

A. EINLEITUNG

1 THEMENHINFÜHRUNG UND PROBLEMSTELLUNG

*Hätten wir jetzt einen geschickten Menschen disponibel,
so könnten wir, glaube ich, in Nordamerika
jetzt ein brillantes Geschäft anknüpfen.*¹

Werner von Siemens, 1854

Sieben Jahre nach Gründung der „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ (Siemens & Halske) betonte der Inhaber Werner von Siemens² 1854 das gewaltige Geschäftspotenzial der Vereinigten Staaten von Amerika für die elektrotechnische Firma. Sein Unternehmen aber sollte sich über ein Jahrhundert außerordentlich schwer tun, den nordamerikanischen Elektromarkt mit seinen Produkten zu erschließen. Erst mit Beginn der 1970er Jahre gelang es der Siemens AG,³ ihr Geschäftsvolumen in den USA dauerhaft auszubauen und sich von einem unbedeutenden Nischenanbieter zu einem mächtigen Wettbewerber zu entwickeln. Zur Jahrtausendwende hatte sich die Einschätzung Werner von Siemens' endgültig bestätigt. 1999/2000 erreichten die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens in den USA erstmals einen größeren Umfang als diejenigen auf dem deutschen Heimatmarkt.⁴ Die Bilanzzahlen von 2001 belegen eindrücklich das vom Gründer erhoffte „brillante Geschäft“⁵. Die Siemens AG verzeichnete in den Vereinigten Staaten einen Auftragseingang von 22,2 Mrd. \$ und einen Umsatz in Höhe von 18,9 Mrd. \$. Damit war das Unternehmen zum größten ausländischen Investor im Bereich der Elektrotechnik und Elektronik in den USA aufgestiegen.⁶

- 1 Vgl.: Werner von Siemens an seinen Bruder William vom 2. November 1854, S. 3, in: Siemens-Aktenarchiv, München (= SAA) Briefe der Brüder Siemens 1854.
- 2 1888 wurde der deutsche Unternehmer geadelt und hieß fortan Werner von Siemens. Aus Gründen der Einheitlichkeit wird er in dieser Studie auch in Jahren vor 1888 mit seinem Adelstitel genannt. Näheres zu seiner Person in: Wilfried Feldenkirchen, Werner von Siemens. Erfinder und internationaler Unternehmer, erweiterte und veränderte Auflage, München 1996.
- 3 Aus S&H und zwei weiteren Siemens-Firmen wurde 1969 die Siemens AG gegründet.
- 4 Vgl.: Geschäftsbericht der Siemens AG von 2000, S. 13 und 18.
- 5 Siehe Fußnote 1.
- 6 Vgl.: Halbjahrespressekonferenz der Siemens AG vom 26. April 2001, Frage 1.1.5, in: SAA Pressekonferenzen. Umsatzmäßig konnte sich die Siemens AG in den USA auch in den Folgejahren unter den deutschen Big Five halten. 2011 wies sie einen Umsatz von 14,4 Mrd. Euro auf. Nur die Daimler AG, die Volkswagen AG, die Deutsche Telekom AG und BASF SE konnten in diesem Jahr mehr Produkte und Dienstleistungen in die USA verkaufen. Vgl.: Deutsch-Amerikanische Handelskammern (Hg.), Top 50 Ranking of German Firms in the U.S., zu finden unter: http://www.gaccny.com/fileadmin/ahk_usa/publikationen/Top50_2012/Top50Ranking2011.pdf, zuletzt eingesehen am 6. August 2012.

Dieser unternehmerische Erfolg von Siemens wird von der Wertschätzung durch die amerikanische Politik unterstrichen. 2010 besichtigte US-Präsident Barack Obama die Siemens-Niederlassung in Fort Madison, Iowa und drückte dem deutschen Unternehmen seine Hochachtung für seine „unbelievably impressive technologies“⁷ aus. Damit besuchte erstmals in der bis dato 163jährigen Firmengeschichte ein US-amerikanisches Staatsoberhaupt einen Siemens-Standort in den Vereinigten Staaten.⁸ Knapp zwei Jahre später lobte Obama die Siemens AG sogar ausdrücklich in seiner Jahresansprache „State of the Union Adress“, als er dem Konzern seine Wertschätzung für die geschaffenen Arbeitsplätze in den USA versicherte und seine Vorbildfunktion für US-Unternehmen würdigte.⁹

