

UNIVERSITY OF ILLINOIS

May 24 19 82

THIS IS TO CERTIFY THAT THE THESIS PREPARED UNDER MY SUPERVISION BY

COLLEEN M. CONSIDINE

ENTITLED... DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT IM BEZUG AUF DIE U.S.A.

IS APPROVED BY ME AS FULFILLING THIS PART OF THE REQUIREMENTS FOR THE

DEGREE OF... BACHELOR OF SCIENCE IN LIBERAL ARTS AND SCIENCES

*Eric J. ...*  
Instructor in Charge

APPROVED: *[Signature]*

HEAD OF DEPARTMENT OF GERMANIC LANGUAGES AND LITERATURES

DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT  
IM BEZUG AUF DIE U.S.A.

BY

COLLEEN MARY CONSIDINE

-----

THESIS

FOR THE

DEGREE OF BACHELOR OF SCIENCE  
IN LIBERAL ARTS AND SCIENCES

COLLEGE OF LIBERAL ARTS AND SCIENCES

UNIVERSITY OF ILLINOIS

URBANA, ILLINOIS

1982

## Inhaltsverzeichnis

- I. Einleitung
- II. Geschichte der deutschen Wirtschaft
- III. Struktur der deutschen Wirtschaft
- IV. Internationale Wirtschaftskunde
- V. Das Haus Pieroth
- VI. BMW of North America
- VII. Schluß

## I. Einleitung

Als Absolventin des Illinois-Austria Austauschprogrammes wollte ich eine Honors Senior These schreiben, die eine Universitätsausbildung, ein Jahr in Europa und ein Interesse für den Ideen- und Produktaustausch zwischen der B.R.D. und den U.S.A. zusammenbringt.

Zuerst sollen die Ziele der These erklärt werden. Mehr als eine Arbeit, die ein Argument beweist, ist sie eine Erforschung der gegenwärtigen Tendenzen innerhalb der deutschen Geschäftswelt in den U.S.A., und den Möglichkeiten, die für Studenten der deutschen Sprache existieren. Diese Untersuchung soll nicht nur der Autorin zugutekommen, sondern auch als Informationsquelle dienen. Studenten, die im Fachbereich für Germanistik anfangen, finden hier eine kurze Untersuchung der heutigen deutschen Wirtschaft und deren Einfluß auf die U.S.A. und die Welt. Ein weiterer Aspekt ist das Aufzeigen einer anderen Perspektive - einer Perspektive mit Betonung der modernen Wirtschaft.

Die Betriebsgründungen deutscher Firmen in den U.S.A., die die schnelle wirtschaftliche Expansion seit dem Ende des 2. Weltkriegs widerspiegeln, ist auch ein Schwerpunkt dieser Arbeit. Eine Kenntnis der modernen ökonomischen Beziehungen sollte meiner Meinung nach ein sehr wichtiger Teil des Studiums der deutschen Sprache sein. Ohne diesen Nachdruck auf Bezüge zu der gegenwärtigen Wirtschaft muß die Ausbildung statisch bleiben.

Die Arbeit wird einen konkreten Zugang versuchen. Die Studie wird ein paar einzelne Firmen und ihre speziellen Marktphilosophien behandeln.

Eine Erläuterung des neuen Fachbereichs der Internationalen Wirtschaftskunde wird als Einleitung zu der Untersuchung der zwei ausgewählten Firmen, Pieroth und BMW of North America dienen.

Als Hintergrund ist auch eine Übersicht über die allgemeine Geschichte und Entwicklung des deutschen Wirtschaftssystems günstig, sowie eine Erklärung einiger Wirtschaftsbegriffe, z.B. Brutto~~s~~zialprodukt und Volkseinkommen.

Kontakte mit der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland und anderen Auskunftsquellen haben mir viel Material verschafft. Aktuelle Information kommt auch aus Zeitschriften und Magazinen. Interviews mit zwei Public Relations Managern, Herrn Robert Buchholz von Pieroth und Herrn Thomas McGurn von BMW, sowie ihr Firmenmaterial dienten als Basis für die Firmenberichte. Das ganze ist ein veränderlicher Prozess gewesen. Die Entstehung dieser Arbeit sehe ich mehr als eine Entwicklung denn als etwas Statisches. Deshalb habe ich mir die Freiheit genommen, die Methoden und Ziele etwas zu verändern, wenn es die Umstände erforderten.

## II. Geschichte der deutschen Wirtschaft

Als ersten Schritt auf dem Weg zum Verständnis der deutschen Geschäftswelt in den U.S.A., möchte ich die Geschichte der Entwicklung der heutigen sozialen Marktwirtschaft behandeln und die Charakteristika dieses gegenwärtigen Systems erklären.

Der Wiederaufbau Deutschlands nach dem 2. Weltkrieg wird oft als "Wirtschaftswunder" bezeichnet. Aber das Wort "Wunder" ruft Gedanken an etwas Unmenschliches hervor. Aus der heutigen Sicht sehen wir, daß die Ankurbelung der deutschen Wirtschaft logisch erklärt werden kann.

Als "Wunder" wird die fantastische Steigerung der Warenproduktion bezeichnet. Zwischen 1948 und 1964 wuchs die industrielle Produktion auf das Sechsfache und das Bruttosozialprodukt ist nach 1950 fast auf Dreifache gestiegen.<sup>1</sup>

Nach der Währungsreform von 1948 war die Arbeitslosigkeit hoch, aber in den nächsten 15 Jahren sank die Arbeitslosenquote von 4.6% auf 0.4%. Dieser Prozentsatz ist umso erstaunlicher, wenn man weiß, daß der Zustrom der Fremdarbeiter fast 1,000,000 betrug.<sup>2</sup>

Der Außenhandel, der nach 1948 fast null war, verdoppelte sich im Jahre 1949 und im nächsten Jahr um 74%. Im allgemeinen sind Einfuhr und Ausfuhr in den 14 Jahren nach 1948 sechsmal so groß geworden, und zugleich ist die Zahlungsbilanz positiv geworden.<sup>3</sup>

Dieser erstaunliche Fortschritt nach der massiven Zerstörung während des 2. Weltkriegs hatte einige bestimmte Gründe. Erstens wurde Westdeutschland von den drei Westalliierten besetzt, die es von ca. 1948 an mehr als Partner betrachteten. Deshalb bekamen die Deutschen große Wirtschaftshilfe, die zum Außenhandel mit der freien Welt führte.

Der zweite Grund war die Fähigkeit der deutschen Regierung, den Grad der Intervention zu variieren, um eine verbesserte Investitionstätigkeit, eine günstige Zahlungsbilanz und ein beständiges Preisniveau zu erreichen. Diese allgemeinen Rahmenbedingungen ermöglichten den Wiederaufbau der B.R.D..<sup>4</sup>

Ein dritter Grund für das "Wunder" war der schon existierende Produktionsrahmen.<sup>5</sup> Trotz der Zerstörung gab es noch eine grundlegende Produktions- und Verteilungsstruktur und ein Angebot an ausgebildeten Arbeitern. Deutschland brauchte nur die Fabriken wieder zu reparieren und nötige Rohstoffe herbeizuschaffen, um den ganzen Mechanismus wieder in Gang zu setzen.

Die Wiederaufbauperiode (1948-1950) enthält einige bestimmende Ereignisse, die eine Wirkung auf die Wirtschaft ausübten. Während dieser Zeit gab es eine riesige Nachfrage nach Konsumgütern, die während des Krieges zerstört oder abgenutzt worden waren. Gleichzeitig mußte die Regierung der B.R.D. den Übergang von der Zwangsbewirtschaftung zur Marktwirtschaft erreichen. Das Resultat der Aufhebung der Preisbindung war ein Ansteigen der Preise.<sup>6</sup> Deshalb waren die Lebenskosten für die Verbraucher hoch, und die Gewinne für die Unternehmer reichlich. Weil die Priorität dieser Marktpolitik der Wiederaufbau war, wurde die Besteuerung so gestaltet, daß Geschäfte fast die einzigen waren, die Rücklagen bilden konnten, die dann als Investitionsquellen dienten. So dienten ihre Gewinne als verfügbares Kapital, um Fabriken, Maschinen und Organisationen deutscher Industrie aufzubauen.

Inzwischen wurde Westdeutschland als Mitglied der OEEC (Organization of European Economic Cooperation) aufgenommen, deren Zweck die

Liberalisierung des innereuropäischen Handels sowie der Wiederaufbau Europas war.<sup>7</sup> Die OEEC war die Hauptinitiative des "Marshall-Plans", der von George Marshall im Juni 1947 formuliert worden war.

Ein anderer vorteilhafter Aspekt dieses Planes war die Beschaffung von Nahrungsmitteln, Rohstoffen und Maschinen auf Abzahlung. z.B. wurden im Jahre 1948 zwei Drittel der Einfuhren mit Fremdhilfe bezahlt. Ohne diese Hilfe hätte der Wiederaufbau viel länger gedauert.

Ein dritter Effekt des Marshall Plans war die Finanzierung von Werften, Eisen- und Stahlwerken und Wohnbeschaffung aus den sogenannten "Duplikatfonds".<sup>8</sup> Diese "Duplikatfonds" standen zur Verfügung der Bundesregierung und bestanden aus den Zahlungen für die amerikanischen Einfuhren, die in ein besonderes Konto eingezahlt worden waren. Es wurde in Business Week bemerkt, daß die BRD nur mit Hilfe und Leitung der U.S.A. die Zerstörung und Demoralisierung des 2. Weltkriegs überstehen konnte. Die U.S.A. aber hatten einen wichtigen politischen Zweck: die Bundesrepublik für eine wichtige Rolle im kalten Krieg vorzubereiten.<sup>9</sup>

In der zweiten Phase, 1952 bis 1956, wurde die Bundesrepublik als souveräne Nation anerkannt. Während dieser Zeit wurden einige ihrer Rechte auf Institutionen, wie die Montan-Union, NATO und die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft übertragen.<sup>10</sup> Später wurde die Mark konvertierbar. So sagte Fritsch in Wirtschaft auf einen Blick: "Dank des raschen Abbaus der zwischenstaatlichen Handelsschranken und der Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auf den Weltmärkten, konnte 1958 die deutsche Mark zur vollen Konvertierbarkeit übertragen werden.<sup>11</sup> Seit dem hat die Mark sich "zu einer der stärksten und solidesten Währungen der Welt entwickelt."<sup>12</sup>

In dieser Periode fing ein starker Zuwachs der Arbeiterquoten an, und das



Bruttosozialprodukt begann seine Spirale: von 98 Milliarden DM im Jahre 1950 auf 1288 Milliarden DM im Jahre 1978.<sup>13</sup>

Ab 1959 stellte sich eine Normalisierung ein.<sup>14</sup> Eigentlich war die Arbeitslosigkeit kein Problem, sondern es existierte Voll- und Überbeschäftigung, und die Nachfrage nach Arbeitskräften konnte nur mit Hilfe von Gastarbeitern erfüllt werden.<sup>15</sup> In den sechziger und siebziger Jahren sind strukturelle Veränderungen vorgekommen. Um die steigenden Preise zu kontrollieren und die Zahlungsbilanzüberschüsse zu vermindern, wurde die Deutsche Mark im Jahre 1961 neu bewertet.<sup>16</sup> Die deutschen Industrien mussten sich mit neuen Produktionsmethoden und Produkten auseinandersetzen<sup>17</sup> und die BRD wurde einer der großen Exporteure in der Welt. Wie alle westlichen Länder in den sechziger Jahren, wurde aber auch die Bundesrepublik von steigenden Ölpreisen, Arbeitslosigkeit und verlangsamtem Wachstum geprägt.

