



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

## **„Ursprünge betrieblicher Nachhaltigkeitsstrategien in der Automobilbranche**

Die BMW AG in Zeiten von Öl-Krise, den ‚Grenzen des Wachstums‘ und der  
Umweltbewegung (1965 – 1985)“

verfasst von / submitted by

**Benedikt Florian Pfaffenbach, BA**

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

**Master of Arts (MA)**

Wien, 2017 / Vienna 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 803

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Geschichte

Betreut von / Supervisor:

a.o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Peter Eigner

*Ich danke den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der BMW Group Classic in München für die  
Ermöglichung meiner Recherchen im BMW-Unternehmensarchiv sowie für die tatkräftige  
und beratende Unterstützung vor Ort.*

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Vorbetrachtungen zur Nachhaltigkeit	2
2.1 Historische Genese des Nachhaltigkeitsbegriffes und die Diversität seines Verständnisses	3
2.2 Etablierung von Umweltbewusstsein in Unternehmen	5
2.3 Strategiefestlegung und Implementierung von Umweltmanagement in Unternehmen	8
3. Analyse I. Zeitraum 1965 – 1972: Neue Spielregeln im PKW-Markt	11
3.1 Unternehmensgeschichtlicher Abriss	13
3.2 Konzerninterne Rezeption von Umweltthemen und deren in- und externe Kommunikation	16
3.2.1 Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW	16
3.2.2 Diskussionskulturen und Entscheidungsprozesse im Management	18
3.2.3 Interne und externe Kommunikation	21
3.3 Spannungsfeld Umweltschutz – Interessenskonflikte zwischen Politik, Gesellschaft und Automobilbranche	23
3.3.1 Verkehrspolitik und Gesetzgebung	23
3.3.2 Pressespiegel und Öffentlichkeit	25
3.3.3 Interessensverbände der Automobilbranche	27
3.4 Wurzeln des Umweltbewusstseins und Nachhaltigkeitsmanagements	29
3.4.1 Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung	29
3.4.2 Interne und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen	29
3.4.3 Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie	30
3.4.4 Gestaltung des Umweltschutzmanagements	30
3.4.5 Durchsetzung und Kontrolle	31
4. Analyse II. Zeitraum 1973 – 1979: Öl-Krise, ‚Grenzen des Wachstums‘ und die neue Umweltpolitik	31
4.1 Unternehmensgeschichtlicher Abriss	33
4.2 Konzerninterne Rezeption von Umweltthemen und deren in- und externe Kommunikation	36

4.2.1 Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW	36
4.2.2 Diskussionskulturen und Entscheidungsprozesse im Management	39
4.2.3 Interne und externe Kommunikation	47
4.3 Spannungsfeld Umweltschutz – Interessenskonflikte zwischen Politik, Gesellschaft und Automobilbranche	51
4.3.1 Verkehrspolitik und Gesetzgebung	52
4.3.2 Pressespiegel und Öffentlichkeit	54
4.3.3 Interessensverbände der Automobilbranche	57
4.4 Wurzeln des Umweltbewusstseins und Nachhaltigkeitsmanagements	60
4.4.1 Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung	60
4.4.2 Interne und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen	61
4.4.3 Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie	62
4.4.4 Gestaltung des Umweltschutzmanagements	62
4.4.5 Durchsetzung und Kontrolle	63
5. Analyse III. Zeitraum 1980 – 1985: ‚Waldsterben‘, Umweltbewegung und der lange Weg zum Katalysator	63
5.1 Unternehmensgeschichtlicher Abriss	66
5.2 Konzerninterne Rezeption umweltrelevanter Themen und deren in- und externe Kommunikation	67
5.2.1 Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW	68
5.2.2 Diskussionskulturen und Entscheidungsprozesse im Management	71
5.2.3 Interne und externe Kommunikation	77
5.3 Spannungsfeld Umweltschutz – Interessenskonflikte zwischen Politik, Gesellschaft und Automobilbranche	83
5.3.1 Verkehrspolitik und Gesetzgebung	83
5.3.2 Pressespiegel und Öffentlichkeit	87
5.3.3 Interessensverbände der Automobilbranche	90
5.4 Wurzeln des Umweltbewusstseins und Nachhaltigkeitsmanagements	93
5.4.1 Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung	93
5.4.2 Interne und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen	94
5.4.3 Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie	94
5.4.4 Gestaltung des Umweltschutzmanagements	95
5.4.5 Durchsetzung und Kontrolle	95
6. Fazit	95

7. Anhang	100
7.1 Literaturverzeichnis	100
7.2 ‚Graue Literatur‘ (Publikationen von Behörden, Verbänden etc.)	103
7.3 Archivalien der BMW Group	104
7.4 Zeitungs- und Zeitschriftenartikel <sup>1</sup>	105
7.5 Abkürzungs- und Abbildungsverzeichnis	106
8. Abstract	107

---

<sup>1</sup> Zeitschriftenartikel aus wirtschaftshistorischen Fachpublikationen sind im Literaturverzeichnis vermerkt.

## 1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit deckt am Beispiel der Bayerischen Motoren Werke AG (kurz: BMW AG) die Ursprünge betrieblicher Nachhaltigkeitsstrategien auf und stellt diese dar. Dabei wird maßgeblich auf der Grundlage von konzerneigenen Archivmaterialien der Frage nachgegangen, wie die BMW AG den Weg von staatlich oktroyierten, oft nur widerwillig ausgeführten Umweltschutzmaßnahmen reaktiven Charakters hin zu einer ersten proaktiv gesteuerten Umwelt-Unternehmenspolitik gegangen ist.

Nach einer Vorbetrachtung zum Nachhaltigkeitsbegriff und zu Nachhaltigkeit in Unternehmen steht der Zeitraum 1965 – 1985 im Zentrum dieser Untersuchung. Dieser wird nach chronologischen Gesichtspunkten in drei Abschnitte (Analysen I-III) aufgeteilt. In diesen Abschnitten werden wiederum jeweils drei sich gegenseitig beeinflussende Themenkomplexe ((1) Unternehmensgeschichte einschließlich betriebswirtschaftlicher Faktoren, (2) Rezeption von Umweltschutzthemen im Unternehmen und (3) externe Einwirkungen (Verkehrspolitik/Gesetzgebung, Pressespiegel/Öffentlichkeit, Verbände) erläutert, ihre Wechselbeziehungen untereinander analysiert und abschließend mithilfe eines zuvor vorgestellten Kriteriensystems dargelegt, ob – und wenn ja, wie – die aus ihnen gezogenen Schlüsse zu betrieblicher Nachhaltigkeitspolitik und zu einer Umweltbewusstseinsbildung beigetragen haben.

### Forschungslage zum Thema<sup>2</sup>

Historiographische Literatur zu den Themen Nachhaltigkeit, Umwelt und Automobil besteht in nahezu unüberschaubarer Zahl, weswegen daraus nur eine exemplarische Auswahl möglich war. Gleich gelagert verhält es sich mit Literatur zum betrieblichen Umweltmanagement in Unternehmen, wobei diesbezüglich Engelfried (2011) im Rahmen dieser Arbeit eine tragende Funktion zukommt.

