die Zollpolitik motiviert; so bedeutete der Eintritt in den Plan A „Zollfreiheit für die nächsten zehn Jahre.“⁸⁴⁷ Darüber hinaus schien die Versprechung der australischen Regierung, bei entsprechenden Investitionen, allen weiteren Firmen, die keine Direktinvestition in Australien vorgenommen hatten, durch Protektionismus den Marktzugang zu verwehren, das zentrale Motiv gewesen zu sein.⁸⁴⁸ Auf diese Weise erhoffte sich das Volkswagenwerk eine Stabilisierung der Marktposition sowie eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der australischen Tochtergesellschaft für die nächsten Jahre. Bereits zu diesem Zeitpunkt zeichnete sich eine Zunahme der japanischen Konkurrenz auf dem Gebiet der Kleinwagen ab. Die beiden Modelle, für die der 95%ige Local Content erreicht werden sollte, standen in direktem Wettbewerb mit den entsprechenden japanischen Kleinwagentypen.⁸⁴⁹ Die Option, mit der australischen Regierung einen Vertrag abzuschließen, in dem sich diese festlegte, die nächsten zehn Jahre diese begünstigende Zollpolitik einzuhalten, um abzusichern, dass sich die hohen Investitionen auch rentierten, bestand nicht.⁸⁵⁰

Da die Japaner bis zu diesem Zeitpunkt keine Direktinvestition in Australien vorgenommen hatten, erhoffte sich die australische Tochtergesellschaft

⁸⁴⁶ Ebd.

⁸⁴⁷ A. a. O., S. 1.

⁸⁴⁸ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG, 7. Oktober 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁸⁴⁹ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 13. Mai 1968, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.

⁸⁵⁰ Minutes of Board Meeting, 7. October 1964, UVW, Z 373, Nr. 455/1 (Pdf 1).

durch die versprochenen Zollvorteile, einen Schutz vor allzu großem Wettbewerbsdruck.⁸⁵¹

Die VWA zählte 1964 – neben General Motors-Holden, Ford, Chrysler und BMC – zu den sogenannten „großen 5 der australischen Automobilindustrie“⁸⁵², die sich „im Vertrauen auf die und in Erwartung eines grösseren Absatzmarktes verpflichtet[en] [...] [...], den Vorgaben der australischen Regierung gerecht zu werden“.⁸⁵³

Konkret legte sich das Volkswagenwerk durch die Entscheidung für den Plan A fest, bis Mitte 1968 für den Typ 1 (VW Käfer) und für den Typ 3 (erstes Mittelklasse-Modell) bis Ende 1969 einen nationalen Fertigungsanteil von 95% zu erreichen.⁸⁵⁴

Es wurde folgender grober Stufenplan zur Erhöhung des nationalen Fertigungsanteils festgelegt:

„1. Stufe
Volkswagen 1200 bis Juni 1966 80% Local Content
Volkswagen 1500 bis Juni 1966 60% Local Content
2. Stufe
Volkswagen 1200 bis Juni 1968 95% Local Content
Volkswagen 1500 bis Juni 1967 80% Local Content
3. Stufe
Volkswagen 1500 bis Juni 1969 95% Local Content“ ⁸⁵⁵

⁸⁵¹ Ebd.

⁸⁵² Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 15. März 1966, S. 3, PA AA, B 62, 335p.

⁸⁵³ Ebd.

⁸⁵⁴ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸⁵⁵ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, musste die VWA bis Juni 1966 den Motor für den VW 1500 in 60%iger Eigenfertigung sowie einen 1,3-Liter-Motor bauen. In der zweiten Stufe sollte für beide Fahrzeuge darüber hinaus das Getriebe eigenständig produziert werden. Für die dritte Stufe hatte das Volkswagenwerk ursprünglich die Fertigung der Karosserie des Typs 3 vorgesehen. Auf Grund aufgetretener Schwierigkeiten wurde die Karosserie Typ 3 aus dem Plan herausgezogen.⁸⁵⁶

Für die Umsetzung des Stufenplans kalkulierte man 1964 Investitionen von umgerechnet ca. 180 Millionen DM⁸⁵⁷ ein, die unter anderem für den weiteren Ausbau der Kapazitäten benötigt wurden.⁸⁵⁸ Die Wirtschaftlichkeit des Investitionsprogramms war dabei von vornherein davon abhängig: „daß sich die australische Regierung verbindlich zu der von ihr angekündigten Zollpolitik zur Begünstigung landeseigener Fertigung äußert[e].“⁸⁵⁹ Ferner erwartete die VWA:

„daß bei Sicherung des heutigen Marktanteils von ca. 10% der Absatz von rund 40.000 Volkswagen in 1965 auf 60.000 Volkswagen in 1974 gesteigert werden kann.“⁸⁶⁰

Vollkommen unberücksichtigt ließ diese Einschätzung jedoch zwei zentrale Veränderungen der Bedingungen des australischen Marktes. Zum einen zeichnete sich bereits zu diesem Zeitpunkt 1964, wie bereits dargelegt, eine starke Zunahme des Wettbewerbsdrucks im Kleinwagensegment, insbesondere durch japanische Wettbewerber, immer deutlicher ab. Zum anderen wies der ohnehin begrenzte australische Binnenmarkt nicht mehr ein

⁸⁵⁶ Ebd.

⁸⁵⁷ Diese 180 Millionen hatte die VWA bis 1966 investiert; Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht „Deutsche Firmen im Amtsbezirk“, 27. Juni 1966, S. 3, PA AA B62, Bd. 355c.

⁸⁵⁸ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁸⁵⁹ Ebd.

⁸⁶⁰ Ebd.

Aufnahmepotential in der Größenordnung auf, das mit demjenigen zu Beginn des Engagements vergleichbar war.⁸⁶¹ Die in der Einschätzung dargelegten Gewinnerwartungen waren aus diesen Gründen ebenso utopisch, wie die Annahme für das mit dem Plan A verbundene Produktionsvolumen – von 30.000 Fahrzeugen jährlich – Abnehmer auf einem derart begrenzten Markt zu finden.⁸⁶²

Unrealistisch war es ebenfalls in diesem Kontext die VWA immer noch als eine Art „Stützpunkt“⁸⁶³ des gesamten südostasiatischen und südpazifischen Raum zu betrachten und die Rentabilität des Programmes davon abhängig zu machen, dass ein potentiell überschüssiges Produktionsvolumen eventuell durch den Export in die ebendiesem Raum zugehörigen Länder abgebaut werden könnte.⁸⁶⁴ Aus bereits diesbezüglich gewonnenen Erfahrungen erschloss sich nur ein geringer Nachfragebedarf für diesen Raum. Denn diese Länder, zu denen beispielsweise Neuseeland gehörte, führten ebenfalls eine importsubstituierende Industrialisierungspolitik durch, die den Commonwealth-Präferenzzoll für diese Importe nicht gewährte. Der Export in diese Länder war ergo abhängig von den bestehenden Importvorgaben.⁸⁶⁵ Die Exportmöglichkeiten dieses Raumes wurden somit unrealistisch überschätzt.⁸⁶⁶

Trotz der Zollkonzessionen, die die australische Regierung den Automobilherstellern zunächst gewährte, die sich verpflichtet hatten, den Inhalten

⁸⁶¹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸⁶² Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 13. Mai 1968, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.; Deutsche Botschaft Canberra an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.

⁸⁶³ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 78.; Vgl. dazu Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 10. Januar 1966, UVW Z 174, Nr. 441, 1.

⁸⁶⁴ Ebd.

⁸⁶⁵ Wellhöner 1996; S. 213.; Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 12.06.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁸⁶⁶ Betriebswirtschaftliche Abteilung, Studie VW-Australasia, 26. Juli 1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 444/4.; Vgl. dazu Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 1-3, PA AA, B 62, Bd. 355c.; Vgl. dazu Anhang, Fragebogen 1, Frage 4.

der Pläne zur Erhöhung des australischen Fertigungsanteils zu entsprechen, waren japanische Wettbewerber auch 1965 imstande, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem australischen Markt zu erhalten. Sie konnten ihren Marktanteil kontinuierlich steigern.⁸⁶⁷ Im gleichen Jahr mussten für die weitere Umsetzung des Plan A Investitionen in einer Höhe von über 33 Millionen DM⁸⁶⁸ aufgewendet werden.⁸⁶⁹ Trotz des Absatzrückgangs der VWA 1965 um 29% überdachte der Board die Entscheidung zur Umsetzung des Plan A nicht.⁸⁷⁰ Dabei deckte die Nachfrage auf dem australischen Markt das Produktionsvolumen der australischen Tochtergesellschaft bereits zu diesem Zeitpunkt nicht mehr ab.⁸⁷¹ Die Fertigungskapazität der australischen Tochtergesellschaft war zu groß, so dass hieraus kontinuierlich wachsende Bestände – bereits 1965 betrug der Bestand der VWA 6000 Fahrzeuge⁸⁷² – resultierten.⁸⁷³ Langfristig folgte hieraus, dass das Produktionsvolumen der Fabrik der australischen Tochtergesellschaft nicht ausgelastet werden konnten.⁸⁷⁴

Im Jahr 1965 manifestiert sich damit der Anfangspunkt einer neuen Entwicklung der australischen Tochtergesellschaft. Der Geschäftsbericht desselben Jahres verdeutlicht die wirtschaftliche Misere, in der sich die VWA befand. Während der Profit der VWA 1964 noch £A 974.990⁸⁷⁵ betragen

⁸⁶⁷ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 13. Mai 1968, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.; Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

⁸⁶⁸ Nieke, 2010, S. 207.; Bericht über das Geschäftsjahr 1965 der Volkswagenwerk AG, S. 22; Bericht über das Geschäftsjahr 1966 der Volkswagenwerk AG, Seite 25.

⁸⁶⁹ Nieke, 2010, S. 207.; Bericht über das Geschäftsjahr 1965 der Volkswagenwerk AG, S. 22; Bericht über das Geschäftsjahr 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 25.

⁸⁷⁰ Ebd.; Bericht über das Geschäftsjahr 1965 der Volkswagenwerk AG, S. 22.

⁸⁷¹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁸⁷² Ebd.

⁸⁷³ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁸⁷⁴ Ebd.

⁸⁷⁵ „(1 £A= 9 DM)“, Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht „Deutsche Firmen im Amtsbezirk“, 27. Juni 1966, S. 3, PA AA B62, Bd. 355c.

hatte, sank der Gewinn 1965 auf £A 259.565. Damit war der um 75% zurückgegangene Gewinn der niedrigste seit 1962. Hatten die Verkaufszahlen (inklusive Exporte) 1964 noch 34.588 betragen, belief sich das Ergebnis des Jahres 1965 lediglich auf 26.773.⁸⁷⁶

Die Verkaufszahlen für Kraftfahrzeugneuzulassungen stellten sich 1965 im Vergleich zu 1964 unter den Automobilherstellern, die sich an dem Wirtschaftsprogramm der australischen Bundesregierung beteiligten, wie folgt dar:

	<u>„1965</u>	<u>1964</u>
GM-H	27,2	45,1
Ford	17,6	15
BMC	11,8	11,7
Chrysler	11,1	9,5
Volkswagen	7,3	8,7“ ⁸⁷⁷

Dass die insgesamt negative Entwicklung der VWA sodann im Jahre 1966 gravierende Dimensionen annahm, war, wie bereits thematisiert, im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass die 1965 angedachten Zollerhöhungen für Fertigimporte zum Schutze nationaler Fahrzeugproduktion von der australischen Regierung nicht umgesetzt wurden.⁸⁷⁸ 1966 verkaufte

⁸⁷⁶ Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht „Deutsche Firmen im Amtsbezirk“, 27. Juni 1966, S. 3, PA AA B62, Bd. 355c.

⁸⁷⁷ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 4, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁸⁷⁸ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 2-3, PA AA, B 60-III A5, 495.

die VWA entsprechend lediglich 40 Fahrzeuge täglich.⁸⁷⁹ Der Marktanteil der VWA fiel noch im selben Jahr auf 6,3%.⁸⁸⁰ Analog dazu stieg der Marktanteil der japanischen Konkurrenz – maßgeblich zu nennen sind hier Nissan und Toyota – stetig. Während der Marktanteil japanischer Automobilhersteller somit von unter 1% im Jahre 1960 auf über 8% im Jahre 1965 anstieg⁸⁸¹, ging der Anteil der VWA im gleichen Zeitraum von 9,2% auf 6,3% zurück.⁸⁸² Im Verlaufe der Jahre sank der Pkw-Marktanteil der australischen Tochtergesellschaft schließlich weiter auf etwas über 2% herab.⁸⁸³

Die aus dem zu groß angelegten Produktionsvolumen der VWA resultierende Überproduktion verschärfte die Krise⁸⁸⁴ bis 1966 insofern, als dass es für den – trotz Schichtreduzierung⁸⁸⁵ – großen Lagerbestand keine Abnehmer gab.⁸⁸⁶ Auf diese Weise musste die VWA – damit sich die mit diesem Plan verbundenen hohen Investitionen rentierten, die zur Erweiterung der Produktionskapazitäten notwendig waren –, „50.000 Wagen jährlich produzieren, [konnte] aber nur 16.000 bis 18.000 verkaufen.“⁸⁸⁷ Es manifestierte sich also immer deutlicher, dass die Produktionsstätte in Australien eindeutig „zu groß angelegt [war] und deswegen mit hohen Verlusten arbeiten muss[te].“⁸⁸⁸ Die hohen Investitionen fielen bei den nicht erreich-

⁸⁷⁹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁸⁸⁰ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸⁸¹ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 79.

⁸⁸² Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸⁸³ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1, BArch B 126/ 81604.

⁸⁸⁴ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 4, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁸⁸⁴ Ebd.

⁸⁸⁵ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁸⁸⁶ Business Report 31st December 1966, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

⁸⁸⁷ Protokoll der Vorstandssitzung, 4. November 1968, S. 10, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

⁸⁸⁸ Ebd.

ten Stückzahlen somit besonders ins Gewicht. Ein grundlegender Fehler bestand darin, dass sich die VWA in Bezug auf das Produktionsvolumen offenbar zu stark an der Organisation der Muttergesellschaft ausrichtete, was sich bei dem Verkaufsvolumen der australischen Tochtergesellschaft nicht rentierte.⁸⁸⁹

1966 hatte sich die Situation der VWA derart verschlechtert, dass sie zu einer Existenzfrage geworden war. Ein vorläufiger Stopp der Investitionen für die australische Tochtergesellschaft wurde durch die Muttergesellschaft als Konsequenz auf die Krise der australischen Tochtergesellschaft veranlasst. Eine weitere Folge war, dass die bis zum 9. Juni 1966 2.130 Arbeitskräfte umfassende Belegschaft der VWA schließlich zunächst um 450 Entlassungen – („fast ein Fünftel“⁸⁹⁰) der Belegschaft der VWA – im Produktionssektor reduziert wurde.⁸⁹¹ Darüber hinaus wurde die Tagesproduktion an Kraftfahrzeugen von 95 auf ca. 70 reduziert.⁸⁹² Die VWA war jedoch nach wie vor mit zu hohen Fixkosten belastet. Sie ergaben sich unter anderem aus einer erheblichen personellen Überbesetzung, die trotz des ab 1966 einsetzenden Personalabbaus bis 1967 fortbestand.⁸⁹³ Dies war zum Teil dem Umstand geschuldet, dass zunächst nicht alle der Arbeitskräfte direkt entlassen wurden, die beim Bau der Montagefabrik eingesetzt worden waren.⁸⁹⁴

Die Gründe für die Krise der VWA lagen darüber hinaus in einer generellen Absatzkrise auf dem australischen Kraftfahrzeugmarkt – die, wie deutlich wurde – nicht losgelöst von den Plänen der australischen Regierung be-

⁸⁸⁹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸⁹⁰ Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht „Deutsche Firmen im Amtsbezirk“, 27. Juni 1966, S. 1, PA AA B62, Bd. 355c.

⁸⁹¹ Protokoll der Vorstandssitzung der VW. AG vom 7. Oktober 1966, S. 7, UVW, Z 69, Nr.720/1.

⁸⁹² Ebd.

⁸⁹³ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

⁸⁹⁴ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 3, PA AA, B 62, Bd. 355c.

trachtet werden konnte. Denn diese Krise war unmittelbar mit dem aus den Plänen resultierenden Produktionsvolumen verbunden, das den Wettbewerbsdruck zwangsläufig erhöhen und zu einer Bereinigung des Angebots führen musste. Auf diese Weise ist zu erklären, dass die Krise 1965 – nur ein Jahr nach der Einführung der Pläne – einsetzte und sich 1966 besonders stark auswirkte.⁸⁹⁵

Insgesamt befand sich die gesamte australische Automobilindustrie aus diesen bereits erwähnten Gründen zu Beginn des Jahres 1966 an einem Wendepunkt. Während die Jahre zuvor durch ein intensives wirtschaftliches Wachstum gekennzeichnet waren, stellte sich 1966 eine Rezession ein.⁸⁹⁶ Unter den maßgeblichen Automobilherstellern in Australien wirkte sich diese Krise für die VWA in besonderem Maße aus. Im September des Jahres 1966 erreichte ihr Anteil an Neuzulassungen mit 4,3% seit 1959 den niedrigsten Stand. Die Tageskapazität des Werkes musste in dieser Zeit von 160 Fahrzeugen auf ein Drittel reduziert werden. Die Produktion betrug zu diesem Zeitpunkt lediglich ca. 60 Fahrzeuge.⁸⁹⁷ Immer deutlicher zeichnete sich ab, dass japanische Wettbewerber im Begriff waren, die VWA zu übertreffen. Im August des Jahres gelang es diesen erstmals einen größeren Anteil an Neuzulassungen zu erzielen als die VWA. Nach wie vor stützte sich das Geschäft der VWA hauptsächlich auf den Beetle.⁸⁹⁸ Die australische Tochtergesellschaft sah sich jedoch im Gegensatz zur Anfangszeit mit einem erheblichen Wettbewerbsdruck – maßgeblich ausgehend von der British Motor Company (BMC) und japanischen Wettbewerbern – im Kleinwa-

⁸⁹⁵ Deutsches Konsulat Melbourne, Stellvertreter (Konsul) Rüdiger Hartmann an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. November 1966, S. 1, PA AA, B 60 III A5, Bd. 495.; Vgl. dazu auch Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 4, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁸⁹⁶ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 1, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁸⁹⁷ Deutsches Konsulat Melbourne, Stellvertreter (Konsul) Rüdiger Hartmann an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. November 1966, S. 1-2, PA AA, B 60 III A5, Bd. 495.

⁸⁹⁸ Ebd.

gensegment konfrontiert. Während in der Bedienung dieses Segments gerade in der Phase des Markteintritts ein Vorteil⁸⁹⁹ bestand, wurde der VWA in der Phase der Marktbehauptung unter diesen sich wandelnden Voraussetzungen zum Nachteil, dass der Käfer aufgrund seiner Größe, häufig als Zweitwagen gekauft worden war. Es war mehr oder minder eine natürliche Folge – dass der Käfer in dieser Funktion – primär von der Absatzkrise betroffen war.⁹⁰⁰ Zumal sich die australische Automobilindustrie, wie erwähnt, an einem Wendepunkt befand, in dessen Folge nicht nur die Expansion ein Ende fand⁹⁰¹, sondern sich damit einhergehend auch eine gewisse Marktsättigung einstellte. Dies schlug sich in einem rückläufigen Absatz – von 1965-1966 ging der Verkauf von 31.400 auf 25.000 Fahrzeuge zurück⁹⁰² – nieder.⁹⁰³ Insgesamt wurde der Gewinn der VWA damit um 50% vermindert.⁹⁰⁴ In dieser Situation wirkten sich die organisatorischen Mängel der Verkaufsorganisation und die Qualitätsprobleme des Services, wie im Verlauf deutlich wird, besonders ungünstig aus.⁹⁰⁵ Erschwerend kam hinzu, dass die Ausfuhrmöglichkeiten im Wesentlichen auf Neuseeland beschränkt waren und somit eine Kompensation nicht möglich war.⁹⁰⁶ 1966 stellte sich somit heraus, dass weder die mit der Umsetzung des Plan A verbundenen hohen Investitionen noch alle weiteren Anstrengungen zu einem Erfolg führten. Dies spiegelte sich deutlich in den Verkaufszahlen

⁸⁹⁹ Vgl. dazu Ralitons Ausführungen zum US-amerikanischen Markt.; Raliton 1985, S. 167.

⁹⁰⁰ Deutsches Konsulat, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 3, PA AA, B 62, Bd. 355c.

⁹⁰¹ A. a. O., S. 1.

⁹⁰² Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁹⁰³ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 9. und 10. Juni 1966, UVW, Z 174, Nr. 441/1.; Vgl. Geschäftsbericht 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/62538.

⁹⁰⁴ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁹⁰⁵ Deutsches Konsulat Melbourne, Stellvertreter (Konsul) Rüdiger Hartmann an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. November 1966, S. 2-3, PA AA, B 60 III A5, Bd. 495.

⁹⁰⁶ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 24. Januar 1966, S. 1-3, PA AA, B 62, Bd. 355c.; Vgl. dazu Anhang, Fragebogen 1, Frage 4.

wider, die bis 1966 von 34.588 auf 19.586 Fahrzeuge zurückgingen.⁹⁰⁷ Bereits zwei Jahre nach der Investitionsentscheidung war die australische Tochtergesellschaft zu einem Sorgenkind der Muttergesellschaft geworden.⁹⁰⁸ Die hohen Investitionen für den Ausbau der Fabrik hatten zur Folge, dass kein Geld für Modelländerungen bzw. dafür notwendige Spezialwerkzeuge⁹⁰⁹ vorhanden war. Das Resultat einer sich folglich einstellenden Unbeweglichkeit im Hinblick auf die Modellpolitik⁹¹⁰ war ein australischer Käfer, der weit hinter dem technischen Entwicklungsstand des gleichen deutschen Modells stand. Bereits 1966 wurde somit deutlich, dass nur neue, bzw. den deutschen gleichwertige Modelle, die Verkaufssituation verbessern konnten.⁹¹¹ Auf diese Weise hatte die VWA in der Phase der Marktbehauptung den Wettbewerbsvorteil Innovation, der ihr in der Phase des Markteintritts zum Erfolg verholfen hatte, verloren. Diese Wandlung ist auch übertragbar auf den anfänglichen Preisvorteil. Während der Käfer in der Phase des Markteintritts hierdurch einen klaren Wettbewerbsvorteil erzielte, lag der Käfer nun mit einem Preis von umgerechnet 8.383 DM weit über den preisgünstigeren Wettbewerbern. Auch der VW-Mittelklassewagen konnte den Absatzverlust aus diesem Grund nicht kompensieren. Während der VW-Mittelklassewagen zu einem Preis von 2.424 A\$ (umgerechnet 10.908 DM) offeriert wurde, bot beispielsweise General Motors Holden den Holden Special im gleichen Segment für 2.288 A\$ an.⁹¹²

⁹⁰⁷ Geschäftsbericht 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/ 62538.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

⁹⁰⁸ Ebd.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

⁹⁰⁹ Diese Erkenntnis stimmt mit Antwort 1 des Fragebogens überein. Jedoch waren es nicht primär europäische, sondern vielmehr japanische Wettbewerber, die Wettbewerbsfähigkeit der VWA, unter diesen Voraussetzungen langfristig entzog.; Vgl. Fragebogen 1 im Anhang, Frage 1.

⁹¹⁰ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1, BArch B 126/ 81604.

⁹¹¹ Deutsches Konsulat Melbourne, Stellvertreter (Konsul) Rüdiger Hartmann an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. November 1966, S. 1-2, PA AA, B 60 III A5, Bd. 495.

⁹¹² A. a. O., S. 2-3.

Bereits 1966/67 stand fest, dass es der VWA nicht mehr gelingen würde, an frühere Erfolge anzuknüpfen. Konkret bedeutete dies, dass die australische Tochtergesellschaft nicht in der Lage war, den Verpflichtungen des Plan A weiterhin gerecht zu werden. Die australische Volkswagen-Tochtergesellschaft sah sich bereits 1967 gezwungen, Ende Februar 1968 aus dem Plan A ausscheiden und sodann zum SV-Plan überzugehen.⁹¹³ Dass dies bereits vor dem Erreichen der durch den Plan A für fünf Jahre festgelegten Unternehmensziele – nach nur dreijähriger Umsetzung des Plan A – feststand, bezeugt einmal mehr, dass die Entscheidung für den Plan A aus einem Missmanagement resultierte. Zumal der SV-Plan dazu führte, dass die zuvor aufgewendeten hohen Investitionen, durch die die Produktionskapazitäten der VWA an die Vorgaben des Plan A angepasst wurden, nun nicht mehr ausgelastet waren.⁹¹⁴

Es ist naheliegend, dass das TUM-Komitee, das seine volle Tätigkeit erst 1964⁹¹⁵ aufgenommen hatte, zum Zeitpunkt der Entscheidung im Jahr 1964 nicht ausreichend über die veränderten Marktbedingungen in Australien informiert war. Obschon der australische Markt zumindest theoretisch seit 1962 von Wolfsburg aus bearbeitet sollte, scheint sich der Vorstand bei der Entscheidungsfindung auf die Einschätzungen des australischen Boards verlassen zu haben. Die australische Tochtergesellschaft dürfte ein Interesse an einem mit dem weiteren Ausbau der Fabrik gemäß dem Plan A verbundenen Bedeutungsgewinn gehabt haben.⁹¹⁶ In jedem Fall war die Entscheidung für den Plan A 1964 nichts anderes als eine Fehlkalkulation bzw. eine Überschätzung der Möglichkeiten für den Absatz

⁹¹³ Grieger 2013, S. 42.; Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagen AG am 15.12.1967, S.4, UVW, Z 373, Nr. 453/2. ; Vgl. auch Protokoll der Vorstandssitzung vom 26. September 1967, S. 6. UVW, Z 373, Nr. 453/2.

⁹¹⁴ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 2, BACh B 126/ 81604.

⁹¹⁵ Nieke, 2010, S. 223, S. 189.

⁹¹⁶ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1-2, BACh B 126/ 81604.

des Volkswagens auf dem australischen Markt. Diese Entscheidung wurde bereits in der Phase der erfolgreichen Entwicklung der VWA getroffen. Aus diesen Gründen kann die Fehlentscheidung für den Plan A nur durch einen Informationsmangel hervorgerufen, begründet werden. Möglich wurde dieser erst durch die nicht entwickelten Unternehmensstrukturen, die zur Kontrolle und Koordinierung der Tochtergesellschaften notwendig waren. Diese Entwicklung des Mutterkonzerns war wiederum ein Ergebnis der erst 1963 erfolgenden finalen Ablösung des Netzwerkes. In diesem Beispiel zeigt sich das negative Wirkungspotenzial des Netzwerkes, für das es seit dem endgültigen Rücktritt Oertzens zum Ende des Jahres 1963⁹¹⁷ bis 1966 keine funktionierende Alternative gab.⁹¹⁸

Andererseits muss berücksichtigt werden, dass die VWA nicht der einzige Automobilhersteller war, dem die Einhaltung der Inhalte des Plan A Schwierigkeiten bereitete.⁹¹⁹ Ferner hatte selbst der australische Tariff Board Zweifel an der Umsatzbarkeit der Pläne der australischen Bundesregierung. In einer Befragung zur Realisierung der Pläne hatte dieser 1965: „considerable doubts as the possibility of some [models] obtaining economic volumes of production – at least in the foreseeable future“.⁹²⁰ Dass die Pläne der australischen Bundesregierung tatsächlich teilweise utopische Ansprüche an die teilnehmenden Automobilproduzenten stellten, zeigte sich darin, dass die Pläne in ihrer Originalfassung nicht lange aufrechterhalten wurden.⁹²¹ Nach den Modifikationen des Jahres 1966 wur-

⁹¹⁷ Nieke, 2010, S. 224.

⁹¹⁸ Darauf deuten auch folgende Hinweise: Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG vom 27. September 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹¹⁹ Smyrk 2000, S. 1-10.; Conlon/ Perkins 2001, S. 127.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

⁹²⁰ Tariff Board 1965, S.16.; Vgl. Conlon/ Perkins 2001, S. 127.

⁹²¹ Smyrk 2000, S. 1-10.; Conlon / Perkins 2001, S. 127.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

den bereits im Jahre 1968 wieder Neureglungen eingeführt.⁹²² Die im Dezember des Jahres 1968 gewährten Konzessionen waren ein Resultat der Probleme, die einige Plan A-Produzenten mit dem Erreichen des nationalen Fertigungsanteils hatten.⁹²³ Zu diesen Zugeständnissen gehörte die Einführung eines optionalen 85%igen lokalen Fertigungsanteils für Fahrzeuge mit einem Verkaufsvolumen von weniger als 25.000 Einheiten pro Jahr. Die Lockerung der Regeln der Originalpläne führte zu einer vehementen Kritik derjenigen Automobilhersteller, die imstande waren, die Vorgaben einzuhalten bzw. jener, die diesen entsprochen hatten. Zu diesen gehörte beispielsweise GM-H.⁹²⁴ Die eigentliche Schwäche der australischen Wirtschaftspolitik war dabei von vornherein auf eine Fehlformulierung der Ausführungsbestimmung und die Umsetzung ebendieser zurückzuführen.⁹²⁵ So wurde bereits in der Entwicklung der Wirtschaftspolitik von Anfang an die Berücksichtigung zentraler Nachfragefaktoren sowie die Analyse der Probleme der nationalen Automobilindustrie vernachlässigt. Dementsprechend versäumte es die australische Regierung in der Formulierung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen frühzeitig zu berücksichtigen, dass sich die Automobilindustrie aus zwei separaten Sektoren zusammensetzte – die oftmals konkurrierende Ziele verfolgten. Das Kernproblem bestand jedoch eindeutig in einer mangelnden Klarheit über die durch die Wirtschaftspolitik verfolgten Ziele und erreichbaren Ergebnisse.⁹²⁶

Der Anstoß zur Erweiterung der Produktion in Australien ging 1964, wie deutlich wurde, von den Vorgaben der australischen Regierung aus. Hier

⁹²² Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 3, PA AA, B 60-III A5, 616.; Vgl. dazu Smyrk 2000, S. 1-10.; Conlon / Perkins 2001, S. 127ff.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

⁹²³ Smyrk 2000, S. 1-10.; Conlon / Perkins 2001, S. 127ff.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

⁹²⁴ Ebd.

⁹²⁵ Für detaillierte Informationen zu dieser Thematik, vgl. Smyrk 2000, S. 1-10.; Vgl. auch Fragenbogen Nr. 3 im Anhang, Frage 4.

⁹²⁶ Smyrk 2000, S. 1.

muss jedoch zwischen der Grundsatz- und der Umsetzungsentscheidung differenziert werden. Während die Grundsatzentscheidung darüber, ob das Volkswagenwerk eine Ausweitung des Engagements vornehmen wollte, damit durch einen äußeren Faktor determiniert wurde, hatte der australische Board sowie in letzter Instanz der Vorstand der Muttergesellschaft – im Hinblick auf die Umsetzung – die Wahl zwischen zwei Plänen. Diese Entscheidung wiederum konnten der Vorstand und Board nach eigenem Ermessen treffen.

Aus dem aufgezeigten Konglomerat resultierte das aus vorangestellten Ausführungen ersichtlich werdende Missmanagement. Insgesamt wurde ferner ebenso deutlich, dass die Jahre 1964 und 1966 entscheidende Wegmarken darstellten. Eine dieser Entscheidungssituationen ergab sich für 1964 aus den neu eingeführten Plänen der australischen Regierung zur Erhöhung des nationalen Fertigungsanteils und der sodann getroffenen Fehlentscheidung für den Plan A von Board und Vorstand. Die Dimensionen dieser Fehlentscheidung wurden überdies durch die Nichteinhaltung der durch die australische Regierung in Aussicht gestellten Zollerhöhungen auf Fertiginporte und einer seit 1965 anhaltenden Absatzkrise auf dem australischen Markt immens verschlechtert.