Diese Anhaltspunkte für die erfolgreiche Geschäftsexpansion in den USA und die amerikanische Wertschätzung dürfen aber nicht über die Schwierigkeiten hinwegtäuschen, die das Unternehmen Siemens in diesem Land zu bewältigen hatte. Die Firma musste seit ihrer Gründung 1847 große finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen und mehr als ein Jahrhundert lang Geduld beweisen, ehe es gelang, sich als feste Größe auf dem wichtigsten und größten Elektrotechnikmarkt der Welt¹⁰ zu etablieren. Die ersten Geschäftskontakte der Siemens-Brüder in die USA gehen zwar auf die 1840er Jahre zurück, als sie Schnelldruckpressen an amerikanische Unternehmer verkaufen konnten.¹¹ In den folgenden Jahrzehnten sah sich die Firma aber mit vielen strukturellen Schwierigkeiten konfrontiert, sodass der Umfang des US-Geschäfts bis in die Nachkriegsjahre des Zweiten Weltkriegs gering blieb. Siemens konzentrierte sich darauf, Patente anzumelden, vereinzelt Lizenzverträge abzuschließen und Nischenprodukte zu exportieren. Über einen Generalvertreter ließ die Firma zudem die amerikanischen Marktstrukturen, die US-Wettbewerber und deren Produktpolitik beobachten. Ein Breitengeschäft mit entsprechenden Umsatzzahlen und Marktanteilen konnte erst langsam in den 1970er Jahren aufgebaut werden. Zuvor fehlten dazu Wertschöpfungsketten vor Ort, eigene Servicekapazitäten und Marketingaktivitäten, um die Bekanntheit des Unternehmens Siemens in den USA zu erhöhen. Der amerikanische Markt stellte vielmehr „a white spot“,¹² eine „Terra incognita“¹³ für den deutschen Elektrokonzern dar. So

7 Siehe: Remarks of President Barack Obama at Siemens Wind Turbine Blade Manufacturing Plant in Fort Madison, Iowa, zu finden unter: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/remarks-president-barack-obama-siemens-wind-turbine-blade-manufacturing-plant-fort->, zuletzt eingesehen am 23. März 2012.

8 Vgl.: Presseinformation zum Besuch von US-Präsident Obama der Siemens-Rotorblattfertigung im US-Bundesstaat Iowa, zu finden unter: <http://www.siemens.com/press/de/events/corporate/2010-04-obama.php>, zuletzt eingesehen am 23. März 2012.

9 Siehe hierzu: Jahresansprache „State of the Union Adress“ von Barack Obama, zu finden unter: http://www.washingtonpost.com/politics/state-of-the-union-2012-obama-speech-excerpts/2012/01/24/gIQA9D3_QOO_story_3.html, zuletzt eingesehen am 23. März 2012.

10 Vgl.: Wilfried Feldenkirchen, Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2003, S. 392.

11 Vgl.: William an Werner vom 1. August 1845, S. 1 f., in: SAA Briefe der Brüder Siemens, 1845 sowie: William an Werner vom 29. August 1845, S. 7, in: ebenda.

12 Vgl.: Siemens secures its foothold in the U.S., in: Business Week vom 27. Februar 1978, in: SAA 68/Li 262.

13 Siehe hierzu: Persönliches Interview mit Hans Decker am 24. Februar 2012 in New York City,

bemerkte Vorstandsmitglied Paul Dax 1976, Siemens habe „die Erfahrung gemacht, dass wir uns in unserem Bemühen um eine tiefere Verankerung im US-Markt schwerer tun als anderswo und dadurch auch schwerer, als wir anfänglich glaubten.“¹⁴ Erst im Laufe der 1970er Jahre setzte langsam eine Wende ein. Die USA wuchsen bis 2000 zum umsatzstärksten Absatzmarkt von Siemens an. Spätestens in den 1980er Jahren galten die Vereinigten Staaten in der Konzernstrategie als wichtigster Auslandsmarkt. „Nur wer sich hier bewährt und durchsetzt, wird auch am Weltmarkt langfristig wettbewerbsfähig bleiben können“,¹⁵ konstatierte 1986 Karlheinz Kaske, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG zwischen 1981 und 1992. Ähnlich argumentierte knapp zwanzig Jahre später George Nolen, CEO der Siemens Corp., als er die Verflechtung des nordamerikanischen Markts mit dem Weltgeschäft verdeutlichte: „In short, we had to invest locally to grow globally.“¹⁶

2 FORSCHUNGSDISKUSSION

Die US-Entwicklung des Siemens-Konzerns von einem unbedeutenden Spezialartiklexporteur zu einem Marktführer stellt einen facettenreichen Untersuchungsgegenstand dar, der großes unternehmenshistorisches Erkenntnispotenzial bietet. Dennoch fehlt bis heute eine wissenschaftliche Gesamtdarstellung, die diese Entwicklung beschreibt, zusammenfasst und anhand eines theoretischen Analysemodells verortet und erklärt. Bisher waren nur Einzelaspekte Gegenstand wirtschaftshistorischer Untersuchungen. Diese meist deskriptiv angelegten Arbeiten blieben jedoch überwiegend an der Oberfläche. Die Forschung ist geprägt von Wilfried Feldenkirchen, der einzelne Aspekte des US-Engagements von Siemens analysierte, wie die ersten Jahrzehnte bis 1908 und die Zusammenarbeit des Unternehmens mit der Westinghouse Electric Co.¹⁷ Zusätzlich schrieb er einen knappen

USA.