Von Interesse für diese Arbeit waren daher insbesondere diejenigen Werke, in denen sich die genannten Thematiken überschneiden. Vielfach wird darin die Übernahme von Umweltthemen in die Unternehmenspolitik als Teil größerer, marktbedingter Wandlungsprozesse in den 1970er Jahren behandelt. Zu nennen sind hier Goebel (1979), Tilly (2008, 2013), Köhler (2007, 2008) und Bauer (2008). Beiträge zur Veränderung des Automobilbildes in der Öffentlichkeit und zur Ausgestaltung der

---

<sup>2</sup> Bibliographische Angaben befinden sich im Literaturverzeichnis.

Verkehrspolitik im Untersuchungszeitraum liefern Klenke (1994, 1995), Canzler (1997), Nöhl (2013), Braunschweig (2013) und Möser (2009).

Die Herausforderungen für die Automobilindustrie als Folge eines durch die Öl-Krise 1973 veränderten Marktes und aufgrund eines erhöhten Ökologiebewusstseins der Kundschaft arbeitet Köhler (2010) heraus. Beiträge zur Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes bei BMW und BAYER von 1960 – 2005 liefert Tywuschik (2008, 2016) in Form eines Vergleichs. Seine Untersuchung stützt sich in Bezug auf BMW maßgeblich auf eine empirische Auswertung von Fachzeitschriftenartikeln, ferner auf Interviews und auf ausgewähltes Archivmaterial. Im Mittelpunkt stehen dabei die Fragen, welche Bedeutung der unternehmerische Umweltschutz im Verhältnis zu anderen betrieblichen Aktivitäten entlang organisatorischer Funktionsbereiche in der Zeitphase 1960 – 2005 hatte und welche Rolle gesetzliche Zwänge, normative Erwartungen und ökonomische Opportunitäten für die Entwicklung des betrieblichen Umweltschutzes gespielt haben.<sup>3</sup> Darüber hinaus befassen sich mit der Konzerngeschichte BMWs oder deren Teilabschnitten Triebel und Grunert (2006), sowie Triebel (2013).

## **2. Vorbetrachtungen zur Nachhaltigkeit**

Dieses Kapitel geht in Abschnitt 2.1 zunächst auf die historische Genese des Nachhaltigkeitsbegriffes und die Diversität seines Verständnisses ein. Daran anknüpfend wird in 2.2 der Blick Richtung Betriebswirtschaft gerichtet und skizzenhaft dargestellt, wie es zu einer Etablierung von Umweltbewusstsein in Unternehmen gekommen ist. Abschließend wird unter 2.3 ein Ablaufdiagramm vorgestellt, das den Strategiefestlegungs- und Implementierungsprozess von Umweltmanagement in Unternehmen in fünf Schritten beschreibt. Dieses soll später als Kriteriensystem der Untersuchung dienen, inwieweit die BMW AG den Weg hin zu einer Nachhaltigkeitsstrategie im Untersuchungszeitraum bereits beschritten hatte.

---

<sup>3</sup> Simon Tywuschik, Eine vergleichende Analyse des betrieblichen Umweltschutzes in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie zwischen 1960 und 2005. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte / Journal of Business History 61, H. 2/2016 (München 2016) 190-214, hier 192.

## 2.1 Historische Genese des Nachhaltigkeitsbegriffes und die Diversität seines Verständnisses

Nachhaltigkeit ist zu einem Kernbegriff in Politik, Wirtschaft und Kommunikation geworden. Der Begriff entstammt der Forstwirtschaft, die ab dem 18. Jahrhundert dazu übergegangen ist, schonende Waldbewirtschaftung zu betreiben. Es galt, ökonomische Erwägungen mit dem Faktor Natur in Einklang zu bringen.<sup>4</sup> Häufig wird die 1713 erschienene Abhandlung ‚Sylvicultura Oeconomica‘ des sächsischen Oberberghauptmanns von Carlowitz als erstmalige Erwähnung des Begriffs genannt. Landwirtschaftliche Aktivitäten sowie steigender industrieller Holzbedarf in Berg- und Hüttenwerken hatten in vielen Regionen zu einer Übernutzung der Wälder geführt. Vor diesem Hintergrund wurde unter nachhaltiger Forstwirtschaft eine Bewirtschaftungsweise verstanden, die auf einen möglichst hohen, gleichzeitig aber dauerhaften und planbaren Holzerntrag abzielte. Ökonomisch ausgedrückt bedeutete dies, von den Erträgen einer Substanz und nicht von der Substanz selbst zu leben, beziehungsweise von den Zinsen und nicht vom Kapital. Dieses ressourcenökonomische Prinzip wurde ein Vorbild für spätere Nachhaltigkeitsüberlegungen.<sup>5</sup>

Das heutige Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffes entspricht jedoch eher einer Erweiterung und Neuinterpretation des Umweltschutzes, deren Unterstötzer sich – bestärkt von Politik und Bürgerinitiativen – ab Beginn der 1970er Jahre weltweit zusammenfanden. Aufgerüttelt durch die unerträglich gewordene Luftverschmutzung in den Zentren der Schwerindustrie wurde die noch aus der Kaiserzeit bestehende Ortsüblichkeit dieser Belastungen nicht länger hingenommen. Die immer offensichtlicher zu Tage tretenden Umweltschäden, gepaart mit vermehrt auftretenden Krankheitsbildern wie Lungen- und Hautproblemen, zwangen die in politischer Verantwortung Stehenden zum Handeln. Erste Einzelgesetze und -verordnungen wurden erlassen.

Da Luftverschmutzungen naturgemäß keinen Halt vor Ländergrenzen machen, dominierte das Thema Umweltschutz schnell die europäische und weltweite Politik. Das Jahr 1970 wurde vom Europarat zum ‚Europäischen Naturschutzjahr‘ erklärt.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Armin Grunwald, Jürgen Kopfmüller, Nachhaltigkeit. Eine Einführung (Frankfurt a.M./New York 2012) 18.

<sup>5</sup> Grunwald, Kopfmüller, Nachhaltigkeit, 19.

<sup>6</sup> Frank Uekötter, Umweltgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert (München 2007) 32.

Zwei Jahre später fand in Stockholm die Umweltkonferenz der Vereinten Nationen statt, die auf lange Zeit als die wichtigste ihrer Art gelten sollte. Erstmals wurde auf internationaler Politikebene unter dem Stichwort *Ecodevelopment* über die Verknüpfung von Umwelt- und Entwicklungsaspekten diskutiert.<sup>7</sup> Bürgerinitiativen verzeichneten großen Zulauf.