5.3.2 Probleme des Board Directors der VWA 1966

Problematisch erwies sich, dass die Muttergesellschaft über die krisenhafte Lage der VWA falsch bzw. nicht durch die Mitglieder des australischen Boards informiert wurde.⁹²⁷ Alle Probleme, deren Ursache teilweise weit

⁹²⁷ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

zurückreichte, nahm der Vorstand der Muttergesellschaft erst 1966 zur Kenntnis. Erst die regelmäßigen Arbeitsbesuche unterschiedlicher Experten klärten die wahre wirtschaftliche Lage der australischen Tochtergesellschaft auf. Ein solcher Aufenthalt einer Expertengruppe im April 1966 brachte die Missverhältnisse, die sich daraus ergeben hatten, dass sich die Muttergesellschaft stets – ohne kritische Hinterfragung auf die Ausführungen Mr. Jacobis, verlassen hatte – zum Ausdruck:

„alles, was in Australien geplant und gebaut, was an Maschinen, Werkzeugen und Einrichtungen nach dort geschickt wurde, [bezog sich] auf die Behauptungen und kalkulatorischen Unterlagen des Managing Directors bzw. des damaligen Leiters Mr. Jacobi.“⁹²⁸

Die Investitionen des Volkswagenwerks in das australische Automobilwerk hatten eine Größenordnung erreicht, die entsprechende Verkaufszahlen bedingten, um in die Gewinnzone zu gelangen. Der break-even point konnte dabei nur unter der Voraussetzung erreicht werden, dass täglich 200 Fahrzeuge produziert und verkauft wurden.⁹²⁹

Andererseits muss an dieser Stelle berücksichtigt werden, dass der Expertenbericht die Gründe für den Misserfolg der australischen Tochtergesellschaft zu einseitig aus der Perspektive der Muttergesellschaft analysierte. So gilt das Argument der vollkommenen Unwissenheit nicht unbegrenzt. Eine Auflistung wichtiger Board-Beschlüsse bezeugt, dass entscheidende Board-Sitzungen durchaus in Wolfsburg stattfanden. Der Beschluss zur Umsetzung des Plan A beispielsweise wurde zwar am 6. Feb. 1964 in Clayton durch King, Gray, Gibson, Watt und Forster getroffen.⁹³⁰ Die Entschei-

⁹²⁸ Protokoll der Vorstandssitzung der VW. AG vom 7. Oktober 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹²⁹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 22. Oktober 1964, S. 8, UVW, Z 373, Nr. 455/2 Pdf. 1.; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 7. Oktober 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹³⁰ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, Anlage 1, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

dung, die hierzu erforderlichen Investitionen zu bewilligen, wurde jedoch am 15. April 1964 in Wolfsburg durch Prof. Nordhoff, Höhne, Gray und Jacobi gefasst.⁹³¹

Hieraus ergeben sich erneut die Nachteile des Netzwerkes, die sich bereits lange zuvor abzeichneten. Denn im Zuge einer fortschreitenden Internationalisierung erhöhten sich seit spätestens 1961 zwangsläufig die Anforderungen an die Organisation. Das Netzwerk verhinderte jedoch die Ausbildung von Organisationsstrukturen, die den neuen Herausforderungen gerecht wurden.⁹³² Dabei hatte sich erneut, in besonderem Maße, Handlungsbedarf mit dem Ausscheiden Oertzens zum 1. Januar 1962 herausgestellt, da Oertzen bis zu diesem Zeitpunkt die alleinige Verantwortung für das Australiengeschäft trug und eine Nachfolge somit dringend erforderlich wurde.⁹³³

Jedoch entschied sich die Muttergesellschaft, wie erwähnt, dagegen, einen Werksdelegierten, durch dessen kontinuierliche Stationierung in Australien, eine bessere Kontrolle möglich gewesen wäre, vor Ort einzusetzen. 1962 wurde der australische Markt stattdessen direkt von Wolfsburg aus bearbeitet. Erforderliche Organisationsstrukturen waren immer noch nicht ausgebildet worden. Problematisch erwies sich in diesem Kontext, dass sich das Volkswagenwerk allein auf die Berichterstattung des australischen Board verließ. Weiterhin reisten Vorstandsmitglieder und zuständige Abteilungsleiter nur sporadisch nach Australien. Dies änderte sich erst ab 1966. Zuvor hatten zeitzonenspezifische Faktoren die Dysfunktionalität des Netzwerkes begünstigt, so dass der optimale Nährboden für: „offensichtliche Täuschung der leitenden Herrn der Volkswagen Australasia in

⁹³¹ Ebd. Auch der TUM-Ausschuss bewilligte die Investitionsentscheidung am 24.8.1964.; Protokoll der TUM-Ausschusssitzung vom 7.10.1964, UVW, Z 174, Nr. 435/3.

⁹³² Nieke 2010, S. 172.

⁹³³ Ebd.

ihrer Berichterstattung dem Vorstand der Gesellschaft gegenüber“⁹³⁴ bereit wurde.

Obschon seit langem feststand, dass bestehende Organisationsstrukturen der durch die fortschreitende Internationalisierung gestiegenen Komplexität des Auslandsgeschäfts angepasst werden mussten⁹³⁵, ließ die konkrete Umsetzung – aus unterschiedlichen bereits thematisierten Gründen – auf sich warten. So erklärt sich der bis 1966 unveränderte Status Quo:

„Herr Dr. Nordhoff hält es für eine Notwendigkeit, daß die Tochtergesellschaften kürzer an den Zügeln geführt werden. Der Vorstand erfährt jetzt die Vorgänge, denen er zustimmen soll, immer erst als Tatsache, so daß sie nicht mehr beeinflussbar sind. Es muß gesichert werden, daß der Vorstand der Muttergesellschaft die letzte Entscheidung behält, und man sollte ein Verfahren festlegen, daß Board-Beschlüsse der Tochtergesellschaften erst rechtskräftig werden, wenn sie nicht innerhalb von 14 Tagen von Wolfsburg aus beanstandet werden. Das ist eine Sicherung, die geschaffen werden muß.“⁹³⁶

In diesem Kontext wurde festgelegt:

„daß die Beschlüsse der Tochtergesellschaften erst rechtskräftig werden, wenn nicht innerhalb von 14 Tagen nach Eingang der Unterlagen in Wolfsburg ein Einspruch erfolgt. Die Beschlüsse der Tochtergesellschaften sind allen Vorstandsmitgliedern der Muttergesellschaft zugänglich zu machen.“⁹³⁷

Ein weiterer Expertenbericht aus dem Jahr 1966 beschreibt die organisatorischen Missstände in der Strukturierung des Board. Dem Bericht zufolge

⁹³⁴ Protokoll der Vorstandssitzung der VW. AG vom 7. Oktober 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹³⁵ Nieke, 2010, S. 142-143.

⁹³⁶ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG vom 27. September 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹³⁷ Ebd.

resultierte die Unfähigkeit der Geschäftsführung der VWA, ihren Aufgaben gerecht zu werden aus ebendiesem Aufbau.⁹³⁸ Bemerkenswert ist, dass G. H. Lange Nordhoff bereits 1959 auf die Schwachpunkte der Board-Zusammensetzung aufmerksam machte und diese in mehreren Berichten kritisierte.⁹³⁹ Dass die Kritik Langes berechtigt war, zeigte sich 1966 darin, dass die Geschäftsordnung den Managing Director bis zu diesem Zeitpunkt an einer straffen Geschäftsführung gehindert hatte.⁹⁴⁰ Ein weiteres Problem der Geschäftsordnung bestand darin, dass sie viele Zuständigkeitsbereiche undefiniert ließ, eine Problematik, die sich, wie im Verlauf deutlich wird, insbesondere auf den Vertrieb negativ auswirkte.⁹⁴¹ Dass die Kritik Langes nie zuvor berücksichtigt wurde, bezeugt einmal mehr die negative Seite des Netzwerkes. Das „Teilnetz“⁹⁴² zwischen Oertzen und Nordhoff hatte sich derart etabliert, dass primär die beiden Freunde Nordhoff und Oertzen über geschäftliche Angelegenheiten bestimmten.⁹⁴³

Ferner kam der Expertenbericht zu der Erkenntnis, dass die Organisation bzw. Koordinierung der Kommunikation zwischen Mutter-und Tochtergesellschaft durch mangelnde Organisationsstrukturen behindert wurde. So existierte keine zentrale Stelle im Stammwerk, die die alleinige Verantwortung für den kommunikativen Verkehr mit der VWA trug. Dies hatte zu einem späteren Zeitpunkt zur Folge, dass unterschiedliche Akteure häufig

⁹³⁸ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, S. 2, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

⁹³⁹ Lange an Nordhoff, 28. August 1959, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Lange an Oertzen, 25.5.59, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Lange an Nordhoff, 4. August 1959, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

⁹⁴⁰ Lange an Nordhoff, 28. August 1959, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Lange an Oertzen, 25.5.59, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Lange an Nordhoff, 4. August 1959, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

⁹⁴¹ Siehe die folgenden Hinweise.

⁹⁴² Nieke, 2010, S. 9.

⁹⁴³ Für weitere Auswirkungen der Freundschaft zwischen Oertzen und Nordhoff, vgl. a. a. O., S. 147.

bedeutende Anweisungen gaben, ohne dass sie vollständig informiert waren oder die Zusammenhänge überblicken konnten.⁹⁴⁴

5.3.3 Schwierigkeiten des Vertriebs 1965-1968

Nordhoff machte seine Skepsis im Hinblick auf die Zukunft des Engagements in Australien besonders an den Schwachpunkten des australischen Marktes fest. Diese bestanden seiner Meinung nach im Wesentlichen in einem beschränkten Absatzpotential dessen Ausschöpfung darüber hinaus durch eine schwache Verkaufsorganisation, die die australische Tochtergesellschaft von Clyde übernommen hatte, eingeschränkt wurde. Da diese Verkaufsorganisation laut Nordhoff: „lahm und ohne wirkliche Impulse“⁹⁴⁵ war, sollte der Modernisierung der Verkaufsorganisation oberste Priorität gewährt werden.⁹⁴⁶

Mögen die Diagnosen⁹⁴⁷ für den maroden Zustand von sowohl Verkaufsorganisation als auch Vertriebssystem je nach Netzwerkakteur sehr unterschiedlich ausfallen, so darf dies nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass all jene multikausalen Ursachen im Grunde auf die bereits thematisierte, zwischen Nordhoff und Oertzen vereinbarte Sonderregelung des Vertriebs im Jahr 1956 zurückzuführen waren. Denn als der australische Markt und damit auch der Vertrieb ab dem 1. Januar 1962 von Wolfsburg

⁹⁴⁴ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, S. 2, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

⁹⁴⁵ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 1. November 1965, S. 2, (UVW, Z 373, Nr. 455/1 (Pdf 5)).

⁹⁴⁶ Ebd.

⁹⁴⁷ Für eine weitere Einschätzung hierzu vgl. kritisch Fragenbogen Nr. 5 im Anhang, hier insbesondere Frage 8.

aus bearbeitet wurde⁹⁴⁸, waren zentrale Fehlentscheidungen bereits getroffen worden. Bis 1966 sollte es dauern bis die Muttergesellschaft einen Überblick über diese Fehlentscheidungen und das Ausmaß ihrer Auswirkungen gewonnen hatte.⁹⁴⁹ Auch im Hinblick auf den Vertrieb wurden zentrale Mängel erst 1966 in ihren realistischen Dimensionen wahrgenommen, was ebenso, wie im Hinblick auf den Board, dem Umstand geschuldet war, dass die Muttergesellschaft bis 1966 keine notwendigen Kontroll- und Organisationsstrukturen⁹⁵⁰ entwickelt hatte.⁹⁵¹

Im Folgenden sollen lediglich eine Auswahl von möglichen Gründen für den Zustand des Vertriebs dargestellt werden:

- 1) In der Vorstandssitzung vom 1. November 1965 benannte Nordhoff die australische Verkaufsorganisation als einen der zentralen Schwachpunkte der Tochtergesellschaft. Den Grund dafür führte er, wie erwähnt, darauf zurück, dass die VWA „die alte Clyde-Organisation dort übernommen [hatte]“⁹⁵². Nordhoff zufolge waren zwingende Änderungen erforderlich, die ein Verkaufsleiter „mit Kenntnis moderner Methoden“⁹⁵³ umsetzen sollte.⁹⁵⁴ Bereits 1960 hatte Dr. Hermann Knott, der Leiter der Rechtsabteilung⁹⁵⁵, in einer internen Mitteilung vom 18.8.1960 an Nordhoff und Oertzen kritisiert, dass die australische Tochtergesellschaft sich zu stark auf Clyde verließ. Vor allem sah Knott hierin ein Problem, da Clyde gleichzeitig Renault-Fahrzeuge vertrieb und insofern theoretisch

⁹⁴⁸ Nieke 2010, S. 172.; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 25.10.1961, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 455/2.

⁹⁴⁹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁹⁵⁰ Nieke, 2010, S. 208-211.

⁹⁵¹ Siehe die folgenden Hinweise.

⁹⁵² Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 1. November 1965, S. 2, UVW, Z 373, Nr. 455/1 (Pdf 5).

⁹⁵³ Ebd.

⁹⁵⁴ Ebd.

⁹⁵⁵ Nieke, 2010, S. 91.

die Interessen Renaults vor diejenigen der VWA stellen konnte. Dies konnte den Verkauf der VWA schädigen. Problematisch erwies sich darüber hinaus, dass die Vertretungen Spencer Motors und Regent Motors 1960 in den Besitz der Clyde, mit der die australische Tochtergesellschaft sehr schlechte Erfahrungen gemacht hatte, übergegangen waren und somit alle unter der Leitung von Purves standen.⁹⁵⁶ Die Kritikpunkte Knotts wurden jedoch nicht weiter berücksichtigt.

- 2) Aus der Sicht Kings (1965), führten verschiedene Fehlentscheidungen zu einer schlechten Verkaufsorganisation in Australien. Eine solche Fehlentscheidung bestand seiner Meinung nach in der Einführung des Direktvertriebs. In einem Flächenland wie Australien war es, wie King anführte, aufgrund der Entfernungen wenig sinnvoll, die Großhandelsstufe abzubauen und von Großhändlern zu einfachen Händlern bzw. einer Zentrale überzugehen. Ferner habe der australischen Tochtergesellschaft schon immer ein kompetenter Verkaufsleiter gefehlt. Aus diesem Grund sei der Verkauf der VWA zurückgegangen. King empfahl zur Verbesserung des Verkaufs Mr. Sullivan, eine in Australien sehr angesehene Persönlichkeit einzustellen.⁹⁵⁷

- 3) Ein Expertenbericht kam, nach einer Analyse der Missstände der Tochtergesellschaft, im September 1966 zu dem Ergebnis, dass die Verkaufsorganisation, „die zu einem schwerfälligen Apparat angeschwollen [war]“⁹⁵⁸, die Hauptverantwortung für den Misserfolg der VWA trug.

⁹⁵⁶ Interne Mitteilung Knott an Nordhoff und Oertzen, 18.8.1960, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 710/1.

⁹⁵⁷ Aktennotiz 2. September 1965, Besprechung bei Herrn Prof. Nordhoff am 2. September 1965, UVW, Z 174, Nr. 582/2.

⁹⁵⁸ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, S. 2, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

Bemerkenswert ist – vor dem Hintergrund – dass Oertzen bereits 1962 seine Verantwortung für das Australiengeschäft aufgegeben hatte und der Markt seither von Wolfsburg aus bearbeitet wurde⁹⁵⁹ – der relativ späte Zeitpunkt dieser Erkenntnis. Konkret stellte sich, im Rahmen der dem Bericht vorausgegangenen Analyse heraus, dass eine Überbesetzung des Verkaufs – 1966 waren 268 Angestellte für den Verkauf von arbeitstäglich 70 Fahrzeugen zuständig – die Situation der australischen Tochtergesellschaft zunehmend belastete. Ferner hätten undefinierte Zuständigkeiten zu Schwierigkeiten geführt. Dies hätte zur Folge gehabt, dass die Angestellten unproduktiv arbeiteten, da viele Aufgaben doppelt erledigt worden wären. Ferner wurde auch die interne Struktur sowohl des Vertriebs als auch der Verkaufsabteilung im Rahmen des Berichtes kritisiert.⁹⁶⁰ Eine weitere Erkenntnis betraf das Händlernetz. Dieses war, dem Expertenbericht zufolge, nach wie vor nicht dicht genug, um der Weite Australiens gerecht zu werden.⁹⁶¹ Zu diesem Zeitpunkt stand bereits fest, dass sich Verkaufs- und Werkstattbetrieb für die ländlichen Bezirke künftig nicht mehr rentierten. Um zu verhindern, dass diese zur Konkurrenz wechselten, war ein Ergänzungsprogramm erforderlich. Aus diesem Grund dachte die Muttergesellschaft kurzzeitig über ein Zusammengehen der australischen Tochtergesellschaft mit Mercedes Benz nach.⁹⁶²

- 4) Sehr spät wurde die Umstellung auf den Direktvertrieb vollzogen. So dass die Händlerorganisation in Australien 1966 als marode angesehen

⁹⁵⁹ Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 25.10.1961, S. 1, UVW, Z 373, Nr. 455/2.; Vgl. Nieke 2010, S. 172.

⁹⁶⁰ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen die Australasia, 28. September 1966, S. 2, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

⁹⁶¹ A. a. O., S. 5.

⁹⁶² A. a. O., S. 2.

werden konnte.⁹⁶³ 1960 bemerkte Oertzen, dass die Umstellung auf den Direktvertrieb in Australien zwingend erforderlich sei, da: „wir die einzige der grossen Firmen sind, die heute noch ueber Grosshaendler ihre Wagen vertreibt“⁹⁶⁴. General Motors, Ford, BMC, Chrysler und andere Wettbewerber hatten die Umstellung vom Distributor bzw. Großhändler-Vertriebssystem auf Direkt-Händler bereits Jahre zuvor vorgenommen. Ab 1960 nahm die australische Tochtergesellschaft erste Maßnahmen – zunächst in Westaustralien – in dieser Richtung vor.⁹⁶⁵ Die sofortige Kündigung des westaustralischen Großhändlers „Western Motor Co. Ltd. Perth und die sich unmittelbar danach anschließende Gründung einer neuen Handelsgesellschaft verursachte Verärgerung in Wolfsburg.⁹⁶⁶ Denn die Muttergesellschaft wurde lediglich nachträglich in Kenntnis gesetzt, da die VWA angeblich „nicht in der Lage [war], zeitgerecht eine Zustimmung des Volkswagenwerks einzuholen.“⁹⁶⁷ In Westaustralien war dies in besonderem Maße erforderlich, da der Großhändler das Händlernetz in Perth, folgt man Oertzens Erklärung, teilweise aufgrund der geographischen Gegebenheit des Marktgebietes, nicht zufriedenstellend führen konnte.⁹⁶⁸ Zunächst dachte der Board, dieses Problem dadurch zu lösen, dass die VWA die Händler in Westaustralien direkt belieferte. Dies wäre jedoch durch die in diesem Fall zu entrichtende Verkaufssteuer mit einem höheren Kostenaufwand verbunden gewesen als die Gründung einer neuen Handelsgesellschaft. Nachträglich wurde die Gründung der „Volkswagen (W. A.) Pty. Ltd.“ schließlich durch den Auf-

⁹⁶³ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

⁹⁶⁴ Interne Mitteilung Oertzen, 24.6.1960, Blatt 11, UVW, Z 174, Nr. 710/1.

⁹⁶⁵ Oertzen an Nordhoff, 28. November 1960, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 710/1.

⁹⁶⁶ Dr. Lauffs an den Bundesminister der Finanzen, 23. Januar 1961, BArch, B 126/40408.

⁹⁶⁷ Protokollauszug der Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG am 17.11.1960, BArch, B 126/40408.

⁹⁶⁸ Oertzen an Nordhoff, 28. November 1960, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 710/1.; Interne Mitteilung Oertzen, 24.6.1960, Blatt 11, UVW, Z 174, Nr. 710/1.

sichtsrat der Volkswagenwerk AG genehmigt.⁹⁶⁹ Für Watt hingegen stellte – wie dieser in seinem Schreiben an Oertzen vom 25. August 1961 mitteilte – der Vertrieb in Victoria eine Schwachstelle dar. Dies führte er darauf zurück, dass Spencer hier die Interessen der australischen Tochtergesellschaft zu seinem eigenen Vorteil vernachlässigte und die Firma unter die Kontrolle von Lombard und damit Clyde stellte. Das Ergebnis bestand Watt zufolge darin, dass man sich nicht mehr darauf verlassen konnte, dass der für Victoria zuständige Distributor den Interessen der australischen Tochtergesellschaft durch seine Arbeit gerecht werden würde. Das Hauptproblem sah Watt jedoch darin, dass eine gute finanzielle und administrative Führung, die sich seiner Ansicht nach in einer Person konzentrieren musste, bei der die Distributor-Aufstellung keine Bedeutung hatte.⁹⁷⁰ Obschon ab 1961 unterschiedliche Maßnahmen ergriffen wurden, um die Schwachstellen der Verkaufsorganisation zu beseitigen, gelang dieses langfristig nicht.⁹⁷¹ Oertzen war der Ansicht, dass es langfristig wohl notwendig sein würde, weitere Maßnahmen in dieser Richtung auch in anderen Staaten Australiens vorzunehmen. Konkret war es hierzu erforderlich Depots zu errichten, von denen Fahrzeuge und Ersatzteile ausgeliefert werden konnten. Dies stellte die australische Tochtergesellschaft aufgrund der Weite Australiens vor große Herausforderungen (so lag Perth beispielsweise 3800 km von der Fabrik entfernt).⁹⁷² Die Umstellung der Verkaufsorganisation auf den Direktvertrieb war im Jahre 1964 immer noch nicht abgeschlossen.⁹⁷³

⁹⁶⁹ Dr. Lauffs an den Bundesminister der Finanzen, 23. Januar 1961, BAArch, B 126/40408.

⁹⁷⁰ Watt an Oertzen, 25. August 1961, UVW, Z 174, Nr. 710/1.

⁹⁷¹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG, 25. Oktober 1961, Nr. 11/1961, UVW, Z 373, Nr. 455/2 (7) (Pdf.).

⁹⁷² Oertzen an Nordhoff, 28. November 1960, S. 1-2, UVW, Z 174, Nr. 710/1.

⁹⁷³ Minutes of Board Meeting held in Wolfsburg, 7th October 1964, S. 2, UVW, Z 373, Nr. 455/1(Pdf 1.).

5) Die Kündigung der Großhandelsfirma LNC war – laut einem Spiegelartikel⁹⁷⁴ aus dem Jahr 1968 – offenbar eine Fehlentscheidung.⁹⁷⁵ LNC hatte in der Anfangsphase den Erfolg des Volkswagens in Australien ermöglicht. Gründe für die Kündigung sind den Quellen nicht zu entnehmen. Die Leistung der Firma kann nicht der Grund gewesen sein. Denn der anfängliche Erfolg des Volkswagens war, wie erwähnt, dieser Firma zu verdanken. Wäre eine verminderte Leistung der Kündigungsgrund der Firma gewesen, ist es schwer verständlich, warum die LNC 1968, in einer Zeit als die Fehler des früheren Managements der australischen Tochtergesellschaft korrigiert wurden, wieder unter Vertrag genommen und mit der Übernahme des gesamten Vertriebs beauftragt wurde.⁹⁷⁶ Eine solche Entscheidung wäre wohl nicht zustande gekommen, wenn das Volkswagenwerk schlechte Erfahrungen mit dieser Firma gemacht oder Zweifel an einer erfolgreichen Leistung gehabt hätte. Es stellt sich die nicht zu klärende Frage, warum der Firma gekündigt wurde.

Insgesamt stellte sich bald heraus, dass die neuen, im vorangestellten Kapitel thematisierten Richtlinien zur besseren Kontrolle und Einflussnahme der Tochtergesellschaften des Volkswagenwerks, im Falle Australiens, zu spät eingeführt wurden und somit einer Verbesserung der Situation nicht mehr zu dienen vermochten. Das Management der Mutter-

⁹⁷⁴ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>.; Dieser Spiegelartikel ist insofern bemerkenswert, als dass er über umfassendes (weitgehend verlässliches) Detailwissen verfügt. Vor dem Hintergrund, dass eines der Hauptziele des Unternehmens darin bestand, den Misserfolg vor der Öffentlichkeit geheim zu halten, wird dieser Eindruck zunächst verstärkt. Dass unerwünscht interne Informationen an die Presse gelangten, war kein Einzelfall. In Konflikt- und Krisensituationen kam dies durchaus vor, vgl. Nieke 2010, S. 166-168.; In diesem Fall ist nicht nachvollziehbar, wer die Informationen an die Presse weiterleitete.

⁹⁷⁵ A. a. O., S. 79.

⁹⁷⁶ Protokoll der Vorstandssitzung vom 10. Juni 1968, S. 4, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf.2).

gesellschaft konnte in dieser Situation (1966) nicht mehr agieren, sondern lediglich reagieren.

5.4 ART UND BEDEUTUNG DES KRISENMANAGEMENTS DES VW-KONZERNS 1966-1968

5.4.1 Leitlinien der Entscheidung des VW-Vorstandes bezüglich der VWA 1966

Die bereits dargelegten Neuregelungen der australischen Regierung des Jahres 1966, führten in der Phase der Marktbehauptung zu einer Verschlechterung der Situation für die VWA. Die Folgen dieser Wirtschaftspolitik verstärkten den Misserfolg der australischen Tochtergesellschaft.⁹⁷⁷ Damit wurde ein Element, das den Erfolg von VW in Australien in der Phase des Markteintritts begünstigte bzw. ermöglicht hatte, zum entscheidenden Faktor des Scheiterns.

Die VWA war, wie auch andere australische Hersteller, enttäuscht darüber, dass die australische Regierung die angekündigten zollpolitischen Maßnahmen nicht umsetzte und somit keine ausreichende Protektion gegenüber japanischen Importen gewährte. Die Geschäftsleitung der VWA betonte, dass sie die zur Umsetzung des Plan A erforderlichen Investitionen von umgerechnet 180 Millionen DM lediglich in Erwartung des angekündigten Zollschatzes vorgenommen hatte. Die australische Wirtschaftspolitik wurde dafür kritisiert, dass sie die Montage von Fahrzeugen in Australien begünstigte und die japanischen Einfuhren nicht durch restriktive Maßnahmen einschränkte.⁹⁷⁸

Frank Novotny, Vorstandsmitglied des Volkswagenwerks⁹⁷⁹, führte die für die VWA hieraus erwachsenden Konsequenzen in einer Vorstandssitzung am 27. September 1966 darauf zurück:

„daß seinerzeit in Australien unter der Voraussetzung eine Fabrik erstellt wurde, daß andere Firmen nicht in diesen Markt kommen. Diese Voraus-

⁹⁷⁷ Deutsche Botschaft Canberra, an das Auswärtige Amt, 2. März 1966, S. 2-3, PA AA, B 60-III A5, 495.

⁹⁷⁸ Deutsches Konsulat Melbourne, an das Auswärtige Amt, 27. Juni 1966, S. 2, PA AA, B 62, 335c.

⁹⁷⁹ Nieke 2010, S. 177.

setzung ist nicht erfüllt worden. Die Japaner haben die Öffnung des Marktes verlangt, da sie die größten Abnehmer austral. Wolle sind und betreiben in diesem Land ein Dumping, daß die Volkswagen-Situation täglich verschlechtert.“⁹⁸⁰

Obschon Nordhoff selbst der australischen Wirtschaftspolitik, aufgrund ihrer Sprunghaftigkeit misstraute⁹⁸¹, war das Volkswagenwerk das hiermit verbundene Risiko eingegangen. Mit der Annahme des Plan A und den damit verbundenen begrenzten Handlungsoptionen wurden die Möglichkeiten der VWA zu stark eingeschränkt.⁹⁸²

Das Kernproblem der VWA bestand 1966 darin, dass ihre Produkte, obwohl sie nationalisiert waren, nicht konkurrenzfähig waren und die notwendige Zielgruppe nicht mehr erreicht werden konnte:

„wir haben für den australischen Markt ein Produkt, das nicht verkauft werden kann.“⁹⁸³

Erst 1968 befasste sich ein Expertenkomitee der Muttergesellschaft ausführlich mit dieser Problematik in Australien. Nachdem die Fahrzeuge der Wettbewerber vor Ort im Rahmen von Testfahrten geprüft wurden, kam das zuständige Testkomitee des Volkswagenwerks zu dem Ergebnis, dass diese Fahrzeuge nicht in einer vergleichbaren Qualität produziert wurden wie der Volkswagen.⁹⁸⁴ Dies machte sich beispielsweise im Hinblick auf die Getriebe der Konkurrenzfahrzeuge bemerkbar, die im Vergleich zu den

⁹⁸⁰ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG vom 27. September 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹⁸¹ Anmerkungen zum Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 4. September 1956, S. 5, UVW, Z 174, Nr. 490/2.

⁹⁸² Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG vom 27. September 1966, S. 6, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹⁸³ Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 10, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

⁹⁸⁴ Aus Sicht des Testkomitees waren die Fahrzeuge der Konkurrenz: „[...] primitiv konstruiert und werkzeuqmäßig primitiv ausgerüstet[...]“, Ebd.

Volkswagenmodellen „viel zu laut“ waren.⁹⁸⁵ Die hochwertigere Qualität des Volkswagens führte auf Grund der damit verbundenen höheren Produktionskosten zu einem Wettbewerbsnachteil auf dem australischen Markt.⁹⁸⁶ Ferner konnten die Wettbewerber das Material für ihre Produkte wesentlich preiswerter einkaufen und auch der Stundenaufwand bei der Produktion der Fahrzeuge war deutlich niedriger als bei der australischen Tochtergesellschaft von VW. Sodass die Wettbewerber einen klaren Preisvorteil hatten.⁹⁸⁷ Daher waren die Fahrzeuge der Konkurrenten von VW gut auf den australischen Markt abgestimmt: „der australische Käufer ist mit dieser Ausführung zufrieden.“⁹⁸⁸ Des Weiteren verfehlte die VWA mit ihrer Modellauswahl den australischen Markt, denn auf diesem waren ab 1966 verstärkt, „große Fahrzeuge mit großem Kofferräumen“⁹⁸⁹ gefragt.

Eine Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Muttergesellschaft hatte 1966 ergeben, dass die VWA in den folgenden zehn Jahren selbst bei einer vollständigen Auslastung der Kapazitäten außerstande war, mit Gewinn abzuschließen.⁹⁹⁰ Vielmehr ging die betriebswirtschaftliche Abteilung davon aus, dass weitere Investitionen bei einer gleichbleibenden Situation zu Verlusten in einer Größe von 130 bis 150 Millionen DM bis 1970 führen würden. Aus diesem Grund wurde zunächst ein Investitionsstopp veranlasst, bis das Volkswagenwerk sich ein genaues Bild über die Situation verschafft und sich darüber klar wurde, welcher Aktionsradius noch verbleiben würde. Im Hinblick auf das weitere Vorgehen auf dem

⁹⁸⁵ Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 9, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

⁹⁸⁶ A. a. O., S. 10.

⁹⁸⁷ A. a. O., S. 9-10.

⁹⁸⁸ A. a. O., S. 10.

⁹⁸⁹ Ebd.

⁹⁹⁰ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 9. und 10. Juni 1966, UVW, Z 174, Nr. 441/1.

australischen Markt sollten unterschiedliche Gestaltungsoptionen in Betracht gezogen werden.⁹⁹¹

Welcher Handlungsspielraum blieb dem Vorstand der Muttergesellschaft 1966 noch? Worin bestanden die ersten Reaktionen?

Die erste Möglichkeit bestand im totalen Rückzug vom australischen Markt. In diesem Fall hätte sich das Volkswagenwerk für eine Lizenzmontage in Australien entschieden, für die der vorhandene Maschinenpark verwendet worden wäre. Die zweite Option bestand darin, sich lediglich teilweise vom australischen Markt zurückzuziehen. Diese Vorgehensweise sah vor, die VWA an das Verkaufsvolumen von jährlich 7.500 Volkswagen nationalen Fertigungsanteils (entsprechend des SV-Plans) und damit an ein realistisches Absatzvolumen anzupassen. Eine entsprechende Rationalisierung schloss die Reorganisation des Managements mit ein, so dass eine straffe Führung der VWA gewährleistet wurde. Nachdem sich die Gesamtsituation der VWA nicht verbesserte, präferierte die Muttergesellschaft zunächst die zweite Option. Diese Option wurde durch unterschiedliche Untersuchungen und Studien in ihren Details analysiert und präzisiert.⁹⁹²

Dazu wurde auch die problematische Modellpolitik genauer betrachtet. Eine Untersuchung hierzu ergab, dass der Typ 1 auf dem australischen Markt weiterhin absetzbar war. Davon abgesehen konnte die VWA aus finanziellen Gründen nicht von der Karosserie abweichen. Der Verkauf hätte durch den Einbau eines 1500 ccm Motors, Scheibenbremsen und Vergrö-

⁹⁹¹ Geschäftsbericht 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/ 62538.; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2. ; Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG vom 30.10.1967, S. 11, BArch B 102/ 171245, Bd. 1.

⁹⁹² Geschäftsbericht 1966 der Volkswagenwerk AG.; Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.; Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 20. Juni 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.; Vgl. auch Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, S. 4, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

ßerung des Kofferraums wesentlich gefördert werden können. Den finanziellen Aufwand für die hierzu erforderlichen neuen Presswerkzeuge konnte sich die VWA jedoch nicht leisten. Der Verkauf des Typs 2 war aufgrund früherer Schäden am Motor nach wie vor schwierig. Mit dem neuen 1,5 Ltr. Motor konnten diese Probleme zwar behoben werden, dennoch hatte das Fahrzeug auf Grund starker Konkurrenz einen schweren Stand, unter anderem dadurch, dass Automobilhersteller, wie beispielsweise Toyota und Ford, in diesem Segment ein Fahrzeug mit einer höheren Nutzlast anboten. Für den Typ 3 hingegen waren die Aussichten deutlich schlechter. Da beispielsweise GM, Ford, Chrysler und Toyota zum gleichen Preis Sechszylinderfahrzeuge anboten, war der Typ 3 somit nicht konkurrenzfähig. Ferner wurde dem Typ zum Nachteil, dass weder Steuern noch Versicherung von der Wagengröße abhingen und der Kraftstoff in Australien relativ günstig war. Der VW Typ 1500 und 1600 fand dementsprechend nur eine sehr geringe Zahl an Abnehmern. Aus diesem Grund sollte Typ 3 vom 95%-Programm ausgeschlossen werden. Da die Mittelklasse, der der Typ 3 angehörte, jedoch den größten Marktanteil in Australien ausmachte und eine Änderung dieses Trends nicht vorhersehbar war, konnte die VWA auf dieses Modell nicht verzichten. Dies war ein zentraler Gedanke, um die Auslastung der Fabrik zu gewährleisten. Aus diesem Grund zog die Muttergesellschaft in Erwägung, dass die VWA ein solches Fahrzeug in Zusammenarbeit mit anderen Firmen erstellen könnte. Ferner wurde über die Einführung neuer Modelle nachgedacht. Diesem Zweck diene beispielsweise das Kurierprojekt, in dessen Rahmen eine Jeep-ähnliche Version des Typ 1, der Country Buggy⁹⁹³, entwickelt und in die Produktion der VWA aufgenommen wurde.⁹⁹⁴

⁹⁹³ Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 30. Januar 1967, UVW, Z 69, Nr. 720/1.