- 14 Vgl.: Vortrag von Paul Dax anlässlich der Vorstandssitzung der Siemens AG vom 28./29. Juni 1976, Anlage 1, S. 25, in: SAA S 1.
- 15 Vgl.: Vortrag von Karlheinz Kaske anlässlich der Pressekonferenz der Siemens AG vom 3. Februar 1986, S. 9, in: SAA 64/Lb 439. Ähnlich äußert sich zwanzig Jahre später der Vorstandsvorsitzende Heinrich von Pierer: „Succeeding in the U.S. was critical to becoming more competitive as a company. [...] I also knew if we were not successful in the U.S., we would never achieve the necessary growth for Siemens“, so der Manager 2005. Vgl. dazu: Thomas A. Stewart / Louise O'Brien, Transforming an Industrial Giant. An Interview with Heinrich von Pierer, in: Harvard Business Review, Februar 2005, S. 114–122, hier S. 116.
- 16 Siehe: George Nolen, Investing Locally to Grow Globally: Siemens M&A Strategy in the U.S. Market, in: Kai Lucks (Hg.), Transatlantic Mergers & Acquisitions. Opportunities and Pitfalls in German-American Partnerships, Erlangen 2005, S. 135–143, hier S. 135.
- 17 Vgl.: Wilfried Feldenkirchen, Die Anfänge des Siemensgeschäfts in Amerika, in: ders. / Schöner-Röhlik, Frauke / Schulz, Günther (Hg.), Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag (= Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte Nummer 120b), Stuttgart 1995, S. 876–900 sowie: ders., Die Beziehungen zwischen Siemens und Westinghouse von den Anfängen bis in die Gegenwart, in: Michael Wala (Hg.), Gesellschaft und Diplomatie im transatlantischen Kontext. Festschrift für Reinhard R. Doerries zum 65. Geburtstag (= USA-Studien, Band 11), Stuttgart 1999, S. 329–343.

Überblick für den Zeitraum zwischen 1854 und 2000.¹⁸ In seiner firmengeschichtlichen Monographie zu Siemens¹⁹ finden sich kurze Kapitel zur Entwicklung der Geschäftsaktivitäten in den USA. Eine weitere Annäherung an das US-Geschäft von Siemens gelang Daniela Fuchs in ihrer Diplomarbeit. Unter Verwendung des eklektischen Paradigmas der internationalen Produktion von John H. Dunning²⁰ konzentriert sie sich auf die Aktivitäten nach 1945 bis in die 1970er Jahre.²¹ Sie arbeitet die Bedeutung von Eigentums-, Internalisierungs- und Standortvorteilen heraus, beschränkt sich aber auf Teilbereiche der US-Aktivitäten. Wie Feldenkirchen thematisiert auch sie das Verhältnis zwischen der deutschen Muttergesellschaft und den US-Vertretern bzw. der amerikanischen Tochterfirma nur am Rande. Für den gleichen Zeitraum untersucht Susanne Hilger umfassend die „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen, also die Einflüsse von US-Unternehmen auf deutsche Wettbewerber.²² Dabei behandelt sie auch das Fallbeispiel Siemens, an welchem sie den interkulturellen Transfer von amerikanischen Managementmethoden, Know-how sowie Produkt- und Produktionsstrategien zeigt. Sie bezieht alle Produktsparten des Unternehmens in die Analyse ein. Die Frage nach amerikanischen Einflüssen auf die Geschäftsentwicklung in Deutschland soll daher in der vorliegenden Studie nicht behandelt werden. Mit diesen unterschiedlichen Studien sind einige Aspekte des Siemens-Engagements in den USA bereits abgedeckt, allerdings mit Schwerpunkt auf der Zeit bis in die 1970er Jahre. Die beiden Jahrzehnte bis 2001 – die entscheidende Expansionsphase des Elektrokonzerns in den USA – blieben bisher weitgehend unberücksichtigt.²³

Zu den Schwierigkeiten beim Aufbau des US-Geschäfts von Siemens siehe auch: Sigfrid von Weiher, Die Entwicklung der englischen Siemens-Werke und des Siemens-Überseegeschäfts in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (= Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 98), Berlin 1990 (Dissertation, Freiburg im Breisgau 1959).