Die Entwicklungen im Energiesektor Anfang der 1970er Jahre spitzten die Diskussionen um die Umweltpolitik weiter zu. In dieses Klima hinein erlangten die Überlegungen des ‚Club-of-Rome‘ Berühmtheit. Diese besagten, dass das Wachstum von Industriegesellschaften exponentiell sei, begründet durch beschleunigte Industrialisierung, rasches Bevölkerungswachstum, verbreitete Unterernährung, Erschöpfung nicht erneuerbarer Ressourcen und zunehmende Verschmutzung der Umwelt.<sup>8</sup> Das Resultat dieser Entwicklung sei, dass die Menschheit an die Grenzen des Wachstums gelänge. Eine positive Zukunft sei nur durch ein weises Ressourcen-Management, durch Stabilisierung der Bevölkerungszahl, durch ein dynamisches Gleichgewicht industrieller und landwirtschaftlicher Produktion, durch einen tragfähigen Grad der Umweltverschmutzung, insgesamt durch dynamische Gleichgewichte aller Kräfte zu gewährleisten.<sup>9</sup> Die Überlegungen des ‚Club-of-Rome‘ stießen auf immenses mediales Interesse, zumal es zum damaligen Zeitpunkt so schien, als würden sich die getroffenen Hypothesen bewahrheiten.

Umweltschutz wurde nun nicht mehr nur als Reaktion auf bereits entstandene Schäden diskutiert, sondern auch als nachhaltiger Schutz der natürlichen Umgebung. Nach der Luftverschmutzung waren es die Gewässerbelastung, das Waldsterben und schließlich der Klimawandel, die die Diskussionen um den Umweltschutz nicht zur Ruhe kommen ließen.

Die nun immer breiter geführte Diskussion über den Umweltschutz ließ den Begriff selbst als zu kurz greifend erscheinen. Die Sinninhalte beider angesprochenen Überlegungen – einer ressourcenschonenden Produktionsweise und einer Verantwortung des Menschen vor der Natur – erfuhren daher zum Ende des 20. Jahrhunderts eine Erweiterung um ökonomische und soziale Komponenten<sup>10</sup> und

---

<sup>7</sup> *Grunwald, Kopfmüller*, Nachhaltigkeit, 22.

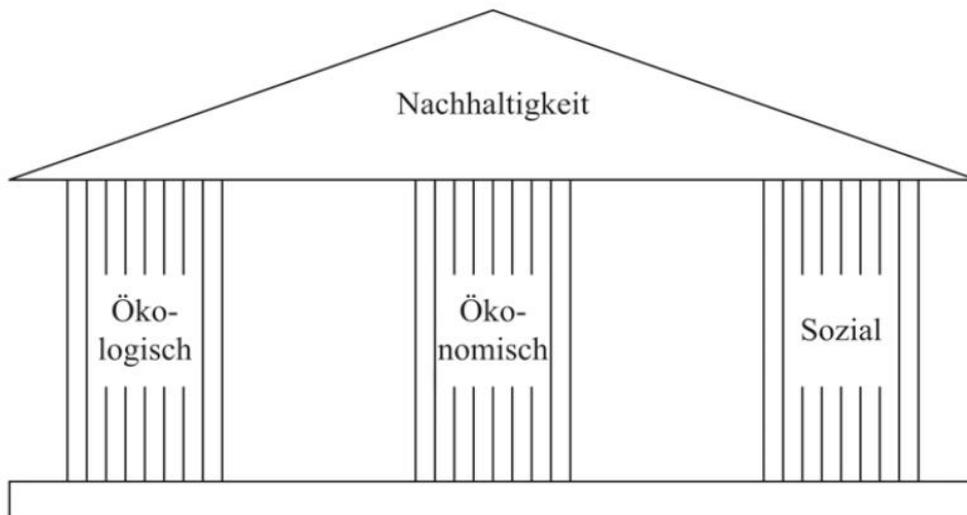
<sup>8</sup> Ulrich Grober, Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs (München 2013) 221-226.

<sup>9</sup> Grober, Entdeckung, 227.

<sup>10</sup> Zum Beispiel Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen, Gesundheitsbeeinträchtigungen, Entwicklung von Humankapital, Gewährleistung von Chancengleichheit in Betrieben für Frauen oder ältere Mitarbeiter, Mitbestimmungsaspekte oder die Beteiligung der Belegschaft am erwirtschafteten Unternehmenserfolg. Vgl.: *Grunwald, Kopfmüller*, Nachhaltigkeit, 183f.

vereinigten sich zum heutigen Verständnis der Nachhaltigkeit. Zur Veranschaulichung kann das in der themenbasierten Grundlagen-Literatur häufig verwendete Drei-Säulen-Konzept herangezogen werden:

Abb. 1: Drei-Säulen-Konzept.<sup>11</sup>



Für Wirtschaftsunternehmen bedeutete diese Entwicklung, zu einer vorrausschauenden Produktionsweise in ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht übergehen zu müssen.

## 2.2 Etablierung von Umweltbewusstsein in Unternehmen

Um die später in den Analysen (Kap. 3 – 5) auftauchenden Entscheidungen des BMW-Managements historisch kontextualisieren zu können, wird nachfolgend aufgezeigt, wie es zu einer Etablierung von Umweltbewusstsein in Unternehmen kam und warum heutzutage betriebliches Umweltmanagement als Teil von Nachhaltigkeitsstrategien verstanden wird. Bewusst wird der Blick dabei über den Untersuchungszeitraum 1965 – 1985 hinaus erweitert, um an späterer Stelle die Ursprünge dieser Strategien noch besser identifizieren zu können.

Angestoßen wurde der Prozess einer Umweltbewusstseinsbildung in Unternehmen, als das ‚Wirtschaftswunder‘ allmählich seinen Ausklang fand. Standen die 1950er

---

<sup>11</sup> Entnommen aus: Stefan Roth, Hans Corsten, Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In: Stefan Roth (Hg.), Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung (Wiesbaden 2012) 1-14, hier 2.

Jahre noch ganz im Zeichen des Wiederaufbaues ohne jegliches bundeseinheitliche Übereinkommen zu Luft- und Wasserreinhaltung sowie zur Abfallbeseitigung, drängte die Politik Unternehmen ab den **1960er Jahren** dazu, erste Vorkehrungen zur Minderung ihres Schadstoffausstoßes zu treffen. Auslöser dafür waren insbesondere die durch die Schwerindustrie an Rhein und Ruhr verursachten Luftverschmutzungen und die damit im Zusammenhang stehenden immer häufiger auftretenden Krankheitsbilder innerhalb der lokalen Bevölkerung. Die ersten Gegenmaßnahmen zielten auf eine schnelle Verbesserung der Umweltsituation durch den Einsatz einer sogenannten additiven Umweltschutztechnik (synonym: End-of-pipe-Umweltschutz bzw. End-of-the-pipe-Umweltschutz) ab, die u.a. den Einbau von Abgasfiltern und die Einrichtung von Kläranlagen, Müllverbrennungsanlagen und Deponien vorsah.<sup>12</sup> Die Automobilindustrie geriet noch nicht in den Fokus der Politik<sup>13</sup>, da die Menge der im Produktionsprozess anfallenden Schadstoffemissionen im Vergleich zur Schwerindustrie deutlich geringer ausfiel.