Die Bundesrepublik hat nicht so sehr gelitten im Vergleich zu anderen Ländern. Als die Ölpreise im Jahre 1974 stiegen, hat die BRD die Vorsicht gehabt, das Wachstum der Wirtschaft etwas einzuschränken.<sup>18</sup> Die Deutschen waren bereit, lange und starke Kontrollen durchzusetzen. Diese Bereitwilligkeit, Wirtschaftskontrollen anzunehmen, ist das Resultat ihrer extremen Furcht vor der Inflation.<sup>19</sup> Business Week: "Das Ergebnis war eine ununterbrochene Nachfrage für deutsche Waren im Ausland, kleinere Nachfrage für ausländische Produkte zu Hause, sowie eine stärkere Währung und Preisstabilität."<sup>20</sup>

### III. Struktur der deutschen Wirtschaft

Das heutige Wirtschaftssystem in der BRD ist das Resultat der hier besprochenen geschichtlichen Entwicklung, und von hier an soll versucht werden, das Verhältnis zwischen den U.S.A. und der BRD in ökonomischer

Hinsicht zu verstehen. Das System in der BRD wird als "Soziale Marktwirtschaft" bezeichnet und ist weder Laissez-faire noch Dirigismus.<sup>21</sup> Es soll ein System sein, in dem "sich soziale Verantwortung und Entscheidungsfreiheit des Einzelnen in sämtlichen ökonomischen Fragen miteinander verbinden."<sup>22</sup> Preis ist das Resultat des Ausgleichs zwischen Angebot und Nachfrage. Die Preisbildung darf "weder durch staatliche Eingriffe, noch durch privatwirtschaftliche Absprachen" beeinflusst werden.<sup>23</sup> Globale Steuerung dient als Basis für den deutschen Versuch nach freier Initiative am Markt und sozialem Fortschritt, die sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientieren. Es wird behauptet, daß die Bundesrepublik "zumindest wirtschaftlich der erfolgreichste deutsche Staat ist." Ein schneller Anstieg des Volkseinkommens wurde erreicht, z.B. bloß zwischen 1949 und 1980 hat sich das Volkseinkommen pro Einwohner im Durchschnitt mehr als verfünffacht.<sup>24</sup>

Die Marktwirtschaft selbst hat als Grundlage das "Streben nach Gewinn" und unterstützt dieses Konzept durch das Verbot von Wettbewerbsbeschränkungen. Aber soziale Interessen verlangen Ausnahmen in der Landwirtschaft und im Verkehrswesen, die beide von besonderer Wichtigkeit für die Gesellschaft sind.

Die Bundesrepublik unterhält heute ein "dichtes Netz der sozialen Sicherheit."<sup>25</sup> Das "Netz" variiert zwischen Versicherung, Versorgung, Sozialhilfe und Sparförderung. Von besonderer Wichtigkeit ist die Rentenversicherung; sie garantiert Renten in "Fällen der Berufs- und Erwerbsunfähigkeit."<sup>26</sup> Ähnlich wie einige Sozialsysteme in den U.S.A. wird diese Rentenversicherung fast zu groß zum Unterstützen. Dieser "Rentenberg" wächst ständig. Im Jahre 2000 werden auf je 100 Erwerbspersonen 54 Rentner

kommen. Gegenwärtig beträgt der Beitrag der Arbeitnehmer und -geber zur Rentenversicherung nur 18%.<sup>27</sup> Wenn ein Arbeiter alt, krank oder arbeitslos ist, bekommt er soziale Unterstützung vom Staat oder staatlichen Alters-, Kranken-, oder Arbeitslosenversicherungen. Diese Sozialausgaben machen ein Drittel des Bruttosozialproduktes aus.

Der Staat beschäftigt sich mit anderen "aktuellen Aufgaben", z.B. "der Anregung der Investitionstätigkeit und der Steigerung des Wachstums."<sup>28</sup> Natürlich ist das ein Kennzeichen einer aktiven Wirtschaft. Dazu hat die BRD ein Interesse an der Arbeitsplatzbeschaffung in den problematischen Zonen, die in einer Konsulatsbroschüre als z.B. Schleswig Holstein angegeben werden. Die Unterstützung von kleinen und mittelgroßen Betrieben ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe. "Erhaltung des innen- und außenwirtschaftlichen Gleichgewichts", sowie "gerechte Einkommensverteilung nach dem Leistungsprinzip, Mitbestimmung und Forderung der Vermögensbildung in breiten Schichten."<sup>29</sup> In einer übergreifenden Perspektive bezeichnet schließlich die Bundesrepublik Deutschland die Verbesserung und Unterstützung der Weltwirtschaft als eines ihrer Ziele. Weil sie 30% des Bruttosozialprodukts exportiert, ist sie zum Teil von anderen Ländern abhängig, und deshalb bereit, diesen Ländern in Perioden wirtschaftlicher Stagnation Wirtschaftshilfe zu geben.

Um die Wirtschaftslage im Bezug auf die BRD darzustellen, möchte ich ein paar Begriffe erklären. Zuerst das Bruttosozialprodukt: die Summe aller Güter, Dienstleistungen und Marktpreise innerhalb eines Finanzjahres. Dabei sind drei Aspekte von Interesse: Entstehung, Verteilung und Verwendung.<sup>30</sup>

Die Entstehung des BSPs ist die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen. Von 1969 bis 1978 (mit auf das Jahr 1971 umgerechneten Zahlen),

ist das BSP von 429 auf 837 Milliarden Mark gestiegen.<sup>31</sup> Typisch für ein hochindustrialisiertes Land hat die Landwirtschaft abgenommen, und der Dienstleistungssektor zugenommen.

Die Verteilung des Bruttosozialprodukts ist das "Pro-Kopf-Einkommen." In der BRD ist es von 4331 DM auf 16,268 DM gestiegen, einschließlich Inflation. Unselbstständige Arbeit macht 71% davon aus, und Transferleistungen wie Renten-, Pensions- und Kinderunterstützung sind auch eingeschlossen.<sup>32</sup>

In die Verwendung des BSPs teilen sich der Staats- und Privatsektor. 1960 erhielt der Staat 13.6% des BSPs und 1978 verwendete er 20%. Der Anteil des privaten Verbrauchs bildet denselben Prozentsatz, aber der Investitionsanteil ist von 26.9% auf 20.8% gesunken.<sup>33</sup>

Nach dem BSP ist der nächste wichtige Begriff das Einkommen, vielleicht der wichtigste Begriff für den privaten Bürger. Alle wirtschaftspolitischen Entscheidungen betreffen ihn, und deshalb ist es notwendig, "Einkommen" und "Preise" zu erklären, und wie sie auf den einzelnen Verbraucher wirken. Bei Einkommensquellen wird zwischen 3 Faktoren unterschieden: unselbstständige Arbeit (Löhne und Gehälter), Gewinnausschüttungen (Einkünfte aus Vermögen) und öffentliche Zahlungen (Kindergeld, Arbeitslosenunterstützungen, u.s.w.).<sup>34</sup> Einkommen aus Unternehmertätigkeit (Gewinneinkommen) wird auch gekennzeichnet.<sup>35</sup> Die Verwendung dieses Einkommens teilt sich in privaten Verbrauch und Sparen. Im Jahre 1960 gingen 83% des Einkommens in den privaten Verbrauch, und 17% wurden gespart. 1978 wurden 88% des Volkseinkommens ausgegeben und 12% gespart. Gleichzeitig ist das verfügbare Einkommen auf 380% gestiegen, aber die Preiserhöhungen (ca. 6,6% pro Jahr) müssen abgezogen werden.<sup>36</sup> Diese Erhöhung des Einkommens

ermöglicht es dem Verbraucher, mehr Konsumgüter (Autos, arbeitssparende Geräte u.s.w.) zu kaufen. Aber mit den Löhnen und Gehältern sind die Preise gestiegen: 6.6% pro Jahr, mit stärkeren Erhöhungen für Energie, Kleidung und Miete.<sup>37</sup>

Ein Vergleich zwischen BSP und Volkseinkommen befindet sich auf Seite 7. Das Bruttosozialprodukt ist die wirtschaftliche Leistung eines Landes, aber "das Volkseinkommen ist die Summe aller Einkommen der Produktionsfaktoren."<sup>38</sup> Wegen indirekten Steuern und Ersatzinvestitionen ist das Volkseinkommen immer kleiner als das Bruttosozialprodukt.

Aber im allgemeinen befindet sich die BRD in einem wirtschaftlich besseren Zustand als die meisten anderen Länder. Ihr Außenhandel ist 4.5 mal so schnell gewachsen wie der Welthandel.<sup>39</sup> Das erklärt, wieso ihr Einfluß auf den Welthandel ständig gewachsen ist. Die Stärke der deutschen Industrie und ihre Fähigkeit, schlechte Wirtschaftszustände zu überleben, wird als Basis der deutschen Wirtschaft bezeichnet.

Sparen wird in der Bundesrepublik groß geschrieben: mehr als 12% der Einkommen wurden im letzten Jahr gespart, vergleichsweise verwendeten die Amerikaner im selben Zeitraum nur 4.5% ihrer Einkünfte für Spareinlagen. Dieser Umstand führte zu einem Anwachsen des Investitionskapitals um 10% im Jahre 1979.<sup>40</sup> Die Deutschen haben die Entschlossenheit, überall in der Industrie - mit Kapitalinvestition sowie mit Forschung - fortzufahren; ihre Vorteile am Weltmarkt sind bedeutend. Dazu Frank Walter in Business Week vom 3. März 1980: "Deutsche Firmen haben ihre Forschungs- und Entwicklungsbudgets der Inlandsproduktion von .5% im Jahre 1964 auf 1.3% im Jahre 1973, und auf 1.45% im Jahre 1977 vergrößert."<sup>41</sup> Er schätzt den heutigen Zuwachs auf 2%. Bessere Planung wird als wichtig betrachtet.