- 18 Vgl.: Wilfried Feldenkirchen, Siemens in the US, in: Geoffrey Jones / Lina Gálvez-Muñoz (Hg.), Foreign multinationals in the United States, Management and performance (= Routledge international studies in business history, Band 8), London 2002, S. 89–105.
- 19 Vgl.: Feldenkirchen, Siemens 2003.
- 20 Vgl.: John H. Dunning, International production and the multinational enterprise, London 1981.
- 21 Vgl.: Daniela Berta Fuchs, Der Aufbau des USA-Geschäfts von Siemens nach dem Zweiten Weltkrieg, Nürnberg 2005 (unveröffentlichte Diplomarbeit).
- 22 Siehe: Susanne Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975) (= Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte Nummer 173), Stuttgart 2004.
- 23 Zwei Ausnahmen sind die Studien von Wilderer und Schröder. Wilderer behandelt Siemens als transnationales Unternehmen zwischen 1997 und 2008 und berücksichtigt mehrfach das US-Geschäft. Allerdings legt sie ihr Augenmerk auf interne Netzwerkstrukturen. Siehe: Mirka C. Wilderer, Transnationale Unternehmen zwischen heterogenen Umwelten und interner Flexibilisierung. Zur Rolle polykontextueller Netzwerke in der Siemens AG, Frankfurt am Main 2010 (Dissertation). Schröder untersucht deutsche Unternehmen mit Blick auf deren US- und Chinaaktivitäten zum Jahrtausendwechsel. Der Abschnitt zu Siemens in den USA nimmt dabei nur einen kleinen Teil ein. Vgl.: Wiebke Schröder, Zwischen den USA und der Volksrepublik China. Interessen und Präferenzen deutscher Unternehmen, Wiesbaden 2010, insbesondere S. 138–154.

Doch nicht nur eine Gesamtstudie über das Geschäft in den Vereinigten Staaten fehlt. Auch die weltweiten Auslandsaktivitäten von Siemens und deren Gesamtorganisation sind bisher nur am Rande untersucht worden. Für den Zeitraum bis 1945 existieren einige Fallstudien zu einzelnen Auslandsmärkten, die stellenweise die Organisationsstrukturen des Auslandsengagements in den Blick nehmen.²⁴ Für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts mangelt es dagegen an solchen Analysen. Feldenkirchen geht in seiner Gesamtdarstellung der Siemens AG nur in knapper Form auf Entwicklungen einzelner Auslandsmärkte und die wichtigsten Veränderungen der Auslandsorganisation ein.²⁵ Für die Zeit nach 1945 bis 1966 untersucht Isabelle Dietze in ihrer Magisterarbeit das Engagement in Lateinamerika.²⁶ Julia Kleindinst konzentriert sich auf die Aktivitäten in Österreich.²⁷ Darüber hinaus liegen lediglich deskriptive Festschriften vor, die anlässlich von Jubiläen einzelner Landesgesellschaften bearbeitet wurden. Sie lassen wissenschaftliche Methodik und Originalquellenbezüge vermissen.²⁸ Vor diesem Hintergrund ist es auch Aufgabe der vorliegenden Untersuchung, die Organisationsentwicklung des Gesamtauslandsgeschäfts von Siemens darzustellen, um das Fallbeispiel USA in diesen Rahmen einzuordnen.

Besser gestaltet sich die Forschungslage allgemein zu den Aktivitäten deutscher Unternehmen und ihren Direktinvestitionen in den USA. Die intensive Auseinandersetzung mit europäischen sowie explizit deutschen multinationalen Unternehmen in den Vereinigten Staaten hat ihre Wurzeln Ende der 1970er Jahre. Noch

- 24 Exemplarisch seien hier genannt: Martin Lutz, *Siemens im Sowjetgeschäft. Eine Institutionengeschichte der deutsch-sowjetischen Beziehungen 1917–1933* (= Perspektiven der Wirtschaftsgeschichte, Band 1), Stuttgart 2011; Dennis Kirchberg, *Analyse der internationalen Unternehmenstätigkeit des Hauses Siemens in Ostasien vor dem Zweiten Weltkrieg*, Erlangen/Nürnberg 2010, in: SAA E 863 (Dissertation); Mathias Mutz, „Der Sohn, der durch das West-Tor kam“ – Siemens und die wirtschaftliche Internationalisierung Chinas, 1904–1949, in: *Periplus. Jahrbuch für außereuropäische Geschichte* 15/2005, S. 4–40; Stefan Renniecke, *Siemens in Argentinien – Die Unternehmensentwicklung vom Markteintritt bis zur Enteignung 1945*, Berlin 2004; Ulrike Reisach, *Deutsch-chinesische Wirtschaftszusammenarbeit – das Beispiel Siemens*, in: Margot Schüller (Hg.), *Strukturwandel in den deutsch-chinesischen Beziehungen. Analysen und Praxisberichte* (= Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg, Nr. 370), Hamburg 2003, S. 130–146 sowie: Toru Takenaka, *Siemens in Japan. Von der Landesöffnung bis zum Ersten Weltkrieg* (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beihefte, Band 91), Stuttgart 1996.
- 25 Siehe: Feldenkirchen, *Siemens* 2003.
- 26 Vgl.: Isabelle Dietze, *Wiederaufbau des Lateinamerikageschäfts von Siemens nach 1945*, München 2008 (unveröffentlichte Magisterarbeit), in: SAA 23048.
- 27 Vgl.: Julia Kleindinst, *Siemens in Österreich. Der Zukunft auf der Spur. Eine Unternehmensbiographie*, München 2004.
- 28 Hier seien erwähnt: Alexandre Dórea, *Siemens in Brazil. 100 years shaping the future*, São Paulo 2005, in: SAA L 564; Geoff Fagan, *Getting on top downunder – Siemens first 130 years in Australia and New Zealand*, o. O. 2002, in: SAA 12213 sowie: O. V., *Where it all began. 75 Years Innovating in Ireland. Siemens 75th Anniversary Celebration*, o. O. 2000, in: SAA 16131. Aus früheren Jahren gibt es auch Zusammenstellungen zu verschiedenen Auslandsaktivitäten von Siemens, die allerdings mittlerweile nicht mehr aktuell sind. Hier sei die umfangreiche Dokumentation von Joachim Wegner zu mehreren Ländern hervorgehoben, die teilweise bis in die 1970er Jahre reicht: SAA 68/Li 194.