Zu einer grundlegenden Änderung diesbezüglich kam es in den **1970er Jahren**. In der Öl-Krise rückte das Automobil in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion über Wachstumskritik, Ressourcenverbrauch und offensichtlich gewordene Umweltschäden. Steigende Energiepreise und das Bewusstsein über die Endlichkeit fossiler Brennstoffe stellten den bisherigen Trend hin zu immer stärkeren Motoren und den damit verbundenen wachsenden Kraftstoffverbrauch infrage. Gleichzeitig wurden die gesundheitlichen und umweltschädigenden Gefahren des Bleies in Benzin bekannt. Es galt fortan, Schadstoffe bereits bei deren Entstehung und nicht erst am Ende des Produktionsprozesses durch Filter oder andere technische Lösungen zurückzuhalten.<sup>14</sup> Analog zur Automobilindustrie wurden Ressourcenverbrauch und ‚begin-of-pipe‘-Umweltschutzmaßnahmen in Industrieunternehmen aller Branchen thematisiert. Dabei zeigten sich nach einer Phase der Verdrängung und Verharmlosung erste Ansätze eines Umweltmanagements, beginnend mit der

---

<sup>12</sup> Justus *Engelfried*, Nachhaltiges Umweltmanagement (München 2011) 14; Heribert *Meffert*, Jan *Hensmann*, Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements. In: Heribert *Meffert*, Peter *Kenning*, Manfred *Kirchgeorg* (Hg.), Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases (SpringerLink: Bücher, Wiesbaden 2014) 21-36, hier 24.

<sup>13</sup> Reinhold *Bauer*, Ölpreiskrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten. In: *Jarusch*, Konrad H., Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte (Göttingen 2008) 68-83, hier 70.

<sup>14</sup> Franz Josef *Brüggemeier*, Der Wiederaufbau und die Industrialisierung in beiden deutschen Staaten. Auswirkungen auf die soziale und natürliche Umwelt. In: Hans-Ulrich *Wehler* (Hg.), Scheidewege der deutschen Geschichte. Von der Reformation bis zur Wende 1517 – 1989 (München 1995) 226-237, hier 233.

Regelung und Steuerung einzelner Umweltaspekte, wie Wasser- und Energieversorgung sowie Abfallentsorgung.<sup>15</sup> Zudem wurden Energiesparpläne entwickelt.

Im Laufe der **1980er Jahre** begannen Unternehmen zu akzeptieren, dass ein Wertewandel stattgefunden hatte. Statt auf Konfrontation wurde nun auf Kooperation gesetzt, zumal sich längst eine öko-sensible Nachfrage gebildet hatte.<sup>16</sup> Konsumenten interessierten sich nun dafür, unter welchen Bedingungen die von ihnen gekaufte Ware produziert wurde, sodass viele Unternehmen sich zu einer Umgestaltung ihrer Produktionsweisen gezwungen sahen. Strategien für ein ‚Öko-Controlling‘<sup>17</sup> oder ‚Ökologie-Marketing‘<sup>18</sup> wurden entworfen und ‚Umweltschutz‘ zum ersten Mal auf der Produkt- und Prozessebene in die Ziele der Unternehmensführung integriert.<sup>19</sup> Automobilproduzenten wurde bewusst, dass sie die Umweltverträglichkeit ihrer Fahrzeuge rechtfertigen mussten. Nach außen hin standen daher vor allem die PR-Abteilungen<sup>20</sup> vor der Aufgabe, das eigene Unternehmen als ökologisch engagiert und die produzierten Fahrzeuge als umweltfreundlich darzustellen. Besonders die Thematik des bleifreien Benzins und des Einbaus von Katalysatoren bestimmte die öffentliche Diskussion.

Der ‚Ökologie-Pull‘<sup>21</sup> der späten 1980er Jahre im Sinne eines verstärkt umweltorientierten Nachfrageverhaltens ließ in den **1990er Jahren** eine generelle umweltbezogene Betroffenheit der Gesellschaft mit hoher Sensibilität für Umweltfragen entstehen.<sup>22</sup> Unternehmen erweiterten ihre Umweltschutzmaßnahmen um eine Marktorientierung, um Wettbewerbsvorteile – beispielsweise in Form umweltverträglicher Produkte – zu erlangen. Die Erkenntnis, dass die Umweltbelastung während des gesamten Produktlebenszyklus reduziert werden muss, sowie die Notwendigkeit eines produktions- und produktintegrierten Umweltschutzes setzen sich vollends durch. Die deutschen Automobilhersteller fanden sich mit den neuen Abgasregelungen ab und arbeiteten an derer möglichst

---

<sup>15</sup> *Engelfried*, Umweltmanagement, 14.

<sup>16</sup> *Engelfried*, Umweltmanagement, 9f.

<sup>17</sup> *Volker Stahlmann*, Umweltverantwortliche Unternehmensführung. Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling (München 1994) 38f.

<sup>18</sup> *Meffert, Hensmann*, Entwicklungsstufen, 22.

<sup>19</sup> *Meffert, Hensmann*, Entwicklungsstufen, 24f.

<sup>20</sup> PR = Public Relations.

<sup>21</sup> *Meffert, Hensmann*, Entwicklungsstufen, 26.

<sup>22</sup> *Engelfried*, Umweltmanagement, 10.

besten Umsetzung. Zudem wurden erste Zertifizierungssysteme für ökologische Betriebsführung (u.a. ‚EMAS‘ und ‚ISO 14 001‘<sup>23</sup>) in den Unternehmen eingeführt.

Seit den **2000ern** wurden nach und nach alle Bereiche von Unternehmen auf ihre ökologische, aber auch soziale Nachhaltigkeit hin überprüft und optimiert. Anstelle der bisherigen Fokussierung auf Markt- und Wettbewerbsvorteile rückte mit der Stakeholder-Orientierung öffentliches Vertrauen und gesellschaftliche Legitimierung (‚Legitimate-to-operate‘) ins Blickfeld der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung.<sup>24</sup> Dabei werden alle drei Faktoren (ökologisch, ökonomisch u. sozial), oftmals auch Dimensionen genannt, nicht mehr isoliert voneinander betrachtet (vgl. Drei-Säulen-Konzept).<sup>25</sup>

### **2.3 Strategiefestlegung und Implementierung von Umweltmanagement in Unternehmen**

Bevor der Analyseteil der Arbeit beginnt, wird an dieser Stelle ein Ablaufdiagramm erläutert, das Auskunft darüber gibt, wie Umweltstrategien festgelegt und ein Umweltmanagement in Unternehmen implementiert werden kann. Dieses Diagramm bildet die Grundlage der drei Analyseteile, mit dessen Hilfe im Laufe der Arbeit geklärt werden soll, wo die Ursprünge und Wurzeln des Umweltbewusstseins bei BMW liegen und wann und wie diese Eingang in die Unternehmenspolitik gefunden haben.