Laut Labor Secretary Packer überlegen sich die Deutschen, "in welcher Richtung sich die Wirtschaft bewegt, sowie die nötigen strukturellen Veränderungen."<sup>42</sup> Statt sich mit niedrigen Gehalt-Ländern zu messen, haben die Arbeiter, Manager und die Regierung daran gearbeitet, eine Industrie mit hohen Löhnen, sowie hoher Produktivität zu schaffen.<sup>43</sup>

Nach einem kürzlich im Wall Street Journal veröffentlichten Artikel wird sich die Wirtschaft der BRD wahrscheinlich nach der Rezession von 1981 erholen.<sup>44</sup> Eine Gruppe von unabhängigen Beratern sagt für das kommende Jahr ein Anwachsen des Bruttosozialprodukts um nur 1% voraus, ein Anzeichen für ein kommendes Jahrzehnt mit beschränktem Wirtschaftswachstum. Die Regierung in Bonn ist optimistischer, und sagt ein Wachstum von 1.5 bis 2% im nächsten Jahr vorher. Aber ein Zahlungsbilanzdefizit von einer Milliarde Dollar wird auch erwartet. Der Export wird hoffentlich dieses Defizit zum Teil ausgleichen. Exportwachstum von 5.5% (nach dem Inflationkurs gerechnet), sowie "stärkende Inlandsnachfrage sollten das Wirtschaftswachstum vom Frühling 1982 an anregen."<sup>45</sup>

Aber was sind eigentlich diese Exporte, und wer sind die größten Handelspartner der Bundesrepublik? Die Hauptexporte sind Maschinen, Kraftfahrzeuge, elektronische und chemische Erzeugnisse.<sup>46</sup> Dazu sind die Importe von Nahrungsmitteln für die Bevölkerung sehr nötig, sowie auch die Einfuhr von Erdöl und Erdgas für die Industrie. Ohne diese Importe wären keine Exporte möglich. Deshalb ist die BRD in gewisser Weise vom Geschehen auf dem Weltmarkt abhängig.

Seit dem Abschluß des EG-Vertrages im Jahre 1958 sind die europäischen Länder die größten Handelspartner der Bundesrepublik Deutschland.<sup>47</sup>

Die Bundesrepublik importiert Güter aus den Niederlanden für 30.7

Milliarden DM, aus Frankreich für 28.3 Md. DM, aus Italien für 23.2 Md. DM, und aus Belgien/Luxemburg für 20.5 Md. DM. Die U.S.A. exportiert Güter in die BRD für 17.4 Md. DM. 49% der gesamten Einfuhren bestehen aus Waren aus den EG-Staaten. Im Jahre 1978 exportierte die BRD den größten Teil ihrer Produkte in folgende EG-Verbraucherländer: Frankreich (34.4 Md. DM), die Niederlande (28.4 Md. DM), Belgien/Luxemburg (23.7 Md.), und Italien (19.4 Md. DM). Die Bundesrepublik exportiert Güter in die U.S.A. für 20.2 Md. DM.<sup>48</sup> Es ist zu bemerken, daß die Wichtigkeit der U.S.A. nicht besonders groß ist.<sup>49</sup> Deutsche Exporte haben sich von 125.3 Milliarden Mark im Jahre 1960 auf 314.6 Milliarden Mark im Jahre 1979 erhöht, das entspricht einem Durchschnittswachstum von 11.1% im Jahr. Die U.S.A. war 1960 der größte Handelspartner der BRD mit 11% ihres Handels. 1979 fiel Amerikas Anteil auf 7% zurück. Die U.S.A. ist jetzt Handelspartner an sechster Stelle.<sup>50</sup> Die Bundesrepublik ist nicht nur der größte Exporteur von Gütern, sondern auch von Geld, Management und Technologie. Deutsche Firmen vergrößern sich derart, daß große Firmen wie General Motors und General Electric Volkswagen und Siemens als ihre wichtigsten Konkurrenten ansehen.

Die Bundesrepublik übt ihren Einfluß auf die Weltwirtschaft nicht nur durch ihre Importe und Exporte aus, sondern auch durch Auslandsinvestitionen. Die Entwicklung und Sicherung ausländischer Märkte sind Gründe für die wachsende deutsche Investitionstätigkeit. In einem Artikel in German American Trade News vom Juli 1980 wird die "zweite deutsche Einwanderung" in die U.S.A. dargestellt.<sup>51</sup> Wie viele andere Länder sieht die BRD eine positive Wirtschaftsumgebung in den U.S.A., und gilt als der siebentgrößte Investor in amerikanische Firmen. Die Staaten Californien,

New York, Texas, North Carolina, Georgia, Connecticut, Pennsylvania, Ohio, South Carolina und New Jersey sind die populärsten Staaten für deutsche Investoren. Der Nordosten war zuerst die am meisten bevorzugte Gegend, aber der zweite Investitionsschub konzentrierte sich auf den "Sunbelt" - die südöstlichsten Teile der Staaten.<sup>52</sup>

Dieser Zustrom deutscher Firmen ist kein neues Phänomen. Firmen wie Siemens, Volkswagen, Zeiss, Hoechst und Bayer hatten schon Filialen in den U.S.A. gegründet. Die Entwertung des Dollars und die Kapitalaufhäufung sind Gründe für das gestiegene Interesse für Investitionen.

Aber in dem Artikel werden der günstige und sich noch erweiternde Markt, eine Regulierungsumgebung und die politische Stabilität der U.S.A. als große Vorteile aufgezählt. Dazu sagt ein Kaufmann, - in die U.S.A. zu kommen, sei "eine Frage des Überlebens" gewesen - das Bedürfnis, den internationalen Absatz zu vergrößern, mache die neue Investition in Amerika nötig.<sup>53</sup>

Die gesamte deutsche Investition betrug Ende 1979 66 Milliarden DM.<sup>54</sup> Wie in den darauf folgenden Jahren ist die Mehrheit in die U.S.A. gegangen. German American Trade News schätzt den Zuwachs auf 96% im Jahre 1978. Das heißt, fast jede zweite im Ausland investierte Mark wurde in die U.S.A. geführt.<sup>55</sup>

Die deutschen Investitionen verteilen sich hauptsächlich in die Warenproduktion (75%), Dienstleistungen - Kreditanstalten, Versicherungen und Hotels -(20%), und der Rest geht in Grundbesitz und verschiedene andere Unternehmen.<sup>56</sup>

In den letzten Jahren wurde befürchtet, daß die deutsche Industrie ihre Aktiven ins Ausland verlegt. Doch nur ein Prozent der Exporte der



BRD bestand aus Direktinvestitionen im Vergleich zu den U.S.A. mit 8% und Japan mit 2.5%.<sup>57</sup>

Auf alle Fälle ist die Planung der deutschen Industrie langiristig, und die kommenden Jahre sollten nach German American Trade News eine ständig wachsende Rolle deutscher Investition widerspiegeln.

. . . . .

Handelsmessen haben sich aus Einzelmärkten im Mittelalter entwickelt, und geben Geschäftsleuten und Einkäufern die Möglichkeit, Produkte und neue Ideen auszutauschen.<sup>58</sup>

Handelsmessen unterscheiden sich von Ausstellungen darin, daß ihr Ziel hauptsächlich im Verkauf liegt, und daß sie jedes Jahr zu einer bestimmten Zeit stattfinden. Sie bieten einen Wirtschaftsüberblick, eine Auskunftsquelle für Kaufleute und sind eine gute Werbebegelegenheit.

Es gibt Universal-messen, die eine Reihe von Gütern anbieten, und Fachmessen für spezielle Industriezweige. In der BRD finden ca. 60 internationale Messen pro Jahr statt und werden von einem Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der deutschen Wirtschaft überwacht.<sup>59</sup>

Die wichtigsten Messe-Städte sind Berlin, Düsseldorf, Essen, Frankfurt am Main, Hamburg, Hannover, Köln, München, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken und Stuttgart.<sup>60</sup> Letztes Jahr fanden in der BRD 49 internationale Messen statt, mit 76400 Ausstellern, ein Drittel davon ausländischer Herkunft.<sup>61</sup>

Die Hannover-Messe, eine der wichtigsten, findet im Frühjahr statt, und bietet über 600,000 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche für über 5000 in- und ausländische Aussteller von Investitions- und Konsumgütern.<sup>62</sup>

Von besonderer Wichtigkeit sind auch die Frühjahrs- und Herbstmessen

in Frankfurt am Main. Dort werden Konsumgüter wie Musikinstrumente, Porzellan, Kunstgewerbe, Schmuck, Glas und Papierwaren ausgestellt und verkauft.<sup>63</sup> In Frankfurt sind Fachmessen ein Schwerpunkt. Einige Beispiele sind die internationale Automobilausstellung, die internationale Ausstellung "Sanitär, Heizung und Klima," und AICHEMA, die Messe für chemisches Apparatuswesen.<sup>64</sup>

Ein weiteres Messezentrum ist Köln, wo die ANUGA (Allgemeine Nahrungs- und Genußmittel Ausstellung), SPAGA (Internationale Fachmesse für Sportartikel, Campingbedarf und Gartenmöbel) stattfinden. In einem neulich veröffentlichtem Artikel im WallStreet Journal wird berichtet, daß amerikanische Geschäftsleute heute eher an europäischen Handelsmessen teilnehmen.<sup>65</sup>

Allein in Köln gab es dieses Jahr 18 Handelsmessen, die 550 amerikanische Aussteller anzogen - hauptsächlich kleinere Betriebe sind für den Anstieg verantwortlich, - die Messen sind eine ziemlich billige Methode, neue Kundschaft zu erreichen und in den europäischen Markt einzusteigen.