1974 konnte die Wissenschaft keine grundlegenden Erkenntnisse zu ausländischen Direktinvestitionen in den USA vorweisen. Entsprechend konstatierten Arpan/Ricks, dass „almost nothing is known about foreign manufacturing investments in the United States, either publicly or privately.“²⁹ Seitdem entstanden vielfältige General- und Detailstudien zu europäischen Multinational Enterprises (MNE)³⁰ in den USA. So ragen für die Aktivitäten nicht-amerikanischer Firmen in den Vereinigten Staaten vor 1945 bis heute die Werke von Mira Wilkins hervor, die sowohl Direkt- als auch Portfolioinvestitionen untersuchen.³¹ Die Untersuchung von Direktinvestitionen im Ausland allein aber reicht nicht aus, um die Besonderheiten von MNEs zu erklären. Susan Becker belegt dies in ihrer Studie zur Internationalisierung der Nichteisen-Metallindustrie. Vielmehr müssen ihrer Ansicht nach auch die Geschäftsbeziehungen zu ausländischen Unternehmen und die Verbindungen zu internationalen Kartellen als elementare Bestandteile multinationaler Unternehmen verstanden werden.³²

- 29 Siehe: Jeffrey S. Arpan / David A. Ricks, Foreign direct investments in the U.S. and some attendant research problems, in: *Journal of International Business Studies*, 5/1974, Nummer 1, S. 1–7, hier S. 1.
- 30 Siemens gilt als eine der ersten Multinational Enterprise weltweit. Eine MNE ist eine Firma, die über die Grenzen ihres Heimatlandes hinaus in fremde Zielmärkte expandiert. Meistens haben MNEs einen Heimatmarkt, selten auch mehrere. Daneben werden je nach Definition verschiedene Kriterien aufgeführt. Darunter befinden sich u.a. der Anteil von Auslandsgeschäften an den Gesamtaktivitäten des Unternehmens, die Anzahl der fremden Zielmärkte, die bearbeitet werden oder die absolute Größe von Besitz, Gewinn, Auftragseingang oder Beschäftigten im Ausland. Siehe dazu: Mira Wilkins, *Multinational Enterprise to 1930. Discontinuities and Continuities*, in: Alfred D. Chandler, Jr. / Bruce Mazlish (Hg.), *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge 2005, S. 45–79, hier S. 45–51 und 74 sowie: Harm G. Schröter, *Continuity and change: German multinationals since 1850*, in: Geoffrey Jones / Harm G. Schröter (Hg.), *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Aldershot 1993, S. 28–48, hier S. 28.
- 31 Einen umfangreichen und sehr informativen Überblick über die Forschung zu multinationalen Unternehmen bietet: Mira Wilkins, *The History of the Multinational Enterprise*, in: Alan M. Rugman (Hg.), *The Oxford Handbook of International Business*, 2. Auflage, Oxford 2009, S. 3–38, hier insbesondere S. 5–11. Deutsche multinationale Unternehmen und deren Geschäftstätigkeit in den USA vor 1945 betreffend seien folgende Werke empfohlen: Mira Wilkins, *European multinationals in the United States: 1875–1914*, in: Alice Teichova / Maurice Lévy-Leboyer / Helga Nussbaum (Hg.), *Multinational enterprise in historical perspective*, Cambridge u.a. 1986, S. 55–64; dies., *The History of Foreign Investment in the United States to 1914* (= *Harvard Studies in Business History* 41), Cambridge u.a. 1989; dies., *The History of Foreign Investment in the United States, 1914–1945* (= *Harvard Studies in Business History* 43), Cambridge u.a. 2004. Einen guten Überblick über europäische beziehungsweise explizit deutsche MNEs seit ihren Anfängen Mitte des 19. Jahrhunderts geben die beiden Aufsätze: Geoffrey Jones / Harm G. Schröter, *Continental European multinationals, 1850–1992*, in: dies., *The rise of multinationals in continental Europe*, Aldershot 1993, S. 3–27 sowie: Schröter, *Continuity*.
- 32 Vgl.: Susan Becker, „Multinationalität hat verschiedene Gesichter“. Formen internationaler Unternehmenstätigkeit der Société Anonyme des Mines et Fonderies de Zinc de la Vielle Montagne und der Metallgesellschaft vor 1914 (= *Beiträge zur Unternehmensgeschichte*, Band 14), Stuttgart 2002, S. 12.