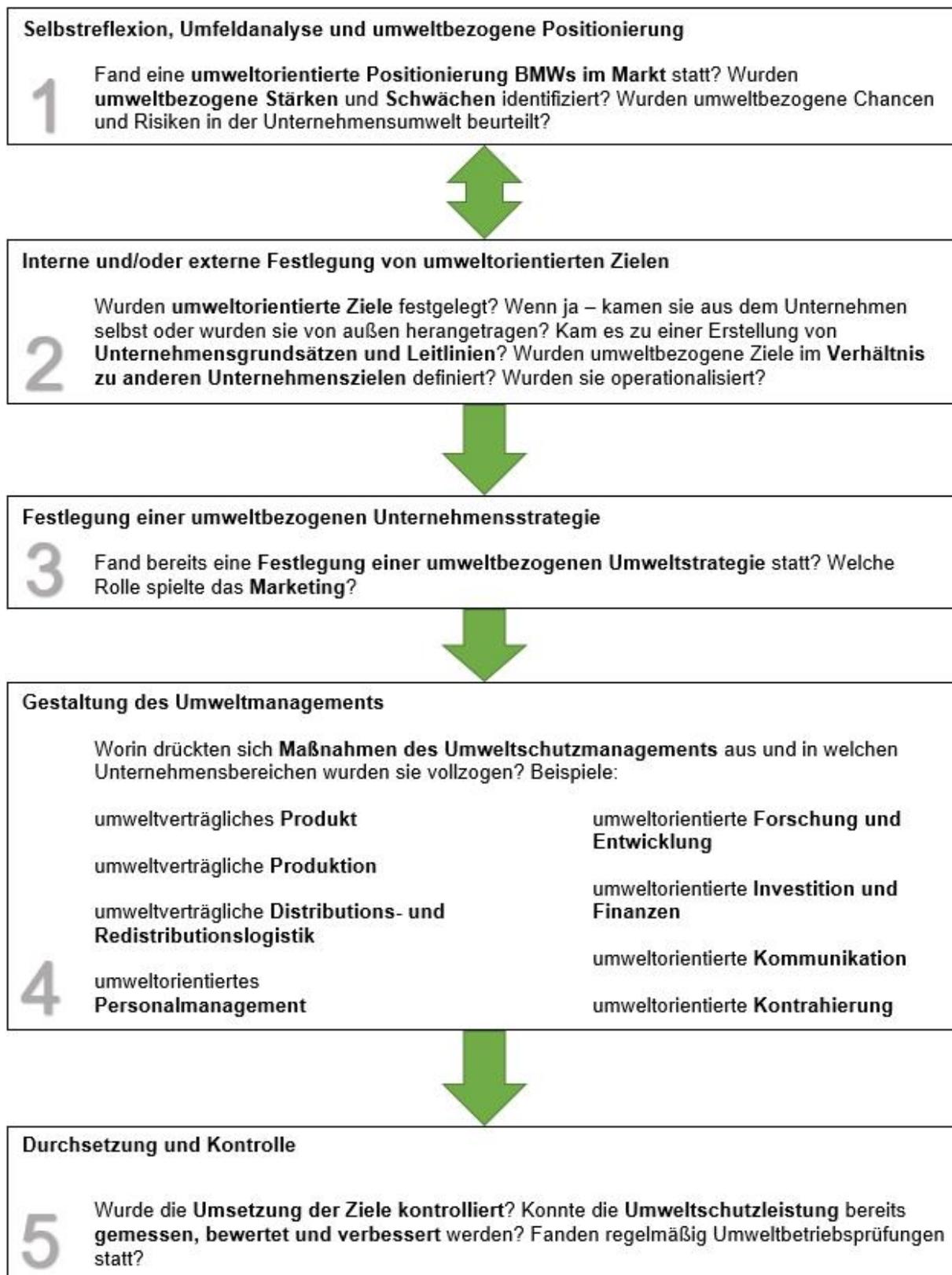
---

<sup>23</sup> Vgl. Ingo *Balderjahn*, Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik (Forum Marketing & Management 5, Stuttgart 2004) 198-212.

<sup>24</sup> *Meffert, Hensmann*, Entwicklungsstufen, 28; *Balderjahn*, Marketing-Management, 14f.

<sup>25</sup> *Balderjahn*, Marketing-Management, 9-22.

Abb. 2: Ablaufdiagramm einer Implementierung von Umweltmanagement in Unternehmen.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Entnommen und geringfügig geändert aus: *Engelfried, Umweltmanagement*, 178.

Für eine erfolgreiche Strategiefestlegung und Implementierung von Umweltmanagement in Unternehmen müssen die folgenden fünf Schritte begangen werden: (1) Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung des eigenen Unternehmens, (2) interne, und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen, (3) Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie, (4) eine aktive Gestaltung des Umweltmanagements und (5) Durchsetzung und Kontrolle. Diese Schritte werden heutzutage analog in Bezug auf die anderen beiden Dimensionen der Nachhaltigkeit, die ökonomische und die soziale, angewandt.<sup>27</sup> Eine (historisch begründete) Priorität haben häufig aber immer noch Maßnahmen im Umweltschutz, deren Steuerung und Ausweitung den Ursprung des heutigen Nachhaltigkeitsmanagements darstellen.<sup>28</sup>

Hinsichtlich der bundesdeutschen Automobilbranche der Jahre 1965 – 1985 und insbesondere bezüglich BMW wird sich zeigen, dass Schritt 2 in den frühen Jahren häufig vor Schritt 1 stattfand, also erst eine externe Festlegung von umweltorientierten Zielen zu einer Selbstreflexion geführt hat. Das änderte sich maßgeblich mit dem Aufstieg des Marketings als eine Konzeption zur marktorientierten Führung<sup>29</sup> des Unternehmens. Die zunehmende Sättigung des Automobilmarktes zu Beginn der 1970er Jahre und besonders der tiefgehende Wertewandel bei Automobilkäufern führten dabei zu einem ‚Markt-Monitoring‘ der Hersteller, das neben Absatzthemen auch die Situation in Politik und Gesellschaft wiedergab. Eine rein externe Festlegung von umweltorientierten Zielen wurde somit zur Seltenheit, vielmehr waren in den Folgejahren Gesetzesvorhaben seit längerem bekannt, sodass die entsprechenden Abteilungen bereits erste Vorkehrungen treffen konnten.

Anhand des fünfstufigen Diagrammes werden die in den kommenden Analysekapiteln 3 – 5 erarbeiteten Inhalte zum Ende eines jeden Kapitels bewertet, um abschließend feststellen zu können, wo die Ursprünge von Nachhaltigkeitsstrategien bei BMW lagen.

---

<sup>27</sup> *Engelfried*, Umweltmanagement, 179.

<sup>28</sup> *Meffert, Hensmann*, Entwicklungsstufen, 23f.

<sup>29</sup> *Balderjahn*, Marketing-Management, 1.

### 3. Analyse I. Zeitraum 1965 – 1972: Neue Spielregeln im PKW-Markt

Bis in die 1960er Jahre hinein symbolisierte die Automobilindustrie mit ihren Produkten den unerschütterlichen Glauben an Fortschritt, Modernität und Wohlstand. Sie war eine der wichtigsten Triebkräfte des wirtschaftlichen Wiederaufbaues Westdeutschlands.<sup>30</sup> Für den Automobilkunden überragte diesbezüglich lange Zeit der Nutzwert der Mobilität die Symbolfunktion des Automobils bei seiner Kaufentscheidung.<sup>31</sup> Die Automobilindustrie produzierte für einen Massenmarkt, in dem sich Hersteller und Kunden auf das Leitbild des wenig Zusatznutzen aufweisenden Klein- und Kleinstwagen verständigt hatten.