⁹⁹⁴ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, S. 4, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass eine weitere größere Personalentlassung erforderlich war, da unter anderem das Segment Service für den damaligen Betriebsumfang zu groß war. Hiervon wurde aber zunächst abgesehen, da möglichst lange vermieden werden sollte, dem Ansehen der VWA weiter zu schaden.⁹⁹⁵

Bei der Gesamtbetrachtung der Marktlage in Australien, kam der VW-Vorstand 1966 zu dem Ergebnis, dass die Zukunft des Engagements in Australien nur drei strategische Möglichkeiten zuließ:

- Fortsetzung und Umbau der Fabrikation
- Eine Reduzierung auf ein reines Montagewerkes
- Nur noch den Import von marktkonformen Fahrzeugen zu betreiben.⁹⁹⁶

Zunächst setzte sich der Vorstand ausführlich mit den Bedingungen, die für die Fortsetzung der Fabrikation erfüllt werden mussten, auseinander. Dazu wurden folgende Leitlinien festgelegt:

„a) Eine Geschäftsführung, die garantiert,

- 1) Dass in spätestens 5 Jahren 40.000 Fzg. Pro Jahr verkauft werden,
- 2) Dass der Aufwand gesenkt u. der Betrieb wirtschaftlich gestaltet wird,
- 3) Dass die Verkaufsorganisation auf Höhe gebracht u. das Händlernetz verdichtet wird.

⁹⁹⁵ A. a. O., S. 5.

⁹⁹⁶ A. a. O., S. 7.

- b) Ein marktgerechter Mittelklassewagen muss in spätestens 3 Jahren zur Verfügung stehen.
- c) Vor allem für die Landhändler sollte ein passender Marktpartner (Mercedes) gefunden werden.
- d) Das Stammwerk muss bereit sein,
 - 1) die Finanzierung der nächsten Geschäftsjahre zu sichern, d.h. einzustehen für die noch laufenden Investitionen, die entstehenden Verluste u. ev. abspringende Geldgeber,
 - 2) für die nächsten Jahre auf einen Teil der Zinsen u. Lizenzgebühren zu verzichten, da ausgewiesene Verluste der VWA nicht nur materiell, sondern auch moralisch belasten, mit Auswirkungen auf Geldgeber, Lieferanten, Händler, Käufer u. Belegschaft.
 - 3) den Mittelklassewagen anzubieten oder bei der Erstellung zu helfen,
 - 4) für Verantwortung, Ordnung u. Disziplin im Verkehr zwischen Stammwerk u VWA zu sorgen.“⁹⁹⁷

Die Fabrikation sollte bei Nichterfüllung der vorangestellten Voraussetzungen nicht fortgesetzt werden. In diesem Fall sollte montiert oder importiert werden. Jedoch mussten für eine Montage die Voraussetzungen unter a) 2 u. 3, c) und d) 3 gleichsam erfüllt sein.⁹⁹⁸

5.4.2 Die Neuordnung des Board und andere Neuorganisationen 1966-1967

Erste Maßnahmen bestanden in der Reorganisation bzw. Umgestaltung der Unternehmensleitung der VWA. Im Dezember 1966 wurde der General

⁹⁹⁷ Ebd.

⁹⁹⁸ Ebd.

Manager Allan V. Gray gekündigt.⁹⁹⁹ Im März 1967 zog sich der Vorstandsvorsitzende J. K. King aus dem Geschäft zurück.¹⁰⁰⁰ Im Februar des Jahres 1967 fand eine nationale Händler-Konferenz in Melbourne statt, mit dem Ziel, die strukturellen Probleme der VWA bzw. der Verkaufsorganisation zu bereinigen. Ein Ergebnis der Konferenz war die Ernennung vier neuer Mitglieder der Geschäftsführung: John Cook (Managing Director of Sales), Dieter Korff (Managing Director Production), Rudi Herzmer (Managing Director Inspection) und Dr. Alfred Solzer (Managing Director Finance).¹⁰⁰¹ Die personellen Veränderungen lösten in Australien insofern Empörung aus, als dass Stellen, die zuvor an Australier vergeben waren, nun durch einen Kanadier und drei Deutsche besetzt wurden. Diese Veränderung basierte auf der Grundlage einer 1966 neueingeführten Geschäftsordnung.¹⁰⁰²

Die vorherige Geschäftsordnung hinderte den Managing Director an einer straffen Geschäftsführung, da sie es nichtgeschäftsführenden Direktoren ermöglichte, ihren Einfluss kontinuierlich geltend zu machen und so fortwährend in den Geschäftsverlauf einzugreifen. Ferner basierte die bisherige Geschäftsordnung auf der bereits thematisierten Fehlinterpretation des australischen Rechtes.¹⁰⁰³

Die neue Geschäftsordnung beseitigte die früheren Mängel.¹⁰⁰⁴ So wurden größere personelle Veränderungen am Board of Directors vorgenommen. Während die Muttergesellschaft bis in der Phase der Marktbehauptung der Überzeugung war, „dass ortsansässige australische Alternates für unsere deutschen Board-Mitglieder zwingend erforderlich seien, [war dies] [...]

⁹⁹⁹ Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 15. November 1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

¹⁰⁰⁰ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 8. November 1966, S. 8, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

¹⁰⁰¹ Höhne und Haaf an u. a. alle Herren Abteilungsleiter, 24.11.1966, UVW, Z 174, Nr. 582/2.; Für nähere Informationen zum Leiter der Personalabteilung des VW-Konzerns Kurt Haaf, vgl. Nieke, 2010, S. 152.

¹⁰⁰² Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 23. Februar 1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

¹⁰⁰³ Ebd.

¹⁰⁰⁴ Ebd.

seit unserer neuen Geschäftsordnung für die VW-Australasia vom März 1966 nicht mehr der Fall.“¹⁰⁰⁵ Lediglich geschäftspolitische Gründe führten zu einer Berücksichtigung von Australiern bei der neuen Board-Zusammensetzung. Die australischen Mitglieder des Board sollten nach dem Kriterium ausgewählt werden, dass sie möglichst einflussreiche Positionen im australischen Wirtschaftsleben bekleideten, um dem Unternehmen maximal zu nutzen.¹⁰⁰⁶ Das Ziel der Neuordnung des Board war eine straffere Führung der VWA durch die auf diese Weise geschaffenen größeren Kontroll- und Einflussmöglichkeiten der Muttergesellschaft.

Auch wurden erste Maßnahmen ergriffen, um die „verrottete Händlerorganisation“¹⁰⁰⁷ durch eine straffe Händlerpolitik neu zu ordnen.¹⁰⁰⁸ Die Verkaufsorganisation sollte verbessert werden. Auch eine Verdichtung des Händlernetzwerks wurde geplant.¹⁰⁰⁹ Dazu wurden vier neue Senior Marketing Direktoren und neue Regionaldirektoren (State Manager) ernannt, die für den Vertrieb in den jeweiligen Staaten Australiens zuständig waren.¹⁰¹⁰ Im Verlaufe wurde eine Zusammenarbeit mit Daimler Benz in Betracht gezogen. Zunächst jedoch bestand keinesfalls Einigung darüber, ob ein Zusammengang zwangsläufig eine Verbesserung bewirken würde. Aus diesem Grund wurde diese Option zunächst zurückgestellt, bis der Vorstand darüber Gewissheit erlangt haben würde.¹⁰¹¹

Eine weitere Maßnahme des deutschen Exekutiv-Komitees zur Verbesserung der Marktposition der VWA war die Einführung neuer Modelle. Um

¹⁰⁰⁵ Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 9.11.1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.; Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 23. Februar 1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

¹⁰⁰⁶ Interne Mitteilung Krüger an Nordhoff, 9.11.1966, UVW, Z 174, Nr. 709/1.

¹⁰⁰⁷ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

¹⁰⁰⁸ Ebd.

¹⁰⁰⁹ Severin Bertsch, Bericht über die Volkswagen Australasia, 28. September 1966, S. 4, UVW, Z 610, Nr. 655/1.

¹⁰¹⁰ Matthews/ Long 1993, S. 125.

¹⁰¹¹ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 26. Oktober 1966, S. 8, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

die Marktposition der VWA zu verbessern, beschloss das Exekutiv-Komitee die Modellpalette zu erweitern. Die Absatzchancen sollten durch die Einführung der Marke Audi sowie der Modelle VW 1300 und der VW 1600 verbessert werden.¹⁰¹²

Am 7. Oktober 1966 wurde beschlossen, dass die VWA umgestellt und langfristig lediglich bereits gefertigte Fahrzeuge importiert werden sollten. Das primäre Ziel bestand zunächst darin, die veralteten Fahrzeuge der VWA durch die Ausstattung in neuer Ausführung auf einen aktuellen Stand zu bringen. Dazu sollten entsprechend CKD-Sätze und Teile aus Wolfsburg ergänzend verwendet werden. Die in Folge einer Stilllegung der Produktion nicht mehr gebrauchten Maschinen beabsichtigte der Vorstand des Mutterkonzerns später in anderen Fabriken einzusetzen.¹⁰¹³ Am 8. November 1966 beschloss der Vorstand, dass die Produktion der VWA zunächst wieder aufgenommen werden konnte.¹⁰¹⁴ Es stellte sich jedoch bald heraus, dass all diese Maßnahmen den Schaden lediglich begrenzen konnten.

5.4.3 Die Entscheidung für den SV-Plan 1967/68

Im Jahre 1967 verbesserte sich weder die bereits 1966 stagnierende gesamtwirtschaftliche Lage Australiens noch die Situation der VWA.¹⁰¹⁵ Die Zunahme des Wettbewerbs hatte für die VWA zur Folge, dass bereits ab 1967 lediglich 14.000 Fahrzeuge verkauft werden konnten. Diese Ver-

¹⁰¹² Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 12. Januar 1966, UVW, Z 69, Nr. 720/2.

¹⁰¹³ Protokoll der Vorstandssitzung der VWAG vom 7. Oktober 1966, S. 7, UVW, Z 69, Nr.720/1.

¹⁰¹⁴ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 8. November 1966, S. 8, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

¹⁰¹⁵ Geschäftsbericht 1967 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/62538.

kaufsziffer stellte weniger als die Hälfte des ökonomisch erforderlichen Minimums dar.¹⁰¹⁶ Das Geschäftsvolumen der VWA reichte damit für eine wirtschaftliche Produktion nicht aus, so dass sie das Geschäftsjahr mit einem Verlust abschloss.¹⁰¹⁷ Von Januar bis Oktober 1967 betrug der konsolidierte Verlust umgerechnet 15,3 Mio. DM. Dieser konnte zunächst durch Währungsgewinne¹⁰¹⁸ auf 9,3 Mio. DM reduziert werden.¹⁰¹⁹ Der verbleibende Verlust konnte zum Ende des Jahres 1967 durch frühere Reserven neutralisiert werden. Dennoch stand fest, dass eine Verbesserung der Geschäftslage unerreichbar war.¹⁰²⁰ Ein primäres Interesse der VWA bestand in der Fernhaltung ihres sich in seinen Ausmaßen immer deutlicher abzeichnenden Misserfolgs aus dem Fokus der Öffentlichkeit.¹⁰²¹ 1967 wurden zunächst rein pragmatische Entscheidungen getroffen, die dazu dienten, die Position der VWA bestmöglich zu gestalten. So sollte dafür Sorge getragen werden, dass die Presswerkkapazitäten möglichst ausgelastet wurden. Ferner verfolgte die VWA zunächst vor allem das Ziel künftige Verluste möglichst einzugrenzen.¹⁰²²

Im gleichen Jahr wurden die Einführung des Country Buggy und des Audi, sowie die Ausschöpfung aller Exportmöglichkeiten nach Neuseeland und Indonesien veranlasst.¹⁰²³ Jedoch stellte sich im Rahmen einer bereits wenige Monate später von der Betriebswirtschaftlichen Abteilung durchgeführten Studie zur Situation der VWA heraus, dass es keine Expansionsmöglichkeiten für die damaligen VW-Modelle auf dem australischen Markt

¹⁰¹⁶ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰¹⁷ Geschäftsbericht 1967 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/62538.; Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 3, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰¹⁸ Diese resultierten daraus, dass die Finanzabteilung der Volkswagenwerk AG US \$- und DM-Verbindlichkeiten der VWA in Pfund-Verbindlichkeiten vor der Pfund-Abwertung umwandelte., Ebd.

¹⁰¹⁹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰²⁰ Geschäftsbericht 1967 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/62538.

¹⁰²¹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰²² Protokoll der TuM-Ausschusssitzung vom 30. Januar 1967, UVW, Z 69, Nr. 720/1.; Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰²³ Ebd.

gab. Auch der Country Buggy erzielte nicht den gewünschten Effekt, sondern wurde durch das australische Publikum vielmehr als optisch vollkommen misslungen wahrgenommen.¹⁰²⁴ Darüber hinaus konnten die Exportziele nicht umgesetzt werden, da die Produktionskosten in Australien hierfür zu hoch waren und die importsubstituierende Industrialisierungspolitik vieler dieser Länder dies, wie bereits erwähnt, verhinderte. Hinzu kam die schlechte Devisenlage im Hauptabnehmerland Neuseeland. Hier konnte das geplante Exportvolumina bei Weitem nicht erreicht werden.¹⁰²⁵

Insgesamt bestand das Anlagevermögen der VWA nur zu einem Drittel aus Eigenkapital. Unter anderem durch eine große Vorratshaltung war die Verschuldung der australischen Tochtergesellschaft hoch. Zu diesem Zeitpunkt war davon auszugehen, dass der Abverkauf der auf Halde produzierten Fahrzeuge nicht vor 1969 zu einem Abschluss kommen würde. Über Jahre war diese Verschuldung bewusst hingenommen worden, da die VWA gute Erträge erwartet hatte. Immer deutlicher zeichnete sich jedoch ab, dass die VWA künftig mit hohen Defiziten abschließen würde. Es war vielmehr wahrscheinlich, dass es zu einer weiteren Erhöhung des zu diesem Zeitpunkt jährlichen Verlustes von 19-20 Mio. DM kommen würde. Die Verwirklichung des Plan A war unter diesen Voraussetzungen, wie bereits erwähnt, nicht möglich. Problematisch erwiesen sich in diesem Kontext die aus der Nicht-Einhaltung des Plan A resultierenden Folgen, die darin bestanden, dass für die nun zu importierenden Teile Zoll gezahlt werden musste.¹⁰²⁶

¹⁰²⁴ Betriebswirtschaftliche Abteilung, Studie VW-Australasia, 26. Juli 1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 444/4.

¹⁰²⁵ A. a. O., S. 1-2.

¹⁰²⁶ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 5-6, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

Folgende Kennzahlen kennzeichneten die Situation 1967:

a) Jährliche Abschreibungen:	A\$ 1.800.000 = DM 8.010.000
b) Derzeitige jährliche Zinsaufwendungen[...]:	ca. A\$ 1.500.000 = DM 6.675.00
	Gesamt: ca. DM 14.685.000. ¹⁰²⁷

Die Verluste der VWA waren damit deutlich höher und somit konnten die Unternehmensziele nicht verwirklicht werden. Eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation war nicht absehbar, da die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten der Fabrik nicht erreicht werden konnte.¹⁰²⁸

Vor dem Hintergrund dieser schwierigen Situation diskutierte der Vorstand die verbleibenden Handlungsmöglichkeiten. Das Hauptinteresse des Volkswagenwerks lag bei allen zu berücksichtigenden Optionen darin, mögliche negative Folgen für das internationale Geschäft abzuwenden. Der sich abzeichnende Misserfolg sollte zu keinem Politikum und möglichst kleingehalten werden, insbesondere vor der australischen und der deutschen Öffentlichkeit. In Australien sollte nicht der Anschein erweckt werden, dass sich das Unternehmen aufgrund eines Misserfolgs vom australischen Markt zurückzog. Daneben bestand ein Ziel darin, negative Konsequenzen für die Kreditwürdigkeit zu verhindern. Die Minimierung der nachhaltigen Verluste der VWA hatte ebenfalls hohe Priorität.¹⁰²⁹

Bereits zu diesem Zeitpunkt war deutlich, dass die VWA auf die Hilfe der Volkswagenwerk AG angewiesen war. So brauchte die Finanzleitung der VW AG eine Vollmacht, die Finanzlücke der australischen Tochtergesellschaft von 20 Mio. mit Gesellschaftsdarlehen der VW AG zu schließen.¹⁰³⁰

¹⁰²⁷ A. a. O., S. 5.

¹⁰²⁸ A. a. O., S. 1.

¹⁰²⁹ Ebd.

¹⁰³⁰ Ebd.

Ein Verbleiben im Plan A hätte zwar einerseits den Vorteil gehabt, dass die VWA die Zollfreiheit für CKD-Sätze weiter ausnutzen hätte können.¹⁰³¹ Andererseits jedoch wäre diese Option mit weiteren Investitionen verbunden gewesen. Bis 1966 hatte das Volkswagenwerk jedoch für die Umsetzung des Plan A bereits umgerechnet ca. 180 Millionen DM investiert und einen Teil davon verloren.¹⁰³² Da der australische Markt ohnehin lediglich eine begrenzte Stückzahl an Fahrzeugen aufnahm und der vorgeschriebene nationale Fertigungsanteil innerhalb der vorgegebenen Frist nicht erreicht werden konnte, hätte das Verbleiben im Plan A zu wachsenden Verlusten geführt. Aus diesem Grund war diese Option auf Dauer unhaltbar.¹⁰³³ Eine Weiterproduktion nach dem Ausscheiden aus dem Plan A hätte die Einhaltung des zu diesem Zeitpunkt geltenden nationalen Fertigungsanteils vorausgesetzt. Diese Option hatte zwar den Vorteil, dass die Anlagen der VWA auf diese Weise ausgelastet worden wären.¹⁰³⁴ Das Ausscheiden aus dem Plan A hätte allerdings bedeutet, dass die Einfuhr von CKD-Sätzen mit einem 37%igen Zoll belegt worden wäre. Da dies die Lage der VWA jedoch noch weiter verschlechtert hätte, schied diese Option ebenfalls aus.¹⁰³⁵ Zur Debatte stand darüber hinaus die Errichtung einer Importfirma, die entweder in eigener oder in fremder Regie hätte agieren können. Diese Option hatte den Vorteil, dass vollständig-gefertigte Fahrzeuge in unbegrenztem Volumen eingeführt werden konnten. Jedoch musste in diesem Fall ein Einfuhr-Zoll von 45% entrichtet werden.¹⁰³⁶ Kalkulationen ergaben allerdings, dass der jährliche Gewinn, selbst unter günstigen Voraussetzungen, wie

¹⁰³¹ A. a. O., S. 7.

¹⁰³² Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht „Deutsche Firmen im Amtsbezirk“, 27. Juni 1966, S. 3, PA AA B62, Bd. 355c.; Vgl. dazu Deutsches Konsulat Melbourne, Bericht an das Auswärtige Amt, 9. Mai 1968, S. 2, PA AA, B 60 III A 5, Bd. 617.

¹⁰³³ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰³⁴ Ebd.

¹⁰³⁵ Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 10, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4)).

¹⁰³⁶ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 7, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

zum Beispiel einer Frachtersparnis von 25% durch den Einsatz von Charterschiffen, nicht ertragreich genug war.¹⁰³⁷

Eine weitere Option bestand darin, in den Small-volume Plan überzugehen. Der Small-volume Plan sah, wie bereits erwähnt, die Produktion einer begrenzten zulässigen Stückzahl per Fahrzeugklasse von 7.500 Fahrzeugen vor.¹⁰³⁸ Der nationale Fertigungsanteil hätte 60% betragen und den Übergang zur Montage und einer gleichzeitigen Verkleinerung der Tochtergesellschaft bedeutet. Der Small-volume Plan wäre damit mit einer Desinvestitionen einhergegangen. Eine Studie hatte erwiesen, dass der Übergang zu dem SV-Plan im Vergleich zur Import-Option günstiger war. Die durch den SV-Plan erzielte Kostenersparnis betrug jährlich umgerechnet 4,9 Mio. DM. Ferner rechnete der Vorstand des Mutterkonzerns bei Übergang in den SV-Plan mit einem Gewinn (vor Steuern) von umgerechnet 1,7 Mio. DM durch den Vertrieb der dann montierten Fahrzeuge. Im Gegensatz zu einer Importfirma war durch die Montage ein höheres Volumen an Fahrzeugen verfügbar. Durch die Montage konnte eine gewisse Produktionstätigkeit beibehalten werden. Hiervon versprach sich der Vorstand eine positive psychologische Wirkung auf die Händler. Ein primäres Ziel bestand darin, ein Auseinanderbrechen des Händlernetzwerkes zu verhindern. Auf diese Weise konnte Volkswagen das Vertrauen der Händler aufrechterhalten.¹⁰³⁹ Aus diesem Grund wurde die Option, auf die Montage umzustellen, zunehmend favorisiert. Der zentrale Vorteil bestand darin, dass das Netto-Anlagevermögen zu ca. einem Drittel weiterhin verwendet werden konnte. Darüber hinaus beabsichtigte der Vorstand auf diese Weise Zeit gewinnen, um die australische Tochtergesellschaft nicht unter Druck verkaufen zu müssen. Ferner war die Montage insgesamt rentabel (sie trug sich selbst),

¹⁰³⁷ A. a. O., S. 5.

¹⁰³⁸ Protokoll über Sitzung der Betriebswirtschaftlichen Abteilung, 26.3.1968, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

¹⁰³⁹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 9, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

darüber hinaus bewirkte sie eine annehmbare Verzinsung des durch sie gebundenen Kapitals. Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Argument war, dass auf diese Weise im Vergleich zu anderen Optionen, die Entstehung eines Negativimages der Marke Volkswagen weitgehend vermieden werden konnte.¹⁰⁴⁰

Dieser Plan erschien insofern vorteilhaft, als dass der australische Markt ohnehin kein größeres Absatzpotential für Volkswagen versprach und die VWA all jene Anlagen verkaufen konnte – eine der drei Fabriken war zu diesem Zeitpunkt bereits verkauft – die nicht für die Montage gebraucht wurden. Konkret sollte nur eine Halle im Besitz des Unternehmens bleiben.¹⁰⁴¹ Die Maschinen konnten jedoch nicht ohne Verlust abgesetzt werden. Aus diesem Grund wurden die Pressen nicht verkauft, sondern je nach künftigem Bedarf eingeplant, entweder für andere Tochtergesellschaften, wie Südafrika oder Mexiko oder ggf. für die Fabrikation in Wolfsburg selbst.¹⁰⁴² Es fanden Verhandlungen zwischen der Leitung der VWA und der australischen Regierung statt, die darauf abzielten, die zuvor gewährten Zollvorteile auch bei einer Produktion in geringerem Volumen, wie es der Small-volume Plan vorsah, abzusichern. Diese Forderungen seitens der VWA wurden als eine Art ausgleichende Gerechtigkeit empfunden, da die australische Regierung zuvor Versprechungen in Hinsicht auf die Gewährung von Zollvorteilen nicht, wie vereinbart, eingehalten hatte. Ohnehin hatte sie japanische Wettbewerber durch ihre Wirtschaftspolitik begünstigt, obschon die Japaner die vorgesehenen Investitionen in Australien nicht vorgenommen und damit die Voraussetzungen hierfür nicht erfüllt hatten.

¹⁰⁴⁰ A. a. O., S. 3.

¹⁰⁴¹ Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 11, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

¹⁰⁴² A. a. O., S. 4.

Bereits zu diesem Zeitpunkt stand fest, dass die Produktion der VWA lediglich solange durchgeführt werden sollte, bis die Vorräte an Fahrzeugteilen aufgebraucht waren, die sich im Laufe der Jahre durch die Lagerhaltung angesammelt hatten. Hierzu kalkulierte der Vorstand eine Dauer von zwei bis drei Jahren ein.¹⁰⁴³ Auch die thematisierte problematische Modellpolitik gab wenig Hoffnung auf eine künftige Verbesserung der Lage.¹⁰⁴⁴ Weitere Investitionen sollten auch in den Folgejahren nicht mehr vorgenommen werden.¹⁰⁴⁵

Aus diesen Gründen sollte der nationale Fertigungsanteil der bei der VWA hergestellten Fahrzeuge wieder herabgesetzt und die Fahrzeuge vorwiegend aus importierten Teilen montiert werden. Die Entscheidung hierzu traf der Vorstand 15. Dezember 1967. In dieser Sitzung hatte der auf Grund seines vorangeschrittenen Alters führungsschwache und gesundheitlich angegriffene Nordhoff keine andere Möglichkeit gesehen, als in Australien Ende Februar 1968 von der Eigenproduktion auf die reine Montage umzustellen und damit in den Small-volume Plan überzugehen, um das Investitionsrisiko zu begrenzen.¹⁰⁴⁶

In der Folge der Entscheidung Nordhoffs, in der auch das symbolträchtige Ende des Käfers als Topseller gesehen werden kann, wurde das Verkaufsprogramm durch neueingeführte Modelle erweitert. Die Volkswagen (Services) und die Volkswagen Distribution Pty. wurden dieser Umstellung angepasst.¹⁰⁴⁷ Es gibt Hinweise darauf, dass die VWA bereits 1967 erste Schritte unternahm, um ihre Produktion insgeheim auf einen 60%igen

¹⁰⁴³ Protokoll der Vorstandssitzung vom 26. September 1967, S. 6, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 5).

¹⁰⁴⁴ Vgl. dazu auch Grieger 2013, S. 42.

¹⁰⁴⁵ Protokoll der Vorstandssitzung vom 26. September 1967, S. 6, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 5).

¹⁰⁴⁶ Grieger 2013, S. 42.; Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagen AG am 15.12.1967, S.4, UVW, Z 373, Nr. 453/2.

¹⁰⁴⁷ Geschäftsbericht 1967 der Volkswagenwerk AG, S. 22, BArch B 126/62538.

australischen Fertigungsanteil umzustellen.¹⁰⁴⁸ Die Montage war jedoch von vornherein eine Übergangslösung. Der Vorstand des Volkswagenwerks hielt sich die Option der Errichtung einer Importfirma, entweder in eigener oder fremder Regie, offen.¹⁰⁴⁹ Der Übergang in den Small-volume Plan begrenzte die Montage je Modell auf eine bestimmte Stückzahl¹⁰⁵⁰:

„Übergang zum Small Volume Plan (SV-Plan)

Das wesentliche Merkmal eines SV Plans ist eine Begrenzung der zulässigen Stückzahlen in Abhängigkeit vom nationalen Fertigungsanteil, und zwar wie folgt:

Jährlich zulässige Stückzahl	Vorgeschriebener nationaler
je Fahrzeugklasse:	Fertigungsanteil:
Bis zu 2.500	40%
2.501-5.000	50%
5.001-7.500	60% ¹⁰⁵¹

Konkret legte der SV-Plan das Produktionsvolumen der VWA ab 1968, wie folgt fest: „max. je 7500 Wagen der Modelle 1500 und 1600, sowie kleine Stückzahlen des VW-Transporters und des Country Buggy durften weiterhin montiert werden.“¹⁰⁵² Auf diese Weise war die australische Tochtergesellschaft jedoch insgesamt flexibler als zuvor. Da sie nicht mehr daran ge-

¹⁰⁴⁸ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. Februar 1968, S. 1, PA AA, B 60 III A5, Bd. 617.

¹⁰⁴⁹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 11, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰⁵⁰ Protokoll über Sitzung der Betriebswirtschaftlichen Abteilung, 26.3.1968, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

¹⁰⁵¹ Bericht über die Situationsanalyse Australien, 7.12.1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 588/1.

¹⁰⁵² Protokoll über Sitzung der Betriebswirtschaftlichen Abteilung, 26.3.1968, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 586/1.; <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 80.

bunden war, die mit dem Plan A verbundenen Produktionspläne einzuhalten.¹⁰⁵³

Von besonderer Bedeutung war in diesem Kontext, das Kurierprojekt für die VWA. Dieses sollte trotz der Umstellung keinesfalls aufgegeben werden, da durch dieses die Erhaltung des Händlernetzes gewährleistet werden sollte. Das frühere VWA-Management hatte seine Glaubwürdigkeit bei den Händlern, wie erwähnt, verloren. Aus diesem Grund war es umso wichtiger, das Vertrauen der Händler durch die Kontinuität eines konsequenten Managements wieder herzustellen. Daneben war das Projekt zwingend notwendig, um die Auslastung der Kapazitäten der Fabrik zu gewährleisten.¹⁰⁵⁴

Auch im Hinblick auf die Außenwirkung erhielt das Kurierprojekt eine zentrale Bedeutung:

„Fuer die Fortführung unserer Tätigkeit in Australien ist es notwendig, bis zur letzten Minute glaubhaft zu machen, dass VWA in Australien weiterproduziert. Eine Verzögerung des Kurierprojektes oder gar eine Aufgabe wuerde lediglich die Unzahl der in Australien umlaufenden Geruechte bestaetigen, dass VWA vor der Schliessung steht und seine Tätigkeit einstellt.“¹⁰⁵⁵

Die interne Regelung war bezeichnend für den Umgang mit einem sich abzeichnenden Scheitern. Dieses Beispiel verdeutlicht jedoch auch einen von der Öffentlichkeit ausgehenden Druck und seine Auswirkung auf den Umgang mit Erfolg und Misserfolg. 1968 stimmte die Verkaufsleitung der

¹⁰⁵³ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1, BArch B 126/ 81604.

¹⁰⁵⁴ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 5.01.1967., UVW, Z 373, Nr. 453/2.; Studie der VW Australasia für den TuM-Ausschuss, 31.08.1968, S. 1-2, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

¹⁰⁵⁵ Schreiben an die Mitglieder des TUM-Ausschusses vom 30. 08. 1967, S. 1, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

Volkswagenwerk AG dem Export des Kurierwagens in der Linkslenkerausführung von Australien ausgehend zu.¹⁰⁵⁶

Insgesamt kamen die ‚Rettungsversuche‘, die die Muttergesellschaft ab 1966 ergriff, für eine langfristige Verbesserungen deutlich zu spät. Die verbleibenden Handlungsoptionen konnten allenfalls in einer Art „Schadensbegrenzung“ bestehen.

6 DER RÜCKZUG VON VW AUS AUSTRALIEN 1968-1976

6.1 DIE ENTWICKLUNG DES VW-KONZERNS 1968-1976¹⁰⁵⁷

In der Phase von 1968-1975 trat der VW-Konzern, ausgehend von der bereits erwähnten Zäsur, die sich ab 1968 durch den Tod Heinz Nordhoffs ergeben hatte, in einen neuen Entwicklungszyklus ein.¹⁰⁵⁸ Gekennzeichnet war diese Phase vor allem durch die „Struktur- und Produktumstellungs-

¹⁰⁵⁶ Protokoll der Sitzung des TuM-Unterausschusses vom 31. Oktober 1968, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

¹⁰⁵⁷ Gekennzeichnet ist die unternehmensinterne Entwicklung des Mutterkonzerns von 1968 ausgehend, durch zunehmende interne Konflikte. Diese entsprechen dabei in gewisser Weise dem Zeitgeist. Das Jahr 1968 wird in der Forschung zur Wirtschaftsgeschichte auch „das 1968 der Manager“ genannt. Es steht dabei für eine neue und kritische Auseinandersetzung „deutscher Unternehmenskreise“ mit dem Begriff der Autorität und zog zu Beginn der 70er „radikale Veränderungen“ im Hinblick auf ein Verständnis von Führungsstil, unter anderem im Bereich des Managements nach sich, Schaffrik/ Wiegenes 2008, S. 190.; Vgl. dazu Kleinschmidt 2002, S. 19-32.; Vgl. auch Köhler/ Rossfeld 2012, S. 279.; Für detaillierte Informationen zur unternehmensinternen Situation von 1970-1979, vgl. Grieger 2013, S. 23-77.; Grieger 2008c, S. 31-66.; Vgl. auch Hrachowy 2015.; Vgl. dazu auch die Perspektive von K. Lotz: Lotz 1978.

¹⁰⁵⁸ Grieger 2008c, S. 31-66.

krise“¹⁰⁵⁹ und der damit verbundenen Modellinnovation, die die endgültige Ablösung des Käferzeitalters im VW-Konzern manifestierte.¹⁰⁶⁰

Im Jahre 1968 nahm der Mutterkonzern erste Kurskorrekturen vor, die notwendig geworden waren, um der hauseigenen Krise angemessen zu begegnen.¹⁰⁶¹ In der Absicht die Ertragslage zu verbessern, wurde im gleichen Jahr zunächst die Produktion rationalisiert und in den Ausbau von Forschung und Entwicklung investiert. Ferner legte das Volkswagenwerk in dieser Zielsetzung die Priorität auf Kostensenkung. Darüber hinaus wurde spezialisiertes Personal rekrutiert. Es handelte sich hierbei primär um Führungskräfte aus den Bereichen Ingenieurwesen und Technik. Die Entwicklung einer neuen essenziell gewordenen Modellpalette stellte das Unternehmen vor neue Herausforderungen. Diese bestanden beispielsweise in der Umsetzung eines aufwendigen Rationalisierungsprogramms. Des Weiteren wurde die elektronische Datenverarbeitung im Bereich der Produktion implementiert, um die Steuerung ebendieser zu optimieren.¹⁰⁶²

Die „Käferkrise“ stellte das Unternehmen zu Beginn der 1970er¹⁰⁶³ dennoch vor Probleme. Zunächst konnten Absatzeinbußen durch erfolgreiche Ergebnisse auf den südamerikanischen Märkten kompensiert werden. Ferner war das Volkswagenwerk mit dem thematisierten Erwerb der Auto Union imstande, das Angebot durch die Modelle der zu diesem Zeitpunkt bereits fusionierten Tochtergesellschaft zu erweitern. Dennoch ging die Nachfrage im Inland sowie auf einigen internationalen Märkten stark zurück. So wurden Absatzprobleme durch währungspolitische Veränderungen, wie die Einführung flexibler Wechselkurse, verstärkt. Negativ wirkten

¹⁰⁵⁹ Grieger, 2013, S. 45.

¹⁰⁶⁰ Ebd.

¹⁰⁶¹ Volkswagen Chronik, 2008, S. 63.; Grieger 2008c, S. 31ff.; Grieger 2013, S. 45ff.

¹⁰⁶² Volkswagen Chronik, 2008, S. 63.; Vgl. dazu Grieger 2008c, S. 31ff.