Beides steht für deutsche elektrotechnische Firmen in den USA noch weitgehend aus. Zu den allgemeinen deutschen Geschäftsaktivitäten in den Vereinigten Staaten liegen für den Zeitraum vor 1945 lediglich einige knappe Aufsätze vor.³³ Die Studie von Lilian Gohm analysiert den Technologietransfer deutscher Konzerne in die USA.³⁴ Einige Hinweise zur Expansion deutscher elektrotechnischer Unternehmen und deren Entwicklung im Vergleich zu internationalen Firmen finden sich auch in der Monographie von William J. Hausman et. al. Die Autoren untersuchen die frühe, aber langsame und hochkomplexe Internationalisierung der weltweiten Elektroindustrie.³⁵ Für den Zeitraum nach dem Zweiten Weltkrieg sind ebenfalls nur einige Untersuchungen vorhanden. Einen guten Überblick über die Internationalisierung der US-Wirtschaft infolge der Expansion europäischer Unternehmen gibt Wilkins.³⁶ Exemplarisch für den Wiederaufbau der Auslandsaktivitäten deutscher Firmen nach dem Zweiten Weltkrieg sei die Arbeit von Borsdorf genannt.³⁷ Weitere relevante Studien stammen von Graham/Krugman, Jones, Leistl sowie von Lipsey.³⁸

- 33 Vgl.: Peter Hertner, *Financial strategies and adaptation to foreign markets: the German electro-technical industry and its multinational activities: 1890s to 1939*, in: Alice Teichova / Maurice Lévy-Leboyer / Helga Nussbaum (Hg.), *Multinational enterprise in historical perspective*, Cambridge u. a. 1986, S. 145–159; Harm G. Schröter, *A typical factor of German international market strategy: agreements between the US and German electrotechnical industries up to 1939*, in: ebenda, S. 160–170 sowie: Wilfried Feltenkirchen, *Competition and cooperation in the German electrical industry in the home and world markets*, in: Hans Pohl (Hg.), *Competition and cooperation of enterprises on national and international markets (19th–20th century)* (= Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte Nummer 136), Stuttgart 1997, S. 13–34.
- 34 Siehe: Lilian Gohm, *Technologietransfer deutscher Unternehmen in die USA 1870–1939* (= Studien zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 20), St. Katharinen 2000.
- 35 Vgl.: William J. Hausman / Peter Hertner / Mira Wilkins, *Global Electrification. Multinational Enterprise and International Finance in the History of Light and Power, 1878–2007* (= Cambridge Studies in the Emergence of Global Enterprise), Cambridge 2008.
- 36 Für die Zeit nach 1945 bietet der Artikel von Wilkins einen guten Einstieg: Mira Wilkins, *An overview of foreign companies in the United States 1945–2000*, in: Geoffrey Jones / Lina Gálvez-Muñoz (Hg.), *Foreign multinationals in the United States, Management and performance* (= Routhledge international studies in business history, Band 8), London 2002, S. 18–49.
- 37 Siehe: Götz Hanjo Borsdorf, *Die Internationalisierung deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg*, Aachen 2007.
- 38 Vgl.: Edward M. Graham / Paul R. Krugman, *Foreign Direct Investment in the United States*, Washington D. C. 1989; Geoffrey Jones, *Multinationals from the 1930s to the 1980s*, in: Alfred D. Chandler, Jr. / Bruce Mazlish (Hg.), *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge 2005, S. 81–103; Mathias Leistl, *Der amerikanische Markt der deutschen Elektroindustrie. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Strategie und Organisation* (= Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Band 1927), Berlin u. a. 1996 sowie: Robert E. Lipsey, *Foreign Direct Investment in the United States: Changes over Three Decades*, in: Kenneth A. Froot (Hg.), *Foreign Direct Investment*, Chicago u. a. 1993, S. 113–172. Daneben gibt es auch diverse populärwissenschaftliche Arbeiten, wie die von Werner Meyer-Larsen, *Griff über den großen Teich. Deutsche Unternehmen als Herausforderer amerikanischer Konzerne*, Frankfurt am Main u. a. 1999.