Bis zum Ende des Jahres 1972 änderte sich diese Situation tiefgreifend. Vier große Trends waren dafür verantwortlich, von denen letzterer den Ausgangspunkt dieser Arbeit darstellen wird:

1. Änderung der Kundenwünsche und zunehmende Marktsättigung,
2. deutliche Erhöhung der Lohnstückkosten durch höhere Lohn- und Materialkosten,
3. Forderung nach mehr Sicherheit im Straßenverkehr,
4. Einfluss der Forderung nach Umweltschutz und höherer Lebensqualität, der Erwartung umweltorientierter legislativer Regelungen und der Notwendigkeit teurer technischer Anpassungen der für den Export bestimmten Fahrzeuge.

Zu 1.) Die sich langsam aber stetig verbessernde Lohnsituation breiter Bevölkerungsschichten und der damit verbundene Kundenwunsch nach größeren, stärker motorisierten und individuelleren PKW ließen den bundesdeutschen Automobilmarkt vom Verkäufer- zum Käufermarkt werden.<sup>32</sup> Massenprodukte wie der VW Käfer – Inbegriff des automobilen Wirtschaftswunders – verkauften sich längst nicht mehr so gut wie noch in den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten. Neue PKW-Modelle mussten fortan nicht mehr nur das Grundbedürfnis nach Mobilität abdecken,

---

<sup>30</sup> Ingo Köhler, Marketing als Krisenstrategie. Die deutsche Automobilindustrie und die Herausforderungen der 1970er Jahre. In: Hartmut Berghoff, Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik (Frankfurt a.M., New York 2007) 259-295, hier 259.

<sup>31</sup> Ingo Köhler, "Small Car Blues". Die Produktpolitik US-amerikanischer und deutscher Automobilhersteller unter dem Einfluss umweltpolitischer Vorgaben, 1960-1980. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook 51, H. 1 (2010) 107-136, hier 117.

<sup>32</sup> Ralf Goebel, Die Anpassung des PKW-Marketing an veränderte Markt- und Umweltbedingungen. Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie während der siebziger Jahre (Dissertation Universität Marburg 1979, Marburg 1979) 20.

sondern auch zur sozialen Distinktion und Identitätsbildung dienen.<sup>33</sup> Gleichzeitig war die Zeit der durch Krieg und Wiederaufbau aufgeschobenen Nachholkäufe nun endgültig vorbei; die Zeit der Ersatzkäufe aber noch nicht gekommen.<sup>34</sup> Ein etwaiger Zweitwagen, der überhaupt nur von einer kleinen Gruppe von Kunden bezahlbar war, fiel zudem deutlich kleiner aus als der Erstwagen.

Zu 2.) Die Veränderung des Automobilmarktes war aber keineswegs nur eine Folge des veränderten Nachfrageverhaltens der Kundschaft. Durch die Aufwertung der DM und durch die Tarifeinsetzungen mit den Gewerkschaften stiegen einerseits die Materialkosten der deutschen Produzenten pro verkauftem Automobil allein im Zeitraum 1968-73 um über 20 Prozent, andererseits die Lohnkosten parallel dazu um fast 40 Prozent.<sup>35</sup> Der Ausklang des zwischenzeitlichen Wirtschaftsbooms der Jahre 1968-73 wird daher nicht zuletzt am Beispiel der Automobilbranche überdeutlich.<sup>36</sup>

Zu 3.) Der Ruf nach mehr Sicherheit im Straßenverkehr wurde zu Beginn der 1970er Jahre unüberhörbar.<sup>37</sup> Im ersten Jahr des neuen Jahrzehnts starben fast 20.000 Menschen auf den bundesdeutschen Straßen, weshalb sich die Politik zum Handeln aufgefordert sah. Insbesondere die diesbezüglich erwogene Option eines generellen Tempolimits bereitete denjenigen Automobilherstellern Unbehagen, die leistungsstarke Fahrzeuge im Angebot hatten. Produktgestalterische Anpassungen zur Erhöhung der Sicherheit wie Anschnallgurte oder Kopfstützen waren aber unumgänglich und wurden branchenweit eingeführt.

Zu 4.) Die zu Anfang der 1970er Jahre geführte Diskussion über ungezügelter Wirtschaftswachstum und den damit einhergehenden und immer weiter steigenden Energie- und Ressourcenverbrauch sowie über die industrielle Luftverschmutzung berührte zwangsläufig auch die Absatzpolitik der Automobilhersteller.<sup>38</sup> Zwar war die Erwartungshaltung der Gesellschaft im Hinblick auf die Umweltverträglichkeit des Automobils noch gering und die Politik hatte kaum

---

<sup>33</sup> Ingo Köhler, Marketingmanagement als Strukturmodell. Der organisatorische Wandel in der deutschen Automobilindustrie der 1960er bis 80er Jahre. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 53, H. 2 (2008) 216-239, hier 219.

<sup>34</sup> Bauer, Ölpreiskrisen, 71.

<sup>35</sup> Köhler, "Small Car Blues", 120; Bauer, Ölpreiskrisen, 70f.

<sup>36</sup> Stephanie Tilly, Florian Triebel (Hg.), Automobilindustrie 1945 – 2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise (Perspektiven 5, München 2013) 1-2.

<sup>37</sup> Bauer, Ölpreiskrisen, 70.

<sup>38</sup> Goebel, PKW-Marketing, 108.

Interesse daran, mit Umweltschutz im Automobilbau Wahlkampf zu machen<sup>39</sup>, doch gerieten insbesondere an Orten mit erhöhter Verkehrskonzentration die als gesundheitsschädlich erkannten Schadstoffemissionen<sup>40</sup> Kohlenmonoxid (CO), Kohlenwasserstoffe (HC), Stickoxide (NO<sub>x</sub>) sowie Bleiverbindungen in die Diskussion. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Tatsache, dass auf dem für die deutschen Hersteller „konjunkturstabilisierenden“<sup>41</sup> US-Markt bereits seit 1960 und ab 1967 bzw. 1970 mit dem ‚Clean Air Act‘ strenge Abgasgrenzwerte festgesetzt worden waren, begannen im Jahr 1968<sup>42</sup> die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Automobilhersteller damit, in umweltbezogene Forschung zu investieren.<sup>43</sup> Die ständigen Anpassungen an vielfältige Umwelt- und / oder Sicherheits-Zulassungsvorschriften hatten bereits viele personelle und finanzielle Kapazitäten in Anspruch genommen.<sup>44</sup>

Insgesamt und mit Blick auf alle vier Trends gesehen, rückte nun die Notwendigkeit, ein kurzfristiges ökonomisches Krisenmanagement mit einer mittel- und langfristigen Anpassung der Unternehmensstrategien an die veränderten Signale aus dem Makroumfeld zu kombinieren, ins Zentrum des unternehmerischen Handelns.<sup>45</sup> Es galt für die Hersteller, die neuen Spielregeln des Marktes einzuüben, um langfristig Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

### 3.1 Unternehmensgeschichtlicher Abriss

Die Jahre 1965 – 1972 stellten für die BMW AG Jahre der erfolgreichen Sanierung dar. Schrammten die Münchner noch 1959 vor allem wegen einer längerfristig betriebenen falschen Modellpolitik knapp an der Übernahme durch die Daimler-Benz AG vorbei, gelang mithilfe des Großaktionärs Dr. Herbert Quandt der Neuanfang, sodass das Vertrauen der Kleinaktionäre und Händler in das Unternehmen und die Marke BMW

---

<sup>39</sup> Tywuschik, Analyse, 198f.