"In Europa", behauptet der Artikel, "sind Messen eine Auskunftsquelle für den Käufer und je weiter nach Osten man kommt, desto wichtiger werden die Messen."<sup>66</sup>

Im Gegensatz zu den U.S.A. werden Messen in der Bundesrepublik von Messegesellschaften wie der in 1922 gegründete, Kölner Messe (Cologne Trade Fair Corporation) überwacht. Diese Gesellschaft ist ein unabhängiges Unternehmen, dessen Umsatz 110 Millionen DM jährlich erreicht. In den U.S.A. werden die deutschen Messen von den German American Chamber of Commerce vertreten.<sup>67</sup>

Die wirtschaftspolitischen Aspekte der Messen werden in Messen -

- vom Markt zum Marketing diskutiert. Der Autor behauptet -

"... die volkswirtschaftliche Bedeutung einer Messe ist nicht ihr direkter Beitrag zum Bruttosozialprodukt, sondern ihr indirekter Einfluß als Motor des Wirtschaftsaustausches."<sup>68</sup> Wie vorher besprochen wurde, ist die Messe wichtig für den Güteraustausch. Aber in anderen Ländern kann sich der Staat etwas mehr für Messen interessieren, bloß weil sie eine bedeutsame Wirkung auf die Wirtschaft ausüben können.<sup>69</sup> Von politischer Bedeutung ist auch die Anwesenheit von Politikern an diesen Messen, die als Konjunkturbarometer gewertet worden sind. Von Wedel zitiert den vorigen Bundeswirtschaftsminister Erhard, der in seiner Rede bei der Frankfurter Herbstmesse erläuterte: "Auf der einen Seite spiegelt sich bei der Messe die Konjunktur im Atmosphärischen und Materiellen wider, aber umgekehrt kann kein Zweifel bestehen, daß eine Messe ihrerseits auch selbst wieder die Konjunktur trägt."<sup>70</sup>

Mit Humor beschreibt von Wedel den sogenannten "sozioökonomischen Effekt" der Messen. Die Kosten von Übernachtung, Vergnügen und Verpflegung der Messeteilnehmer sind ebenso wichtig wie der Produktaustausch.<sup>71</sup>

Was aber mehr betont werden sollte, sind die permanenten Vorteile, die eine jährliche Messe einer Stadt einbringt. Als Beispiel wurde Leipzig mit seinen Verlagen und seiner Rauchwarenbranche ausgezeichnet. Institutionen und Verbände sind für das Bank- und Messewesen in Frankfurt wichtig. Frankfurt, das Verkehrszentrum Deutschlands, ist ebenso berühmt für die Messen, die wirtschaftliche Konzerne aus der ganzen Welt anzieht. Die Messen kommen der Stadt wirklich zugute.

Und schließlich werden die Handelsmessen und "Trade fairs" in den U.S.A. und Deutschland verglichen. Dieser Vergleich deutet auf die Eigenschaften der europäischen und amerikanischen Güter. Es wird beobachtet,

"daß die Bedeutung der Messe als Absatzinstrument in diesem Lande (U.S.A.) nicht so groß ist wie in Europa".<sup>72</sup> Die größere Differenzierung von europäischen Produkten wird als der Grund dafür angegeben. Der Groß-Umsatzer-Handel taucht in Amerika oftmals auf, meistens weil diese Massen-Merchandisen mehr anzubieten haben. Dazu von Wedel: "die Durchschnittsgröße der amerikanischen Produktionsbetriebe ist wesentlich größer, als in der alten Welt."

Die Trade Fairs, die ständig ausstellen, sind eine Konkurrenz für die traditionelle Messe in den Vereinigten Staaten. Es zahlt sich hier aus, in großem Umfang auszustellen und zu verkaufen, z.B. in einem großen Zentrum wie dem Merchandise Mart in Chicago. Im Vergleich konnten die Europäer die verzweigte Nachfrage der europäischen Verbraucher nie nur mit großem Volumen befriedigen.

Die Stärke der europäischen Messe liegt daher in dieser Differenzierung. Dazu bemerkt von Wedel: "Die Zukunft der Messenveranstaltung liegt ... in der Fachmesse, die mit einem bestimmten Marktsegment auf der Ausstellerseite eine Zielgruppe von Einkäufern anspricht."<sup>73</sup> Diese Spezialisierung spielt eine wichtige Rolle in einer Firma, die wir später besprechen werden - nämlich BMW.

#### IV. Internationale Wirtschaftskunde

Internationale Wirtschaftskunde beschäftigt sich zum großen Teil mit Geschäftstätigkeiten, z.B. Bewegungen von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Personal- oder Technologieübertragungen. Das Studium der internationalen Wirtschaft ist seit neuem als Sonderzweig des Management Trainings anerkannt worden. Gründe dafür sind das Wachstum und die immer größer werdende Verzweigkeit der internationalen Firmen.<sup>74</sup> Bis jetzt haben die Probleme

dieser neuen übernationalen Unternehmen nicht genügend Aufmerksamkeit erhalten.

Geschäftsunternehmen zwischen souveränen politischen Einheiten sind kein neues Phänomen. Einige Firmen haben seit Jahren ausländische Direktinvestitionen und Betriebe, vor allem im Bereich von Bergbau, Erdöl und Landwirtschaft.<sup>75</sup> Aber seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges ist eine große Veränderung in den internationalen Geschäftstätigkeiten zu bemerken. Tausende von Firmen haben sich zu multinationalen Unternehmen mit übernationaler Leitung entwickelt. Diese Firmen mußten sich einen globalen Überblick über die Märkte und Materialien verschaffen, und versuchen, Märkte und Produktion<sup>76</sup> in großem Maße zu integrieren.

Von besonderer Wichtigkeit ist das multinationale Unternehmen, das in einem Land gegründete Unternehmen, das wirtschaftlich aktiv in anderen Ländern ist. Es ist daher klar, daß eine Geschäftseinheit eine große Auswahl für Geschäftstätigkeiten in anderen Ländern hat. Erstens ist Direktexport eine Möglichkeit für eine inländische Firma. Zweitens beschreibt der Begriff "Auslandsproduktion" den neuen Trend, Produktionsbetriebe im Ausland zu gründen, um die Lokalnachfrage zu erfüllen.<sup>77</sup> Aber wie unterscheidet sich die internationale Firma von der Inlandsfirma? Das Argument könnte vorgebracht werden, daß Leistungsprinzipien eher universal sind, und das die Begriffe Markt-, Finanz- und Produktionswesen in allen Ländern gleich sind. Doch die Form des Management Trainings hat sich in den U.S.A. entwickelt und ist weder allgemein noch universal gültig. Im Gegensatz zu reinen Inlandsbetrieben verlangen Geschäftstätigkeiten über nationale Grenzen hinweg beträchtliche Vertrautheit mit internationalen Zahlungsmitteln, und ausserdem umfassen sie neue Formen

von Risiken und Konflikten, sowie Sozial- und Wirtschaftseinflüsse. Jeder dieser Aspekte stammt aus Problemen, die sich entwickeln, wenn das Geschäft die Grenzen des Stammlandes überschreitet.

Ein wesentliches Problem in internationalen Unternehmen ist das Problem des Risikos.<sup>78</sup> Die Risiken variieren sehr -- die Finanztätigkeiten, die Politik und das Steuersystem des Landes sind alles wichtige Elemente der wirtschaftlichen Umwelt.<sup>79</sup> Deshalb muß die Firma, die sich in einem anderen Lande festzusetzen versucht, sehr genau auf die andere Währung und das Wirtschaftssystem des Landes aufpassen. Zum Beispiel gibt es finanzielle Risiken wegen variierender Wechselkurse sowie abweichenden Zinsfüßen.<sup>80</sup> Die ausländische Firma übernimmt auch ein politisches Risiko. Enteignung oder staatliche Einmischung müssen für Jahre überlegt werden, wenn Kapitalinvestitionen geplant sind. In Bezug auf das Steuersystem sind unerwartete Änderungen bedeutsam, weil sie leicht die Einträglichkeit der Firma beeinflussen können.

Ein Verständnis dieser miteinander verwandten Gebiete genügt nicht. Die wachsende Verpflichtung der Weltwirtschaft macht immer mehr eine spezifische Kenntnis aller internationalen Tätigkeiten nötig. So behauptet etwa Stefan Robuck in International Business and Multinational Enterprises: "Internationale Risiken sollen auf ihre Ursachen analysiert werden."<sup>81</sup>

Von besonderer Wichtigkeit für die internationale Firma sind die Konflikte, die wegen verschiedener Nationalidentitäten von Besitzern, Angestellten und Kunden entstehen.<sup>82</sup> Bedeutsam sind die abweichenden Interessen von souveränen Staaten, und die wirtschaftlichen Ziele von multinationalen Unternehmen.

Ein sehr problematischer Bereich betrifft die von Gewinn motivierten

Entscheidungen, Fonds, Produktion oder Angestellte von einem Land ins andere zu übertragen. Die Resultate dieser Entscheidungen können mit der Wirtschaftspolitik des Landes in Widerspruch stehen.<sup>83</sup> Zum Beispiel wäre es für die Firma nachteilig, Kredit an eine Tochtergesellschaft zu verlängern, wenn das Land den Wechselkurs zu kontrollieren versucht.

Innerhalb der internationalen Firma existiert auch das Problem der Mischung von verschiedenen Nationalitäten in der Belegschaft. Beispielsweise sind in amerikanischen multinationalen Firmen noch Amerikaner die Topmanager in den nationalen Tochtergesellschaften. Die Verschiedenheit der Löhne und Gehälter unter den Zweigfirmen ist eine Art nationaler Diskriminierung.

Diese "Konflikt-Aspekte" in der internationalen Wirtschaftskunde verlangen eine Denkweise, die verschiedene Standpunkte sehen kann. Die internationale Geschäftsperson, die darauf trainiert ist, die entgegengesetzten Interessen und ihre Folgen zu sehen, ist besser darauf vorbereitet, die beste Entscheidung zu treffen. Ein Zweig des Studiums in der internationalen Wirtschaftskunde soll die Tendenz, ja bloß nationalistische Entscheidungen zu treffen, auslöschen.

Ein weiteres Problem für internationale Unternehmen ist das Problem von vielfachen Bedingungen für ihre ausländischen Niederlassungen.<sup>84</sup> Je weiter der Bereich der internationalen Tätigkeiten, desto größer werden die Verschiedenheiten. Die Aufgabe, diese spezifischen Bedingungen in der Planung von Zweigstellen im Ausland zu identifizieren, ist kritisch.

Man muß beispielsweise bestimmen, welche Industrien für freie Wirtschaft sind.<sup>85</sup> Öffentliche Einrichtungen sind in vielen Ländern Staatsbesitz, wie z.B. das Verkehrssystem in der Bundesrepublik.

Eine zweite Kategorie von Umgebungsvariablen bezieht sich auf die verschiedenen Institutionen.<sup>86</sup> Gewerkschaften z.B. sind auf verschiedene Philosophien gegründet und spielen wechselnde Rollen von einem Land zum anderen. Die National- und Regionalplanung zwischen Ländern<sup>n</sup> variieren, und üben abweichende Einflüsse auf Geschäftstätigkeiten aus.<sup>87</sup>

Eine dritte Variable umfaßt die kulturellen Unterschiede, deren sich das Geschäftsmanagement bewußt sein sollte.<sup>88</sup> Der Manager muß wissen, wie kulturelle Unterschiede das Benehmen von Kunden, Lieferanten und Angestellten beeinflussen. Meiner Meinung nach ist dieser Faktor entscheidend. Als Studenten der deutschen Sprache und Kultur haben wir eine erhöhte Empfindlichkeit für kulturelle Unterschiede. In Verbindung mit einem Studium in Business Administration ist diese Sprachfähigkeit und kulturelle Kenntnis ein bestimmter Vorteil.