¹⁰⁶³ Köhler, 2012, S. 273.; Vgl. dazu die Ausführungen Ralitons zur Käferkrise und dem 1970 ebenfalls verstärkt einsetzenden Kult auf dem deutschen Markt.; Raliton, 1985, S. 4.

sich hiermit verbundene DM-Aufwertungen aus, die die Wettbewerbsposition VWs im Ausland dadurch verschlechterte, dass auf diese Weise Preiserhöhungen nicht zu verhindern waren. Besonders große Absatzeinbußen resultierten aus DM-Aufwertungen in den USA. Die bereits erwähnten währungspolitischen Veränderungen bewirkten einen Wettbewerbsvorteil insbesondere für US-amerikanische und japanische Wettbewerber. Für Volkswagen wurde in dieser Situation die Entwicklung eines Nachfolgemodells des Käfers immer essentieller.¹⁰⁶⁴ Zwar hatte der VW-Konzern bereits 1970 mit dem K70 erstmals ein Fahrzeug mit Frontmotor, Frontantrieb und Wasserkühlung auf den Markt gebracht, doch konnte dieses von NSU entwickelte Fahrzeug, die Absatzkrise nicht schmälern.¹⁰⁶⁵

Das Geschäftsjahr 1971 war durch interne Probleme der Muttergesellschaft gekennzeichnet. Interne Konflikte nahmen zu, eine wachsende Unzufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorstandsvorsitzenden Kurt Lotz machte sich unter einem Großteil der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder des Konzerns breit. Die internen Probleme waren dabei von einem solchen Ausmaß, dass sie in den öffentlichen Fokus gerieten.¹⁰⁶⁶ Nach nur drei Jahren forderte eine Vielzahl der VW Aufsichtsratsmitglieder und der größte Teil des VW Vorstandes 1971 einen Wechsel im Vorstandsvorsitz. Neben der kritischen Gesamtsituation von 1969-1970 war der Ertrag des Unternehmens von 330 auf 190 Mio. DM gesunkenen. Daneben wurde Lotz ein „arroganter Führungsstil“¹⁰⁶⁷ vorgeworfen. Ferner sei Lotz „zaghafte, ängst-

¹⁰⁶⁴ Volkswagen Chronik, 2008, S. 63.

¹⁰⁶⁵ A. a. O., S. 86.

¹⁰⁶⁶ Stuttgarter Zeitung, „Verdrängt Leiding Lotz?“, 31. August 1971.; Stuttgarter Zeitung „Muß Lotz gehen?“, 31. August 1971.; Der Spiegel, „VW-Management – Gegen Null“, 30. 8.1971.; Capital, „Wenn Lotz stürzt“, September 1971.; BArch B 102 171249 Bd. 10.

¹⁰⁶⁷ Vermerk 1971, S. 1-2, BArch, B 102 171249 Bd. 10.

lich bei Grundsatzentscheidungen, aber autoritär bei Routineentscheidungen“¹⁰⁶⁸ gewesen.¹⁰⁶⁹

Die ersehnte personelle Veränderung folgte am 1.10.1971, indem Rudolf Leiding¹⁰⁷⁰ (1971-1975) die Nachfolge von Lotz antrat.¹⁰⁷¹ Die Neubesetzung des Vorstands durch Leiding signalisierte langfristig eine Neuorientierung der Unternehmenspolitik. Seit der Übernahme der Geschäfte widmete sich Leiding intensiv den Schwachpunkten des Unternehmens. Zur Zielsetzung des Mutterkonzerns gehörte in dieser Zeit beispielsweise die Entwicklung eines neuen Modellprogramms.¹⁰⁷² So wurden unter Leiding die Weichen für neue Fahrzeugmodelle gestellt, durch die der Wechsel des VW-Konzerns zu wassergekühlten Frontmotoren gelang.¹⁰⁷³ Ferner implizierte die Zielsetzung Leidings die Senkung der Produktionskosten, die Vermeidung von Fehlinvestitionen und die Neuorganisation des Vertriebssystems.¹⁰⁷⁴

Japanische Absatzerfolge erhöhten auch 1971 zunehmend den Wettbewerbsdruck für VW auf dem europäischen Markt. In diesem Jahr war die Kraftfahrzeugproduktion in Japan von Mai bis Juni um 10,8% auf 2,3 Millionen Fahrzeuge gesteigert worden. Analog dazu stiegen die Exporte der Japaner beinahe zeitgleich um 65% im Vergleich zum Vorjahr.¹⁰⁷⁵ Auch hier sicherten sich japanische Wettbewerber, im Vergleich zur übrigen Konkurrenz, einen deutlichen Wettbewerbsvorteil durch die niedrigen Preise, zu

¹⁰⁶⁸ Ebd.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Grieger 2008c, S. 37-39.; Vgl. dazu auch die Perspektive von K. Lotz : Lotz 1978, S. 125 ff.

¹⁰⁷⁰ Rudolf Leiding war zunächst Präsident der Volkswagen do Brasil und Vorstandsvorsitzender der Audi NSU Auto Union AG gewesen.; Vgl. Borsdorf, 2007, S. 101.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 88.

¹⁰⁷¹ Vermerk zu Tagesordnungspunkt 1, 1971, BArch, B 102 171250 Bd. 11.

¹⁰⁷² A. a. O., S. 14-15.

¹⁰⁷³ Grieger, 2013, S. 45.

¹⁰⁷⁴ Vermerk zu Tagesordnungspunkt 1, 1971, S. 16, BArch, B 102 171250 Bd. 11.

¹⁰⁷⁵ Niederschrift über die 55. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1971, S. 5, BArch B 102 171247, Bd. 3.

denen japanische Automobile angeboten wurden.¹⁰⁷⁶ Die Hauptsorge des Volkswagenkonzerns bestand in dieser Zeit generell darin – unter diesen Voraussetzungen preislich wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Kernproblem lag dabei darin, dass die japanische Expansion immer weiter voranschritt und japanische Wettbewerber größere Fahrzeuge zu günstigeren Preisen anboten.¹⁰⁷⁷ Insbesondere galt dies für den US-amerikanischen, den europäischen, sowie den südafrikanischen und australischen Markt.¹⁰⁷⁸ Die japanische Expansion bedeutete eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs.¹⁰⁷⁹

Insgesamt wird an dieser Stelle eine Fehlentscheidung Nordhoffs deutlich. Hätte sich das Unternehmen 1954 für die Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan entschieden¹⁰⁸⁰, wäre das Unternehmen nicht in einem vergleichbaren Ausmaß von der Erfolgsstrategie der Japaner getroffen worden. Diese Strategie wurde seit langem erkannt, jedoch konnte das Volkswagenwerk zu diesem Zeitpunkt kaum etwas dagegen unternehmen. Von dieser der japanischen Strategie inhärenten Abschottung der japanischen Märkte¹⁰⁸¹ wäre das Volkswagenwerk in diesem Fall nicht vergleichbar betroffen gewesen.¹⁰⁸² Es ist nicht unwahrscheinlich, dass dies zu einer Verbesserung der Gesamtsituation geführt hätte. Ob es in diesem Fall auch zu einer Erschließung des australischen Marktes gekommen wäre, bleibt fraglich. Für die Annahme, dass die Erschließung des australischen Marktes ebenfalls eine Fehlentscheidung Nordhoffs war, gibt es keine eindeutigen

¹⁰⁷⁶ Vermerk, S. 1-2, BArch B 102 171249 Bd. 10.

¹⁰⁷⁷ Niederschrift über die 55. Aufsichtsratsitzung des Jahres 1971, S. 6, BArch B 102 171247, Bd. 3.

¹⁰⁷⁸ Niederschrift über die 62. Aufsichtsratsitzung des Jahres 1973, S. 7, BArch B 102 171247, Bd. 3.

¹⁰⁷⁹ Niederschrift über die 65. Aufsichtsratsitzung des Jahres 1973, S. 6, BArch B 102/254610, Bd. 4.

¹⁰⁸⁰ Wellhöner, 1996, S. 213.

¹⁰⁸¹ Mitteilungen für Aktionäre, Juli 1969, S. 7, BArch B 126/62538.

¹⁰⁸² Wellhöner, 1996, S. 213.

Hinweise. Die ersten Erfolgjahre der australischen Tochtergesellschaft sind vielmehr ein deutliches Indiz gegen diese Annahme.

Auch 1973 blieb das aggressive Vordringen japanischer Automobilhersteller auf den internationalen Märkten ein Grund für die Absatzkrise des VW-Konzerns. Der Vertriebsvorstand Horst Münzer ging im gleichen Jahr von einem möglichen Absatzrückgang von 25.000 Fahrzeugen aus. Die Ursachen hierfür waren, neben der Wettbewerbssituation, auch in den Auswirkungen der Ölkrise zu suchen. Ferner verschlechterte sich die Verkaufslage für VW in den USA durch eine Abschwächung des Dollars bei gleichzeitiger DM-Aufwertung und damit verbundenen starken Preiserhöhungen. Die zu diesem Zeitpunkt unüberschaubaren Auswirkungen des Endes des Währungssystems von Bretton und Woods innerhalb desselben Jahres, erschwerten die Situation zusätzlich. Mit großen Bedenken dachte der Vorstand des Mutterkonzerns ferner an die schlechte Ertragslage der australischen Montagegesellschaft. Daneben bereiteten dem Mutterkonzern auch weitere Tochter- und Montagegesellschaften, wie beispielsweise Mexiko und Indonesien in dieser Hinsicht Probleme.¹⁰⁸³

Im Jahr 1974 spitzte sich die Situation weiter zu. In diesem Jahr hatte VW einen Absatzrückgang von ca. 22% im Inland und in Europa sowie von 31,3% in den USA zu verzeichnen. Der Schuldenstand des Volkswagenwerks betrug Ende April 1974 ca. 2 Milliarden DM. Damit mangelte es dem Unternehmen an liquiden Mitteln zur Finanzierung der neuen Fahrzeuggeneration.¹⁰⁸⁴ Vor dieser Ausgangslage kam es im selben Jahr erneut zu internen Problemen im VW-Konzern. Negative Auswirkungen auf das Image des Unternehmens ließen sich nicht vollkommen vermeiden. Die Vorstandsprobleme wurden in einer großen Zahl von Pressekampagnen the-

¹⁰⁸³ Grieger, 2013, S. 46.

¹⁰⁸⁴ A. a. O., S. 53-55.

matisiert.¹⁰⁸⁵ Es handelt sich hier um einen endogenen Faktor, dessen Auswirkungen auf den Misserfolg in Australien in seinen Ausmaßen nicht exakt ermittelt werden kann. Naheliegend ist jedoch, dass diese Probleme wichtige Entscheidungsprozesse unter Umständen verlangsamen, da die Kapazitäten des Vorstandes durch diese internen Schwierigkeiten größtenteils beansprucht wurden und somit externe Probleme verzögert gelöst wurden. Auf diese Weise sei es in dieser Zeit angeblich zu einer „Fülle von Management-Fehlern“¹⁰⁸⁶ gekommen. Darüber hinaus befand sich der Volkswagenkonzern 1974/75 auch durch die Ölkrise und einer internationalen Rezession in einer schwierigen Lage. Obschon diese zwar zum Teil durch die neue Modell-Generation kompensiert werden konnte, verbesserte sich die Situation auf den Exportmärkten nur zögerlich. Ein Personalabbau und die Anpassung der Produktion bei inländischen Werken des Unternehmens waren die Folge des Absatzrückgangs auf den Exportmärkten. Die in dieser Situation notwendige Erneuerung der Produktpalette erforderte ein Investitionsprogramm von 2,5 Milliarden DM. Nachdem die Phase der Rationalisierung abgeschlossen war, zielte das Unternehmen insbesondere darauf ab, die Exporte, vor allem in die USA, zu steigern. Von 1973-1976 hatte Volkswagen auf dem US-amerikanischen Markt mit hohen Absatzeinbußen zu kämpfen.¹⁰⁸⁷ Eine ungünstige Wechselkursrelation und das hohe Produktionskostenniveau in Deutschland führten seit 1973 zu Überlegungen der Unternehmensführung, die Produktion in den USA aufzunehmen und ein Werk zu errichten. Zunächst hatte der Vorstand die Pläne hierzu aus unterschiedlichen Gründen wieder verworfen. Nachdem sich jedoch herausstellte, dass die Option, den US-amerikanischen Markt durch Fahrzeuge mit in Mexiko gefertigten Fahrzeugen zu versorgen, nicht ohne einen damit verbundenen Imageverlust umsetzbar war, erfolgte 1976 die

¹⁰⁸⁵ Bundesminister für Wirtschaft an den Vorstand, 11.10. 1974, BArch B 126 77081.; Schreiben 21.Oktob er 1974, S. 3, BArch B 126 77081.

¹⁰⁸⁶ Interne Mitteilung Pieper, 21. Oktober 1974, S. 3, BArch B 126 77081.

¹⁰⁸⁷ Volkswagen Chronik, 2008, S. 94-95.; Grieger 2013, S. 53ff.

Gründung der Volkswagen Manufacturing Corporation of America“.¹⁰⁸⁸ Am 31.3. des gleichen Jahres wurde die Motor Producers in Australien verkauft.¹⁰⁸⁹ 1978 fanden in Wolfsburg Gespräche zwischen dem chinesischen Minister für Maschinenbau und dem VW-Vorstand über ein mögliches Engagement von VW in China statt.¹⁰⁹⁰ Im gleichen Jahr begann in den USA das Werk Westmoreland die Fertigung und belieferte so den nordamerikanischen Markt.¹⁰⁹¹

Diese Entscheidung wurde durch unterschiedliche Faktoren begünstigt. Die währungs- und handelspolitische Situation bzw. die handelspolitischen Maßnahmen der US-amerikanischen Wirtschaftspolitik legten eine Ausweitung des Engagements auf dem dortigen Markt 1971 zunehmend nahe. So führte die USA 1971 beispielsweise eine 6,5-prozentige Importabgabe ein, hierdurch wurden Importeure von Automobilen gegenüber einheimischen Produzenten deutlich benachteiligt. Ferner wirkte sich die variierende Entwicklung der Wechselkurse der unterschiedlichen Währungen im Verhältnis zum Dollar zunehmend wettbewerbsverzerrend aus.¹⁰⁹² 1973 besuchte ein Expertenteam schließlich die USA, um sich der Frage anzunähern, ob dort künftig die Montage oder die Produktion angestrebt werden sollte. Bereits zu diesem Zeitpunkt stand fest, dass eine Produktion in den USA langfristig unausweichlich war, wollte das Volkswagenwerk den bedeutenden Absatzmarkt nicht gänzlich verlieren. Ferner erhoffte sich der Vorstand auf diese Weise Immunität gegenüber Währungsschwankungen.¹⁰⁹³ Eine Überlegung, die gerade 1973 bedeutsam erschien. So sah sich

¹⁰⁸⁸ Fricke, 2007, S. 160.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 95.

¹⁰⁸⁹ Volkswagen Chronik, 2008, S. 104.; Vgl. dazu Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1, BArch B 126/ 81604.

¹⁰⁹⁰ Henk 2015, S. 12.; Für nähere Informationen zur Einstellung des Volkswagenwerks zum Standort China vgl. Hahn 2005, S. 190ff.

¹⁰⁹¹ Volkswagen Chronik, 2008, S. 95.

¹⁰⁹² Niederschrift über die 35. Sitzung Finanz- und Investitionsausschuss 1971.; BArch B 102 171250, Bd. 11.

¹⁰⁹³ Niederschrift über die 65. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1973, S. 6, BArch B 102/254610, Bd. 4.

das Unternehmen, wie bereits ausgeführt, 1973 aufgrund der Dollarkrise mit schweren Ertragsrückgängen konfrontiert. Auch die Ölkrise und ihre Auswirkungen wirkten sich negativ auf die Absatzentwicklung der Automobilindustrie aus.¹⁰⁹⁴

Insgesamt kam es in dieser Phase zu einer weiteren Internationalisierung bedeutender, bisher gering erschlossener bzw. verschlossener Märkte. Hierzu zählten beispielsweise der US-amerikanische sowie später der chinesische Markt.¹⁰⁹⁵ Neben der aufgezeigten Bedeutung, die dieser Phase aufgrund der Entwicklung einer neuen Produktgeneration und dem damit einsetzten Golfzeitalter zukam, war sie ebenso bedeutsam für die unternehmensinterne Entwicklung.¹⁰⁹⁶ Der in dieser Phase beginnende Entwicklungszyklus des VW-Konzerns war, neben den bereits genannten Aspekten, vor allem durch eine Modernisierung der Mitbestimmung gekennzeichnet. Eine basale Voraussetzung hierzu stellte die Erweiterung der Arbeitnehmermitbestimmung dar. So bewirkten die in dieser Phase ausgeweiteten Arbeitsnehmerrechte eine größere Einflussnahme des Managements des Mutterkonzerns.¹⁰⁹⁷ Ebenso bedeutend war das Betriebsfassungsgesetz, dessen Wirkung ab dem 1. Januar 1972 bindend war.¹⁰⁹⁸ All jene Maßnahmen zeugten von dem angestrebten Ziel einer Dezentralisierung von Verantwortung und einer damit verbundenen größeren Einflussnahme der aufgezeigten Ebenen. Diese Bestrebungen erreichten 1975 unter der Führung des neuen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagenwagen Aktiengesellschaft Toni Schmücker einen bis dahin unbekanntem Grad an Intensität. Schmücker gewährte dem Ziel der Realisierung einer „integrativen Füh-

¹⁰⁹⁴ A. a. O., S. 14.

¹⁰⁹⁵ Grieger, 2010, S. 75.

¹⁰⁹⁶ A. a. O., S. 73.; Grieger, 2008c, S. 32.

¹⁰⁹⁷ A. a. O., S. 31-32

¹⁰⁹⁸ A. a. O., S. 51.

rung“¹⁰⁹⁹, den uneingeschränkten Primat. Für ihn konnte die Krise des Unternehmens nur durch eine zusammenwirkende Mitbestimmung aller Ebenen überwunden werden.¹¹⁰⁰ Hieraus ergab sich die Bedeutung der „weltwirtschaftlich vertiefte[n] Umstellungskrise der Jahre 1973/75“¹¹⁰¹ für die Entwicklung des VW-Konzerns. Erfolgte in dieser Zeit doch die „Implementierung der Mitbestimmung in das Zentrum der Unternehmensentscheidungen“.¹¹⁰²

Für eine erfolgreiche Wende in Australien jedoch kam diese Entwicklung zu spät.¹¹⁰³

6.2 DAS ENDE DES ENGAGEMENTS VON VW IN AUSTRALIEN 1968-1976

Im Jahre 1968 schien die Entwicklung des australischen Automobilmarktes generell gute Aussichten für die Automobilhersteller zu versprechen. Es wurde angenommen, dass 430.000 Fahrzeuge in diesem Jahr auf dem australischen Markt abgesetzt werden konnten. Grundsätzlich spiegelte sich in diesem potentiellen Absatzvolumen Bevölkerungswachstum und Wohlstand wider.¹¹⁰⁴ Auch die Aussichten für den Absatz von Kleinwagen schie-

¹⁰⁹⁹ Protokoll der Vorstandessitzung der Volkswagenwerk AG am 11.2.1975, S. 3, UVW, Z 373, Nr. 177/2.) ; Vgl. dazu Grieger, 2008c, S. 54.

¹¹⁰⁰ Ebd.

¹¹⁰¹ Grieger, 2010, S. 73.

¹¹⁰² A. a. O., S. 75.

¹¹⁰³ Siehe die folgenden Hinweise.

¹¹⁰⁴ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. Februar 1968, S. 1, PA AA, B 60 III A5, Bd. 617.

nen positiv.¹¹⁰⁵ Die Zahl der Familien mit einem kleinen Zweitwagen nahm insgesamt zu. Dieser Trend sollte für 1968 weiter ansteigen.¹¹⁰⁶

Für die australische Tochtergesellschaft von VW verbesserte sich die Situation jedoch nicht. Ein beschränkter Aktionsspielraum ergab sich für die VWA daraus, dass das mit 10.000 jährlich absetzbaren Fahrzeugen ohnehin begrenzte Kleinwagensegment durch andere Wettbewerber hart umkämpft wurde.¹¹⁰⁷ Allein 26% dieses Marktes entfielen an japanische Automobilhersteller, die die Fahrzeuge zum größten Teil einführten.¹¹⁰⁸ Ferner verschlechterte sich die Wettbewerbsposition der australischen Tochtergesellschaft des VW-Konzerns dadurch, dass ihre Produktion bei niedriger Kapazitätsauslastung kostenintensiv war, es jedoch für ihre Produkte einer immer geringer-werdende Zahl an Abnehmer gab.¹¹⁰⁹

Eine Ursache dafür, dass der Marktanteil der VWA massiv zurückging, lag darin begründet, dass der Datsun 1300 in den australischen Markt eingeführt wurde.¹¹¹⁰ Die ohnehin begrenzte Aufnahmefähigkeit des nur dünnbesiedelten australischen Kontinents wurde durch einen sehr starken Wettbewerb, ausgehend von bedeutenden US-amerikanischen, europäischen und vor allem japanischen Wettbewerbern – weiterhin zunehmend eingeschränkt. Ein Wettbewerbsvorteil erwuchs diesen Konkurrenten auch 1968 daraus, dass ihre Modelle kostengünstiger in der Produktion waren, da sie in Qualität und Ausstattung weniger hohe Standards erfüllten und sie dennoch insgesamt besser angepasst waren an die Bedürfnisse der

¹¹⁰⁵ Niederschrift über die 38. Aufsichtsratssitzung des Jahre 1968, S. 5, BArch B 10217/1245, Bd. 1.

¹¹⁰⁶ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. Februar 1968, S. 2-3, PA AA, B 60 III A5, Bd. 617.

¹¹⁰⁷ Niederschrift über die 38. Aufsichtsratssitzung des Jahre 1968, S. 5, BArch B 10217/1245, Bd. 1.

¹¹⁰⁸ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. Februar 1968, S. 3, PA AA, B 60 III A5, Bd. 617.

¹¹⁰⁹ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538.

¹¹¹⁰ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Bericht, 6. Dezember 1966, S. 2, PA AA, B 60 III A5, Bd. 495.

breiten australischen Käuferschaft.¹¹¹¹ Die bereits thematisierten wirtschaftspolitischen Maßnahmen der australischen Bundesregierung im Jahre 1968¹¹¹² konnten nicht zu einer Verbesserung der Situation der australischen Tochtergesellschaft beitragen.

Da die Verlustsituation der VWA anhielt und der Wettbewerb kontinuierlich zunahm – beste Voraussetzungen hatten hier vor allem japanische Automobilhersteller durch günstige bilaterale Handelsbeziehungen und Frachtvorteile hatte die VWA 1968 die Eigenfertigung planmäßig eingestellt.¹¹¹³ Konkret stellte diese ihre Produktion 1968 auf einen 60%igen australischen Fertigungsanteil um, so dass wesentliche Karosserieteile und Antriebsaggregate wieder eingeführt wurden. Auf diese Weise wurde die VWA wieder zum Montagebetrieb.¹¹¹⁴

Die Umstellung auf die Montage erforderte 1968 die Anpassung der Geschäftspolitik.¹¹¹⁵ Die Verkaufseinrichtungen waren bereits veräußert. Die Export- und Inland-Verkaufstätigkeit führte künftig der ehemalige Generalimporteur LNC aus.¹¹¹⁶ Die Volkswagen Distribution (Pty.) Ltd. und die Volkswagen Services (Pty.) Ltd. wurden von der LNC übernommen.¹¹¹⁷ Der Kauf der beiden Gesellschaften durch die LNC reduzierte den Verlust der

¹¹¹¹ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538.; Vgl. Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

¹¹¹² Smyrk 2000, S. 1-10.; Conlon / Perkins 2001, S. 127ff.; Vgl. dazu Davidson/ Stewardson 1974, S. 155.

¹¹¹³ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538.; Vgl. Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

¹¹¹⁴ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 27. Juni 1968, S. 1, PA AA, B 60-III A5, Bd. 617.

¹¹¹⁵ Ebd.

¹¹¹⁶ Protokoll der Vorstandssitzung vom 10. Juni 1968, S. 4, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf. 2). ; Protokoll der Vorstandssitzung vom 20. Mai 1968, Nr. 8/1968, S. 7, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf. 2).; Niederschrift über die 39. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1968, S. 3, BArch B 102/171245, Bd. 1.

¹¹¹⁷ Interne Mitteilung Betriebswirtschaftsabteilung Australasia an Dr. Thomée, 2.7.1968, UVW, Z 504, Nr. 175.; Betriebswirtschaftliche Abteilung, Bericht über die VWA, 22.11.1968, UVW, Z 69, Nr. 904/1.

VWA.¹¹¹⁸ Die LNC plante eine Tochtergesellschaft für den Vertrieb, die Volkswagen Australia, zu gründen. Die Volkswagen Australia sollte das Personal der ehemaligen Volkswagentochter übernehmen. Bei einer geplanten jährlichen Gesamtausbringung von 16000 Fahrzeugen durch die Montage wurden die Kapazitäten der Fabrik nur teilweise ausgenutzt. Bis zu diesem Zeitpunkt war es nicht gelungen, einen Käufer für die nicht gebrauchten Fabrikanlagen zu finden.¹¹¹⁹

Da die im Zuge der Anpassung der Geschäftspolitik unter dem Namen firmierende „Motor Producers Ltd.“¹¹²⁰ außerstande war, die Produktionskapazitäten ihrer Fabrikanlagen durch die Montage auszulasten, ging sie dazu über, diese durch die Fremdmontage von Modellen anderer Automobilfirmen, wie Nissan, Daimler und Volvo zu nutzen. Daneben sollten lediglich ausgewählte Volkswagen-Modelle weiterhin montiert werden.¹¹²¹ Das Engagement der Motor Producers beschränkte sich somit auf die auf die Montage zerlegt importierter Fahrzeuge sowie auf die Fremdmontage.¹¹²²

Die Umstellung von der Produktion auf die Montage zielte darauf ab¹¹²³, rationeller zu produzieren, neue Modelle einzuführen und neueste Verbesserungen vorzunehmen, so dass das frühere qualitative Niveau der Fahrzeuge erreicht werden konnte.¹¹²⁴ Die zu hohen Produktionskosten sollten künftig mit dem Ziel vermieden werden, die Modellpalette um die neuesten

¹¹¹⁸ Niederschrift über die 39. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1968, S. 3, BArch B 102/171245, Bd. 1.

¹¹¹⁹ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 27. Juni 1968, S. 1, PA AA, B 60-III A5, Bd. 617.

¹¹²⁰ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538.; Vgl. Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

¹¹²¹ Ebd.

¹¹²² Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538. ; Vgl. Volkswagen Chronik, 2008, S. 72.

¹¹²³ Betriebswirtschaftliche Abteilung, Bericht über die VWA, 22.11.1968, UVW, Z 69, Nr. 904/1.111

¹¹²⁴ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 22. Februar 1968, S. 1, PA AA, B 60 III A5, Bd. 617.

Modelle zu erweitern.¹¹²⁵ Auf diese Weise sollten die Gemeinkosten pro Fahrzeug reduziert werden, so dass zwingend erforderliche technische Neuerungen der VW-Modelle finanzierbar wurden.¹¹²⁶ Insgesamt sollte so die finanzielle Situation der australischen Tochtergesellschaft so schnell wie möglich verbessert werden.¹¹²⁷ Die verschärfte Wettbewerbslage war, wie deutlich wurde, ein Grund dafür, dass die australische Tochtergesellschaft ihr Geschäftsvolumen verringern bzw. der hieraus erwachsenden geschäftlichen Situation der VWA anpassen musste. Zu diesem Zeitpunkt war davon auszugehen, dass japanische Wettbewerber noch im selben Jahr (1968) 40% des Bedarfs in der Klasse der Kleinwagen absichern würden.¹¹²⁸

Die Übergang von der Produktion auf die Montage wirkte sich jedoch nicht sofort positiv auf die Situation der Motor Producers aus. 1968 schloss die Motor Producers Ltd. mit einem Verlust ab.¹¹²⁹ Insgesamt lag der Umsatz der Motor Producers um 25,9% unter dem des Vorjahres. Ferner nahm auch der Absatz weiter ab. So wurden 1968 lediglich 16.907 Volkswagen auf dem australischen Markt abgesetzt.¹¹³⁰

Die Schwierigkeiten der australischen Tochtergesellschaft konnten zwar durch einen am 29. Juli 1968 zwischen der Motor Producers und dem japanischen Automobilhersteller Nissan Motor geschlossenen Montagevertrag verbessert werden. Dieser sah die Montage japanischer Fahrzeuge der Typen Datsun 1000 und Datsun 1.600 vor.¹¹³¹ Eine völlige Beseitigung der

¹¹²⁵ Bericht an den Aufsichtsrat September 1968, S. 10, BArch B 126/62539.

¹¹²⁶ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538.

¹¹²⁷ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagenwerk AG vom 27. Mai 1968, S. 4, UVW, Z 69, Nr. 880/2.

¹¹²⁸ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Felix Gaerte an das Auswärtige Amt, Bericht, 27. Juni 1968, S. 1, PA AA, B 60-III A5, Bd. 617.

¹¹²⁹ Bericht an den Aufsichtsrat September 1968, S. 10, BArch B 126/62539.

¹¹³⁰ Geschäftsbericht 1968 der Volkswagenwerk AG, S. 28, BArch B 126/62538.

¹¹³¹ Niederschrift über die 40. Aufsichtsratssitzung vom 24. Oktober 1968, S. 7, BArch B 102/157367, Bd. 3.

Probleme war hierdurch jedoch nicht möglich, da durch den ab 1969 geplanten jährlichen Ausstoß von 12000 Einheiten die durch die Umstellung von der VW-Montage auf die Einfuhr fertiger Fahrzeuge freigewordenen Kapazitäten der australischen Tochtergesellschaft nicht vollkommen auslasteten. Weiterhin waren 35% der Kapazitäten der VW-Anlagen unausgelastet.¹¹³² Im gleichen Jahr begann die Motor Producers aus diesem Grund mit der Fremdmontage von Fahrzeugen der Konkurrenten Nissan, Daimler und Volvo. Eine Verbesserung der Situation war somit zunächst lediglich durch den Abschluss von Montageverträgen mit anderen Automobilherstellern möglich.¹¹³³ So stand bereits zu diesem Zeitpunkt fest, dass die Motor Producers ab 1969 beispielsweise 672 LKWs für Daimler Benz montieren würde.¹¹³⁴

Der Schritt zur Fremdmontage war erforderlich geworden, um die Fixkosten der Fabrik zu decken. Nur auf diese Weise war es der Motor Producers möglich von 1969-1974 keine Verluste, sondern positive Ergebnisse zu erzielen.¹¹³⁵ Bereits 1975 beanspruchte Nissan mehr als die Hälfte der Montagekapazität der Fabrik.¹¹³⁶ Die bisher in einem geringen Maße von Aust-

¹¹³² Ebd.; Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Vizekonsulin (in Vertretung) Irene Gründer an das Auswärtige Amt, Bericht, 8. August 1968, S. 1-2, PA AA, B 60 III A 5, Bd. 617.

¹¹³³ Niederschrift über die 40. Aufsichtsratssitzung vom 24. Oktober 1968, S. 7, BArch B 102/157367, Bd. 3.; Vgl. dazu Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Vizekonsulin (in Vertretung) Irene Gründer an das Auswärtige Amt, Bericht, 8. August 1968, S. 1-2, PA AA, B 60 III A 5, Bd. 617.

¹¹³⁴ Protokoll der Sitzung des TuM-Unterausschusses vom 28. November 1968, S. 2, UVW, Z 174, Nr. 586/1.; Bericht Motor Producers Ltd., LKW-Montage für Daimler Benz, 19.12.1968, UVW, Z 174, Nr. 586/1.

¹¹³⁵ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 1-3, BArch B 126/81604.; Protokoll der Vorstandssitzung vom 4. November 1968, S. 13, UVW, Z 373, Nr. 453/2 (Pdf 4).

¹¹³⁶ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 3, BArch B 126/ 81604.

ralien belieferten Märkte wurden von nun durch Lieferungen aus Wolfsburg versorgt.¹¹³⁷

Die neue Geschäftspolitik zielte bereits 1968 darauf ab, das Engagement sukzessive zu reduzieren bzw. weitere Firmen an der australischen Tochtergesellschaft zu beteiligen, um das Investitionsrisiko zu minimieren.¹¹³⁸

Das Geschäftsjahr 1969 beendete die Motor Producers mit einem zufriedenstellenden Ergebnis. Zum ersten Mal nach drei Jahren schloss die australische Tochtergesellschaft nicht mit einem Verlust, sondern mit einem Gewinn ab. Konkret setzte die Motor Producers 14.678 Fahrzeuge auf dem australischen Markt ab und konnte das Absatzvolumen des Vorjahres mehr oder minder konstant halten. Der Marktanteil ging jedoch von 3,4% auf 2,9% zurück. Die Fremdmontage zeigte 1969 positive Auswirkungen. So konnte auf diese Weise eine bessere Auslastung der Kapazitäten gewährleistet werden. Das positive Ergebnis war jedoch weniger der Umstellung auf eine Produktion mit niedrigem nationalen Fertigungsanteil zurückzuführen, als vielmehr den Erlösen der Fremdmontage.¹¹³⁹

1970 wirkten sich die Maßnahmen positiv aus und führten zu Erfolgen. Mit einem Umsatz von ca. 121 Millionen DM übertraf die australische Tochtergesellschaft den Umsatz des Vorjahres um 13,1%. Obschon die australische Marktlage nach wie vor durch Stagnation gekennzeichnet war, konnten 17.000 Fahrzeuge abgesetzt werden. Der Verkauf wurde um 18% gesteigert und der Marktanteil damit auf 3,4% erhöht. Im Pkw-Segment war es möglich, das Verkaufsvolumen, das durch den SV-Plan vorgegeben war, voll auszuschöpfen. Auch gelang es, die führende Position des Transporters

¹¹³⁷ Protokoll der Vorstandssitzung der Volkswagen AG vom 18. April 1968, S. 2, UVW, Z 1053, Nr. 46/1.