<sup>40</sup> Verband der Automobilindustrie (VDA), Verkehr, Sicherheit, Umwelt-Leistungen und Erwartungen der Automobilindustrie (Frankfurt a.M. 1971) 39. Zit. nach: Goebel, PKW-Marketing, 108.

<sup>41</sup> Goebel, PKW-Marketing, 25.

<sup>42</sup> Goebel, PKW-Marketing, 110.

<sup>43</sup> Tywuschik, Analyse, 198.

<sup>44</sup> Goebel, PKW-Marketing, 110.

<sup>45</sup> Köhler, Krisenstrategie, 260.

zurückkehrte.<sup>46</sup> Neben dem Kleinwagen Isetta wurden die „Mittelwagen“<sup>47</sup> BMW 1500 und 1800 produziert, mit denen BMW eher zufällig in ein unbesetztes Segment im Automobilmarkt vorgestoßen war.<sup>48</sup> Der Erfolg dieser Fahrzeuge ließ das Unternehmen die ‚Nische‘ im Markt für die eigenen Produkte entdecken: Mittelklassewagen, die sich in puncto Design, Leistungsvermögen und Fahreigenschaften von der Konkurrenz abhoben.<sup>49</sup>

Diese Erkenntnis kam für die Münchner zum richtigen Zeitpunkt, denn der Automobilmarkt änderte sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt und der Kundenwunsch nach individuelleren, stärkeren PKW nahm zu.<sup>50</sup> BMW baute daraufhin zu einem vergleichsweise frühen Zeitpunkt<sup>51</sup> sein Angebot mit den Fahrzeugen der „Neuen Klasse“<sup>52</sup> aus, während viele bundesdeutsche Mitbewerber mit dem zuvor noch nachgefragten Klein- und Kleinwagenportfolio in Schwierigkeiten gerieten. Derweil hatte Daimler-Benz auf dem Oberklasse-Markt mit den Auswirkungen der Rezession 1966/67 zu kämpfen, woraufhin auch diese mit eigenen Modellen in die Mittelklasse vorzustößen begann. BMW hingegen wuchs 1967 gegen den Trend des um 11% schrumpfenden Automobilmarktes und steigerte den eigenen Absatz ebenfalls um 11%, maßgeblich begünstigt durch das Wettmachen von Exportrückständen.<sup>53</sup>

Die wirtschaftlichen Zahlen unterstreichen den Erfolg der Sanierung. 1965 betrug der Umsatz der BMW AG 590,7 Mio. DM, 1972 waren es bereits 2.319,3 Mio.<sup>54</sup> DM. Die Zahl der Beschäftigten wuchs im gleichen Zeitraum von 11.070 auf 24.750, der Jahresüberschuss stieg von 16,2 Mio. DM auf 92,2 Mio. DM. Insgesamt stieg die Produktion von Automobilen von 67.709 in 1965 auf 182.858 in 1972. Geleitet wurde das Unternehmen bis 1970 von Gerhard Wilcke als Vorstandsvorsitzenden, für den Einkauf war bis 1975 Karl Monz zuständig, Finanzvorstand war bis 1969 Friedrich Pollmann und der Bereich Forschung und Entwicklung unterstand bis 1975 Bernhard

---

<sup>46</sup> Florian *Triebel*, Die Bayerischen Motoren Werke während der Rezession 1966/67 und der Ölkrise 1973/4. In: Stephanie *Tilly*, Florian *Triebel* (Hg.), *Automobilindustrie 1945 – 2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise* (Perspektiven 5, München 2013) 111-153, 112f.

<sup>47</sup> Manfred *Grunert*, Florian *Triebel*, *Das Unternehmen BMW seit 1916* (BMW-Dimensionen 5, München 2006) 56.

<sup>48</sup> *Grunert, Triebel*, *BMW seit 1916*, 59.

<sup>49</sup> *Goebel*, *PKW-Marketing*, 36.

<sup>50</sup> Vgl. Trend 1 im vorherigen Kapitel.

<sup>51</sup> Vgl. *Köhler*, *Marketingmanagement*, 219.

<sup>52</sup> BMW bezeichnete die neuen Mittelklassemodelle als Modelle der ‚Neuen Klasse‘.

<sup>53</sup> *Grunert, Triebel*, *BMW seit 1916*, 63.

<sup>54</sup> *Grunert, Triebel*, *BMW seit 1916*, 584f.

Osswald.<sup>55</sup> Am 14. Januar 1970 übergab Wilcke sein Amt als Vorstandsvorsitzender an Eberhard von Kuenheim.<sup>56</sup> Kuenheims Hauptaufgabe lag darin, dem in den 1960er Jahren rasant gewachsenen Unternehmen eine solide Struktur zu geben und für einen langfristigen, strategisch steuerbaren Wachstumskurs zu sorgen.<sup>57</sup> Erste Amtshandlung des neuen Vorsitzenden war daher eine weitgehende Umstrukturierung im Vorstand, die sich unter anderem in der neu konstituierten Hauptabteilung ‚Unternehmensplanung‘ ausdrückte.<sup>58</sup>

Auch das Produktprogramm wurde auf eine langfristige Planbarkeit umgestellt. Die in den 1960er Jahren vollzogene Neupositionierung der BMW-Automobile sollte sich in Zukunft in drei ‚Modellreihen‘ auffächern. Zudem wurde beschlossen, ab 1970 alle vier bis sechs Jahre ein neues Modell erscheinen zu lassen. Der dafür erforderliche Ausbau der Entwicklungsabteilung hatte Vorrang vor allen anderen Investitionen.<sup>59</sup> Produziert wurde im Stammwerk München, in den Werken Dingolfing und Landshut (am 02. Januar 1967 von der Hans Glas GmbH übernommen<sup>60</sup>) und im Werk Berlin-Spandau (Motorräder).<sup>61</sup>

Abschließend und anknüpfend an das vorherige Kapitel ist zu konstatieren, dass die BMW AG bis zum Jahr 1972 den Sprung zu einem ‚kleinen Großkonzern‘ schaffte, insbesondere aber im Vergleich mit vielen nationalen Wettbewerbern noch relativ klein war. Grundlage des Erfolges war die frühzeitige Neupositionierung der eigenen Produktpalette, durch die das Unternehmen wenig Probleme mit der Wandlung des Automobilmarktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt (Trend 1) hatte. Dabei verhalf der sich entgegen dem Branchentrend einstellende wirtschaftliche Erfolg dazu, dem erhöhten Kostendruck im Automobilbau (Trend 2) standzuhalten.<sup>62</sup> Erste Maßnahmen zur Steigerung der Fahrzeugsicherheit (Trend 3) waren von sämtlichen Herstellern zu

---

<sup>55</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 514f.

<sup>56</sup> BMW Group UA, UA 412, Protokoll der Vorstandssitzung 42/1969 (23.12.1969) 2.

<sup>57</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 68.

<sup>58</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 2/1970 (21.01.1970) 4f.