Stefan Robock schreibt in International Business and international Enterprises: "die Sprache wird dann die Verkörperung der Kultur."<sup>89</sup> Er weist auf die Schwierigkeiten von Managern hin, denen eine Interpretation der kulturellen Formen und Konzepte fehlt. Ebenfalls wichtig sind die von Ed Hall beschriebenen Begriffe von Zeit und Raum. Eine Nachrichtverspätung in einer Kultur kann die Wichtigkeit der Sache widerspiegeln, oder kann in einer anderen Kultur als Gleichgültigkeit interpretiert werden. Wichtig ist auch der "personal space" zwischen Leuten -- in verschiedenen Kulturen hat der Abstand zwischen Leuten, die miteinander sprechen verschiedene Bedeutung. Die Menschen im Nahen Osten und in Lateinamerika stehen näher beieinander als die Westeuropäer.<sup>90</sup> Diese Sitten mißzuverstehen, kann schwerwiegende Konsequenzen haben - ein zukünftiger Kunde oder Zulieferer könnte verloren gehen.



Um diese Themen besser zu verstehen, muß man einige psychologische Begriffe diskutieren. Der erste ist Annahmen und Haltungen.<sup>91</sup> Ein Hauptunterschied zwischen Kulturen bezieht sich auf die Fähigkeit des Menschen, seine Zukunft zu verändern.<sup>92</sup> Diese Annahme liegt der amerikanischen Managementpolitik zugrunde. Solche individuelle Selbstbestimmung steht z.B. im Gegensatz zu dem vorherrschenden Fatalismus in einigen Moslemländern. Diese Selbstbestimmung wird von der Idee, daß nur harte Arbeit zum Erfolg führt und deshalb nötig ist, um künftige Ziele zu erreichen, begleitet. Weitreichende Planung - d.h. Zukunftsplanung ist innerhalb des amerikanischen Systems sehr wichtig, aber in primitiven oder mystischen Ländern kann diese Planung keine große Rolle spielen.

Der zweite Begriff in unserer Diskussion dieses nötigen Kulturverständnisses ist persönliche Motivation und Überzeugung.<sup>93</sup> Das heißt, die Meinungen und das Streben einer Person kann ihr Benehmen bei der Arbeit beeinflussen. Im westlichen kapitalistischen System sind Geld und Gut (Reichtum) ein bedeutender Anreiz. Es gibt aber noch Gesellschaften, in denen Ansehen oder Prestige und Arbeitsbefriedigung wichtiger als das Gehalt sind. Der tüchtige Manager muß sich genügend in der Kultur auskennen, um zu wissen, welchen Wert die Gesellschaft auf Geld legt.

Bedeutsam ist auch die Leistungsmotivation zwischen Leuten in verschiedenen Ländern.<sup>94</sup> Erfolgreiche Manager kommen vorwiegend aus hochindustrialisierten Ländern, in denen man wie David McClelland in seinem Buch The Achieving Society sagt: "In vielen Ländern kann man die Angestellten aus dem Arbeiter- und Mittelstand rekrutieren, weil sie eine höhere Leistungsmotivation haben."<sup>95</sup>

Es ist klar, daß ein Verständnis für das Erfolgsbegehren seiner Ange-

-stellten vorteilhaft für den internationalen Geschäftsmann ist. Diese Faktoren -- gesellschaftliche Annahmen und persönliche Motivation -- sind wichtige Teile des Kulturverständnisses eines Managers. Ohne diese Kenntnisse besteht die Möglichkeit, daß kritische Fehler im Management und bei Personalangelegenheiten auftreten.

Und schließlich sind die allgemeinen Eigenschaften internationaler Geschäftspersonen zu erklären. In International Management and Economic Development behauptet Richman, daß die Notwendigkeit für persönliches und emotionelles Training, um internationale Geschäftssachen zu behandeln, betont werden sollte. Studentenaustauschprogramme werden von Robock als vorteilhaft bezeichnet.<sup>96</sup>

Weiter meint Robock: "...muß der internationale Geschäftsmann flexibel sein-,....er muß erkennen daß das, was für Inlandsgeschäfte recht ist, in der internationalen Wirtschaft eine ungewöhnte Variable sein kann."

#### V. Das Haus Pieroth

Die Weinindustrie in Europa und Amerika vergrößert sich dramatisch. In der Zeitschrift Business Week vom 15. März 1982 wird bemerkt, daß es jetzt einen "Weinkrieg" gebe. Aber die Nachfrage in Europa stagniert und Lieferanten versuchen, den Überschuß in den U.S.A. zu verkaufen. "U.S. Weinimporte haben sich von 20.4 Millionen Gallonen im Jahre 1970 auf 98.3 Millionen Gallonen 1981 verfünffacht."<sup>97</sup> Inlandshersteller in den U.S.A. haben einen Zuwachs von 12% zwischen 1980 und 1981 verzeichnet. Der Artikel spricht genau über die deutsche Weinindustrie und zitiert den Präsidenten des Hauses Pieroth, Kuno Pieroth. Wegen des Zustroms billiger Weine wurde die deutsche Weinindustrie gezwungen, exportorientiert zu denken. Jetzt

sucht die Firma Pieroth einen Weinberg in Kalifornien. "Der deutsche Weinhandel hat Probleme. Wir sehen unser Hauptwachstum im Export," behauptet Pieroth. Der verdreifachte Absatz im letzten Jahrzehnt ist symptomatisch für dieses Problem.<sup>98</sup>

Mit der steigenden Konkurrenz für den sich entwickelnden amerikanischen Weinmarkt kommen fragwürdige Tätigkeiten wie der im Wall Street Journal beschriebene Weinskandal. Der Artikel behauptet, daß die Nachfrage für Weißweine von hoher Qualität die Hersteller verführt. "Der Wein spricht lauter, ... wenn ein Bißchen zusätzlicher Zucker dazugegeben wird."<sup>99</sup> Neulich sind 2414 Anbauer, Weingenossenschaftler, Großhändler und Zuckerverkäufer verhaftet worden.<sup>100</sup> Meistens sind die teuren Moselweine verzuckert worden.

Während der Gärung, bemerkt der Autor John Geddes, bestimmt der Zuckergehalt den Alkoholgehalt des Weines. Zusätzlicher Zucker kann den Unterschied zwischen einer Zwei-Dollar- und einer Vier-Dollar Flasche bilden.<sup>101</sup> In der BRD ist die Rheingegend seit Jahrhunderten besonders günstig für den Weinanbau. Der Fluß, beschreibt Geddes, spiegelt den Sonnenschein, der die Wärme hält, und den Zuckergehalt vergrößert. Aber während Jahre mit schlechtem Wetter, wie den Jahren seit 1976, wird der Anreiz zum Schwindeln verstärkt.<sup>102</sup> Dieses Problem ist für die Deutschen besonders peinlich, weil sie auf die Echtheit ihrer Weine stolz sind. Sie haben Gesetze erlassen, die echte und ehrliche Hersteller schützen. Der plötzliche Zuwachs der Spätleseproduktion, die besonders riskant ist, war ein Signal, aber diesen Skandal wirklich zu beweisen ist schwierig, weil eine chemische Zuckergehaltsanalyse noch nicht vollendet ist.

Die deutsche Weinindustrie verlangt strengere Gesetze, und der laufende Konflikt muß beobachtet werden. Nach dieser Erklärung untersuchen wir

die Firma Pieroth, Deutschlands größten Weinhandler.<sup>103</sup>

Die Firma Pieroth ist eine Zweigstelle der Weingut Ferdinand Pieroth Weinkellerei GmbH in Burg Layen. Das Haus Pieroth ist stolz auf seine lange Tradition von erstklassigen Weinen. Es bietet eine breite Auswahl -- von Riesling bis zu Rulanderweißwein, dazu aber verschiedene Rotweine, die etwa 1,5% des Angebots ausmachen.<sup>104</sup> Die Zweigfirmen dienen meistens als Importeur und Verteiler, und die Hauptgeschäftsstelle leitet eine weitverbreitete Weinbauorganisation.

Pieroth hat sich über 250 Jahre von einem Familienunternehmen zu einer großen Firma aufgebaut und hat jetzt die modernste Ausstattung und Abfüllapparatur.<sup>105</sup> Die Leistungsfähigkeit der Firma in Burg Layen liegt bei über 12000 Flaschen pro Stunde, die dann nach Großbritannien, den U.S.A., Japan, Australien und den skandinavischen Ländern versandt werden.

Das Haus Pieroth unterscheidet sich von anderen Firmen, indem es nach höchster Qualität, sowie bester Ernte strebt, sagte meine Informationsquelle, Herr Robert Buchholz, Vize-Präsident für Marketing. Einmalig ist auch das Marketingsystem. Das Haus Pieroth betont seine volle Kenntnis der Weinkunde, und versucht immer, seine Kunden besser zu informieren. Eine Reihe von Broschüren und Prospekten sind für alle Verkäufer und ihre Kunden zugänglich. Pieroth glaubt, je mehr der Verbraucher über den Wein weiß, desto mehr ist er bereit, den Wein zu kaufen. Wenn der Verkäufer seine Weinauswahl vorstellt, bietet er eine Erklärung der Weintraubentypen, des Ernte- und Gärprozesses an. Dem Kunden wird die Bedeutung der Nummern und Ausdrücke auf dem Flaschenetikett erläutert. Mit dieser Anleitung weiß der Verbraucher, was vom Wein zu erwarten ist. Nach dem neuen deutschen Weingesetz sind deutsche Weine in drei Gruppen eingeteilt - deutscher

Tafelwein, Qualitätswein bestimmter Anbaugebiete, und Prädikatswein.<sup>106</sup>  
 Der Tafelwein ist von minderer Qualität. Er kann mit anderen Weinen gemischt werden und trägt das Zeichen der Entstehungsgegend. Von höherer Qualität ist der Qualitätswein. Die Trauben stammen nur aus bestimmten Gegenden, die von der Weinbaukommission empfohlen sind. Qualitätsweine müssen immer offiziell geprüft werden, und dürfen nur auf dem Markt verkauft werden, wenn sie von diesen Experten anerkannt worden sind. Zuletzt kommt der Prädikatswein, der im Grunde dem Qualitätswein ähnlich ist, aber stärker kontrolliert wird.<sup>107</sup> Zum Beispiel, die Trauben, aus denen ein Prädikatswein hergestellt wird, dürfen nur aus einem bestimmten Bezirk kommen. Sie dürfen auch nicht vor dem ersten Jänner in die Flasche gefüllt werden. Sie unterscheiden sich nach Spätlese, Auslese, Beerenauslese, Trockenbeerenauslese und Eiswein.