¹¹³⁸ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 24. Oktober 1968, S. 7, BArch B 102/157367, Bd. 3.; Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Vizekonsulin (in Vertretung) Irene Gründer an das Auswärtige Amt, Bericht, 8. August 1968, S. 1-2, PA AA, B 60 III A 5, Bd. 617.

¹¹³⁹ Geschäftsbericht 1969 der Volkswagenwerk AG, S. 39, BArch B 126/62538.

auf dem australischen Markt zu wahren. Die Kapazitäten der australischen Tochtergesellschaft konnten durch die Fremdmontage ausgelastet werden. Die Gesamtausbringung wurde um 27,7% gesteigert. Insgesamt endete das Geschäftsjahr 1970 für die australische Tochtergesellschaft mit einem Gewinn. Das erfolgreiche Ergebnis muss jedoch in Relation betrachtet werden. Zwar war das Ergebnis im Vergleich zu den Vorjahren positiv, allerdings konnte es nicht an die erfolgreiche Phase des Markteintritts anknüpfen. Dies wurde vor allem unter der Berücksichtigung deutlich, dass das günstige Ergebnis bzw. der Gewinn ohne die Fremdmontage nicht möglich gewesen wäre. Im Vergleich betrachtet, konnte die australische Tochtergesellschaft jedoch nicht an die Ergebnisse anderer Gesellschaften erzielen.¹¹⁴⁰

Das Jahr 1971 beendete eine Phase der Hochkonjunktur. Immer deutlicher zeichneten sich die Symptome einer Überhitzung ab, die in eine Inflation zu münden drohten. Die Forderungen, die Politik der Schutzzölle einzustellen und den Handel zu liberalisieren, wurden immer stärker.¹¹⁴¹ Letztlich zeichnete sich bereits 1970 ab, dass die australische Regierung keine andere Wahl, als langfristig eine Kursänderung vorzunehmen.¹¹⁴² Dass dies Auswirkungen auf die Automobilindustrie und damit auch auf den weiteren Verlauf des Engagements von VW in Australien haben würde, war nicht von der Hand zu weisen.¹¹⁴³

Die im Hinblick auf den weiteren Verlauf des australischen Engagements zu treffenden Entscheidungen stellten den Vorstand vor große Herausforderungen. Vor allem, weil sich die Situation für die Motor Producers auf dem australischen Markt 1971 zunächst tendenziell wieder zu verbessern

¹¹⁴⁰ Geschäftsbericht 1970 der Volkswagenwerk AG, S. 20, BArch, B 126/6253.

¹¹⁴¹ Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 6-7, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

¹¹⁴² Ebd.

¹¹⁴³ Ebd.

schien. Denn trotz einer internationalen Währungskrise konnte die Motor Producers ihre Umsatzerlöse um 17,6% auf 143 Mio. DM steigern. Damit verbesserte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 22 Mio. DM. Auch gelang es der australischen Tochtergesellschaft den Absatz in diesem Jahr um 12,2% auf 19.431 Automobile zu steigern. Insgesamt erhöhte sich der VW-Anteil am Pkw-Markt von 3,2% auf 3,5%. Obschon auf dem australischen Markt nach wie vor ein großer Wettbewerbsdruck herrschte, maßgeblich ausgehend von japanischen Wettbewerbern, konnte die australische Tochtergesellschaft auf dem Sektor des VW-Transporters einen Anstieg des Marktanteils verzeichnen. Dieser betrug 1971 44,1%. Gleichzeitig wurde die Montage von Fremdfahrzeugen gesteigert, diese geschah, um die Produktionsressourcen optimal auslasten zu können. Im Jahre 1971 betrug die Gesamtausbringung der Motor Producers 30. 263 Fahrzeuge, hierin waren 19.450 Volkswagen und 10.813 fremdmontierte Fahrzeuge enthalten. Gegenüber dem Vorjahr mit einer Gesamtproduktion von 26.592 Fahrzeugen (davon 17.104 Volkswagen) und einem Anteil von 9.488 fremdmontierten Fahrzeugen, war dies eine beachtliche Steigerung der Produktivität. Somit verlief das Geschäftsjahr 1971 für die australische Tochtergesellschaft durchaus zufriedenstellend.¹¹⁴⁴

Bis 1971 herrschte in Australien eine weitgehend stabile wirtschaftspolitische Konstellation, die im Wesentlichen durch den Wirtschaftsminister McEwen¹¹⁴⁵ geprägt wurde. Charakteristisch für die australische Wirtschaftspolitik war bis dahin überwiegend eine Politik der hohen Schutzzöl-

¹¹⁴⁴ Geschäftsbericht 1971 der Volkswagenwerk AG, S. 24, BArch B 126/62539.

¹¹⁴⁵ Sir John McEwen war vom 19.12. 1967- 10.01.1968 australischer Ministerpräsident (sowie stellvertretender Ministerpräsident im Zeitraum vom 10.01.1968-5.02.1971). 1949 wurde McEwen unter der Regierung Menzies zum Minister für Handel und Landwirtschaft und 1956 zum Handelsminister ernannt. In letzterer Funktion diente er bis 1963. Ferner war McEwen Leader der Country Party – dem Juniorpartner in der Koalition der amtierenden australischen Regierung des Jahres 1958. 1971 vollzog McEwen seinen Rücktritt von der Politik. Für nähere Details vgl. Lentz, 2003, S. 52-53.; vgl. auch <http://static.moadoph.gov.au/opphgovau/media/images/apmc/docs/53-Deputy-PMs.pdf>, S. 1.

le, die aufgrund der innenpolitischen Konstellation beinahe kontinuierlich durchgesetzt werden konnte. 1971 legte McEwen, im Alter von 70 Jahren, sein Amt nieder. Die auf diese Weise erwachsende innpolitische Neukonstellation begünstigte einen wirtschaftspolitischen Kurswechsel.¹¹⁴⁶ Der Nachfolger McEwens John Douglas Anthony¹¹⁴⁷ wurde 1971 Vorsitzender der Country Party und galt als Verfechter einer „elastische[n] Handelspolitik.“¹¹⁴⁸ Dementsprechend war der 1972 durch die australische Regierung vorgenommene wirtschaftspolitische Kurswechsel zu verstehen. Den neuen Regierungsvorschriften zufolge waren Montagewerke bis zum 1.1.1975 gezwungen, entweder einen nationalen Fertigungsanteil von 85% – das genehmigte Absatzvolumen betrug in diesem Fall 25.000 Fahrzeuge – zu erreichen oder Zollsätze von 35-45% für den Import von CKD-Sätzen und vollständig-gefertigter Fahrzeuge in Kauf zu nehmen.¹¹⁴⁹ Die bisher zugesicherten Zollvergünstigungen, der bis dato gültigen Montagepläne sollten demnach, bei Nichterfüllung des 85%igen Fertigungsanteils, ab 1. April bis Ende 1974 sukzessive abgebaut werden. Obschon der Abbau der Zollvergünstigungen so umgesetzt wurde, dass die betroffenen Montagewerke nicht im laufenden Jahr mit den Auswirkungen dieser Regelung konfrontiert wurden, erwachsen aus diesen langfristig Probleme.¹¹⁵⁰

Für die Motor Producers, die zu diesem Zeitpunkt den VW 1600 mit 50% und den VW-Käfer mit 60% nationalen Fertigungsanteil montierte, ging

¹¹⁴⁶ Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 7-8, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

¹¹⁴⁷ John Douglas Anthony war nach McEwen Leader der Country Party und im Zeitraum vom 5.2.1971-5.12.1972 (sowie vom 12.11.1975-11.3.1983) stellvertretender Ministerpräsident. Für nähere Informationen vgl. <http://static.moadoph.gov.au/ophgovau> dent. Für nähere Informationen vgl. <http://static.moadoph.gov.au/ophgovau/media/images/apmc/docs/53-Deputy-PMs.pdf>, S. 1.; Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Leiter der Abteilung Außenhandelspolitik des (BDI) Heinz Tembrink, Bericht Australien März 1971, S. 7, PA AA, B 60- III A5, Bd. 897.

¹¹⁴⁸ Ebd.

¹¹⁴⁹ Protokoll der Aufsichtsratsitzung vom 30. November 1972, S. 19, BArch B 171247, Bd. 3.

¹¹⁵⁰ Ebd.

mit dem neuen wirtschaftspolitischen Kurs der Verlust einer jeden bis dato verbliebenen Chance auf eine Wettbewerbsfähigkeit einher. Aus der durch die wirtschaftspolitischen Maßnahmen veränderten Ausgangslage resultierte, dass nun auch Wettbewerber, vornehmlich die japanische Konkurrenz auf den australischen Markt drängten und somit zu einer großen Bedrohung wurden, Zugang zum australischen Markt hatten.¹¹⁵¹ Ferner verschlechterte sich die Marktposition der Motor Producers, die sich aus bereits thematisierten Gründen außerstande sah flexibel und adäquat zu reagieren.¹¹⁵² Darüber hinaus gefährdete der schrittweise Abbau der Zollvergünstigungen langfristig, die in den Jahren zuvor getätigten Investitionen. In einer ähnlichen Form waren auch Renault, Peugeot und Volvo von den Konsequenzen des Kurswechsels betroffen. Auch in diesem Kontext führte die frühzeitige Änderung der Regierungspläne zur Empörung und Enttäuschung europäischer Automobilhersteller.¹¹⁵³

Den marktspezifischen Herausforderungen¹¹⁵⁴ des australischen Marktes, die sich seit dem Markteintritt erhöht hatten, war das Unternehmen nicht mehr gewachsen. 1972 war der Marktanteil VWs von 3,5 auf 2,8% gesunken. Dies hatte dazu geführt, dass Typ 1 und 3 zu Liebhaberpreisen¹¹⁵⁵ auf dem australischen Markt angeboten werden mussten. Die zur Erhaltung

¹¹⁵¹ Geschäftsbericht 1971 der Volkswagenwerk AG, S. 8, BArch B 126/62539.

¹¹⁵² Ebd.

¹¹⁵³ Deutsches Konsulat Melbourne Bericht an das Auswärtige Amt, 22. Juni.1972, S. 4, PA AA, B 60-III A5, Bd. 895.

¹¹⁵⁴ Zum Beispiel Wettbewerbsdruck, Entwicklungsstatus sowie die damit verbundene begrenzte Aufnahmefähigkeit.

¹¹⁵⁵ Die für eine Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Modelländerungen konnte sich die Motor Producers nicht erlauben. Daneben konnte in dieser Situation der so entstehende Wettbewerbsnachteil nicht durch Preissenkungen der Fahrzeuge kompensiert werden, da die hohe Qualität und die damit verbundenen Entstehungskosten dies verboten. Hieraus erwuchs ein PreisLeistungsverhältnis, das nur VW-Liebhaber bereit waren in Kauf zu nehmen., Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom November 1972, S. 18, BArch B 171247, Bd. 3.

der Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Modellwechsel rentierten sich die nicht mehr.¹¹⁵⁶

Besonders in Relation zu den hohen Risiken des australischen Marktes waren jegliche Bemühungen in dieser Richtung ohnehin nicht zu rechtfertigen. Dies galt vor allem vor dem Hintergrund der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik des Gastlandes, von der eine politische Instabilität ausging, aus der immer wieder neue Vorschriften im Hinblick auf den zu erreichenden Nationalisierungsgrad für ausländische Automobilhersteller erwachsen konnten. Es bestand letztlich immer das Risiko, dass Forderungen zur Erhöhung der nationalen Fertigung zu einem Missverhältnis zwischen einerseits den dazu notwendigen Investitionen, andererseits dem erzielbaren Absatzvolumen und dem damit verbundenen Ertrag auf dem australischen Markt führten.¹¹⁵⁷

Aus diesem Grund war es eine ökonomische Entscheidung, den Ausbau der Kooperation mit Nissan voranzutreiben, indem die Muttergesellschaft die Verhandlungen über den Verkauf der Montagefabrik forcierte. Das Volkswagenwerk erhoffte sich auf diese Weise Nissan derart zu binden, dass man sich gegebenenfalls vollkommen aus dem australischen Geschäft zurückziehen konnte.¹¹⁵⁸ Schon Jahre zuvor, besonders ab 1968 stellte sich für das Volkswagenwerk heraus, dass eine Kooperation mit Nissan unumgänglich sein würde. Nach wie vor hatten sich die Wettbewerbssituation auf dem australischen Markt und damit die Gesamtsituation für die Tochtergesellschaft in Australien nicht verbessert.¹¹⁵⁹ Bereits 1968 war die australische Tochtergesellschaft dazu gezwungen, die Produktion einzustellen und die sukzessive Desinvestition einzuleiten. Konkret wurde die

¹¹⁵⁶ Ebd.

¹¹⁵⁷ Ebd.

¹¹⁵⁸ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 30. November 1972, S. 19, BArch B 171247, Bd. 3.

¹¹⁵⁹ A. a. O., S. 18.

australische Tochtergesellschaft somit teilweise durch Liquidation und durch die Verlagerung der Anlagen in andere Werke verkleinert.¹¹⁶⁰ Die seit 1968 einsetzende Montage fremder Fahrzeuge war somit eine Grundvoraussetzung, um die Fixkosten der Fabrik abzudecken.¹¹⁶¹ Insgesamt führten diese Maßnahmen dazu, dass 1972 geringe Erträge auf dem australischen Markt erwirtschaftet werden konnten. Auch konnte der Verlustvortrag von umgerechnet ca. 30 Mio. DM um die Hälfte reduziert werden. Jedoch wäre dieses positive Ergebnis nicht ohne die Fremdmontage möglich gewesen. 1972 wurden mehr Fahrzeuge des japanischen Automobilherstellers Nissan als VW-Fahrzeuge montiert. Darüber hinaus führte die Motor Producers die Montage von 2-3 Daimler Benz Lastkraftwagen aus. Die Ausbringung der Volvo-Montage ergab im selben Jahr 3.500 Fahrzeuge. Ziel der Motor Producers war es die Kooperation mit Nissan weiter zu vertiefen, da das Unternehmen das Investitionsrisiko aufgrund der nicht vorhandenen herausragenden Ergebnisse, die VW auf dem australischen Markt erzielte, nicht allein tragen wollte.¹¹⁶² Dieses Ziel gewann insbesondere 1972 zunehmend an Bedeutung, da sich seit Jahren nichts daran geändert hatte. Die Motor Producers konnte ohne Fremdmontage keine positiven Ergebnisse erzielen.¹¹⁶³ Daneben wären selbst diese Ergebnisse ohne eine Subventionierung der CKD-Sätze nach Australien durch die Muttergesellschaft unmöglich gewesen.¹¹⁶⁴ Sieht man von dem erneuten wirtschaftspolitischen Kurswechsel der australischen Regierung im Jahre 1972 ab, ergab sich die Notwendigkeit des Verkaufs der australischen Tochtergesellschaft zunehmend aus rein ökonomischen Gesichtspunkten. Für die

¹¹⁶⁰ A. a. O., S. 19.

¹¹⁶¹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 2, BArch B 126/81604.

¹¹⁶² Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 30. November 1972, S. 19, BArch B 171247, Bd. 3.

¹¹⁶³ Niederschrift über die 62. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1973, S. 5, BArch B 102 171247, Bd. 3.

¹¹⁶⁴ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 2-3, BArch B 126/81604.

Motor Producers konnte es kaum erstrebenswert sein, eine Montagefabrik zu finanzieren, die zu einem Großteil von Wettbewerbern zur Montage genutzt wurde, ohne dass diese sich am Investitionsrisiko beteiligten. Daneben hatte die Überprüfung anderer Handlungsoptionen deutlich aufgezeigt, dass andere Alternativen in Relation nachteilig gewesen wären. Zumal sich bereits herausgestellt hatte, dass der Standort Australiens nicht zu einem Stützpunkt für Aktivitäten in der Fern-Ost-Region ausgebaut werden konnte.¹¹⁶⁵

Im Gegensatz zu „Motor Producers“ entwickelten sich die Möglichkeiten Nissans auf dem australischen Markt zunehmend positiv, so dass das japanische Automobilunternehmen schließlich 50% der Kapazitäten des australischen VW-Werks belegte.¹¹⁶⁶ Da Nissan 1972 einen Marktanteil von 7% hatte und sich zu diesem Zeitpunkt bereits für den Eintritt in den 85%-Plan entschieden hatte, war es für den japanischen Automobilhersteller durchaus von Interesse die Kooperation mit Motor Producers zu vertiefen. Auch in diesem Kontext wird die große Bedeutung, die Volkswagen der Außenwirkung beimaß, deutlich. So begründete das Volkswagenwerk eine zunächst geplante japanische Beteiligung an dem australischen Montagewerk offiziell mit der australischen Wirtschaftspolitik und guten Erfahrungen, die man in der bisherigen Zusammenarbeit mit Nissan gemacht hatte zu begründen, um Imageschäden der Marke Volkswagen fernzuhalten.¹¹⁶⁷

1974 stand endgültig fest, dass es langfristig unmöglich war, die australische Fabrik zu halten. Aus diesem Grund wurden die dem Unternehmen situativ verbleibenden Handlungsoptionen erneut untersucht. Eine Option bestand darin, die Montage des Typs 2 beizubehalten und daneben zusätzlich Fahrzeuge für Daimler-Benz, Volvo und Nissan zu montieren. Die frei

¹¹⁶⁵ A. a. O., S. 2-3.

¹¹⁶⁶ A. a. O., S. 3.

¹¹⁶⁷ Ebd.

werdende Fabrikhalle sollte in diesem Fall vermietet werden. Eine andere Möglichkeit stellte die Schließung und anschließende Vermietung der Fabrik dar. Die letzte Lösung bestand im Verkauf des Werks an Nissan.¹¹⁶⁸ Aus diesem Grund trat das Volkswagenwerk mit Nissan in Verhandlungen, mit dem Ziel das Unternehmen an der Tochtergesellschaft zu beteiligen, um das Investitionsrisiko mit Nissan zu teilen. Zunächst scheiterten Verhandlungen über einen Verkauf der Motor Producers 1974. Im April des gleichen Jahres schließlich wurden die Verhandlungen erneut aufgenommen, als sich immer deutlicher abzeichnete, dass die australische Regierung zukünftig eine Wirtschaftspolitik anstrebte, die weitere Limitierungen von CKD- und Komplettimporten vorsah.¹¹⁶⁹ Trotz aller bis dahin vorgenommenen Anstrengungen zeichnete sich 1975 ab, dass die australische Tochtergesellschaft in diesem Jahr mit einem Verlust abschließen würde. Auch für die folgenden Jahre stellte sich bereits heraus, dass: „mit keiner Verbesserung der Situation zu rechnen [war].“¹¹⁷⁰

Mit Wirkung vom 31.3. 1976 erwarb der japanische Wettbewerber Nissan Motor Co. Ltd. – der seit 1973 anteilig an der australischen Tochtergesellschaft beteiligt war – nach seit 1972 anhaltenden Verhandlungen, 100% der Aktien der australischen Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, Motor Producers Ltd., in Melbourne¹¹⁷¹, zu einem Preis von umgerechnet 52 Mio. DM.¹¹⁷² Auf diese Weise gingen 1900 Beschäftigte und ein Betriebsgelände von 28 ha in den Besitz des japanischen Automobilherstellers über.

¹¹⁶⁸ Niederschrift über die 70. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1974, S. 9, BArch B 102/254610, Bd. 4.

¹¹⁶⁹ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 3, BArch B 126/81604.

¹¹⁷⁰ A. a. O., S. 2.

¹¹⁷¹ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Sperl an das Auswärtige Amt, Bericht, 13. Februar 1976, PA AA Zwischenarchiv Bd. 103117.; Vgl. auch Fragenbogen Nr. 2 im Anhang, Frage 2.

¹¹⁷² Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 14. November 1975, S. 3, BArch B 126/81604.

Zu diesem Zeitpunkt betrug die tägliche Produktion 215 Fahrzeuge.¹¹⁷³ Es wurden sowohl VW-Pkws und Nutzfahrzeuge (1976: 80 VW-Fahrzeuge pro Tag), Datsun- und Volvo Pkws sowie Mercedes Lkws montiert.¹¹⁷⁴ Die verwendbaren Karosseriepresse- und Werkzeugmaschinen wurden von VW für den Ausbau der eigenen Fabrik im mexikanischen Puebla verwendet.¹¹⁷⁵

Am 31.5.1977 stellte die Motor Producers ihre Geschäftstätigkeit ein.¹¹⁷⁶ Hiernach übernahm die LNC Industries Limited den Vertrieb von vollständig-gefertigten Fahrzeugen der Marke Volkswagen und Audi in Australien.¹¹⁷⁷

Nissan blickte zu diesem Zeitpunkt auf eine lange Zeit unvorhergesehene Erfolgsentwicklung zurück. 1976 sicherte sich der japanische Automobilhersteller durch den Verkauf seiner Datsun-Pkws, den dritten Platz nach General Motors und Ford. Der Datsun 180 B erzielte in diesem Jahr Anteile von 62,5 %, diese sollten sich – einer Prognose zufolge bis 1977 auf 70% und bis 1980 auf 85% erhöhen. Für Nissan entstand durch den Erwerb der Motor Producers ein – im Zuge seiner Expansionspolitik zentrales Fabrikationsstandbein. Die erfolgreiche Entwicklung legte eine Ausweitung des Engagements nahe. Nissan hatte demgemäß einen Antrag bei der australischen Bundesregierung gestellt, in den 85%igen Local Content Plan involviert zu werden.

Darüber hinaus erwarb Nissan ein weiteres Betriebsgelände in einer Größenordnung von 82 ha, zur Einrichtung eines Auslieferdepots und eines Services. Die Investitionen hierzu betrugen \$ 5 Mio. Eine weitere Expansi-

¹¹⁷³ Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Sperl an das Auswärtige Amt, Bericht, 13. Februar 1976, PA AA Zwischenarchiv Bd. 103117.

¹¹⁷⁴ Ebd.

¹¹⁷⁵ <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>, S. 80.

¹¹⁷⁶ Interne Mitteilung, 16.6.1977, UVW, Z 504, Nr. 175.

¹¹⁷⁷ Interne Mitteilung, 12. Feb. 1976, S. 1, UVW, Z 504, Nr. 175.; Volkswagen Chronik, 2008, S. 104.

on der Nissan Motor Producers bzw. Ausweitung der Kapazitäten im Sinne einer Motorenproduktion schien zu diesem Zeitpunkt naheliegend.¹¹⁷⁸

Die Montage von VW-Fahrzeugen wurde jedoch auch nach dem Verkauf der Motor Producers weiterhin durch Nissan zugesichert. Der Vertrieb wurde über die Verkaufsorganisation der sich im australischen Besitz befindenden Volkswagen Australia Pty. Ltd. in Sydney geregelt bzw. sichergestellt.¹¹⁷⁹

¹¹⁷⁸ Ebd.; Deutsches Generalkonsulat Melbourne, Generalkonsul Sperl an das Auswärtige Amt, Bericht, 13. Februar 1976, PA AA Zwischenarchiv Bd. 103117.

¹¹⁷⁹ Niederschrift über die 62. Aufsichtsratssitzung des Jahres 1973, S. 7, BArch B 102 171247, Bd. 3.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Einteilung des Untersuchungszeitraums in unterschiedliche Phasen ergab differenzierte Erkenntnisse im Hinblick auf die Entwicklung des Engagements von VW in Australien.

Für die *Phase des Markteintritts*, in der die Anfänge des Exportes von VW nach Australien 1953 untersucht wurden, konnten die Wirtschaftspolitik Australiens, die Entwicklung unternehmensinterner Strukturen des Mutterkonzerns sowie das „personale Netzwerk“¹¹⁸⁰ als sich zentral auswirkende Faktoren für den Beginn und Verlauf des Engagements von VW in Australien herausgestellt werden. So wurde der Export und der Markteintritt des Volkswagenwerks in Australien auf der Basis der Geschäftskontakte Klaus Detlof von Oertzens, Initiator und bis 1962 Hauptverantwortlicher des Australiengeschäftes, organisiert. Diese Vorgehensweise sollte die aus defizitär entwickelten Unternehmensstrukturen des Mutterkonzerns andernfalls resultierenden Schwächen kompensieren. Konkret mangelte es dem Unternehmen an in einem ausreichenden Maße entwickelten unternehmensinternen Strukturen zur Organisation und Koordinierung des Exportes. Die Vorgehensweise des Generaldirektors Heinz Nordhoffs brachte jedoch von Anfang an Schwierigkeiten mit sich, da der Mutterkonzern grundsätzlich über – wenn auch lediglich in einem geringen Umfang entwickelte – Fachabteilungen verfügte, die theoretisch für die Abwicklung des Export zuständig sein sollten. Diese Fachabteilungen hätten im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten weiter ausgebildet werden müssen, da sie personell stark unterbesetzt waren. Stattdessen präferierte Nordhoff jedoch von Anfang an die Regelung des Exportgeschäftes über das Netzwerk

¹¹⁸⁰ Vgl. Nieke, 2010, S. 77.

mit Oertzen, dem er damit eine größere Bedeutung beimaß als betrieblichen Hierarchien.¹¹⁸¹ Zunächst jedoch wirkte sich die Abwicklung des Exportes über das Netzwerk positiv auf den Beginn des Engagements von VW in Australien aus.

Bereits mit dem Markteintritt stellte die importsubstituierende Industrialisierungspolitik Australiens das Volkswagenwerk vor Herausforderungen. Konkret manifestierten sich diese in bilateralen Handelsproblemen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Australien, die die Aufnahme des Exportes von VW nach Australien zunächst hinauszögerten. Nachdem das Volkswagenwerk den Export nach Australien 1953 einmal aufgenommen hatte, gaben strikte Vorgaben der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik Australiens Ausmaß und Entwicklung des Exportes vor.

Auch für die weitere Entwicklung des Engagements von VW konnten die benannten Faktoren als zentrale Einflussgrößen bestätigt werden, wie auch die Untersuchung der Phase von 1954-56 bestätigte. In dieser Phase, in der die Entwicklung auf dem australischen Markt bis zur Entscheidung für die Direktinvestition im Fokus stand, erwiesen sich die Geschäftskontakte Oertzens und damit der Faktor Netzwerk als essentiell. Denn die Montage sowie der Vertrieb der montierten Fahrzeuge konnten einerseits mithilfe der Geschäftskontakte Oertzens organisiert werden. Andererseits jedoch erwuchs aus dem sich zunehmend ausbildenden „Teilnetz“¹¹⁸² zwischen Nordhoff und Oertzen, eine Machtposition Oertzens, die sich zunehmend negativ auf das Engagement von VW in Australien auswirkte. Schon mit dem Beginn seiner Tätigkeit als Leiter der Export Division Africa Austral-Asia im Jahre 1954, manifestierten sich hieraus resultierende Probleme. Die Ursache jener Schwierigkeiten lag darin, dass Oertzen durch diese Position unmittelbar der Direktion unterstellt war. Seine Tätigkeit fiel dabei in

¹¹⁸¹ Vgl. a. a. O., S. 78.

¹¹⁸² A. a. O., S. 9.

den Kompetenzbereich der Export und Kundendienstabteilung, die durch eine Anordnung Nordhoffs, Oertzen zum Hauptverantwortlichen des australischen Engagements zu ernennen, kaum Möglichkeiten hatte, auf das operative Geschäft Einfluss zuzunehmen. So kontrollierte Oertzen beispielsweise die gesamte Kommunikation mit den Importeuren.¹¹⁸³

Erneut wurde in dieser Phase damit die zentrale Bedeutung der Unternehmensentwicklung auf den Verlauf des Engagements von VW in Australien deutlich. So schuf die unzureichende Entwicklung unternehmensinterner Strukturen auch in dieser Phase Raum für eine individuelle Form der Organisation durch das Netzwerk. Grundsätzlich bestätigten die vorangestellten Ausführungen, dass das Evolutionsmodell Chandlers als möglicher analytischer Rahmen für die Entwicklung der Unternehmensstrukturen des Mutterkonzerns sowie die der australischen Tochtergesellschaft zu statisch ist. Denn die Unternehmensentwicklung des Mutterkonzerns sowie die der australischen Tochtergesellschaft erfolgten nicht entsprechend der in Chandlers Modell festgelegten Wachstumsphasen. Wie auch bei dem Engagement von VW in Südafrika¹¹⁸⁴ verlief die Unternehmensentwicklung in Australien nicht primär rational. So implementierte das Volkswagenwerk im Australienprojekt zunächst keine Unternehmensstruktur, anhand derer eine Strategie hätte ausgerichtet werden können. Vielmehr wurde das Engagement von VW in Australien, wie deutlich wurde, zunächst weitgehend über das Netzwerk organisiert.

Die Lerntheorie kann den Internationalisierungsprozess von VW in Australien aus diesem Grund nicht hinreichend erklären. Obschon sich der übergeordnete Internationalisierungsprozess des Volkswagenwerks zwar grundsätzlich in „konzentrischen Kreisen vom Heimatmarkt“¹¹⁸⁵ aus voll-

¹¹⁸³ Vgl. a. a. O., S. 93.

¹¹⁸⁴ Vgl. a. a. O., S. 225.

¹¹⁸⁵ Holtbrügge, 2005, S. 5.

zog¹¹⁸⁶, erfüllte der australische Markt die gemäß der Lerntheorie¹¹⁸⁷ für eine Markterschließung erforderlichen Kriterien nicht eindeutig. Damit kann die Lerntheorie die Motivlage der Markterschließung nicht umfassend erläutern. In dem aufgezeigten Verlauf der differenzierten Marktbearbeitung in Australien wurde bereits die Abweichung von dem idealtypischen, schrittweise erfolgenden Ablauf der Bearbeitung eines bestimmten Zielmarktes (establishment chain) – wie ihn die Lerntheorie vorsieht – deutlich. Während die Aufnahme des Exports sowohl internen als auch externen Faktoren geschuldet war, erfolgte die Ausweitung des Engagements nicht primär aufgrund wachsender Erfahrung und marktspezifischem Wissen¹¹⁸⁸ und somit unternehmensinterner Faktoren. Vielmehr wurde die Ausweitung des Engagements von VW in Australien zunächst durch einen äußeren Faktor, der australischen importsubstituierenden Industrialisierungspolitik motiviert. Grundsätzlich sind die definierten Stufen der Marktbearbeitungsformen der Lerntheorie in vielerlei Hinsicht zu starr. So berücksichtigt das Modell zum Beispiel – wie Holtbrügge bereits herausstellte – nur eine begrenzte Auswahl an Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen, so dass nicht alle möglichen Formen der Marktbearbeitung erfasst werden.¹¹⁸⁹ Da dieses Muster keine externen Faktoren, wie beispielsweise die Wirtschaftspolitik eines Gastlandes berücksichtigt, hat es keinen Erklärungswert für Marktbearbeitungsformen, die aus den Vorgaben einer importsubstituierende Industrialisierungspolitik resultieren und wird dem Ablauf der Bearbeitung des australischen Zielmarktes somit nicht gerecht.

Für den gesamten Markteintritt bis 1956 stellte sich ferner heraus, dass die Aktivitäten von VW in Australien nicht gesteuert verliefen, sondern durch vorteilhafte Rahmenbedingungen begünstigt wurden. Strategiepapiere wa-

¹¹⁸⁶ Vgl. a. a. O., S. 26.

¹¹⁸⁷ Für weitere allgemeine Kritikpunkte zur Lerntheorie im Hinblick auf Kriterien wie Wahrnehmung und Objektivität, vgl. A. a. O., S. 24.

¹¹⁸⁸ Vgl. Johanson/ Vahlne, 1990, S. 13.

¹¹⁸⁹ Vgl. Holtbrügge, 2005, S. 20.

ren in dieser Zeit noch nicht üblich.¹¹⁹⁰ Vielmehr war der Verlauf des Engagements von VW in Australien auf ein individuelles Zusammenwirken dargelegter unterschiedlicher Faktoren und Voraussetzungen zurückzuführen. Letztlich machte der Generaldirektor Nordhoff, der über die finale Entscheidungsgewalt verfügte, viele Entscheidungen von seinem Gefühl bzw. seinen Erfahrungen und seinem Geschäftsinstinkt abhängig.

Insgesamt wurde die Multidimensionalität der Motive für die 1956 gefällte Entscheidung zur Direktinvestition in Australien deutlich. Auch in diesem Kontext gab die australische Wirtschaftspolitik den Anstoß zur Ausweitung des Engagements. Zu diesem Zeitpunkt hatte das Unternehmen bezogen auf den australischen Markt zwar nur eingeschränkte Handlungsoptionen, jedoch hätte sich das Volkswagenwerk auch für eine Direktinvestition in einem anderen Markt entscheiden können. Dass sich das Volkswagenwerk für die Gründung einer australischen Tochtergesellschaft entschied, war auf unternehmensspezifische Motive zurückzuführen. Wie schwer kalkulierbar die tatsächliche langfristige Umsetzung der mit diesen Motiven verbundenen Interessen und Ziele war, wurde erst später deutlich. Dies hängt damit zusammen, dass die Vor- und Nachteile des australischen Marktes eine Eigendynamik entwickelten. Aus dieser Dynamik ergibt sich die vielseitige und komplexe Wirkungsweise von Vor- und Nachteilen, die aus diesem Grund nicht eindeutig bzw. nachhaltig als Vor- oder Nachteil identifiziert werden können. So waren die Einflüsse und Faktoren, die sich auf den Verlauf des Internationalisierungsprozesses auswirken, zum Teil ambivalent und damit unkalkulierbar.

Auch das Eklektische Paradigma ist aus unterschiedlichen Gründen nicht imstande, die Direktinvestition in Australien umfassend zu erklären. Zum einen berücksichtigt das EP den Faktor Wirtschaftspolitik von Gastländern

¹¹⁹⁰ Vgl. Grunow-Osswalds themenspezifischen Ausführungen zu Daimler-Benz: Vgl. Grunow-Osswalds, 2006, S. 207.

nicht. Dieser war für den Verlauf der Internationalisierung in Australien jedoch – wie die historische Analyse eindeutig ergab – zentral. Hierin spiegelt sich eine Schwäche des EPs wider, die bereits Fricke kritisierte, indem er wirtschaftstheoretischen Modellen eine mangelnde Berücksichtigung fachfremder bzw. nicht ökonomischer Wissenschaften attestierte.¹¹⁹¹ Ferner stellte die genauere Betrachtung der Motivlage, die zu der Entscheidung für eine Direktinvestition des Volkswagenwerks in Australien führte, heraus, dass Eigentums- und standortspezifische Faktoren nicht eindeutig und als das einzige und ausschlaggebende Entscheidungsmotiv identifiziert werden konnten.