Zu den US-Aktivitäten deutscher Unternehmen sind in den vergangenen Jahren mehrere Fallstudien entstanden. Diese Arbeiten behandeln Firmen verschiedener Branchen. Stellvertretend für die Elektroindustrie sei die Arbeit von Russ Banham über die Robert Bosch GmbH genannt,³⁹ im Bereich der Konsumgüterindustrie untersuchte Hilger die Aktivitäten der Henkel AG.⁴⁰ Christopher Kobrak beschäftigte sich mit der Deutschen Bank,⁴¹ Thorsten C. Kölmel mit deutschen Versicherungen in den USA.⁴² Auf dem Gebiet der Automobilindustrie entstand die Studie von Andreas Fricke zur Volkswagen AG (VW),⁴³ mit dem Aldi-Konzern erfuhr sogar der Lebensmitteleinzelhandel wissenschaftliches Interesse.⁴⁴ Zu anderen deutschen Großkonzernen gibt es Studien, die deren allgemeine Unternehmensgeschichte rekapitulieren und i. d. R. ihre Internationalisierungsbestrebungen sowie die wichtigsten Entwicklungsetappen des US-Geschäfts behandeln. Hier sei verwiesen auf die Dissertationen zur Daimler-Benz AG, zur Bayer AG, die derzeit entstehende Untersuchung zur Bayerischen Motorenwerke AG (BMW) sowie auf die Arbeiten zur Henkel AG, BASF SE, Linde AG und zur Continental AG.⁴⁵

Zu den wirtschaftlichen und politischen Beziehungen zwischen Deutschland und den USA, die ebenfalls Eingang in die vorliegende Untersuchung finden, seien

- 39 Vgl.: Russ Banham, *Bosch in the United States. The First 100 Years*, Farmington Hills 2006.
- 40 Vgl.: Susanne Hilger, „Der Zwang zur Größe“ – Internationalisierungsstrategien Deutscher Unternehmen nach 1945 am Beispiel des USA-Geschäfts, in: Jürgen Schneider (Hg.), *Natürliche und politische Grenzen als soziale und wirtschaftliche Herausforderung*. Referate der 19. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte vom 18. bis 20. April 2001 in Aachen (= VSWG-Beiheft 166), Stuttgart 2003, S. 215–238.
- 41 Siehe: Christopher Kobrak, *Die Deutsche Bank und die USA. Geschäft und Politik von 1870 bis heute*, München 2008.
- 42 Vgl.: Thorsten C. Kölmel, *Das Auslandsgeschäft deutscher Versicherungsunternehmen in den USA* (= Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2552), Frankfurt am Main 2000.
- 43 Vgl.: Andreas Fricke, *Markteintritt und -bearbeitung in der Automobilindustrie: Volkswagen in den USA. Eine empirische Untersuchung auf Basis von Dunning's eklektischem Paradigma*, Frankfurt am Main u. a. 2007.
- 44 Siehe: Kristin Acker, *Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi. Eine Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel* (= Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit mit dem Institut für Humangeographie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main), Passau 2010.
- 45 Vgl.: Elfriede Grunow-Osswald, *Die Internationalisierung eines Konzerns. Daimler-Benz 1890–1997* (= Wissenschaftliche Schriftenreihe des DaimlerChrysler-Konzernarchivs, Band 10), Vaihingen 2006; Patrick Kleedehn, *Die Rückkehr auf den Weltmarkt. Die Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Jahre 1961* (= Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Band 26), Stuttgart 2007. Das Dissertationsprojekt von Annika Biss, *BMW Group Archiv, zur Internationalisierung der BMW AG soll voraussichtlich Anfang 2013 abgeschlossen werden*. Einzelstudien mit stellenweisem Bezug auf die US-Aktivitäten der Firmen sind: Wilfried Feldenkirchen / Susanne Hilger, *Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel 1876–2001*, Düsseldorf 2001; Werner Abelshausen (Hg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002 oder: Hans-Liudger Dienel, *Die Linde AG. Geschichte eines Technologiekonzerns 1879–2004*, München 2004. Etwas ausführlicher: Paul Erker, *Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental Aktiengesellschaft (1871–1996) anlässlich des 125jährigen Firmenjubiläums*, Düsseldorf 1996.

exemplarisch die Arbeiten von Volker Berghahn, Detlef Junker et.al., Klaus Larres / Thorsten Oppelland, Jan A. Eggert / John L. Gornall sowie Frank Trommler angeführt.⁴⁶

3 FORSCHUNGSLÜCKEN, FRAGESTELLUNGEN UND UNTERSUCHUNGSZEITRAUM

Wie dieser Forschungsüberblick verdeutlicht, fehlt bis heute eine umfassende Untersuchung der US-Aktivitäten von Siemens. Im Besonderen sind in den bisherigen Studien sechs grundlegende Aspekte unberücksichtigt geblieben:

- Gesamtüberblick des US-Engagements von 1847 bis zum Erreichen der Gewinnzone zur Jahrtausendwende
- Quellengestützte Untersuchung der entscheidenden Expansionsphase in den 1970er bis 1990er Jahren für alle Geschäftsbereiche
- Einbettung der US-Aktivitäten in die Organisationsstrukturen des weltweiten Auslandsgeschäfts von Siemens
- Einordnung und Interpretation der Geschäftsaktivitäten mittels eines wissenschaftlichen Theoriemodells
- Analyse des Verhältnisses zwischen der deutschen Mutterfirma und ihren amerikanischen Vertretern beziehungsweise der US-Tochtergesellschaft
- Herausarbeiten und Kategorisieren der endogenen und exogenen Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Als ersten Schritt erfordern diese Forschungslücken eine deskriptive Zusammenfassung der Siemens-Aktivitäten in den USA. Daran anschließend legen sie folgende analytische Leitfragen nahe, die diese wirtschaftshistorische Studie beantwortet:

- Wie kann der USA-Strategiewechsel vom Nischenmarktanbieter im 19. Jahrhundert zum größten ausländischen Investor im Bereich der Elektroindustrie 2001 erklärt werden?
- Welchen Einfluss hatte – aus Sicht der institutionenökonomischen Principal-Agent-Theory⁴⁷ – das Verhältnis zwischen der deutschen Muttergesellschaft Siemens AG und ihren amerikanischen Vertretern beziehungsweise ihrer Tochterfirma auf die Entwicklung der US-Aktivitäten?

46 Vgl.: Volker Berghahn, *Industriegesellschaft und Kulturtransfer. Die deutsch-amerikanischen Beziehungen im 20. Jahrhundert* (= Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Band 182), Göttingen 2010; Detlef Junker / Philipp Gassert / Wilfried Mausbach / David B. Morris (Hg.), *Die USA und Deutschland im Zeitalter des Kalten Krieges 1945–1990. Ein Handbuch*, zwei Bände, München u. a.; Klaus Larres / Torsten Oppelland (Hg.), *Deutschland und die USA im 20. Jahrhundert. Geschichte der politischen Beziehungen*, Darmstadt 1997; Jan A. Eggert / John L. Gornall, *Handbuch USA-Geschäft*, Wiesbaden 1989 sowie: Frank Trommler (Hg.), *Amerika und die Deutschen. Die Beziehungen im 20. Jahrhundert*, Sonderausgabe ausgewählter Beiträge, Opladen 1986.

47 Die Annahmen dieses Untersuchungsmodells sowie dessen Eignung für das Fallbeispiel Siemens in den USA werden erklärt in: Kapitel A.6.

- Welche Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren lassen sich aus dem über 150jährigen Engagement von Siemens in den USA bis 2001 identifizieren?

Diese Fragen können nicht von politischen und ökonomischen Rahmenentwicklungen isoliert betrachtet werden. Daher wird das US-Geschäft von Siemens immer wieder in die deutsche und amerikanische Politik- und Wirtschaftsentwicklung eingeordnet. Damit will die vorliegende Dissertation einen wichtigen Beitrag zur internationalen, transatlantischen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, zur Internationalisierung deutscher Großunternehmen sowie speziell zur Siemens-Historie leisten.

Die vorliegende Studie analysiert das Gesamtgeschäft von Siemens in den USA. Um die Geschäftsexpansion seit den 1970er Jahren beurteilen und begründen zu können, muss bereits die Frühphase der Aktivitäten in den Blick genommen werden. Dabei zeigt sich, dass viele Aspekte der Entwicklung nach 1945 bereits im Jahrhundert zuvor angelegt waren. Der Beginn des Untersuchungszeitraums liegt daher in der Mitte des 19. Jahrhunderts, um Kontinuitäten und Brüche des Siemens-Geschäfts in den USA benennen zu können. Konkret ist er auf das Jahr 1845 festgelegt. Die Phase bis 1945 wird einleitend als Vor- und Bedingungsgeschichte betrachtet. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Geschäftstätigkeit in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Bis zu Beginn der 1970er Jahre galt es für Siemens, sich auf dem US-amerikanischen Markt eine Ausgangsbasis für die Markterschließung zu schaffen. Seit 1973, als die Siemens AG das erste US-Unternehmen erwarb, trieb der deutsche Konzern die Expansion in den Vereinigten Staaten stetig voran. Mitte der 1990er Jahre erwirtschaftete die Siemens AG in den USA erstmals positive Jahresergebnisse. Im Geschäftsjahr 1999/2000 überschritt das Geschäftsvolumen von Siemens in den USA erstmals dasjenige in Deutschland.⁴⁸ Endpunkt der vorliegenden Studie ist dann das Folgejahr, hatte doch die Bedeutung der USA für Siemens im März 2001 eine neue Qualität erreicht. Der deutsche Weltkonzern hatte sich dazu entschieden, sich an der US-Börse New York Stock Exchange notieren zu lassen. Mit diesem strategischen Schritt hatte die Expansion von Siemens in den USA einen vorläufigen Abschluss gefunden, auch wenn die Folgejahre keinesfalls einen Niedergang bedeuteten. Der Untersuchungszeitraum endet daher im März 2001. Die Überlieferung und Zugänglichkeit von Primärquellen unterstützt diese Entscheidung. Für die Zeit ab dem Jahrtausendwechsel besitzen die konsultierten Archive nur noch sehr lückenhafte Bestände. Deshalb wird auf eine Ausweitung des Untersuchungszeitraums über 2001 hinaus verzichtet.

48 Siehe: Fußnote 4.