Diese Einleitung und ihre von Pieroth gegebene Erklärung ist ein Beispiel von Pieroths Versuch, die Kunden durch Auskunft zum Kauf anzuregen. Die Kaufleute, die in Häusern den Kunden und ihren Freunden Weinproben vorführen, sind für den Verkaufserfolg verantwortlich und dienen als Einzelvertreter der Firma dem Verbraucher gegenüber. Deshalb sucht das Haus Pieroth und seine Zweigstellen hier in den U.S.A. intelligentes, selbstbewusstes, im Verkauf erfahrenes Verkaufspersonal. Als Studentin der deutschen Sprache interessiere ich mich für Anstellungsmöglichkeiten für die deutsch sprechenden Graduates der Universität von Illinois. Herr Buchholz deutete auf die geringe Anzahl von Stellen bei seiner Firma hin. Er sagte, die Firma versuche, ihre Kosten einzuschränken und die jetzigen Angestellten mehr auszunützen. Aber wenn mehr Kaufleute angestellt würden, sollten sie entweder Geschäftserfahrung oder einen Bachelors-Degree in

Wirtschaftskunde oder Business Administration mit sich bringen.

#### VI. BMW of North America

Die Bayerischen Motoren Werke (BMW) wurden 1916 als Flugzeugmaschinenhersteller gegründet und fing<sup>en</sup> gleich an, den Maßstab für die ganze Flugzeugindustrie zu setzen.<sup>107</sup> Das BMW-Symbol, das seit der Gründung das selbe geblieben ist, symbolisiert BMWs Erbe in der Flugzeugindustrie: es stellt einen sich bewegenden Propeller auf dem blauen Himmel dar.

Im Jahre 1923 dehnte sich BMW in die Motorradherstellung aus. Der Grundplan der Flugzeugmaschine wurde auf die Motorradmaschine angewendet.<sup>108</sup> Bis zum Ende der Zwanziger Jahre haben die Bayerischen Motoren Werke mehr als 25,000 Motorräder verkauft.<sup>109</sup>

1928 trat BMW in das Autogeschäft ein.<sup>110</sup> Weil die Firma wieder ihren erfolgreichen Grundplan und Herstellungskonzepte befolgte, wurde sie bald ein wichtiger Faktor in der Autoherstellung und den Autowettrennen. Während der späten Vierzigerjahre und frühen Fünfzigerjahre kämpfte BMW nach den Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs ums Überleben. Die Münchner Fabrik war zerstört worden, und die Eisenacher Autofabrik war hinter dem Eisernen Vorhang in Ostdeutschland verschlossen.<sup>111</sup> Die ersten Autos, die gleich nach dem Krieg gebaut wurden, waren populär, aber nicht einträglich. Die BMW-Geldreserven waren fast aufgebraucht, und die Firma wurde nur durch die finanzielle Hilfe von Dr. Herbert Quant gerettet.<sup>112</sup> Die Familie Quant ist heute noch Hauptaktienbesitzer, seitdem sie 1959 den finanziellen Zusammenbruch BMWs verhindert hat.

Die Sechzigerjahre waren Wachstumsjahre für BMW. Millionen von Mark wurden in die Firma investiert. Das blau-und-weiß-Symbol wurde der Stern der europäischen Autoausstellungen und wurde auch auf den Autorennbahnen

anerkannt.<sup>113</sup> 1978 gründete BMW eine Schiffsabteilung für die Produktion und Verteilung einer ganzen Reihe von Benzin- und Dieselschiffsmaschinen für den ständig wachsenden internationalen Kraftbootmarkt.

Während der Sechzigerjahre fing Max Hoffman an - ein unabhängiger Autoimporteur seit 1946 - BMW Autos in die U.S.A. einzuführen. BMW übernahm den exklusiven Import und die Verteilung der Autos im März 1975.<sup>114</sup> Die Motorräder und Autos wurden durch BMWs Zweigfirma BMW of North America importiert und verteilt. Bayerische Motorenwerke ist heute zu einer Firma angewachsen, die ungefähr 340,000 Autos und 30,000 Motorräder für den Weltmarkt produziert.<sup>115</sup> Wenn die neue Schiffsabteilung ganz in Kraft ist, wird sie zwischen 20,000 und 25,000 Schiffsmaschinen jährlich produzieren. BMW hat ca. 37,000 Angestellte in der Welt; der Absatz im Jahre 1979 betrug ca. 6.6 Milliarden Mark (\$ 3.6 billion)<sup>116</sup> Im Vergleich dazu hat BMW of North America ungefähr 500 Angestellte.

Aber diese großen Zahlen bedeuten nicht, daß BMW von der Inflation und der allgemein schlechten Wirtschaftslage in den letzten Jahren verschont wurde. In "The Annual Report of the Bayerische Motorenwerke München and the 1980 Business Year" wird der Zustand der amerikanischen Zweigfirma beschrieben. Da heißt es: "wegen der extrem hohen Zinsfüße und hohen Benzin-kosten hat sich die Nachfrage für Autos sehr vermindert. Besonders die amerikanischen Firmen haben gelitten, - ihr Absatz ist um 21% gesunken."<sup>117</sup> BMW sagt, daß die amerikanischen Autos eigentlich dem Markt nicht mehr angepasst seien. Weil Benzinpreise seit Jahren niedrig gewesen waren werden noch unrentable große Autos angeboten. Als die Preise stiegen, mussten sich die Verbraucher auf eine Alternative ausrichten - und zwar auf ausländische Autos. 3% mehr Autos wurden im Jahre 1980 gekauft, und die

Japaner haben ihren Anteil von 16% auf 21% gesteigert. Die Deutschen haben ihren Anteil von 3,4% halten können.<sup>118</sup>

Aber trotz des überall verkleinerten Marktes erreichte BMW im Jahre 1980 den besten Absatz seit sechs Jahren. Mit mehr als 37,000 verkauften Einheiten wurde das vorige Jahr um 7,2% übertroffen. Mit diesen Wachstumsziffern war BMW der am schnellsten wachsende deutsche Fabrikant.<sup>119</sup>

Die schwierige Wirtschaftssituation der Welt ist der Firma BMW bekannt. Es wurde im Jahresbericht behauptet:

"In den industriellen Ländern der westlichen Welt hat sich das Wirtschaftswachstum schon im Jahre 1979 verlangsamt.

Das Resultat war eine deutliche Rezession im Jahre 1980."<sup>120</sup>

Dieser Trend beschreibt die Probleme, denen die industriellen Länder begegneten, als sie versuchten, sich 1979/80 den steigenden Ölpreisen anzupassen. Der BMW Jahresbericht beschreibt die Weltwirtschaftslage. Es wird behauptet, daß die weltweite Inflation ein schwieriges Problem sei. Mit einer einschränkenden Finanzpolitik hatten die Zentralbanken versucht, die Inflation zu vermindern. In einigen Ländern erreichte der Zinsfuß seinen höchsten Punkt seit dem Zweiten Weltkrieg. Zwei wichtige Sektoren litten darunter besonders: die Auto- und Bauindustrien.<sup>121</sup>

Noch dazu hatten alle westlichen Länder mit hoher Inflation und Defiziten zu kämpfen. Die steigende Inflationsrate erhöhte sich auf 10% im Jahre 1979 und auf 13% im Jahre 1980. Schwer betroffen davon waren Japan und die EG-Staaten.<sup>122</sup>

Wenn die Firma von den U.S.A. spricht, ist ihr Ausblick auch nicht gut. In der ersten Hälfte von 1980 stabilisierte die Federal Reserve Bank den Zinsfuß. <sup>das</sup> Privatsparen steigerte sich, und <sup>der</sup> Privatkonsum nahm ab.



Es war besser während des zweiten Halbjahres, aber die Inflation von 13.5% war etwas höher als im letzten Jahr. Deshalb meint BMW: "Eine schnelle Stabilisierung ist nicht zu erwarten."<sup>123</sup>

BMW of North Americas Erfolg beruht auf der einmaligen Marktphilosophie des Unternehmens. Als die Einfuhr von BMWs im März 1975 begann, mußte die Firma den Ruf dieses besonderen Autos verbreiten. Das Produkt war hier ziemlich unbekannt ... nur eine bestimmte Gruppe von Autoliebhabern wußte etwas von diesem Auto und seiner Technik. In gewissen Sinne mußte das Produkt nicht mehr verkauft werden. Stattdessen war es der Zweck der Marktphilosophie, die Gelegenheitsautoenthusiasten anzuziehen. Der Slogan von BMW in den U.S.A., "The Ultimate Driving Machine" erfaßt die technischen Vorteile des Autos.

BMW of North America unterscheidet sich von anderen Firmen, indem sie sich nicht für den Massenmarkt interessiert. Dem amerikanischen Markt wird nur eine bestimmte Anzahl von westdeutschen Autos zugeteilt. Eine Nachfrage zu schaffen, die das Angebot sehr übersteigt, wäre unnötig und schädlich.<sup>124</sup> Das Ziel der Firma ist es, die Nachfrage sogar ein Bißchen über dem Angebot zu halten; ihre Marketingmethode ist ganz spezifisch.

Der Marketingplan eines BMW-Autos ist auf das Bild des jungen, erfolgreichen Fahrers ausgerichtet. Das Auto, behauptet die Firma, sei "bequem zu fahren, sicher auf der Straße -- für aktive Leute gebaut, die reines Fahrvergnügen verlangen."<sup>125</sup> Dieses Bild des Autos ist sicher von der Werbeabteilung erschaffen, aber es ist auch das Auto selbst, das den Ruf für Qualität verdient hat.

Seit dem Anfang der Firma in den U.S.A. ist die Werbung mit dem Slogan "The Ultimate Driving Machine" gekennzeichnet. Jede Reklame stellt

den BMW als ein luxuriöses Auto von höchster Qualität dar. Das Werbungssystem gibt dem zukünftigen Käufer eine Rechtfertigung für den ziemlich hohen Preis. Die Reklamen müssen den Leser überzeugen, daß die Qualität des Autos, sowie das Prestige, einen BMW zu besitzen, gute Gründe sind, das Auto zu kaufen.<sup>126</sup>

Das Werbebudget besteht meistens aus Magazinreklamen, Zeitungsreklamen bilden davon nur 5%.<sup>127</sup> Weil das Auto vorwiegend für einen spezifischen Marktsektor bestimmt ist, verwendet die Firma Magazine als ihr Hauptwerbungsmittel. BMW wendet sich an bestimmte Leute mit bestimmten Lebensstil und Eigenschaften durch Werbung in spezifischen Magazinen wie Fortune und Business Week. Auch Automagazine wie Car and Driver und Road and Track werden verwendet.<sup>128</sup>

Die Hauptteile der Reklame sind :

1. Ein dramatisches Bild des Autos, 2. Die Schlagzeile, und 3. Das Symbol der Firma.<sup>129</sup> Der Preis wird nie angedeutet. Es ist jedoch im Text der Reklame klar, daß der Preis des Produkts hoch ist. In neuesten Leserumfragen wird festgestellt, daß die BMW-Werbung wirksam und erkennbar ist -- mehr als 25% der neuen BMW-Besitzer wurden von Werbung und Autotestberichten beeinflusst.<sup>130</sup> Die Verkaufssteigerung beweist den Erfolg des Marketingplans - der jährliche Absatz hat sich seit 1975 verdoppelt.