Da sich das EP lediglich auf die Erklärung von Erfolgen fokussiert, hat es für die Entwicklung des Engagements von VW in Australien de facto keinen ausreichenden Erklärungsgehalt. So sieht das EP keine Möglichkeit vor, die Desinvestition oder das ökonomische Scheitern der australischen Tochtergesellschaft zu erläutern.¹¹⁹²

Zusammenfassend stellte sich für diese Phase vielmehr heraus, dass alle Entscheidungen des Generaldirektors Nordhoff durch das aus der Freundschaft zu Oertzen erwachsende „Teilnetz“¹¹⁹³ beeinflusst wurden. Nicht zwingend entsprachen die auf dieser Grundlage getroffenen Entscheidungen dabei dem Prinzip der ökonomischen Gewinnmaximierung¹¹⁹⁴. Es war demnach nicht immer der ökonomische Vorteil entscheidend, vielmehr prägte die Positionierung Nordhoffs und Oertzens innerhalb dieses „Teilnetz[es]“¹¹⁹⁵ ihre Wahrnehmung der Rationalität.¹¹⁹⁶ Auf diese Weise war

¹¹⁹¹ Vgl. Fricke, 2008, S. 195.

¹¹⁹² Vgl. dazu die umfassende – aus der Forschung zusammengestellte – allgemeine Kritik am EP Fricke; A. a. O., S. 188-203.

¹¹⁹³ Nieke, 2010, S. 9.

¹¹⁹⁴ Vgl. a. a. O., S. 8-9.

¹¹⁹⁵ A. a. O., S. 9.

¹¹⁹⁶ Vgl. a. a. O., S. 8-9.; Vgl. Edeling, 2002, S. 223-225.

das Netzwerk von vornherein anfällig für Dysfunktionalitäten, die die Basis für die Fehlentscheidungen seiner Akteure schufen.

In der Erfolgszeit der VWA von 1957-63 zeigten sich gleichwohl auch Misserfolge. Auch in dieser Phase wäre eine sich den aus der Ausweitung des Auslandsgeschäftes gestiegenen Anforderungen anpassende Reformierung der Organisationsstrukturen des Mutterkonzerns zwingend notwendig gewesen. Erneut war es dem Machtanspruch Nordhoffs geschuldet, dass eine erforderliche Weiterentwicklung entsprechender Organisationsstrukturen und die damit verbundene Dezentralisierung von Verantwortung nur dann und nur in einem zwingend erforderlichen Maße erfolgte, wenn es keine andere Möglichkeit gab. Konkret entstanden in dieser Zeit zwar Unter- bzw. Fachabteilungen mit dem Ziel, eine bessere Betreuung des Auslandsgeschäftes durch den Mutterkonzern zu gewährleisten und den gewachsenen Anforderungen des Exportes somit besser gerecht zu werden.¹¹⁹⁷ Jedoch setzte sich Nordhoff auch in dieser Situation über die Binnendifferenzierung der Konzernorganisation, beispielsweise in den Bereichen der Fertigung und des Absatzes hinweg. Dies bewirkte Nordhoff durch die Beibehaltung der U-förmigen Organisationsstruktur, die einen Zentralismus aufrechterhielt, durch den jede strategische Entscheidungsmacht nach wie vor bei ihm konzentriert wurde.¹¹⁹⁸ Ferner verstand es Nordhoff durch eine geschickte Anlage des Netzwerkes, die Funktionalität dieser teilweise zu untergraben und die „Wirkungsmacht des Netzwerkes“¹¹⁹⁹ zu erhalten.¹²⁰⁰

Auf dieser Grundlage konnte Oertzen die ambivalente Rolle einnehmen, die ihm für die Entwicklung des Engagements von VW in Australien zukam. Diese Rolle ergab sich daraus, dass ein Engagement von VW in Australien

¹¹⁹⁷ Vgl. Nieke 2010, S. 124-125.

¹¹⁹⁸ Vgl. a. a. O., S. 142-143., S. 224-225.

¹¹⁹⁹ A. a. O., S. 188.

¹²⁰⁰ Vgl. a. a. O., S. 124-125.

einerseits ohne ihn und seine Geschäftskontakte kaum möglich gewesen wäre. Andererseits kam es in dieser Phase auch zu Problemen, die mit dem Machtbewusstsein Oertzens verbunden waren. Die Hemmung einer allzu großen Einflussnahme des Mutterkonzerns auf das Australiengeschäft bis 1962 war dabei sowohl mit dem Machtanspruch Oertzens als auch mit dem „Teilnetz“¹²⁰¹ zwischen Oertzen und Nordhoff, das diesen überhaupt erst legitimierte, verbunden. In der Kombination aus der vorwiegenden Abwesenheit des für das Australiengeschäft Hauptverantwortlichen Oertzens und der hieraus in gewisser Weise erwachsenden zeitweisen Abkapselung der australischen Tochtergesellschaft resultierten Probleme, die im Verlauf des Engagements immer größere Dimensionen annahmen. Auch die sich in dieser Phase vollziehende Umwandlung der Volkswagenwerk GmbH in eine Aktiengesellschaft im Jahre 1960 hatte die Macht des Netzwerks nicht unverzüglich geschwächt. In dem auf diese Weise entstehenden neuen institutionellen Rahmen, der theoretisch bessere Kontrollmöglichkeiten von Unternehmensaktivitäten schuf, verstand es der Generaldirektor ebenso seine Entscheidungshoheit zu wahren. Es gelang diesem seinen Führungsanspruch nicht zuletzt dadurch zu realisieren, dass er den im Zuge der Umwandlung zu ernennenden Vorstand der neuen Gesellschaft überwiegend aus der bereits etablierten Führungsebene des Volkswagenwerks ernennen konnte. Ferner erhielt Nordhoff seine Macht durch die Fixierung des Stab-Linien-Prinzips.¹²⁰² Vorstand und Aufsichtsrat akzeptierten Nordhoffs Machtanspruch zunächst weitgehend.¹²⁰³

Die australische Tochtergesellschaft wurde im Jahre 1961 und damit relativ spät zu einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft des Mutterkonzerns.¹²⁰⁴ Problematisch erwies sich in diesem Kontext grundsätzlich, dass

¹²⁰¹ A. a. O., S. 9.

¹²⁰² Vgl. a. a. O., S. 141., S. 144-145.

¹²⁰³ Vgl. a. a. O., S. 151.

¹²⁰⁴ Vgl. Nieke, 2010, S. 172.

die VWA damit nicht automatisch vollständig in den Konzern integriert wurde. Eine tiefere Integration in den Konzern verbot zunächst das australische Recht, so dass die Kontrollmöglichkeiten der Muttergesellschaft hierdurch von vornherein limitiert waren. Im Falle Australiens hatten Oertzen und Nordhoff darüber hinaus – aus den bisher genannten Gründen – einen allzu großen Eingriff des Mutterkonzerns in das Australiengeschäft lange Zeit zu verhindern gewusst. Dies galt insbesondere für den Vertrieb. Bis 1962 verhinderten Oertzen und Nordhoff, dass der Vertrieb in Australien von der Zentrale in Wolfsburg aus gesteuert wurde. Dementsprechend wurde der australische Markt erst ab diesem Zeitpunkt, zumindest theoretisch, von Wolfsburg aus bearbeitet.¹²⁰⁵ De facto jedoch hatte der Mutterkonzern bis 1966 keinen realistischen Überblick, weder über die Situation des australischen Vertriebs noch über die allgemeine Lage der australischen Tochtergesellschaft. Unter diesen Voraussetzungen waren die Bedingungen für einen weiteren erfolgreichen Verlauf des Engagements von VW in Australien nicht gerade günstig.

Basal für ein Verständnis der Probleme der VWA war darüber hinaus ebenso in dieser Phase, dass diese im Grunde erst durch die Vorgaben der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik zu einer Produktionsgesellschaft wurde.

In der *Phase von 1964-68* standen die Markbehauptung sowie die Probleme der VWA im Vordergrund. Deutlich stellte sich dabei heraus, dass die Probleme der australischen Tochtergesellschaft unterschiedlicher Natur waren. Möglich geworden waren diese Probleme erst mit den Vorgaben der australischen Wirtschaftspolitik des Jahres 1964. Die Vorschriften der importsubstituierenden Industrialisierungspolitik hatten dazu geführt, dass die australische Tochtergesellschaft den Ausbau ihrer Fabrikanlagen vornehmen musste, um die mit den Regierungsvorschriften zur Erhöhung des na-

¹²⁰⁵ Vgl. Ebd.

tionalen Fertigungsanteils verbundene Tiefe in der Produktion zu erzielen. Der Ausbau der Fertigungstiefe lag in den Vorgaben der australischen Wirtschaftspolitik begründet. So legten die Vorgaben dieser Wirtschaftspolitik, eine Steigerung des Local Content fest, die innerhalb einer vorgegebenen Zeit erreicht werden musste. Die Rentabilität der Automobilproduktion war dabei davon abhängig, dass die australische Regierung, die im Gegenzug in Aussicht gestellten Zoll- und Steuervorteile auch gewährte. Problematisch erwies sich in diesem Kontext, dass die Wirtschaftspolitik stark konjunkturabhängig war und zollpolitische Versprechungen der australischen Regierung nicht immer eingehalten wurden. Ferner konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Schwäche der australischen Wirtschaftspolitik im Hinblick auf eine Fehlformulierung und Umsetzung der Automobilpolitik per se identifiziert werden.¹²⁰⁶ Teilweise war die Wirtschaftspolitik der australischen Regierung für Automobilhersteller insofern mit Problemen verbunden, als dass es dieser an einer Klarheit über verfolgte und erreichbare Ziele mangelte.¹²⁰⁷

Dass der Ausbau der australischen Tochtergesellschaft jedoch in keinem Verhältnis zur Entwicklung der Absatzchancen auf dem australischen Markt stand, war wiederum auf ein Missmanagement sowohl des australischen Board als auch des Mutterkonzerns zurückzuführen, für das die Gründe ebenfalls multikausal waren. Zentrale Bedeutung erhielt in diesem Kontext die späte Ablösung des Netzwerks. Dieses hatte Nordhoff, wie bereits erwähnt, in den 1950er Jahren gespannt, um eine unternehmensinterne Schwäche – nicht ausreichend ausgebildete Koordinierungs- und Organisationsstrukturen – zu kompensieren. Jenen Zweck erfüllend brachte das Netzwerk sodann gleichwohl von Anfang an Probleme mit sich. Die zu starke Machstellung Nordhoffs und Oertzens, die aus der Abkapselung des

¹²⁰⁶ Vgl. Smyrk 2000, S. 1-10.

¹²⁰⁷ Vgl. a. a. O., S. 1.

„Teilnetz“¹²⁰⁸ resultierte und die damit verbundene kontrollierte „Zirkulation von Informationen“¹²⁰⁹ zwischen diesen beiden Akteuren hatten Fehlentscheidungen überhaupt erst ermöglicht. Ferner trug die Fehlkonstruktion des australischen Board sowie eine Fehlberichterstattung Oertzens über die Lage der australischen Tochtergesellschaft dazu bei, dass die Konzernmutter lange nicht umfassend informiert war.

Die lange ausbleibende Ablösung des Netzwerks und die damit nicht erfolgte Weiterentwicklung der Unternehmensstrukturen des Mutterkonzerns katalysierte ein ganzes Konglomerat an Problemen, die das Volkswagenwerk in dieser Phase einholten und letztlich die Fehlentscheidung für den Plan A überhaupt erst ermöglichte. So ist davon auszugehen, dass der eigens als Kontrollgremium für Auslandstochtergesellschaften gegründete TUM-Ausschuss bei der Investitionsentscheidung des Jahres 1964¹²¹⁰ keinen realistischen Überblick über die Entwicklungen der Marktbedingungen in Australien hatte.

Obschon die Bearbeitung des australischen Marktes – seitdem Oertzen seine Verantwortlichkeit für diesen aufgegeben hatte – vom Mutterkonzern ausgehend erfolgte, war der Vorstand offenbar nicht umfassend über die Lage der australischen Tochtergesellschaft informiert. Durch die hieraus resultierende Überschätzung der Chancen und Möglichkeiten im australischen Markt, konnte es überhaupt erst zu einer Fehlentscheidung in den Dimensionen eines Plan A kommen.

Ebenso unrealistisch war es, in diesem Kontext davon auszugehen, dass ein mit dem Plan A verbundenes potentiell überschüssiges Produktionsvolumen durch den Export in Länder des südostasiatischen und südpazifischen Raumes hätte abgebaut werden können. Dass die VWA nicht – wie zu Be-

¹²⁰⁸ Nieke, 2010, S. 9.

¹²⁰⁹ A. a. O., S. 209.

¹²¹⁰ Vgl. a. a. O., S. 223, S. 189.

ginn des Engagements von VW in Australien geplant – zu einer Art Stützpunkt für die Belieferung ausgewählter Länder dieses Raumes werden konnte, war zu diesem Zeitpunkt nicht von der Hand zu weisen. Die Erfahrungen, die diesbezüglich gewonnen werden konnten, zeigten den nur geringen Importbedarf für diesen Raum deutlich auf. Dieser ergab sich unter anderem daraus, dass Länder, wie zum Beispiel Neuseeland, ebenfalls die Ziele einer importsubstituierenden Industrialisierungspolitik verfolgten.¹²¹¹

Bezeichnend ist in diesem Kontext, dass sich der Mutterkonzern erst ab 1966 sukzessiv durch die Einsetzung von Expertenkomitees einen Überblick über die Dimensionen eines Scheiterns verschaffte, dessen Ursachen lange zurückreichten. Die Folgen dieser Fehlentscheidung konnten nicht mehr aufgefangen werden. Jegliche Maßnahmen zu Rettung der australischen Tochtergesellschaft, wie beispielsweise das Ausscheiden aus dem Plan A und der Übergang zum Small-volume Plan scheiterten.

Zurückzuführen war dies zu einem Großteil darauf, dass es dem Mutterkonzern bis zu diesem Zeitpunkt immer noch nicht gelungen war, die Auslandsgesellschaften angemessen an die Zentrale in Wolfsburg anzubinden. Somit hatte der Mutterkonzern immer noch keine Lösung für die angestiegene Komplexität des Auslandsgeschäftes gefunden.¹²¹² Auch das 1966 zusätzlich zum TUM-Ausschuss gegründete Programm-Komitee vermochte nicht die Lage in Australien zu verbessern. Faktisch war es bis 1967 immer noch nicht zu einer erforderlichen Ausbildung der Organisationsstrukturen der Muttergesellschaft gekommen.¹²¹³ Die zentralen Voraussetzungen dafür, dass die VWA schrittweise zu einer wirksamen Unternehmensorganisation werden konnte, bestanden theoretisch in der 1961 erfolgten Um-

¹²¹¹ Vgl. dazu Anhang, Fragebogen 1, Frage 4.

¹²¹² Vgl. Nieke, 2010, S. 208.

¹²¹³ Vgl. a. a. O., S. 208-211.

wandlung der VWA in eine 100%ige VW-Tochtergesellschaft. Hinzu kam, dass Oertzen im Jahre 1962 die Verantwortlichkeit für den australischen Markt aufgab und der VW-Konzern die Steuerung der australischen Marktbearbeitung sodann abwickelte. Diese Veränderungen führten jedoch nicht zur direkten Ablösung des Netzwerkes. Die Netzwerkstrukturen waren über einen langen Zeitraum geknüpft worden und wirkten nach, auch da die Muttergesellschaft bis zum endgültigen Ausscheiden Oertzens Ende 1963 immer noch nicht über ausreichende unternehmensstrukturellen Möglichkeiten einer konsequenten Anbindung der australischen Tochtergesellschaft verfügte. Bemerkenswert ist, dass sodann drei weitere Jahre vergingen, bis im Jahre 1966 erste konkrete, der weiteren Realisierung einer Unternehmensorganisation dienenden Maßnahmen ergriffen wurden. Diese bestanden zum Beispiel in der Neuordnung des Board und weiteren unternehmensspezifischen Neuorganisationen. Die neue Unternehmensorganisation kam damit für eine erfolgreiche Wende in Australien deutlich zu spät. Bereits 1968 wurde die Eigenproduktion der VWA eingestellt und das Engagement von VW auf dem australischen Markt sukzessive reduziert.

In der Phase von 1968-76 ging es darum, das ökonomische Scheitern der australischen Tochtergesellschaft zu analysieren. Der Vergleich des Verlaufs des Engagements der australischen und der südafrikanischen Tochtergesellschaften zeigt mögliche Grenzen des GAINS-Ansatzes¹²¹⁴ auf. So wurde insgesamt deutlich, dass die australische Tochtergesellschaft unter vergleichbaren externen und internen Rahmenbedingungen¹²¹⁵ scheiterte, während die südafrikanische SAMAD erfolgreich war.¹²¹⁶ Diese Bedingungen ergaben sich daraus, wie vorangestellte Ausführungen verdeutlichen, dass beide Länder ehemalige britische Kolonien sowie Schwellenländer

¹²¹⁴ Vgl. dazu die ausführlichen Kritiken zum GAINS-Ansatz, Bäurle, 1996, S. 113.; Bode, 2000, S.46.

¹²¹⁵ Für die zentralen Rahmenbedingungen der südafrikanischen Tochtergesellschaft vgl. Nieke 2010, S. 193; S. 195-196; S. 202; S. 204.

¹²¹⁶ Vgl. a. a. O., S. 215-217.

waren und damit vergleichbare Marktbedingungen aufwiesen. Zu diesen Bedingungen zählte beispielsweise die importsubstituierenden Industrialisierungspolitik, die die Regierungen beider Länder führten, die für beide Tochtergesellschaften von VW im gleichen Zeitraum mit ähnlichen Herausforderungen und Problemen verbunden waren. Auch die Gesellschaftsformen und Strukturen der beiden Tochtergesellschaften waren zu einem gewissen Grad vergleichbar. Während die australische Tochtergesellschaft jedoch scheiterte, gelang es der südafrikanischen Tochtergesellschaft eine Krise zu überwinden und an alte Erfolge anzuknüpfen.¹²¹⁷ Wie lässt sich die Erkenntnis, dass das Engagement zweier Tochtergesellschaften unter sehr ähnlichen Bedingungen so unterschiedlich verläuft, in Einklang bringen mit den kontinuierlich wieder vorkommenden Grundmustern einer Unternehmung¹²¹⁸? Verdeutlichen die unterschiedlichen Verläufe nicht vielmehr, dass es nicht uneingeschränkt berechtigt ist, von einer mit diesen Grundmustern verbundenen Vorhersehbarkeit auszugehen? Die beiden hier aufgezeigten Fälle können diese Fragen nicht final beantworten. Dazu wäre eine empirische wirtschaftswissenschaftliche Überprüfung der beiden Fallbeispiele notwendig. Um die Realisierbarkeit der Entwicklung von Gestaltkonfigurationen für das ökonomische Scheitern bewerten zu können, müssten darüber hinaus weitere empirische, wirtschaftswissenschaftliche Fallstudien geführt werden. Während eine finale Beantwortung der aufgeworfenen Fragen nicht dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit entsprach, konnte durch die Berücksichtigung beider Fallbeispiele eindeutig herausgestellt werden, dass diese nicht in ein Grundmuster einzuordnen waren.¹²¹⁹

Die vorliegende Untersuchung ergab, dass im Hinblick auf den Verlauf des australischen Engagements die Elemente des Erfolgs auch diejenigen des

¹²¹⁷ Vgl. Ebd.

¹²¹⁸ Vgl. Macharzina/ Engelhard, 1991, S. 31-32.; Bäurle, 1996, S. 109.

¹²¹⁹ Vgl. Bode, 2009, S. 42.

Misserfolgs mit gegenteiligen Vorzeichen¹²²⁰ waren und konnte damit die von Köhler und Rossfeld aufgeworfene Frage¹²²¹ dahingehend beantworten.

Der Misserfolg in Australien war, wie der direkte Vergleich der unterschiedlichen Phasen zeigte, damit von Anfang an latent im Erfolg angelegt. Deutlich wurde dies beispielsweise in der *Phase von 1957-1963*, in der sich neben Erfolgen auch Probleme des VW-Konzerns in der Entwicklung und Gestaltung der VWA zeigten. Die Erfolge basierten dabei auf den gleichen Elementen, wie die Probleme der australischen Tochtergesellschaft.

In der hieraus abzuleitenden Konsequenz bedeuten die vorangestellten Erkenntnisse insgesamt, dass im Einzelfall lediglich eine individuelle Gewichtung von Faktoren vorgenommen werden kann, die ausschlaggebend für die Mobilisierung einer positiven, konstanten bzw. sich wandelnden oder negativen Entwicklung waren. Im Rahmen einer solchen Gewichtung konnten im Hinblick auf den Verlauf des Engagements von VW in Australien wiederum Faktoren identifiziert werden, die einen Prozess verstärkten oder hemmten. Unter diesen konnten die in der Einleitung anhand der Forschungsliteratur generierten Faktoren der Unternehmensentwicklung der Entwicklung der Marktbedingungen sowie der Entwicklungen der Gestaltung des Engagements von VW auf dem australischen Markt bestätigt werden.

Da es im Falle Australiens weder stabile Elemente des Erfolgs noch des Misserfolgs gab, war die Abgrenzung beider Phänomene somit teilweise durchaus problematisch. Allein eine tendenzielle Bestimmung des Einflussgrads der jeweiligen Faktoren konnten vorgenommen werden.

¹²²⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen Köhlers und Rossfelds, die sich im Rahmen der Eingrenzung ihres Forschungsfeldes mit der Frage nach den „Bausteinen des Misserfolgs“ auseinandersetzten.; Köhler/ Rossfeld, 2012, S. 9-37.

¹²²¹ A. a. O., S. S. 25.

Eine Prognose über die Entwicklung dieser Faktoren ist jedoch aufgrund der ihnen inhärenten Ambivalenz und der Dynamik des Internationalisierungsprozesses kaum möglich. Die vorliegende Arbeit ergab vielmehr eindeutig, dass die Ausschöpfung von Stärken und Schwächen einer Unternehmung abhängig ist von dem Einfluss der Kräfte ihres Umfeldes. Durch diese Dynamik verlagern sich sowohl Chance als auch Risiko.¹²²²

Um diese Gleichung zu verdeutlichen, soll diese anhand des Verlaufs des Engagements von VW in Australien noch einmal beispielhaft dargelegt werden.

Das ökonomische Scheitern der australischen Tochtergesellschaft wäre, neben den vorangestellten Ausführungen nicht zu verhindern gewesen, da es Variable gab, die nicht vorhersehbar waren. Spätestens nachdem man sich auf den Plan A festgelegt hatte, waren die Weichen gestellt und der Misserfolg nicht mehr zu verhindern.

Mit der Gründung der australischen Tochtergesellschaft hatte das Volkswagenwerk eine Herausforderung angenommen, deren Risiko unter anderem aufgrund der Wirtschaftspolitik des Gastlandes schwer zu kalkulieren war. Sowohl in der Phase des Markteintritts als auch in der Phase der Marktbehauptung war die Wirtschaftspolitik der australischen Regierung ausschlaggebend für die langfristigen Entscheidungen des VW-Konzerns. Hieraus resultierte sowohl die positive, als auch die negative Entwicklung des Engagements von VW in Australien.¹²²³ Die Wirtschaftspolitik der australischen Regierung könnte dabei einerseits als eine Art Katalysator betrachtet werden, aus dem zu einem gewissen Grad eine Pfadabhängigkeit resultieren konnte. Entsprechend dieser Betrachtung war das gesamte En-

¹²²² Vgl. dazu Paxmann/ Fuchs 2005, S. 82, S. 86.

¹²²³ Vgl. Fragenbogen Nr. 1 im Anhang Frage 1 und 2, Frage 4.; Fragenbogen Nr. 2, Frage 2.; Fragenbogen Nr. 3, Frage 2 und 4.; Fragenbogen Nr. 4, Frage 1.

agement von VW in Australien geprägt durch die Vorgaben der australischen Regierung.

So resultierte aus dem Beschluss von 1957 für die australische Tochtergesellschaft den 70%igen Nationalisierungsanteil in der Fertigung zu erreichen, eine strikte Festlegung zur Direktinvestition. Mit dieser Entscheidung hatte man das Risiko einer hohen Investition für einen langen Zeitraum in Kauf genommen. Gleichwohl ergab sich aus dieser Pfadabhängigkeit andererseits jedoch nicht zwangsläufig ein rein determinierter Pfad. Die politischen Maßnahmen konstituierten Wegmarken, an denen der Board bzw. das Management der australischen Tochtergesellschaft sowie auch der Vorstand des Mutterkonzerns nach eigenem Ermessen über die Richtung des weiteren Weges entscheiden konnten. Obschon es sehr schwierig war, die weitere Marktentwicklung vorherzusehen, hätten die verantwortlichen Entscheidungsträger erkennen können, dass sich die Wettbewerbsbedingungen des australischen Marktes durch das mit dem Plan A verbundene Produktionsvolumen negativ verändern würden. In der hieraus abzuleitenden Konsequenz, unter der Berücksichtigung der durch eine Zunahme des Wettbewerbs ohnehin schon schwierigen Situation, hätte die Option Plan A für VW in Australien ausscheiden müssen.

Während es aufgrund insgesamt günstiger Rahmenbedingungen (dazu gehörte zunächst auch die Wirtschaftspolitik des Gastlandes) in der Phase des Markteintritts gelungen war, die Herausforderungen des australischen Marktes erfolgreich zu bewältigen, zeichnete sich in der Phase der Marktbehauptung das Scheitern immer deutlicher ab. Geht es um die Einordnung des Scheiterns, darf grundsätzlich nicht außer Acht gelassen werden, dass eine feste Konstante der australischen Wirtschaftspolitik, in einer engen Verflechtung zwischen der Vergabe von zollpolitischen Privilegien und australischen Interessen auf der handelspolitischen Ebene – seit den Anfängen des Engagements ab 1953 – bestand. Sodass sich theoretisch die

Frage stellt, warum die Verbesserung der australischen Handelsbeziehungen zu Japan und die daraus erwachsenden Probleme für die VWA von VW nicht frühzeitig erkannt wurden.

Die grobe Ausprägung der Entwicklung der handelspolitischen Beziehung zwischen Japan und Australien war zwar ab ca. 1960 konstant und in gewisser Weise vorauszusehen, jedoch war sie von vielen unberechenbaren Faktoren kontinuierlich und jederzeit beeinflussbar. Das gilt beispielsweise für die sich auf die Beziehungen zwischen Australien und Japan auswirkenden Entwicklungen des beiderseitigen Außenhandels. Hieraus hätte jedoch nicht zwangsläufig eine Angleichung der australischen Wirtschaftspolitik an japanische Interessen erfolgen müssen.

Selbst wenn der VW-Konzern die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Japan und Australien vorausgesehen hätte, wären all diese äußeren Faktoren, die zu einem politischen Kurswechsel führten, nicht vorausschauend kalkulierbar gewesen. Auch für den Fall, dass das Volkswagenwerk den politischen Kurswechsel erahnt hätte, wäre die Konsequenz dieser bloßen Vorahnung, der Rückzug vom australischen Markt gewesen. Eine Entscheidung von diesem Ausmaß, aufgrund einer Vorahnung zu treffen, für die es keine Sicherheiten gab, wäre aus ökonomischer Perspektive unverantwortlich gewesen.

Da die Ursprünge der Aporie der VWA vielmehr darin lagen, dass man auf der Basis von Fehlkalkulationen die Marktposition, die weiteren Möglichkeiten sowie die daraus abgeleiteten Folgerungen im Hinblick auf die Produktion schon mit der bereits thematisierten Umsetzung des Plan A überschätzt hatte, hätte eine Früherkennung der handelspolitischen Entwicklung in dieser Situation, die Krise der VWA auch nicht verhindern können. Durch die mit dem Plan A verbundenen Investitionen hatte sich die VWA zunächst bindend festgelegt. Aufgrund dieser Investitionen hätte die VWA

ohnehin – bei einer früheren Wahrnehmung der handelspolitischen Entwicklung – keine Ressourcen für Modeländerungen bzw. dafür notwendige Spezialwerkzeuge aufbringen können.

Selbst wenn es dem Management durch richtige Entscheidungen gelungen wäre, mit vorhandenen Ressourcen effektiv und nachhaltig umzugehen, wäre es fraglich, ob die VWA aufgrund des in der Phase des Markteintritts durch die australische Regierung weitestgehend gewährten Protektionismus, imstande gewesen wäre, auf die hieraus resultierende neue Wettbewerbskonstellation flexibel zu reagieren.

So erscheint es eher plausibel, dass aus dem Vertrauen auf den australischen Protektionismus bzw. aus der ihm erwachsenden protegierten Marktposition der VWA zu einem gewissen Grad eine Starrheit bzw. Immobilität erwachsen war. Denn durch die protegierte Position waren großartige Veränderungen im Hinblick auf die Modellpolitik (zum Beispiel Modellinnovationen und Preisveränderungen) theoretisch nicht notwendig gewesen. Es ist also fraglich, inwiefern die VWA in diesem Fall auf den unvorhergesehenen Kurswechsel der australischen Regierung flexibel hätte reagieren können.

Da die PEST-Analyse und Swot-Analyse derart angelegt sind, dass sie allenfalls lediglich kurzfristige Entwicklungen aufzeigen können, hätten sie nicht zu einer Früherkennung dieses Trends beitragen können.¹²²⁴ Ferner können Faktoren, wie menschliches Versagen, beispielsweise in Form des Missmanagements, nicht vorhergesehen werden. Obschon die Kombination beider Ansätze bemüht ist, interne und externe Faktoren zu berücksichtigen¹²²⁵, können sie der hier gezeigten Dynamik nicht umfassend gerecht werden. Vor diesem Hintergrund können Erfolgsaussichten lediglich tendenziell erahnt werden. Erschwerend wirkt sich aus, dass beide Modelle

¹²²⁴ Vgl. Paxmann/ Fuchs, 2005, S. 82-86.

¹²²⁵ Vgl. Ebd.

eher Analyserahmen sind, die operationalisiert werden müssen. Das bedeutet konkret, dass die Faktoren individuell erfasst werden müssen und von der Wertung und Einschätzung des Analytikers abhängen.¹²²⁶ Der Misserfolg in Australien hätte, wie deutlich wurde, nicht vorhergesehen oder verhindert werden können.

Der Rückzug des Volkswagenwerks aus Australien war nicht zwangsläufig dem ökonomischen Scheitern der australischen Tochtergesellschaft per se geschuldet, sondern ist letztlich auf eine erneute Verschiebung der Priorisierung internationaler Märkte zurückzuführen. Deutlich wurde, dass die interne und externe Entwicklung des Mutterkonzerns auch in der Phase der Marktbehauptung einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Engagements von VW in Australien hatte. Dies äußerte sich zum einen darin, dass auf Grund eines nicht ausreichenden Entwicklungsstatus der Koordinierungs- und Organisationsstrukturen Fehlentscheidungen getroffen wurden. Zum anderen bezeugen der spätere Wechsel der Unternehmensführung – ab dem 1.10.1971 wurde der VW-Konzern durch den Vorstandsvorsitzenden Leiding geführt – und die damit verbundene Neuausrichtung des Mutterkonzerns den Beginn einer neuen Entwicklungsstufe des Unternehmens. Während der US-amerikanische Markt zunächst, wie Erfahrungen gezeigt hatten, eine zu große Herausforderung für das Volkswagenwerk darstellte, war ab 1976 der Zeitpunkt gekommen, an dem der Mutterkonzern das Risiko einer Direktinvestition auf dem US-amerikanischen Markt eingehen konnte. Darüber hinaus war eine solche Investition aufgrund der neuen Bestimmungen der US-amerikanischen Wirtschaftspolitik unausweichlich geworden, wollte das Volkswagenwerk den dortigen Markt nicht verlieren.

De facto war ein Rückzug vom australischen Markt nicht zwangsläufig notwendig, die Gründung einer US-amerikanischen Tochtergesellschaft im

¹²²⁶ Vgl. Ebd.

Jahre 1976 war aber bedeutender, als das Engagement von Volkswagen in Australien aufrecht zu erhalten. Dementsprechend kam dem australischen Markt nicht mehr die Bedeutung für den Mutterkonzern zu wie zu Beginn seines dortigen Engagements. Ferner war dies auch dem Umstand geschuldet, dass das Netzwerk um Nordhoff und Oertzen zu diesem Zeitpunkt bereits abgelöst worden war. Während sich die defizitäre Entwicklung der Unternehmensstrukturen in der ersten Phase des Markteintritts ab 1953 indirekt überwiegend positiv auf das Engagement von VW in Australien auszuwirken schien, konnte dieser Faktor in den weiteren Phasen, nicht als sich konstant positiv auswirkendes Element bestätigt werden. Die erforderliche Einrichtung entsprechender Kontrollgremien durch die die Koordinierung der Tochtergesellschaften transparenter werden sollte, wirkte sich unter aufklärerischen Aspekten erst sehr spät positiv aus. Die Ablösung des Netzwerkes um Nordhoff und Oertzen förderte das Ende des Engagements von VW in Australien.