Ein drittes Element des Marketingsystems ist das Fernsehen, obwohl es ein Massenmedium ist. Mit vorsichtiger Auswahl kauft BMW Zeit während der Spät- und Frühnachrichten sowie während Auskunftsshow's wie "60 Minutes". Diese Reklamen werden in Stadtgebieten gesendet, weil der Absatz in der Stadt etwas größer ist.<sup>131</sup>

Der Rest des Budgets wird für Postreklamen ausgegeben. Autoausstellungen

und Messen sind wichtig, aber die Transportkosten sind oftmals unerschwinglich.

Und schließlich etwas zu den Eigenschaften des BMW-Besitzers. Vielleicht etwas kurzsichtig ist BMWs Bemerkung, daß "Trotz der Auswahl von Preisen sind alle BMW Besitzer einander sehr ähnlich. Viele ihrer Eigenschaften sind die selben, oder sind vorhersagbar."<sup>132</sup> Sie behaupten, daß ihre Lebensstile im Grunde die selben sind, und daß ihre Tätigkeiten einander ähneln. Diese Propaganda scheint meiner Meinung nach mehr für die Werbeabteilung, sowie das Ego des hochnäsigen zukünftigen Käufers gemeint zu sein, als daß sie einen Versuch darstellt, den Tatsachen wirklich zu entsprechen. Über die Zahlen kann man fast nicht streiten -- das Durchschnittseinkommen variiert von \$ 59,600 bis \$104,000, je nach dem Typ des Wagens (320i, 528i, 733i, 633csi).<sup>133</sup> Das Geschlecht des Besitzers ist meistens männlich -- von 77% bis zu 93%. Nur die Beschreibung des Berufs scheint merkwürdig - alle Stellungen in allen Kategorien sind nur <sup>zu</sup> ca. 65% Fach-, Exekutiv - und Managerstellungen. 35% bleiben unerklärbar und entsprechen dem Bild des Ein-Typ-Besitzers gar nicht.

Trotz dieser etwas unnötigen Übertreibung bleibt die Untersuchung der Firma faszinierend. Wenn wir uns mit dem drastischen Zusammenbruch der amerikanischen Autoindustrie abfinden müssen, ist es vorteilhaft, die Marketingphilosophie und hochentwickelte Technik einer kleinen Firma zu untersuchen.

## VII. Schluß

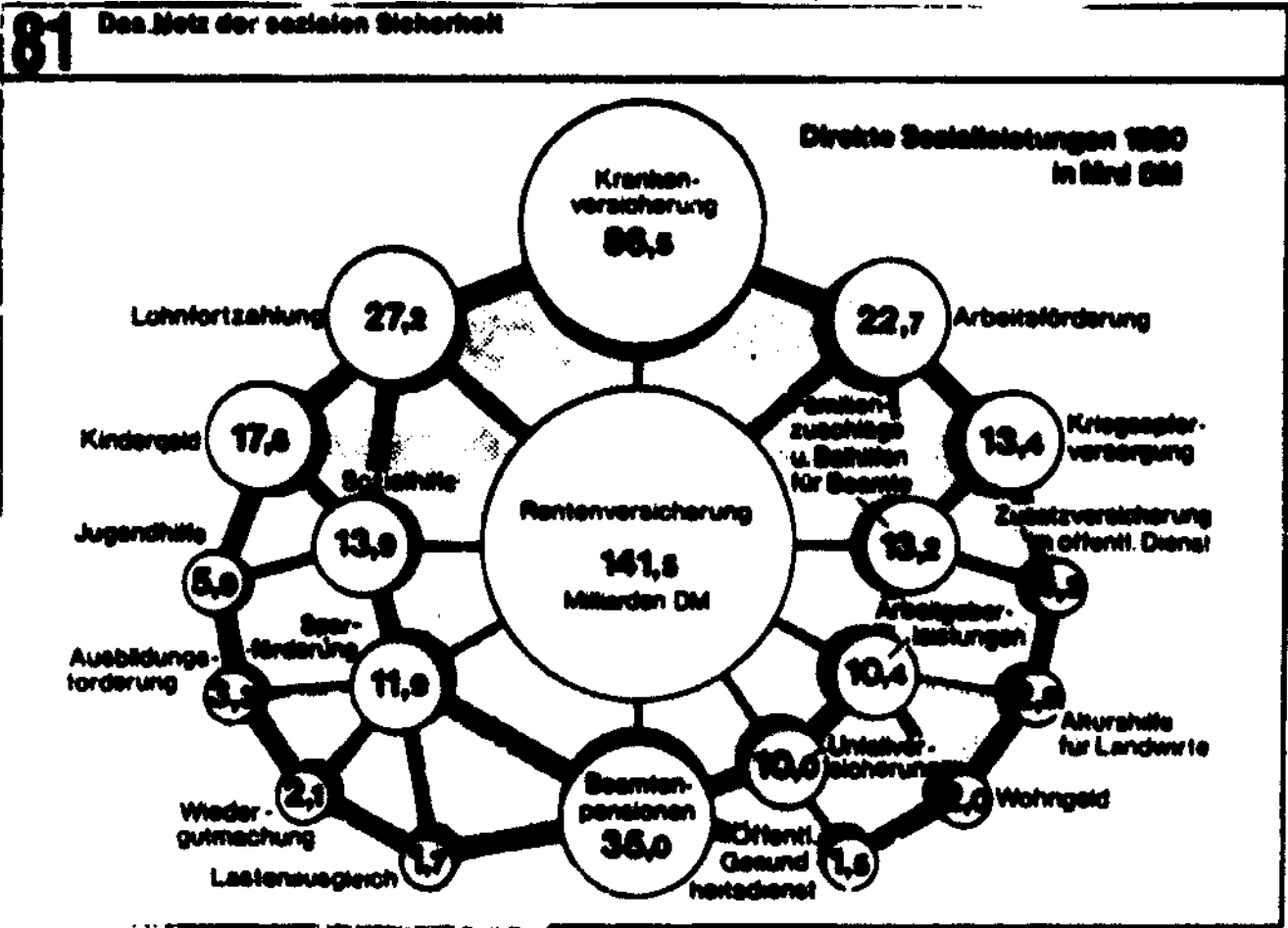
Um diese Arbeit abzuschließen, ist eine Untersuchung der Nachfrage für Sprachfähigkeit unter zukünftigen Angestellten am Platz. Eine Studie in der Zeitschrift Unterrichtspraxis hat gefunden, daß ungefähr 75% der

befragten Firmen Wert auf die Sprachfähigkeit legen (eine zweite oder dritte Sprache), wenn sie neue Angestellte rekrutieren. Obwohl für reine Übersetzungsarbeit fast immer Landsleute beschäftigt werden, bleibt eine Kenntnis einer anderen Sprache und Kultur von Vorteil.<sup>154</sup>

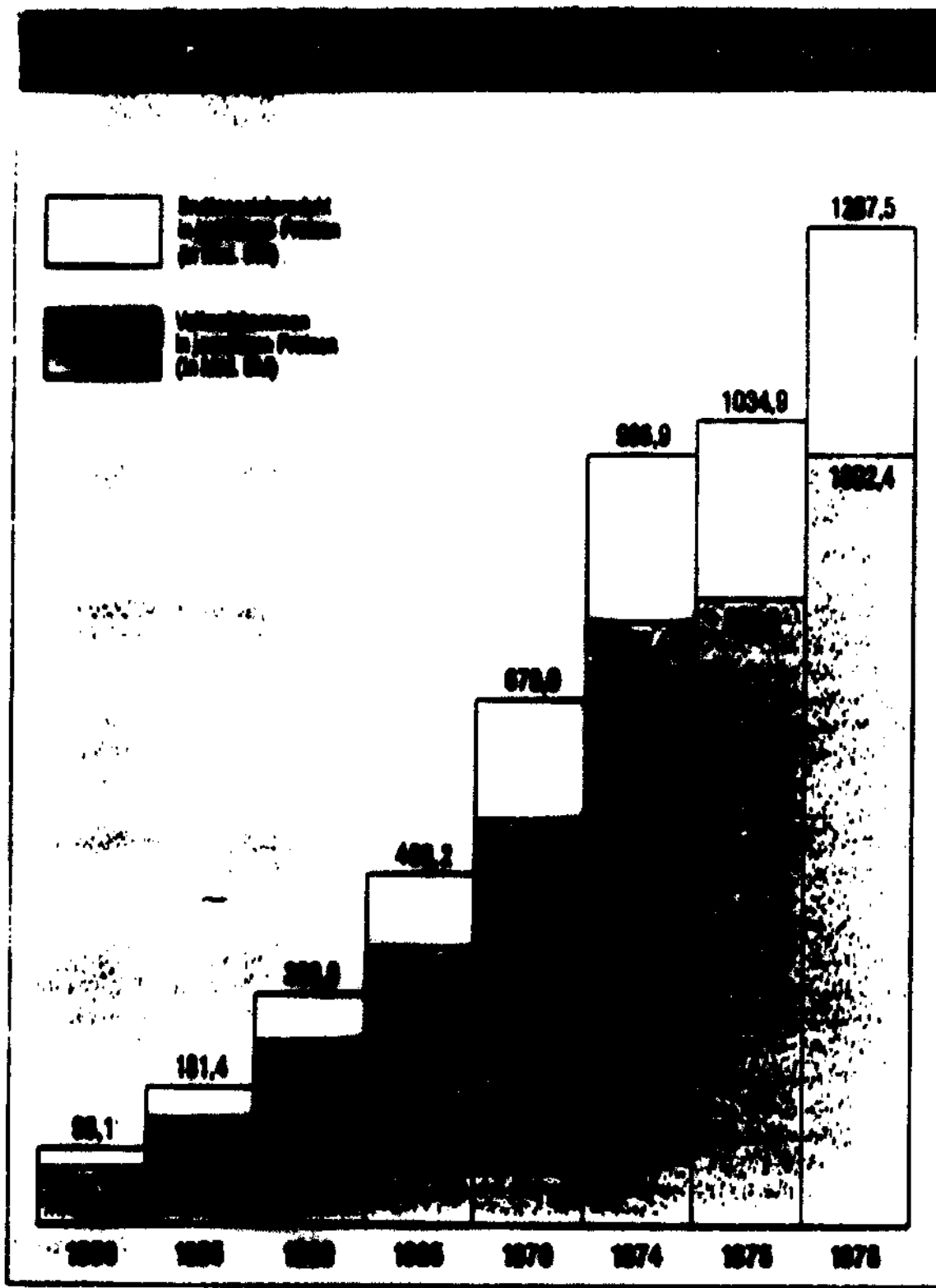
Als Studentin in der deutschen Abteilung habe ich die Möglichkeit, die Literatur und Kultur Österreichs und Deutschlands zu studieren, wirklich genossen. Auch als Mitglied des Illinois-Austria Austauschprogrammes war ich privilegiert, die Welt aus einer anderen Perspektive anzuschauen.