Ausgehend von dem Tod Heinz Nordhoffs im Jahre 1968 zeichnete sich der Beginn eines neuen Entwicklungszyklus des Mutterkonzerns ab. Neben zentralen Aspekten, wie der Mitbestimmungsmodernisierung und dem Beginn des Golfzeitalters¹²²⁷ war die nun folgende Phase gekennzeichnet durch eine weitere Internationalisierung VWs in bis zu diesem Zeitpunkt gering erschlossene bzw. verschlossene Märkte, wie dem US-amerikanischen und darauffolgend dem chinesischen Absatzmarkt.¹²²⁸ Erst unter der Führung des neuen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagenwagen Aktiengesellschaft Toni Schmücker im Jahre 1975 konnte die Unternehmenskrise überwunden werden.¹²²⁹ Unter der Leitung Schmückers gelang sodann die „Implementierung der Mitbestimmung in das Zentrum der

¹²²⁷ Vgl. Grieger, 2008c, S. 31-32., Vgl. Grieger, 2010, S. 73ff.

¹²²⁸ Vgl. Ebd.

¹²²⁹ Vgl. Grieger, 2008c, S. 54.

Unternehmensentscheidungen“¹²³⁰. Diese Entwicklung kam jedoch für eine erfolgreiche Wende in Australien zu spät.

Mögen sich die Bedingungen der Internationalisierung in den letzten Jahrzehnten auch stark verändert haben, so kann durch eine Erforschung historischer Entwicklungen von Unternehmensaktivitäten, zumindest ein Bewusstsein für derartige Entwicklungen geschaffen werden. Dazu reicht es nicht aus – wie in der Forschung bisher überwiegend geschehen – allein erfolgreiche Entwicklungen zu untersuchen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, Erfolg und ökonomisches Scheitern in Relation zu betrachten, um auf diese Weise Vergleichsgrößen zu identifizieren. Auch für den Bereich der Wirtschaftswissenschaft erscheint eine ausführlichere, empirische Untersuchung des ökonomischen Scheiterns angemessen. Die Berücksichtigung historischer Erfahrungswerte kann in diesem Kontext eine sinnvolle Ergänzung darstellen, und würde einer Enthistorisierung der Wirtschaftswissenschaft entgegen wirken.¹²³¹

Zusätzlicher Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf eine weitere Erfassung der Konstellation innerhalb der australischen Tochtergesellschaft und des Wettbewerbs verschiedener Automobilhersteller im australischen Markt. Die vorliegende Arbeit hat mit ihrer Analyse des Engagements von VW in Australien, im Rahmen der aufgezeigten Möglichkeiten, dazu einen Beitrag leisten können.

¹²³⁰ Grieger, 2010, S. 75.

¹²³¹ Fricke 2007, S. 22.

8 QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

8.1 ARCHIVALIEN

Bundesarchiv in Koblenz (BA)

Bestand Bundesministerium für Finanzen (B 126).

Bestand Bundesministerium für Wirtschaft (B102).

Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes in Berlin (PA AA)

Bestände AV NA, B 31, B 60, B 61-411, B 62, B 67, BILAT.

Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft in Wolfsburg
(UVW)

Aktenzugänge Z 69, 174, 806, 836, 971, 165, 319, 610, 373, 1053, 504.

The National Archives of Australia (NAA) (Digital copies)

Department of Trade and Customs (A 425); (A 1310).

The Prime Minister's Department (A 463).

8.2 GEDRUCKTE QUELLEN

Geschäftsberichte der Volkswagenwerk GmbH bzw. der Volkswagenwerk
AG 1955-1971.

Jahresberichte der Volkswagen GmbH 1954-1964.

Minutes of Board Meeting held in Wolfsburg 1964.

Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Berlin 2002.

Tariff Board, Report on the Automobile Industry, Canberra 1957.

Tariff Board, Motor Vehicles and Concessional Admission of Components, Canberra 1965.

The National Bank of Australasia, Australia's financial and economic structure, Melbourne 1977.

8.3 ONLINE-QUELLEN

Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 15, verfügbar unter:

<http://www.austlii.edu.au/au/other/dfat/treaties/1957/15.html>

vom 26.08.2015.

Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 19, verfügbar unter:

<http://www.austlii.edu.au/au/other/dfat/treaties/1959/19.html>

vom 26.08.2015.

Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 22, verfügbar unter:

<http://www.austlii.edu.au/au/other/dfat/treaties/1961/22.html>

vom 26.08.2015.

Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 7, verfügbar unter:

<http://www.austlii.edu.au/au/other/dfat/treaties/1974/7.html>

vom 26.08.2015.

Australian Government (Hg.): Australian Treaty Series, Nr. 9, verfügbar unter:

<http://www.austlii.edu.au/au/other/dfat/treaties/1977/9.html>

vom 26.08.2015.

Geschäftsbericht der Volkswagen Aktiengesellschaft 2014 verfügbar unter:

<http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/misc/pdf-dummies.bin.html/downloadfilelist/downloadfile 30/file/Y 2014 d.pfd>

vom 23.10.2015.

Holtbrügge, Dirk: Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne, Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik, 2005, verfügbar unter:

http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/Working_Papers/working-paper-05-03-Lerntheorie%20der%20Internationalisierung.pdf

vom 23.10.2015.

World motor vehicle production, OCIA correspondents survey, World ranking of manufacturers 2012 verfügbar unter:

<http://www.oica.net/wp-content/uploads/ranking-2010.pdf>

<http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf>

vom 23.10.2015.

Speech held by Julia Gillard at the 2012 G-20 Los Cabos Summit verfügbar unter:

<https://www.youtube.com/watch?v=pDJv0nkFyAo>

vom 24.08.2012

Der Spiegel, Nr. 32/1956 verfügbar unter:

<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/43063665>

vom 1.01.2014.

Der Spiegel, Nr. 49/1967 verfügbar unter:

<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/46196135>

vom 01.02.2014.

Der Spiegel, Nr. 6/1979 verfügbar unter:

<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/40351829>

vom 07.07.2014.

Der Spiegel, Nr. 49/1968 verfügbar unter:

<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/45878706>

vom 12.12.2013.

United Nations Conference on Trade and Development (Ed.): World investment report 2015, reforming international investment governance verfügbar unter:

<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf

vom 24.09.2015.

Museum of Democracy (Ed.): The Australian Prime Minister Center, 2015
verfügbar unter:

<http://static.moadoph.gov.au/ophgovau/media/images/apmc/docs/53-Deputy-PMs.pdf>

vom 24.07.2015.

8.4 LITERATUR

Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004.

Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, München 2011.

Abelshauer, Werner: Die Langen Fünfziger Jahre. Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland 1949-1966, Düsseldorf 1987¹.

Abelshauer, Werner: Die ordnungspolitische Epochenbedeutung der Weltwirtschaftskrise in Deutschland: Ein Beitrag zur Entstehungsgeschichte der Sozialen Marktwirtschaft, in: Petzina, Dietmar (Hg.), Ordnungspolitische Weichenstellung nach dem Zweiten Weltkrieg, Berlin 1991, S. 11-29.

Abelshauer, Werner: Wirtschaft in Westdeutschland, 1945-1948. Rekonstruktion und Wachstumsbedingungen in der amerikanischen und britischen Zone, Stuttgart 1975.

Abelshauer, Werner: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1945-1980), Frankfurt a. M. 1983.

Akami, Tomoko/ Milner, Anthony: Australia in the Asia-Pacific region, in: Bashford, Alison/Macintyre, Stuart (Eds.): The Cambridge History of Australia, Cambridge [u. a.] 2003, S. 537-560.

Ashton, Paul/ Hamilton, Paula: History at the Crossroads, Australians and the Past, Sydney 2010.

Ashton, S. R./ Bridge, C./ Ward, St. (Eds.), Australia and the United Kingdom, 1960-1975, Canberra 2010.

Bader, Rudolf (Hg.): Australien. Eine interdisziplinäre Einführung, Trier 2002.

Bardou, Jean-Pierre/ Chanaron, Jean-Jacques/ Fridenson, Patrick/ Laux, James M.: La Révolution Automobile (L'Aventure Humaine), Paris 1977.

Bashford, Alison/ Macintyre, Stuart (Eds.): The Cambridge History of Australia, Cambridge [u. a.] 2003.

Bäurle, Iris: Internationalisierung als Prozeßphänomen. Konzepte, Besonderheiten, Handhabung, Wiesbaden 1996.

Beaumont, Joan (Ed.): Australia's War, 1939-1945, Sydney 1996.

Beckenbach, Niels/ Treeck, Werner van (Hg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994.

Becker, Helmut: Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, Berlin [u. a.] 2005².

Beckert, Jens: Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems, in: Schmid, Michael / Meurer, Andrea (Hg.): Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt a. M. 2002, S. 133-149.

Bell, Stephen/ Head, Brian (Eds.): State, Economy and Public Policy in Australia, Melbourne 1994.

Bellers, Jürgen: Außenwirtschaftspolitik der Bundesrepublik Deutschland 1950-2011: Ein Handbuch, Berlin 2011.

Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004.

Berghoff, Hartmut/ Sydow, Jörg: Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart 2007.

Bevege, Margaret: Behind Barbed Wire, Internment in Australia during World War II, Brisbane 1993.

Bode, Alexander: Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung. Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China, Darmstadt 2009.

Bohn, Michael: Logistik im Kontext des ausländischen Markteintritts. Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für den ausländischen Markteintritt unter besonderer Berücksichtigung der Erfolgskomponente Logistik, Berlin 2009.

Borowy, Iris: Diplomatie als Balanceakt. Die Nahostpolitik der Eisenhower-administration 1953-57 im Schatten der Suezkrise, Rostock 1998.

Borsdorf, Götz Hanjo: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg bis 1973, Aachen 2007.

Boss, Alfred: Zur Entwicklung der Arbeitseinkommen und der Transfereinkommen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Die Weltwirtschaft, 1993, Iss. 3, S. 311-330.

Boyce, Peter John/Angel, J. R. (Eds.), Independence and Alliance, Australia in World Affairs 1976-80, Sydney 1983.

Boyer Robert/ Dacher, Daniel (Eds.): States Against Markets. The Limits of Globalization, Routledge, London, New York 1996.

Braun, Boris/ Grotz, Reinhold: Die Wirtschaft Australiens, in: Bader, Rudolf (Hg.): Australien eine interdisziplinäre Einführung, Trier 2002, S.163-202.

Braun, Boris: ‚Sustainable development‘: ein realistisches Leitbild für Australien?, in: Stilz, Gerhard (Hg.): Gold – Geld – Geltung: Ressourcen und Ziele der australischen Gesellschaft, Tübingen 1997, S. 29-54. <= Konzepte, Orientierungen, Abhandlungen, Lektüren, Australien-Studien = KOALAS Bd. 1.>

Brett, Judith: The Menzies era, 1950-1966, in: Bashford, Alison/ Macintyre, Stuart (Eds.): The Cambridge History of Australia, Cambridge [u. a.] 2003, S. 112-134.

Buckley, Vincent: Cutting Green Hay. Friendships, Movements and Cultural Conflicts in Australia's Great Decades, Melbourne 1983.

Burt, Ronald S.: Structural Holes. The Social Structure of Competition, Cambridge, Mass., 1992.

Butlin, Noel G.: Australien Domestic Product, Investment and Foreign Borrowing 1861-1938/1939, Cambridge 1962.

Butlin, Noel G./ Barnard, Alan/ Pincus, Jonathan J.: Government and Capitalism. Public and Private Choice in Twentieth Century Australia, Sydney 1982.

Bürgerhoff, Jürgen: Management von Desinvestitionen, Wiesbaden 1992.

Capling, Ann: Australia and the Global Trade System. From Havana to Seattle, Cambridge 2001.

Caves, Richard E.: Multinational Enterprise and Economic Analysis, [u. a.] Cambridge 1999².

Chandler, Alfred D.: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, Mass. 1990.

Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962.

Charlton, Thomas L./ Myers, Lois E./ Sharpless, Rebecca: History of Oral History. Foundations and Methodology, Plymouth 2007.

Ciro, Tony: Australia and the global economy, Ballan 2009.

Clement, Frederik: Die Suezkrise. Eine Analyse der Intervention und Interessenskonstellationen der „äußeren Mächte“ während der Suez-krise 1956 und deren Folgen für die Region, Nordstedt 2009¹.

Coleman, James S.: Social Capital in the Creation of Human Capital, in: The American Journal of Sociology, Supplement: Organizations and Institutions, Social and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, Vol. 94, 1988, S. 95-120.

Conlon, Robert M.: Political Economy of Assistance to the Automotive Industry in Australia, Have we seen it all before?, in: Economic Papers, A Journal of Applied Economics and Policy, Vol. 16, 1997, S. 76-91.

Conlon, Robert M./ Perkins, John: Wheels and Deals. The Automotive Industry in Twentieth-century Australia, Aldershot [u. a.] 2001.

Curran James/Ward, Stuart: The Unknown Nation. Australia after Empire, Melbourne 2010.

Davidson Frank G./ Stewardson B. R.: Economics and Australian Industry, Melbourne 1974.

Davie, Michael: Anglo-Australian Attitudes, London 2001.

Davies, Rod/ Davies Lloyd: Volkswagen in Australia. The Forgotten Story, Heathmont 2004.

Davison, Graeme/ Hirst, John/ Macintyre, Stuart: The Oxford Companion to Australian History, Melbourne [u. a.] 2001.

Davison, Graeme: The Use and Abuse of Australian History, Sydney 2000.

Day, David: The Great Betrayal. Britain, Australia and the Onset of the Pacific War, 1939-42, Sydney 1988.

Delhaes-Guenther, Linda von: Erfolgsfaktoren des westdeutschen Exports in den 1950er und 1960er Jahren, Dortmund 2003.

Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (Hg.): Europa-Archiv. Zeitschrift für internationale Politik, Bd. 12 (1957a), Teilband 1.

Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (Hg.): Europa-Archiv. Zeitschrift für internationale Politik, Bd. 12 (1957b), Teilband 2.

Dichtl Erwin/ Issing Otmar: Exportnation Deutschland, Frankfurt a. M. 1992².

Domke, Silvana: Pfadabhängigkeit nationaler Muster von industriellen Beziehungen und Unternehmensstrategien am Beispiel des circulus virtuosus der diversifizierten Qualitätsproduktion. Hauptseminararbeit, München 2005¹.

Dunning, John H.: The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries, in: Dunning, John H. /Kogut, Bruce/ Blomström, Magnus (Eds.): The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries, Lund 1990, S. 9-57.

Dunning, John H. /Kogut, Bruce/ Blomström, Magnus (Eds.): The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries, Lund 1990.

Dyster Barrie/ Meredith, David: Australia in the Global Economy, Cambridge 2012².

Eckermann, Erik: Vom Dampfwagen zum Auto. Motorisierung des Verkehrs, Reinbek bei Hamburg 1981.

Edeling, Thomas: Organisationen als Institutionen, in: Schmid, Michael/ Maurer, Andrea (Hg.), Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisationen, Moral und Vertrauen, Frankfurt a. M. 2002, S. 219-236.

Edelmann, Heildrun: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003.

Edelmann, Heildrun: Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt a. M. 1989.

Edwards, P. G.: A Nation at War. Australian Politics, Society and Diplomacy during the Vietnam War 1965-1975, Sydney 1997.

Feldenkirchen, Wilfried: Die deutsche Wirtschaft im 20. Jahrhundert, München 1998.

Fiedler, Martin: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: Geschichte und Gesellschaft 27, 2001, Nr. 4, S. 576-592.

Fischer, Wolfgang Chr.: Globalization and Australia's Approach, in: Fischer, Wolfgang/ Mwenda, Kenneth K.(Eds.): Country of Origin, a law and economics approach to the concept of made in Australia, Lohmar [u. a.] 2007, S. 3-9.

Frauenholz, Uwe: Motorphobia. Anti-automobiler Protest in Kaiserreich und Weimarer Republik, Göttingen 2002.

Freiberger, Thomas: Allianzpolitik in der Suezkrise 1956, Göttingen 2013.

Fricke, Andreas: Markteintritt und -bearbeitung in der Automobilindustrie. Volkswagen in den USA. Eine empirische Untersuchung auf Basis von Dunnings Eklektischem Paradigma, Frankfurt a. M. [u. a.] 2007.

Fuchs Manfred/ Apfelthaler, Gerhard.: Management internationaler Geschäftstätigkeit, Wien 2008².

Galsemann, Hans-Georg: Schattenquoten-Bezugsrechte unter dem Londoner Schuldenabkommen von 1953, Regensburg 2009¹.

Germann, Harald/ Raab, Silke/ Setzer, Martin: Messung der Globalisierung, ein Paradoxon, in: Steger, Ulrich: Facetten der Globalisierung. Ökonomische, soziale und politische Aspekte, Berlin [u. a.] 1999, S. 1-25.

Gerster, Robin: Travels in Atomic Sunshine. Australia and the Occupation of Japan, Melbourne 2008.

Giesel, Franz (Hg.): Globalisierung. Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts Festschrift für Prof. Dr. Ehrenfried Pausenberger, München 1999.

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit: Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden 2009⁴.

Glasneck, Johannes/ Timm, Angelika: Israel. Die Geschichte des Staates seit seiner Gründung, Bonn 1994².

Goldsworthy, David: Losing the Blanket. Australia and the End of Britain's Empire, Melbourne 2002.

Granovetter, Mark: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (1985), Nr.11, S. 481-510.

Granovetter, Mark: Entrepreneurship, Development and the Emergence of Firms, Berlin 1990.

Granovetter, Mark: The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology 78 (1973), Nr. 6, S. 1360 –1380.

Gregory, Jennifer A.: On the Homefront. Western Australia and World War II, Perth 1996.

Gregory, R. G./ Noel G. Butlin (Eds.): Recovery from Depression. Australian and the World, Economy in the 1930s, Cambridge 1988.

Grieger, Manfred: Boom am Mittellandkanal, Wachstum und Wandlungen im Volkswagenwerk, 1948-1974, in: Grieger, Manfred / Schlinkert, Dirk: Werkschau 1. Fotografien aus dem Volkswagenwerk, Wolfsburg 2010, S. 15-21.

Grieger, Manfred: Der neue Geist im Volkswagenwerk. Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung, 1968-1976, in: Reitmayer, Morten von/ Rosenberger, Ruth (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters.“ Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008c, S. 31-66.

Grieger, Manfred: Die „geplatze Wirtschaftswundertüte.“ Die Krise 1966/67 und 1973/75 im Symbolunternehmen Volkswagen, in: Tilly, Stephanie/ Treibel, Florian (Hg.): Automobilindustrie 1945-2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise, München 2013, S. 23-77.

Grieger, Manfred: Volkswagen: Von der Vision der automobilen „Volksgenossen“ zur betrieblichen Einbindung in die Kriegswirtschaft und das NS-Zwangsarbeitssystem, 1937-1945, in: Stözl, Christoph (Hg.): Die Wolfsburgsaga, Stuttgart 2008b, S. 60-69.

Grotz, Reinhold/ Braun, Boris: Australien. Eine moderne Wirtschaftskolonie?, in: Stilz, Gerhard/ Bader, Rudolf (Hg.): Australien zwischen Europa und Asien, Bern 1993, S. 1-29. <= German-Australian Studies – Deutsch-Australische Studien, Bd. 8.>

Grunow-Osswald, Elfriede: Die Internationalisierung eines Konzerns – Daimler-Benz 1890 – 1997, Königswinter 2006.

Haas, Hans-Dieter/ Neumair, Simon M.: Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, München 2006.

Hahn, Carl H: Meine Jahre mit Volkswagen, München 2005.

Hancock, Ian: National and Permanent? The Federal Organisation of the Liberal Party of Australia 1944-1965, Melbourne 2000.

Hawranek Dietmar von/ Kurbjuweit Dirk: Wolfsburger Weltreich. Die Attacke. Wie der VW-Konzern die Welt überrollt, in: Der Spiegel, 2013, 34, S. 58-68.

Henk, Malte: Made für China, in: Die Zeit, 20.08.2015, Nr. 34, S. 11-13.

Henke-Bockschatz, Gerhard: Oral History im Geschichtsunterricht, Schwalbach 2014.

Henry, Ken R.: The Australian Automotive Industry, A case Study of transplants – foreign direct investment, 1994.

Hesse, Jan-Ottmar/ Kleinschmidt, Christian/ Lauschke, Karl (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002.

Heyl, Bernd/Neugebauer, Andrea: „...ohne Rücksicht auf die Verhältnisse“. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt a. M. 1997.

Hickmann, Ernst: Die Wirtschaft des Auslandes. Die Entwicklungsvorhaben der Gegenwart, Bd. 1, Ägypten-Korea, Darmstadt 1964¹.

Hickmann, Ernst: Die Wirtschaft des Auslandes. Die Entwicklungsvorhaben der Gegenwart, Bd.1, Von Ägypten bis Italien, Darmstadt 1959¹.

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, Berlin 2004⁷.

Hintz, Arme: Globalisierung der Automobilindustrie. Die Bildung weltweiter Unternehmensnetzwerke am Beispiel von Ford, Mercedes und VW, in: Nord-Süd Aktuell, Vierteljahrszeitschrift für Nord-Süd und Süd-Süd-Entwicklungen, Jg. 12, 1998, Nr. 3, S. 548-560.

Horne, Donald: Time of Hope. Australia 1966-72, Sydney 1980.

Horras, Gerhard: Die Entwicklung des deutschen Automobilmarktes bis 1914, München 1982.

Hrachowy, Frank O.: Volkswagen auf dem Weg zur Weltspitze. Die Geschichte der Automarke seit 1970, Berlin 2015.

Jans, Manuel (Hg. u. a.): Sozialkapital und Personalwirtschaft. Ein Modell zur Erklärung der Wirkungen des Beziehungs- und Organisationskapitals auf personalwirtschaftliche Funktionszusammenhänge, Duisburg-Essen 2010.

Jansen, Ansgar: Desinvestition: Ursachen, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, Frankfurt a. M. 1986.

Johanson, Jan/ Vahlne, Jan-Erik: The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, 1977, No. 1, S. 23-32.

Johanson, Jan/ Vahlne, Jan-Erik: The Mechanism of Internationalisation, in: International Marketing Review, Vol. 7, 1990, No.4, S. 11-24.

Johanson, Jan/ Wiedersheim-Paul, Finn: The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases, in: The Journal of Management Studies, 12. Jg., 1975, Nr.3, S. 305-322.

Jurgensen, Manfred (Hg.): German-Australian cultural relations since 1945. Proceedings of the conference held at the University of Queensland, Bern [u. a.] 1995.

Kalsch, Rainer/ Stokes, Raymond G.: Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859-1974, München 2003.

Kastelle, Tim: The Importance of trade in economic development, Australia in international trade network, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 43, 2013, S. 6-29.

Kelly, Paul: November 1975. The Inside Story of Australia's Greatest Political Crisis, Sydney 1995.

Kleinschmidt, Christian: Das "1968" der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: Hesse, Jan-Ottmar / Kleinschmidt, Christian/ Lauschke, Karl (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 19-32.

Kleißmann, Christoph: Zwei Staaten, eine Nation. Deutsche Geschichte 1955-1970, Bonn 1997.

Köhler, Ingo: Havarie der Schönwetterkapitäne? Die Wirtschaftswunder-Unternehmer in den 1970er Jahren, in: Köhler, Ingo/ Rossfeld, Roman (Hg.): Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt a. M. 2012, S. 251-287.

Köhler, Ingo/ Rossfeld, Roman: Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt a. M. 2012.

Koopmann, Georg: German Foreign Economic Policy in the Age of Globalisation, Hamburg 1998.

Krantz, Joachim: Desinvestition. Ursachen, Formen und Auswirkungen, Hamburg 2003.

Kreikebaum, Hartmut/ Gilbert, Dirk U./ Reinhardt, Glenn O.: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen, Wiesbaden 2002.

Kreuzfeld, Jörn: Investitionsschutz für einen deutschen Investor in der Republik Südafrika. Insbesondere das bilaterale Investitionsschutzabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Südafrika, Hamburg 2000.

Krystek, Ulrich/ Zur, Eberhard (Hg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin 2002².

Krystek, Ulrich/ Zur, Eberhard: Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung. Eine Einführung, in: Krystek, Ulrich/ Zur, Eberhard (Hg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin 2002², S. 3-20.

Kühlem, Kordula: Wie die Bundesrepublik kreditwürdig wurde. Das Londoner Schuldenabkommen 1953, in: Die politische Meinung Nr. 520 (2013), S. 62-68, verfügbar unter: http://www.kas.de/wf/doc/kas_34566-544-1-30.pdf?130604192113.

Kutschker, Michael/ Schmid, Stefan: Internationales Management, München 2011.

Lentz, Harris M.: Heads of States and Governments. A Worldwide Encyclopedia of over 2.300 Leaders, 1945 through 1992, New York 2003.

Leschörn, Julia: Oral History. Methodenentwicklung, Nordstedt 2005¹.

Leutenecker, Gerd: Australien im internationalen Spannungsfeld, in: Bader, Rudolf (Hg.): Australien. Eine interdisziplinäre Einführung, Trier 2002, S. 151-156.

Link, Wolfgang: Erfolgspotentiale für die Internationalisierung. Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz – Methodik, Wiesbaden 1997.

Linne, Karsten: “[...] bisher nur Sonntage [...]”. Der Aufbau der Volkswagen Händlerorganisation 1948-1967, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Vol. 53, 2008, S. 5-32.

Lotz, Kurt: Lebenserfahrungen. Worüber man in Wirtschaft und Politik auch sprechen sollte, Düsseldorf [u. a.] 1978.

Lowe, David: Menzies and the great world struggle. Australia's Cold War 1948-54, Sydney 1999.

Lupa, Markus: Spurwechsel auf britischen Befehl. Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945-1949, Wolfsburg 2010.

Macharzina Klaus/ Engelhard, Johann: Paradigm Shift in International Business Research. Form Oartist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, Vol. 31, 1991, S. 24-43.

Macintyre, Stuart: A Concise History of Australia, Cambridge 2005².

Macintyre, Stuart/ Thomas, J.: The Discovery of Australian History 1890-1939, Melbourne 1995.

Maddock, Rodney / McLean, Ian W. (Eds.): The Australian Economy in the Long Run, Cambridge 1987.

Mahnkopf, Birgit: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: Beckenbach, Niels/ Treeck, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 65-84.

Mallach, Raphael J.: Pfadabhängigkeiten in Geschäftsbeziehungen, Dissertation, Berlin 2012.

Matthews, Phil/ Long, Daves: Knowing Australian Volkswagens. A definitive history of the VW in Australia, Punchbowl, N. S. W. 1993.

Mayer, Horst. O.: Interview und schriftliche Befragung, München 2013⁶.

McCarthy, E. Jerome.: Basic Marketing. A managerial approach, Homewood 1960.

McColl, Gregory D.: The Balance-of Payments Problems, in: Preston, Richard A. (Ed.): Contemporary Australia. Studies in History, Politics, and Economics, Durham, NC 1969, S. 91-120.

McKenna, Mark: The history anxiety, in: Bashford, Alison/ Macintyre, Stuart (Eds.): The Cambridge History of Australia, Cambridge [u. a.] 2003, S. 561-580.

McLean, Ian W.: Australian Economic Growth in Historical Perspective, Economic Record, Vol. 80, 2004, No. 250, S. 345-330.

McLeod, A. L. (Hg.): The Pattern of Australian Culture, Ithaca, N.Y. 1963.

Meuser Michael/ Nagel, Ulrike.: Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlgen und methodische Anlage, in: Pickel, Susanne/ Pickel, Gert/ Luth, Hans-Joachim/ Jahn, Detlef: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft, Wiesbaden 2009, S. 465-479.

Miller, J.D.B.: Australian Government and politics. An introductory survey, London 1959².

Mommsen, Hans/ Grieger, Manfred: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996.

Moneta, Erich H.: Die europäische Automobilindustrie. Unternehmungen und Produktion, Baden-Baden 1963.

Müller, Ulrich: Globalisierungserfahrungen aus der Automobilindustrie, Entscheidungsorientierte Volkswirtschaftslehre, Festschrift für Gustav Dieckheuer, Frankfurt a. M. [u. a.] 2005, S. 35-51.

Neebe, Reinhard: Ludwig Erhard und die Globalisierung: Konzeptionen und Kontroversen deutscher Weltmarktpolitik im 20. Jahrhundert, in: Bergahn, Volker/ Vitols, Sigurt (Hg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus?, Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft, Frankfurt a. M. [u. a.] 2006, S. 169-185.

Neebe, Reinhard: Weichenstellung für die Globalisierung. Deutsche Weltmarktpolitik, Europa und Amerika in der Ära Ludwig Ehrhard, Köln 2004.

Nieke, Claudia: Volkswagen am Kap. Internationalisierung und Netzwerk in Südafrika 1950 bis 1966, Wolfsburg 2010.

Nordhoff, Heinz: Reden und Aufsätze. Zeugnisse einer Ära, Düsseldorf 1992.

North, Michael (Hg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, München 2005².

Nunnenkamp, Peter: Die deutsche Automobilindustrie im Prozeß der Globalisierung, in: Die Weltwirtschaft, Vierteljahrszeitschrift des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1998, Iss. 3, S. 294-315.

Ostrowski, Olivia: Erfolg durch Desinvestitionen. Eine theoretische und empirische Analyse, Gießen 2007.

Oviatt, Benjamin M./ McDougall, Patricia Phillips: Challenges for Internationalization Process Theory. The Case of International New Ventures, in: Management International Review, Special Issue, Vol. 37, 1997, No. 2, S. 85-99.

Paxmann, Stephan A./ Fuchs, Gerhard: Der unternehmensinterne Businessplan, neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzen, Frankfurt a. M. 2005.

Perkins, John: The German-Australian Chamber of Commerce in the interwar era, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Vol. 40, , 1995, No. 1, S. 35-48.

Petrella, Riccardo: Globalization and Internalization, in: Boyer Robert/ Dacher, Daniel (Hg.): States Against Markets. The Limits of Globalization, Routledge, London, New York 1996, S. 62-83.

Petzina Dietmar (Hg.): Ordnungspolitische Weichenstellung nach dem Zweiten Weltkrieg, Berlin 1991.

Pickel, Gert/ Pickel, Susanne.: Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft – Eine Einführung, Wiesbaden 2009.

Pickel, Susanne/ Pickel, Gert/ Luth, Hans-Joachim/ Jahn, Detlef: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft, Wiesbaden 2009, S. 465-479.

Platz, Nobert H. (Hg.), Zwischen Asien und dem Westen: Zur politischen, ökonomischen und kulturellen Orientierung Australiens, Tübingen 2004. <= Konzepte, Orientierungen, Abhandlungen, Lektüren, Australien-Studien = KOALAS Bd. 6.>

Preston, Richard A. (Ed.): Contemporary Australia. Studies in History, Politics, and Economics, Durham, NC 1969.

Pries, Ludger: Auf dem Weg zum global operierenden Konzern?, BMW, Daimler-Benz und Volkswagen, die „drei großen“ der deutschen Automobilindustrie, München [u. a.] 1999.

Ralton, Arthur: Der Käfer, Pfäffikon 1985.

Reitmayer, Morten von/ Rosenberger, Ruth (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters.“ Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008.

Remmerbach, Klaus-Ulrich: Markteintrittsentscheidungen, Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes, Wiesbaden 1988.

Richter, Ralf: Die Währungs- und Wirtschaftsreform 1948 im Spiegel unternehmerischer Personalpolitik – Volkswagen, 1945-1950, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 48, 2003b, Nr. 2, S. 215-238.

Richter, Ralf: Ivan Hirst. Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003a.

Ritchie, Donald A.: The Oxford Handbook of Oral History, New York 2011.

Rombeck-Jaschinski, Ursula: Das Londoner Schuldenabkommen. Die Regelung der deutschen Auslandsschulden nach dem Zweiten Weltkrieg, München 2005.

Sachs, Wolfgang: Die Liebe zum Automobil. Ein Rückblick in die Geschichte unserer Wünsche, Reinbeck bei Hamburg 1990.

Salomon, Richard: Nachhaltiges Gelingen strategischer Allianzen. Quantitativ untersucht auf Basis des strategischen Managements, Wiesbaden 2013.

Schaffrik, Tobias/ Wiegenes; Sebastian: 68er Spätlese – Was bleibt von 1968?, Münster 2008.

Schedvin, Carl B.: Australia and the Great Depression, A Study of Economic Development and Policy in the 1920s and 1930s, Sydney 1970.

Schlenker, Frederik: Internationalisierung von F&E und Produktentwicklung. Das Beispiel der Automobilindustrie, Wiesbaden 2000¹.

Schmid, Michael/ Meurer, Andrea (Hg.): Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt a. M. 2002, S. 133-149.

Schreiber, Friedrich/ Wolffsohn, Michael: Nahost. Geschichte und Struktur des Konfliktes, Opladen 1996⁴.

Schröter, Harm: Außenwirtschaft im Boom. Direktinvestitionen bundesdeutscher Unternehmen im Ausland 1950-1975, in: Hartmut Kaelble (Hg.): Der Boom 1948-1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa. Opladen 1992, S. 82-106. <= Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin, Bd. 64.>

Schwarz, Hans P.: Die Wiederherstellung des deutschen Kredits. Das Londoner Schuldenabkommen, Stuttgart/Zürich 1982.

Seherr-Thoss, Hans Christoph von: Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis heute, Augsburg 1974.

Seherr-Thoß, Hans Christoph von: Klaus Detlof von Oertzen, in: Historische Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften (Hg.): Neue Deutsche Biographie, Band 19: Nauwach-Pagel, Berlin 1999, S. 456-461.

Seitz, Konrad: Die japanisch-amerikanische Herausforderung. Deutschlands Hochtechnologie-Industrien kämpfen ums Überleben, München 1994⁶.

Serle, Geoffrey: Australia and Britain, in: Richard A. Preston (Hg.) Contemporary Australia. Studies in History, Politics, and Economics, Durham NC 1969, S. 3-20.

Shabaj Valon: Krise des konservativen Wohlfahrtsstaates am deutschen Beispiel. Ursachen und Problemlösungen zwischen Liberalisierung, Sozialdemokratie und Pfadabhängigkeit, Hamburg 2013.

Simoneit, Ferdinand: Die neuen Bosse. So wird man Generaldirektor, Düsseldorf [u. a.] 1966¹.

Smyrk, Lindsay: Australian Passenger Motor Vehicles: Industry Policy and Structural Change 1900 – 1984, Melbourne 2000.

Snooks, Graeme D./ Pincus, Jonathan J. (Eds.): Economic Policy in Australia since the Great Depression, in: Australian Economic History Review. A Journal of Economic, Business & Social History, Vol. 33, 1993, No. 2, S. 3-111.

Spatz, Julius: Globalisierung der Automobilindustrie, Wettbewerbsdruck, Arbeitsmarkteffekte und Anpassungsreaktionen, Berlin [u. a.] 2002.

Stiller, Patrick: Gründe für Desinvestitionen. Eine Event-History-Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Entscheidungsverhaltens des Managements, Passau 2006.

Stilz, Gerhard/ Bader, Rudolf (Hg): Australien zwischen Europa und Asien, Bern 1993, <= German-Australian Studies – Deutsch-Australische Studien, Bd. 8.>

Stilz, Gerhard (Hg): Gold – Geld – Geltung: Ressourcen und Ziele der australischen Gesellschaft, Tübingen 1997. <= Konzepte, Orientierungen, Abhandlungen, Lektüren, Australien-Studien = KOALAS Bd. 1.>

Stözl, Christoph (Hg.): Die Wolfsburgsaga, Stuttgart 2008.

Stubbs, Peter: The Australian Motor Industry, Sydney 1972.

Taleb, Nassim N.: Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München 2008a.

Taleb, Nassim N.: Narren des Zufalls. Die verborgene Rolle des Glücks an den Finanzmärkten und im Rest des Lebens, Weinheim 2008¹.

Tessmer, Fritz H.: Bremische Handelsbeziehungen mit Australien von den Anfängen bis zum Beginn des 1. Weltkrieges, Bremen 1979.

Theurl, Theresia/ Smekal, Christian: Globalisierung, Tübingen 2001.

Tilly, Stephanie/ Treibel, Florian (Hg.): Automobilindustrie 1945-2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise, München 2013.

Tolliday, Steven: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder. Volkswagen and the Automobile Industry 1939-1962, in: Business History Review, Vol. 69, 1995, S. 273-350.

Turner, Ian D.: British Occupation Policy and its Effects on the Town of Wolfsburg and the Volkswagenwerk 1945-1949, Ph. D. Thesis, Manchester 1984.

Ullrich, Carsten G.: Die Akzeptanz des Wohlfahrtsstaates. Präferenzen, Konflikte, Deutungsmuster, Wiesbaden 2008¹.

Venturini, Venturino G.: Australien und Asien. Einige Aspekte australischer Asienpolitik, Wiesbaden 1970.

Ville, Simon: The economy, in: Bashford, Alison/ Macintyre, Stuart (Eds.): The Cambridge History of Australia, Cambridge [u. a.] 2003, S. 377-403.

Volkman, Christine K./ Tokarski, Kim O.: Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart 2006.

Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player, Wolfsburg 2008. <= Historische Notate. Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg hrsg. von Grieger, Manfred/ Gutzmann, Ulrike / Schlinkert, Dirk, Bd. 7.>

Voll, Johannes, Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung. Implikationen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad, Wiesbaden 2007.

Weber, Wolfgang/ Wulf, Frauke: Australische Unternehmen und die Europäische Gemeinschaft, Folgen des Gemeinsamen Marktes, in: Stilz, Gerhard/ Bader, Rudolf (Hg.): Australien zwischen Europa und Asien, Bern 1993, S. 29-42. <= German-Australian Studies – Deutsch-Australische Studien, Bd.8.>

Welge, Martin K./ Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart 2003³.

Wellhöner, Volker: Wirtschaftswunder, Weltmarkt, westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996.

Werner, Benjamin: Der Streit um das VW-Gesetz. Wie Europäische Kommission und Europäischer Gerichtshof die Unternehmenskontrolle liberalisieren, Frankfurt a. M. 2013.

Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.

Williamson, Oliver E.: Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations, in: Barney, J. B./ Ouchi, W. G. (Hg.): Organizational Economics, San Francisco 1968, S. 98-129.

Zander, Viktor: Identity and Marginality among New Australians. Religion and Ethnicity in Victoria's Slavic Baptist Community, Berlin 2004.

Zimmermann, Heinrich: Australia and the German business connection since 1945, in: Jurgensen, Manfred (Hg.): German-Australian cultural relations since 1945. Proceedings of the conference held at the University of Queensland, Bern [u. a.] 1995, S. 101-111.

9 ANHANG

1. Fragebogen-Interview (Rod Davies)

2. Fragebogen-Interview (Mitarbeiter AHG)

3. Fragebogen-Interview (Mitarbeiter AHG)

4. Fragebogen-Interview (Juergen Seil)

5. Fragebogen-Interview (Juergen Seil)

1. Fragebogen-Interview (Rod Davies)

The period from 1953-1976:

In my doctoral thesis, I specifically examined the commitment of Volkswagen in Australia dated from 1953-1976. This sector within Volkswagen was in its dimensions the only production failure throughout its successful history.

Please fill in the following questionnaire.

- 1) What were the key factors that would determine the success or the failure of a company within the automobile industry between 1953 and 1976?

The key factors to determine success for a company in the auto industry I think is flexibility in operation and to export as well as local supply. Highly skilled staff using modern techniques. Essentially the scale of business for Australia is too small and the need for employment alters greatly from after WWII (early 1950s) to a more prosperous and younger highly educated work force in the mid 1970s. Failure came from the larger companies not profitable to retool to compete with Europe imports. Also, the larger car makers have more political sway in Canberra as hinted at in my book.

The question is very broad and encompasses large social and business change in the 54-74 era. Eventually, Australia was proved to be a small au-

to making market, and many marques were forced out of assembly and manufacture, including their suppliers.

- 2) Do you think this failure was due to an economic decline in the automobile industry, or a decline in foreign companies? Or was this failure due to other reasons?

Failure for auto companies and suppliers is due to changing condition in Australian manufacturing. Especially as Ford and GM Holden were aggressive in marketing and a higher commitment from their respective parent companies.

The big 3 also included Chrysler were concessions by Government assisted these car manufactures.

- 3) To what extent is the history of 'Volkswagen in Australia' a forgotten story?

People in Australia today are amazed that we actually made Volkswagens here. That we got over 90% local manufacture. That we had a foundry and were one of only a few in the world with a complete master jig for vw sedan assembly and checking. We adopted metal body dipping and created unique solutions to Australian driving conditions, such as creating higher air vents on the Type2 in the mis 1960s etc.

Little is known about what commitment VW had in Australia, how they were no2 in auto manufacture in Australia and the milestones they created. At some point, Wolfsburg lost the commitment to progress. All these points and more were forgotten, even in Germany!

- 4) Do you believe that business policies enacted by the Australian government made it difficult for foreign companies to succeed?

Yes, Government realised after WWII that Australia needed to manufacture, and consequently invited car makers to Australia. High on the list was GM and Ford, along with BMC with Morris Layland (British motoring Corp) along with makes such as Humber, Vanguard, Renault and Volvo (later) followed by VW and later still with Toyota and Datsun.

Soon we had too many operating in Australia, and again, exports were not high enough to sustain all Marques. A plan was established to make the auto industry more efficient and reduce tariffs with The Button Plan named after the Minister responsible for introducing these efficiencies. This created blended car makers models, and as VW AG could see, there was little room for growth in such a crowded market. Even with CKD (complete knock down) assembly, VW through their Motor Producers manufacturing plant was not profitable enough and the parent company felt the conditions were not sustainable for long term growth. Again, exporting was not possible for VWA as manufacturing also occurred in New Zealand, South Africa, South America, Mexico and Indonesia.

The original Australian VW plant also never reached its designed manufacturing output.

I feel government invited car makers to sift out what suited them and the public in a perceived 'all-Australian' car, being the Holden by GM. Eventually everyone left the party as soon, Australia will not make cars here.

- 5) How would you describe the characteristics and general state of the Australian market during the period from 1953-1976?

The general state of auto manufacture and market in Australia between 54-76 was healthy. The main problem that rocked the industry was over-selling cars through too much credit during the early to mid 1960s. This created a glut as can be seen in photos in my book where cars amassed around head office and manufacturing plant at this time. The other issue during this time was a lack of funds to expend into new or upgraded models during local manufacture, as against CKD imports, thus keeping up with modern changes. Other issues were of pollution and safety driven changes, adding to the higher cost of operation.

By the mid 1970s, VW could not make enough cars to suit demand, and could not see any benefit in sinking more funds to expand. This in 1976, local assembly concluded and sales dropped alarmingly as the exchange rate- for the Deutschmark to the Aus Dollar limited sales opportunities along with import Tarif protecting the remaining auto manufacturers in Australia.

I feel VW made the right decision at the time as Australia entered the global market

- 6) What factors have contributed to the difficulties of foreign companies to produce their product in Australia?

Only to add the Australia drifted away from manufacture as China has dominated almost every aspect of manufacture. This started in the early 1980s the import Tariff was progressively reduced to make the auto industry more globally competitive.

Also, Federal Governments continued support of Ford and Holden, along with Mitsubishi (the old Chrysler plant) in financial aid to prop up inefficient operations.

Today:

- 1) What are the key factors that can determine the success or failure within the automobile industry today?

There is little to celebrate today as plants will soon close. We have many supply companies eager to export and expand their unique product. One maker of instrument panels also makes plastic drinking glasses etc.

The remaining world car makers see a global market, and Australia is now a service based economy with strong mining royalty based incomes.

We have drifted away from manufacturing, and as highlighted before, we are surrounded by cheaper manufacturing of VW now in China, Brazil, Argentina, Mexico and South Africa. This leaves Australia being a highly educated low population not suited to cheaper manufacture or assembly.

I can only see small high tech innovative companies working within the global auto market into the future.

The decline in manufacturing meant that the very best makers could not operate within Australia.

To add to this, buyers were seduced by better imported cars such as Audi for not too much more in cost. As the population become more discerning, local makers could not respond easily. There was also a shift away from big cars to hi-tech smaller cars offering the best technology.

2) Is there a general tendency towards the opinion of the Volkswagen brand in Australia?

Through the wanting of higher quality cars, VW was well placed to introduce their extensive model range. People still remember the impact VW made in Australia, especially during the 1950s Redex Trials. Australians are also nostalgic about their family cars, and the past matters to them.

I feel that Volkswagen has failed to adopt their history, especially that VWA didn't even purchase a copy of my book.

Today many Australians consider VW, albeit the latest scandal for diesel emissions will have an effect I'm sure. People trust their chosen car manufacturer, and VW once sold on reliability, quality at a fair price, good design and a company you could trust. At the moment, VW is held highly but as online chat rooms uncover flaws in manufacture, the marque is at some peril to its opposition around the world.

3) Do Australians like Volkswagen products?

People like VW in Australia. They are seen as high quality and reliable.

As in the previous answer, these are times of change, and VW will need to compete well with the incoming imports from the USA as Ford and Holden with Toyota pull out of Australia.

Personally, I hope that VW can adopt its initial thrust into cheaper high quality cars it did in the early 1950s with electric cars that are not embarrassing to own. You only need to see Tesla cars to see the future, and VW needs to take the lead again.

4) Upon viewing Australian television and reading the speech¹²³² by former PM Julia Gillard held in Los Cabos 2012, do you think Australians are still interested in cooperations with European companies?

Julia Gillard was a failure in politics, and I feel most politicians fail to convey Australian sentiment. I strongly believe Australia associates well with

¹²³² <https://www.youtube.com/watch?v=pDJv0nkFyAo>.

European culture and people, along with admiring their wonderful cars and technology.

For many years, Australia prides itself on offering European designs to clients, and we often see Asian and USA product as cheap, effective but not world class. As Australia now sees iron ore and coal exports soften as the mining boom fades, there is indeed room for quality European products in Australia.

Perhaps alliances with Australian firms can inject European products and values into the country.

We now have a new Liberal leader Malcolm Turnbull), who has stated we need to be clever and innovative, these are areas Europe excels at, and to me is a doorway to Australian markets. Australia is ready to lift from its past I feel and there are sighs of growth appearing.

Australia has always admired Europe, even if in times we couldn't afford it. We are now entering a new era.

2. Fragebogen-Interview (Mitarbeiter AHG)

The period from 1953-1976:

In my doctoral thesis, I specifically examined the commitment of Volkswagen in Australia dated from 1953-1976. This sector within Volkswagen was in its dimensions the only production failure throughout its successful history.

Please fill in the following questionnaire.

- 1) What were the key factors that would determine the success or the failure of a company within the automobile industry between 1953 and 1976?

Design, local manufacture or assembly, reliability

2) Do you think this failure was due to an economic decline in the automobile industry, or a decline in foreign companies? Or was this failure due to other reasons?

I think it was inevitable after Nissan took control of manufacturing at Clayton

3) To what extent is the history of 'Volkswagen in Australia' a forgotten story?

Almost entirely forgotten today

4) Do you believe that business policies enacted by the Australian government made it difficult for foreign companies to succeed?

In the Mezies era there were unrealistic tariffs

5) How would you describe the characteristics and general state of the Australian market during the period from 1953-1976?

Growing; open to opportunity

Today:

1) What are the key factors that can determine the success or failure within the automobile industry today?

Design, price, environmental factors, reliability

2) Is there a general tendency towards the opinion of the Volkswagen brand in Australia?

Mixed, given the recent emissions scandal

3) Do Australians like Volkswagen products?

Generally, yes, but see above

4) Upon viewing Australian television and reading the speech¹²³³ by former PM Julia Gillard held in Los Cabos 2012, do you think Australians are still interested in cooperations with European companies?

Yes but Asia offers greater efficiencies

3. Fragebogen-Interview (Mitarbeiter AHG)

The period from 1953-1976:

In my doctoral thesis, I specifically examined the commitment of Volkswagen in Australia dated from 1953-1976. This sector within Volkswagen was in its dimensions the only production failure throughout its successful history.

Please fill in the following questionnaire.

¹²³³ <https://www.youtube.com/watch?v=pDJv0nkFyAo>.

- 1) What were the key factors that would determine the success or the failure of a company within the automobile industry between 1953 and 1976?

Having a car that could cope with the rough, undeveloped roads of the time

Being able to produce the car locally (in the 1950s and 60s local-built cars received tax concessions, while full imports had tariffs added)

Keeping the product up-to-date by continual improvement

Providing as many modern conveniences as possible but at the same time, maximum possible value for money

- 2) Do you think this failure was due to an economic decline in the automobile industry, or a decline in foreign companies? Or was this failure due to other reasons?

VW's failure in Australia was not due to economic decline – the local market boomed in the 1970s as the Japanese cars arrived. VW's failure was being locked in to the 95% local content plan, at great expense, and being unable to incorporate all the German annual improvements of the time with such a small annual turnover - less than 35,000 annual sales. Selling the distribution rights to a third-party (LNC Industries) in 1968 seemed a good idea at the time but their priority was their own success, not VW's. When VW sales began to drop, they just took on other franchises instead.

- 3) To what extent is the history of 'Volkswagen in Australia' a forgotten story?

Australia is a very small market compared with that of Europe, the UK and especially the USA. Modern-day VW enthusiast websites, magazines and book publishers are almost always in these markets, and so they concentrate on their own stories. The Australian VW story was generally overlooked. Even many younger Australian VW enthusiasts are initially unaware that VWs were ever manufactured here, and were significantly dif-

ferent to German-made VWs. Our VW Club and website, www.clubvw.org.au, was created to try to address this problem.

- 4) Do you believe that business policies enacted by the Australian government made it difficult for foreign companies to succeed?

Yes. Australian investors in the 1950s were attracted by the tax concessions offered to local manufacturers, at a time when local makers Holden (GM) and Ford dominated the market. VW invested huge amounts of money in Australian manufacture to try to meet the 'Plan A' 95% local content plan, in order to minimize tax payable and therefore purchase price. But these investments meant VW was 'locked' into making the 1961-62 model, and could not afford to keep up with all the German improvements of the same time.

When VW abandoned full manufacture in 1968 under crippling losses, and returned to CKD assembly only, tax was charged on the import of the required components. Other VW models in the range that had been fully imported, such as the Karmann Ghia, were subject to higher taxes, making them unaffordable.

When all VW models became fully imported from 1977, import duties soon made the entire range unaffordable compared with locally made cars of other makes, and VW withdrew from the market entirely from 1980.

Tariffs on imported cars were not reduced to reasonable levels until the late 1980s and early 1990s, allowing VWs to be imported again after that time,

In addition, the Australian Government required all makers to meet 'Australian Design Rules', requiring some expensive modifications to Euro/US spec cars before they could be sold here.

- 5) How would you describe the characteristics and general state of the Australian market during the period from 1953-1976?

The Australian market boomed in the years after the war. Holden began manufacture in 1948 and enjoyed market domination until the 1990s. Ford and Chrysler also enjoyed successful local manufacture with their large Falcon and Valiant models. These took over from the smaller British models such as the Morris and Austin that had been popular earlier. The VW was immediately successful due to its success in the 'Around Australia' reliability trials, proving it could cope with rough Australian conditions. The market became more sophisticated in the 1960s and '70s, with Japanese cars capturing the market with their huge range of features and extras for a low price.

- 6) What factors have contributed to the difficulties of foreign companies to produce their product in Australia?

A comparatively small market in numeric terms, combined with very high labour and production costs. Australians have modernized and want the latest and most modern cars from Europe and Japan. The proportion of Australian-made vehicles in the market has dropped continuously since the 1970s. VW, Leyland and Chrysler all pulled out of Australian manufacture in the 1970s; Nissan and Mitsubishi in the 1990s. Ford will stop in 2016, and Toyota and Holden in 2017. Then there will no car production in Australia at all – ALL vehicles will be fully imported.

Today:

- 1) What are the key factors that can determine the success or failure within the automobile industry today?

A quality product at a reasonable price

Suitability for Australian conditions

Economy and reliability

A well-known and trusted name

2) Is there a general tendency towards the opinion of the Volkswagen brand in Australia?

VW has long had a reputation for reliability, dating back to the 1950s, and the air-cooled range is still held in high esteem by many people. VW's local decline in the 1970s, and absence in the 1980s, meant the brand had to start from scratch in the 1990s. It took a long time for the modern range to be accepted as Australians still thought 'Volkswagen = air-cooled' for many years. Recent troubles with VW electrics (sensors, door locks, power windows), plus the DSG problems and recalls, has given VW a local reputation for unreliability and expensive service-repair. The recent TDI NOx scandal has further tarnished VW's reputation with many people.

3) Do Australians like Volkswagen products?

Yes they do! Australians loved the air-cooled Beetle. It was the second-best selling car in Australia in 1961, and was sold here until 1977 with a legendary reputation for reliability. The Transporter ('Kombi') held market leadership until 1976. Australians initially embraced the new generation models – the Passat became the best-selling model immediately on release in 1974, the first country to assemble the Passat outside Germany. Likewise the Golf in 1976, and the Golf Diesel in 1978. Sales declined and eventually ended only because they were priced off the local market.

The modern range is also popular. VW has been the best-selling European brand in Australia for ten years and passed the overall sales record set back in 1964, in 2011. Since then sales have grown further and VW sits eighth overall in the Australian market. VW enjoys a reputation for high quality, innovative product but at a slight price premium and a recent reputation for unreliable DSG gearboxes and electrics, and expensive repair and service. The small Up! was not a success and has been discontinued, but the Golf, Tiguan, Caddy, Polo and Passat are the most popular models. Australia does not see many of the European models such as the Touran and Sharan, Up! And Phaeton, or many of the special editions of mainstream models. VW Australia is currently trying to reduce the number of different VW models available here.

- 4) Upon viewing Australian television and reading the speech¹²³⁴ by former PM Julia Gillard held in Los Cabos 2012, do you think Australians are still interested in cooperations with European companies?

No comment. I am a conservative and am not interested in the opinions of a failed left-wing former prime minister. I'm not going to watch that video!

Australians are very much interested in European countries. German companies like Bosch and VDO have long histories of success in Australia, while sales of BMW and Mercedes have been strong for decades. European products, whether they be automotive, aerospace, electronics, machinery or even clothing/food/drink, have an aura of quality and desirability. Given the option. It is only in recent years that VW have reestablished a strong Australian presence after years of neglect, which we hope will long continue.

4. Fragebogen-Interview (Juergen Seil)

The period from 1953-1976:

In my doctoral thesis, I specifically examined the commitment of Volkswagen in Australia dated from 1953-1976. This sector within Volkswagen was in its dimensions the only production failure throughout its successful history.

Please fill in the following questionnaire.

- 1) What were the key factors that would determine the success or the failure of a company within the automobile industry between 1953 and 1976?

¹²³⁴<https://www.youtube.com/watch?v=pDJv0nkFyAo>.

VW was committed to become a major manufacturer in Australia with substantial investment and achieved 95% local content by 1966. On lobbying from GM and FORD local content plans were constantly changed making it difficult for others to implement updated models. Eg. Chrysler, Leyland

Negotiations with Canberra resulted in a negative response. Result VWA closed local production in late 1967 and became an assembler.

Once again in 1975 VWA wanted to revert back to be a manufacturer by producing the new successful VW Golf here in Clayton with an investment of \$15 Million. Government answer: No, we have now the John Button plan.

Since 1953 till 1976 VW sold approx.. 350 000 Beetle, Transporter ,Type 3, Passat, Golf with an excellent loyal dealer organization providing first class service and parts backup.

The government is fully to blame for VW withdrawal from local manufacturing.

- 2) Do you think this failure was due to an economic decline in the automobile industry, or a decline in foreign companies? Or was this failure due to other reasons?

Every five years we had a credit crises in Australia but the industry adjusted accordingly. On the other hand Australia and the Government at the time was a risky investment environment for overseas companies. They are used to dealing with Governments that can be trusted in protecting their investments.

GM and FORD also made sure that all other competitors face difficulties in meeting the newly established unique for Australia Safety and Emission ADR,s

- 3) To what extent is the history of 'Volkswagen in Australia' a forgotten story?

If you refer to the book produced by Rod Davies than I say it is only a refresher of the interesting past. Particularly the Beetle and Kombi period were exciting vehicles and offered long distance trouble free motoring times. Every Australian at some time either owned or at least had driven in one.

There is also another early publication: Small Wonder, The AMAZING STORY OF THE VOLKSWAGEN by Walter Henry Nelson.

- 4) Do you believe that business policies enacted by the Australian government made it difficult for foreign companies to succeed?

Yes, very much so. The Country Party at the time wanted to protect local industry but did not have the forward vision required to progress the industry in manufacturing, supply industry and service backup.

- 5) How would you describe the characteristics and general state of the Australian market during the period from 1953-1976?

Australia had a number of manufacturers and a basket full of assemblers. Everybody wanted to conquer the market but the market was too small for all of them. Intelligent Government Plans for the long term were needed but not available. That period was followed by constantly changing rules with the aim to protect GM and Ford.

- 6) What factors have contributed to the difficulties of foreign companies to produce their product in Australia?

see above

Today:

- 1) What are the key factors that can determine the success or failure within the automobile industry today?

We have now a strange situation with 160 different models on the market, declining auto industry manufacturers, very low prices and lack of dealer profits. We are now a dumping market accepting imported vehicles from many other countries.

- 2) Is there a general tendency towards the opinion of the Volkswagen brand in Australia?

VW is known for reliability, long life, low maintenance costs and retaining its value. This has not changed over the years. In fact one can say VW is one make with a very high quality factor and lots of material reserve built into its products. We have five VW Golf in our family.

Good example is a 2008 VW Golf 1.6 lt. petrol engine 90 000km on original tires, brake pads, second battery. Maintenance every 15 000 km with engine and oil change only. No warranty claims and no other repairs.

- 3) Do Australians like Volkswagen products?

Very much so. Just look at the sales volume from 2000 till now after VW established their own VW Australia Group office.

- 4) Upon viewing Australian television and reading the speech¹²³⁵ by former PM Julia Gillard held in Los Cabos 2012, do you think Australians are still interested in cooperations with European companies?

Julia did not know what she was talking about.

5. Fragebogen-Interview (Juergen Seil)

Good Morning Mr. Seil. I am honoured to be able to talk to a contemporary witness today. At the age of 24 years and after completing training for VWW you were send to Melbourne where you started working for Johannesburg Export Division Africa Australasia.

- 1) Could you please name and describe the position you took up there?

VW Service Engineer responsible for implementing VW Service policy and workshop administration.

Introducing revised Warranty Claim and defective parts adjudication system.

Conducting mechanical courses mainly on new product introduction.

Regularly visiting State Distributors and visiting Dealers in all States, compiling Workshop Reports to monitor their performance in ensuring first class VW Service.

- 2) Were you stationed mainly in Melbourne or in South Africa?

Initially straight to Melbourne for 16 month to train, implement and follow up to lift VW Service standard in all States. Whilst some dealers were not

¹²³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=pDJv0nkFyAo>.

happy being told how to change, they soon followed as our recommendations were to their benefit and profit.

This period was followed by doing the same for 5 months in South West Africa, South Africa and Mozambique.

Returned to Melbourne in late June 1961.

3) For which period of time did you work in Melbourne?

Initial period August 1959 till December 1960.

Second period July 1961 till July 1969 when VW Headquarters moved from Clayton to North Ryde in Sydney.

4) Could you please describe the state of VW Service and Dealer Organisation when started your new job?

Whilst the local company VW Australia did a reasonable job in administering basic VW policy it needed more forceful training and adherence to known policies.

Appointed dealers had good intentions but lacked management / administration experience.

We trained the distributors management first and then their field Service Engineers attended to dealers in their State.

5) Which were the main challenges you were confronted with, while assisting the establishing of the VW Service and Dealer Organisation?

My first priority job was to implement an honest Warranty Claim system as the factory was duded by a number of dealers in every State. As I was specifically trained for this task it actually was easy to catch the offending dealers. After 6 months hard work there was no more cheating.

Next major task was to train all Dealer Principle, Dealer Service Manager and Service Advisor in a five day Service Management course in all States. This was a wonderful opportunity to personally get to know each Dealer Principle and Service Manager. After a convincing course we laid the ground work for Dealer Management to follow VW Service Policy to the letter. Over the years Dealers became very loyal and vey profitable.

- 6) While working theoretically with the topic of my Ph.D. thesis, it brought several various impressions of Baron von Oertzen to light. How would you describe your former boss in three words?

A dynamic company operator.

- 7) How would you describe Oertzen's business relation to dealers in Melbourne?

There was very little contact with any dealer.

The Baron was before WW2 the DKW Export Manager and he appointed Lionel Spencer as the DKW Importer.

After WW2 in early 50th (being a personal friend of Heinz Nordhoff) he was appointed Manager of VW Export Division Africa Australasia on a commission basis for each VW sold.

In 1952 he visited his old friend Lionel Spencer of Regent Motors in Melbourne and invited him to come to Wolfsburg, inspect the plant and sign an Importer Agreement.. Regent Motors was also the Landrover distributor for Victoria and Tasmania.

The first 30 black colour Beetles arrived in October 1953.

In the meantime Regent Motors and the Baron appointed State distributors and they in turn started to appoint progressively dealers.

After a slow start VW Beetles became very popular due to their reliability and simplicity besides the many victories of the Round Australia Redex, Mobilgas and BP Trials.

Martin and King the railway builder was contracted to assemble Beetles from imported CKD kits. Volume continued to rapidly increase to meet market demand.

- 8) On the one hand distribution, dealership and selling organisation turned out to be factors that promoted success in Australia. But on the other hand Heinz Nordhoff came 1965 to the conclusion that the lame selling organisation had a strong influence on the failure in Australia. How could it happen?

This is not correct.

State Distributors had a share holding in a newly formed company and VWW wanted to embark on a production plant in Australia and wanted full control from then on.

VWW formed a new company VW Australia, invested millions in a body stamping plant, new baked enamel paint plant, modern assemble line, modern laboratory, etc.

From 1958 a revised management approach was implemented in all departments and I in particular came in 1959 to strengthen After Sales Service ability.

In 1967 sales declined progressively, the result of having to continue with the old Beetle body. We needed to update to the new Beetle model but the ever changing local content plans made this move unprofitable. Representation to Canberra were not successful.

Result: VWW Germany made the right decision to close manufacturing and revert back to CKD with the hope one day the Government comes back with realistic operating guidelines.

- 9) Which key factors would you identify for the problems concerning the distribution in Australia?

In the period up to 1962 State Distributors became to set in their ways, very profitable and were reluctant to introduce VW guidelines.

A change was urgently needed. Well, this occurred with the new VW owned State Distribution Offices. Actually a great success at the time.

- 10) From 1962 on VWW took over responsibility and market cultivation was controlled from Wolfsburg. Concerning that development, how could it be that VWW noticed all those problems in its real dimensions not before 1966?

As explained before VW had a plan to become a big manufacturer in Australia, however the local content plans and other customs duties, etc. VWW lost interest in Australia as a progressive country.

- 11) Do you think inner construction of the VWA had an influence on its success and failure?

I think VWA was well established and all executives pulled their weight. VWA was also tightly controlled by VWW.

We had very successful years up to 1966 with the Beetle, Type 3 and the Transporter.

By Australian standard the huge factory in Clayton was well managed and top vehicle quality was produced.

*There was no help from the Government as they had no vision nor properly thought out policies to promote further investments in the car industry,
[.]*

6. „Zulassungsanteil des Volkswagens in den zehn größten Exportländern 1. Halbjahr 1959“¹²³⁶

„Land	Ges. Neuzulassungen Personenw.	Ges. Neuzu. VW-PersonW. *
USA	3 080 881	54 313
Kanada	237 624	13 180
Schweden	82 110	15 721
Australien	84 485	7 538
[...]		
* VW-Zulassungsanteil in Prozent		
USA 1,8%		
Kanada 5,5 %		
Schweden 19,1%		
Australien 8,9% ¹²³⁷		

¹²³⁶ Facts and Figures Nr. 70, 30. Oktober 1959, (UVW, Z 971, Nr. 1/36).

¹²³⁷ Ebd.

7. „Produktion und Montage bei VW Tochtergesellschaften“¹²³⁸

„VW Australasia	
Käfer	von 1954 bis 1976
Transporter Typ 2	von 1955 bis 1976
VW 1500 Typ 3	von 1963 bis 1973
Kurier	von 1968 bis 1972 (Vorläufer von Typ 181)
Passat Typ 32/2	von 1974 bis 1976
Audi 80 Typ 84	von 1974 bis 1976
Golf Typ 17	von 1975 bis 1976“ ¹²³⁹

¹²³⁸ Produktion und Montage bei VW Tochtergesellschaften, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

¹²³⁹ Ebd.

8. „Australien-Produktion aus deutschen CKD- und Teil- Sätzen“ ¹²⁴⁰

„1953 1		
1954 3.084		
1955 5.976		
1956 9.756		
1957 11.148		
1958 14.748		
1959 20.052		
1960 26.112	1.200*	
1961 9.257	+3.631	
1962 22.090	24.564*	
1963 17.967	16.272*	+912**
1964 25.298	30.672*	+1.704**
1965 18.067	18.348*	+ 1608**
1966 9.758	8.544*	+2.148**
1967 564	10.370*	+ 1.296**
1968 6.180	+540**	
1969 6.963		
1970 7.440		
1971 10.560		
1972 5.280		
1973 3.984		
1974 4.080		
1975 720		
1976 576		
Gesamt 260.055		
*) davon 8.208 CKD- Wagen für Montage in Neuseeland		
**) davon insgesamt 109.970 Teilsätze“ ¹²⁴¹		

¹²⁴⁰ Bericht über Käferfertigung in Australien 1954-1976, S. 1, UVW, Z 806, Nr. 2/1.

¹²⁴¹ Ebd.

*Meinem Zwillingenbruder Frédéric und
meinen Eltern.*

*Here it is, a fruitful autumn!
It was brought in rather late.
But for fifteen blissful springs
I didn't dare rise from the earth.
I watched it so closely,
I pressed against it, embraced it full length,
And into this doomed body
It mysteriously poured a mysterious strength.*

(Anna Akhmatova)

Danksagung

Die vorliegende Doktorarbeit wurde am Historischen Seminar (Abteilung: Geschichte der Internationalen Beziehungen) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Deutschland angefertigt und entstand während meiner Tätigkeit an der Deutschen Hochschule der Polizei.

At last autumn has come! Wie in dem Gedicht von Anna Akhmatova ging dem Herbst, der hier ebenso die Ernte symbolisiert, ein langer Prozess voraus. – Ein Prozess der mich sehr geprägt und verändert hat und der ohne die Unterstützung vieler unterschiedlicher Akteure auf verschiedenen Ebenen nicht in der Form möglich gewesen wäre. In diesem Sinne ist es mir eine besondere Freude, all jenen zu danken, die mich während meines Promotionsprojektes unterstützt haben.

Zunächst möchte ich den Betreuern meiner Dissertation Prof. Rolf Ahmann und Prof. Ulrich Pfister für ihre Betreuung danken.

Mein herzlicher Dank gilt ebenso meinen Kommilitonen Lukas und Thorsten, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite standen.

Der Historischen Kommunikation (hier sind insbesondere Dr. Ulrike Gutzmann und Dr. Manfred Grieger zu nennen) sowie dem Politischen Archiv des Auswärtigen Amtes insbesondere Birgit Kmezik danke ich ebenso vielmals für ihren vielseitigen Support.

Auch in meinem privaten Umfeld habe ich großen Beistand erfahren. Ganz herzlich danke ich meinen Freunden... ihr seid nicht zu ersetzen! Ich danke dir Musab, Joris, Sophia, Johannes sowie Maria, Wais, Rena, Dijana, Jan, Jim und Friedhelm. I am also

very grateful to my australian friends for their support. The conversations we had have helped me to understand better the australian mentality.

Last but not least möchte ich meiner Familie einen ganz besonderen Dank aussprechen. Jeder von euch hat mich auf seine eigene wertvolle Weise auf diesem Weg begleitet. Ich danke euch für eure Ermutigungen und eure liebevolle Unterstützung.

תודה רבה למשפחתי היקרה בברלין, משפחת אפרים האבירמן

*Anna-Elisa Göke,
Berlin 2016*