Aber ich kann nie genug die Wichtigkeit einer praktischen sowie einer liberalen Erziehung betonen. Nur mit dieser Mischung zwischen Sprachen und Wirtschaftskunde oder Finanzwesen können wir hoffen, unseren Studenten eine Karriere zu sichern, in der sie ihre Sprache wirklich verwenden können. Eine Geschäfts- oder Weltangst ist ganz unnötig. Es ist gewiß ermutigend zu sehen, daß die Abteilung den Studenten die Möglichkeit anbietet, Liberal Arts und Business Administration zu studieren. Wir brauchen die Einsicht und Intelligenz der Liberal Arts Studenten in der Geschäftswelt!

Diese Arbeit hat mir gut gedient und hoffentlich wird sie andere ermutigen und informieren. Sie ist hoffentlich mein erster Schritt zum erfolgreichen Abschluß eines M.B.A. Diplomes an der Universität Chicago sowie einer lohnenden Karriere in der amerikanisch-deutschen Geschäftswelt.



Fritsch, Ulrich. Wirtschaft auf einen Blick, p.109



Lippens u. Schmitz-Ohlstedt,  
In Kreislauf der Wirtschaft, p.55

Anmerkungen

1. Stolper, Gustav, et.al. The German Economy: 1870 to the Present (New York: Harcourt, Brace and World, Inc., 1967), p.228

2. Ibid., p.228.

3. Ibid., p.233.

4. Ibid., p.233..

5. Boarman, Patrick. Germany's Economic Dilemma (New Haven: Yale University Press, 1964), p.22.

6. Ibid., p.24.

7. Stolper, p.235.

8. Ibid., p. 238.

9. Business Week, March 3, 1980, p. 69

10. Stolper, p.226.

11. Fritsch, Dr. Ulrich. Wirtschaft auf einen Blick (Köln: Bank-Verlag Köln, 1981), p.108.

12. Ibid., p. 108.

13. Boarman, p. 25.

14. Fritsch, p. 108.

15. Ibid., p. 108

16. Stolper, p.254.

17. Fritsch, p.108.

18. Business Week, March 3, 1980, p.72.

19. Ibid.

20. Ibid.

21. Romer, Karl, ed. Tatsachen über Deutschland (Gütersloh: Lexikothek Verlag GmbH, 1979) p. 136.

22. Ibid.

23. Ibid.

24. Fritsch, p.108.

25. Römer, p. 138.

26. Fritsch, p. 109

27. Ibid.

28. Römer, p. 138.

29. Lippens, Dr. Walyer and Schmitz-Ohlstedt, Fred Im Kreislauf der Wirtschaft (Koln: Bank-Verlag Koln, 1980), p. 53.

30. Römer, p. 142.

31. Ibid., p. 142.

32. Ibid., p. 144.

33. Ibid., p. 144.

34. Ibid., p. 150.

35. Fritsch, p. 37.

36. Römer, p. 150.

37. Ibid., p. 15

38. Lippens and Schmitz-Ohlstedt, p. 56.

39. Boarman, p. 105.

40. Business Week, March 30, 1980, p. 73.

41. Ibid.

42. Ibid.

43. Ibid.

44. Wall Street Journal, October 27, 1981, p. 26.

45. Ibid.

46. Römer, p. 194.

47. Ibid., p. 196

48. Ibid., p. 195.

49. Business Week, March 3, 1980 p. 69.

50. Business Week, March 3, 1980, p. 69.

51. German American Trade News, July 1980, p. 9.



52. Ibid., p.9.
53. Ibid., p.10.
54. Ibid., p.10.
55. Ibid., p.11.
56. Ibid., p.11.
57. Ibid., p.11.
58. Graf von Wedel, Peter. Messen - von Markt zum Marketing (Frankfurt: Umschau Verlag, 1977), p.9.
59. Römer, p.208.
60. Ibid., p.208.
61. Ibid., p.208.
62. Ibid., p.208.
63. Ibid., p.208.
64. Deutsch-Amerikanisches Wirtschaftsjahrbuch (New York: German American Chamber of Commerce Press, 1980.), p.184.
65. Wall Street Journal, November 12, 1981, p.25.
66. Ibid., p.25.
67. Deutsch-Amerikanisches Wirtschaftsjahrbuch, p.184.
68. Graf von Wedel, p.48.
69. Ibid., p.48.
70. Ibid., p.49.
71. Ibid., p.50.
72. Wall Street Journal, November 12, 1981, p.25.
73. Graf von Wedel, p.68.
74. Skully, Michael T. A Multinational Look at the Transnational Corporation (Sydney, Dryden Press, 1978), p.16.
75. Robock, Stefan H. and Simmonds, Kenneth. International Business and Multinational Enterprises (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1973), p.3.
76. Skully, p.16.

77. Robock, p.4.
78. Ibid., p.5.
79. Ibid., p.5.
80. Ibid., p.5.
81. Ibid., p.6.
82. Martyn, H., "Multinational Corporations in a Nationalistic World," Challenge Magazine, November, 1965, p.13.
83. Robock, p.12.
84. Ibid., p.12.
85. Ibid., p.12.
86. Skully, p.210.
87. Ibid, p.210
88. Robock, p.239.
89. Ibid., p.239.
90. Hall, Edward T., The Silent Language (New York: Doubleday & Co., 1959), p.8.
91. Robock, p.244.
92. Ibid., p.244.
93. Ibid., p.244.
94. McClelland, David. The Achieving Society (Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1961), p.42.
95. Ibid., p.42.
96. Richman, Barry and Copen, Melvyn International Management and Economic Development (New York: McGraw Hill Book Company, 1972), p.23.
97. Business Week, March 15, 1982, p.111.
98. Ibid., p.111.
99. Wall Street Journal, November 2, 1981, p.1.
100. Ibid., p.1.
101. Ibid., p.1.
102. Ibid., p.1.
103. Business Week, March 15, 1982, p.111.

104. Pieroth, Kurt. Das Pieroth Weinbuch (Bad Kreuznach: Fred Harrach, KG, 1974), p. 4.

105. Ibid., p.2.

106. Ibid., p.5.

107. Ibid., p.5.

108. "BMW of North America: Statement of Marketing Concept", October, 1981, p.1.

109. Ibid., p.1.

110. Ibid., p.2.

111. "BMW of North America: Speech to the Automotive Analysts of America," p.2.

112. Ibid., p.2.

113. "Statement of Marketing Concept", p.2.

114. Ibid., p.3.

115. Deutsch-Amerikanisches Wirtschaftsjahrbuch, p.180.

116. Ibid., p.180.

117. Annual Report of the Bayerische Motorenwerke Munchen on the 1980 Business Year, p.4.

118. Ibid., p.4.

119. "Statement of Marketing Concept", p.6.

120. Annual Report, p.5.

121. Ibid., p.5.

122. Ibid., p.5.

123. Ibid., p.5.

124. "Statement of Marketing Concept", p.7.

125. Ibid., p.7.

126. Ibid., p.7.

127. Ibid., p.8.

128. Ibid., p.8.

129. Ibid., p.9.

130. Ibid., p.10.

131. Ibid., p.10.

132. Ibid., p.10.

133. Ibid., p.11.

134. Grandin, John D. "The Demand for German in International Business,"  
Die Unterrichtspraxis, 1977 v.2 pp.32-38.

Annual Report of the Bayerische Motoren Werke München on the 1980 Business Year, BMW Aktiengesellschaft, München, 1980.

BMW of North America: Statement of Marketing Concept, BMW of North America, October 1981.

BMW of North America: Speech to the Automotive Analysts of America

Fritsch, Ulrich Wirtschaft auf einem Blick Bank-Verlag Köln, 1981.

Geddes, John. "German Economy to Grow 1% in '82 After Dipping This Year, Panel Forecasts," Wall Street Journal, October 27, 1981, p.26.

Geddes, John. "Sour Grapes Story: Germans Staggered by Wine Scandal," Wall Street Journal, November 2, 1981, p.1.

Geddes, John. "Small US Firms Use European Trade Fairs As an Inexpensive Way to Tap New Markets," Wall Street Journal, November 12, 1981, p.25.

German-American Chamber of Commerce. United States-German Economic Survey (Deutsch-Amerikanisches Wirtschaftsjahrbuch), New York, 1981.

"Germany: The Reluctant Ally," Business Week, March 3, 1980, pp.67-76.

Graf von Wedel, Peter. Messen - vom Markt zum Marketing, Umschau Verlag Frankfurt a. Main, 1977.

Grandin, John M.. "The Demand for German in International Business," Die Unterrichtspraxis, 1977 no.2, pp.32-38.

"Has Money, Will Travel," German American Trade News, July 1980, pp.9-12.

Lippens, Walter and Schmitz-Ohlstedt, Fred. Im Kreislauf der Wirtschaft, Bank Verlag Köln, 1980.

Martyn, Howe. "Multinational Corporations in a Nationalistic World," Challenge Magazine, November, 1965, pp.13-16.

McClelland, David. The Achieving Society, D. Van Nostrand Co., Princeton, NJ, 1961.

Pieroth, Kurt. Das Pieroth Weinbuch, Fred Harrach, KG, Bad Kreuznach, 1974.

Richman, Barry M. and Copan, Melvyn R.. International Management and Economic Development, McGraw Hill Book Co., New York, 1972.

Robock, Stefan H. and Simmonds, Kenneth. International Business and Multi-national Enterprises, Richard Irwin, Inc. Homewood, IL, 1973.

Römer, Karl. Tatsachen über Deutschland, Lexikothek Verlag, Gütersloh, 1979.

Skully, Michael T.. A Multinational Look at the Transnational Corporation,  
Dryden Press, Sydney, Australia, 1978.

"Why Italian Winemakers are Stomping the Competition," Business Week, March  
15, 1982, p.111.

Boarman, Patrick M.. Germany's Economic Dilemma, Yale University Press,  
New Haven, 1964.