<sup>59</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 4/1970 (03.02.1970) 2.

<sup>60</sup> *BMW Group Werk Dingolfing*, Dingolfing – Ein Automobilstandort mit Tradition, online unter: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/dingolfing/unser-werk/geschichte.html> (16.02.2017); *BMW Group Werk Landshut*, Zukunft braucht Herkunft, online unter: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/landshut/unser-werk/geschichte-meilensteine.html> (16.02.2017).

<sup>61</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 64, 74; *Triebel*, Rezession und Ölkrise 1973/4, 127.

<sup>62</sup> Vgl. auch: *Triebel*, Rezession und Ölkrise 1973/4, 117.

erfüllen und trafen somit alle in gleicher Weise. Wie sich bei BMW Trend 4<sup>63</sup> bemerkbar machte und wie die aus ihm abgeleiteten unternehmensstrategischen und -politischen Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt wurden, wird in den kommenden Kapiteln erläutert.

### **3.2 Konzerninterne Rezeption umweltrelevanter Themen und deren in- und externe Kommunikation**

In diesem Kapitel wird erläutert, wie sich aus dem Blickwinkel des Konzerns zwischen 1965 – 1972 der oben genannte Trend 4<sup>64</sup> im Unternehmen bemerkbar machte. Dazu werden zunächst Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW genannt (3.2.1), um nachfolgend darzustellen, wie diese Themen Eingang in die Unternehmenspolitik fanden (3.2.2). Ob – und wenn ja, wie – diese Themen bereits in die in- und externe Kommunikation des Unternehmens einfließen, wird am Schluss dieses Kapitels (3.2.3) aufgezeigt.

#### **3.2.1 Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW**

Im untersuchten Archivmaterial des Zeitraums 1965 – 1972 hatten insgesamt fünf umweltbezogene Themen direkte Relevanz für BMW. Diese waren:

- Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA,
- Übernahme der EWG-Richtlinie 220,
- Benzin-Blei-Gesetz,
- Gründung der ‚Gesellschaft zur Entsorgung von Sondermüll in Bayern mbH‘
- Entwicklung eines Elektroautos.

##### Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA

Das mit Abstand bedeutendste Thema für BMW waren die strengen Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA. Schon im Zweiten Weltkrieg wurde dort erkannt, dass der in Südkalifornien regelmäßig entstandene photochemische oder Sommersmog eine

---

<sup>63</sup> Trend 4: Einfluss der Forderung nach Umweltschutz und höherer Lebensqualität, der Erwartung umweltorientierter legislativer Regelungen und der Notwendigkeit teurer technischer Anpassungen der für den Export bestimmten Fahrzeuge.

<sup>64</sup> Wie Anm. 63.

Gefahr darstellte. Dieser entstand durch eine Umwandlung der Stickoxide (NO<sub>x</sub>) im Sonnenlicht und verursachte eine beißende Dunstglocke.<sup>65</sup>

Zur Besserung dieser Situation wurde 1963 der ‚Clean Air Act‘<sup>66</sup> erlassen, der den Einbau einer Abgasentgiftungsanlage in alle in den USA zugelassenen Fahrzeuge ab Inkrafttreten des Gesetzes im Jahr 1966 vorschrieb. Für ausländische Fahrzeuge wurde eine Zweijahresfrist gewährt, womit diese ab 1968 mit einer solchen Anlage ausgerüstet sein mussten. Der ‚Clean Air Act‘ wurde in den Jahren 1967 (‚Air Quality Act‘), 1970, 1977 sowie 1990 in seinen Vorschriften weiter verschärft<sup>67</sup> und stellte BMW somit vor große Herausforderungen in der Fahrzeugentwicklung. Während in der Bundesrepublik diese umweltschützenden Technologien lange Zeit als amerikanische Besonderheit abgetan wurden, war es auf der anderen Seite des Atlantiks wenig umstritten, dass der Kraftverkehr für einen Großteil der Schadstoffe in der Luft verantwortlich war.<sup>68</sup>

### Elektroauto

Aufgeschreckt durch den dirigistischen Aktionismus der US-Regierung beschäftigte sich der Vorstand mit Möglichkeiten alternativer Antriebsarten. Herr Osswald bekam diesbezüglich im Herbst des Jahres 1966 Besuch von RWE und ließ sich ein Elektroauto auf Basis eines Batteriesystems vorstellen.<sup>69</sup>

### Übernahme der EWG-Richtlinie 220

Eine erste Festsetzung von Abgasgrenzwerten in Deutschland fand im Jahr 1971 durch die Übernahme der EWG-Richtlinie 220 (Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über Maßnahmen gegen die Verunreinigung der Luft durch

---

<sup>65</sup> Kurt Möser, *Geschichte des Autos* (Frankfurt a.M. 2002) 275.

<sup>66</sup> *United States Environmental Protection Agency*, Evolution of the Clean Air Act, online unter: <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview/evolution-clean-air-act> (01.03.2017).

<sup>67</sup> *US-EPA*, Clean Air Act, (01.03.2017).

<sup>68</sup> Möser, *Geschichte*, 275; Christopher Neumaier, *Dieselautos in Deutschland und den USA. Zum Verhältnis von Technologie, Konsum und Politik, 1949 – 2005* (Transatlantische historische Studien 43, Stuttgart 2010) 59.

<sup>69</sup> BMW Group UA, UA 411, Protokoll der Vorstandssitzung 38/1966 (25.11.1966) 12.

Abgase von Kraftfahrzeugmotoren mit Fremdzündung) statt.<sup>70</sup> Diese war ein Jahr zuvor vereinbart worden.

### Benzin-Blei-Gesetz

Nahezu parallel zur Übernahme der EG-Richtlinie 220 beschloss die Bundesregierung das Gesetz zur Verminderung von Luftverunreinigungen durch Otto-Kraftstoffe für Kraftfahrzeugmotoren. Das Gesetz sah vor, dass der Bleigehalt je Liter Kraftstoff ab 1. Januar 1972 0,4 Gramm und ab 1. Januar 1976 0,15 Gramm nicht übersteigen dürfe.<sup>71</sup>

### Gründung der ‚Gesellschaft zur Entsorgung von Sondermüll in Bayern mbH‘

Im Zuge der Maßnahmen zur Erhöhung des Umweltschutzes beschloss die Bayerische Staatsregierung die Gründung einer gemeinnützigen GmbH, die zuständig für die Beseitigung des industriellen Sondermülls sein soll (‚Gesellschaft zur Entsorgung von Sondermüll in Bayern mbH‘). Am Stammkapital der GSB in Höhe von 1 Mio. DM beteiligte sich die öffentliche Hand mit 70%, die restlichen 30% sollten von der Industrie übernommen werden.<sup>72</sup>

## **3.2.2 Diskussionskulturen und Entscheidungsprozesse im Management**

### Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA

Als erste Maßnahmen zur Minderung der Abgasemissionen im Sinne des ‚Clean Air Acts‘ wurden eine Regulierung und eine Feinoptimierung der Vergaser vorgenommen.<sup>73</sup> Entwicklungsvorstand Osswald gab an, dass die Erfolge diesbezüglich aber nicht sehr groß seien.<sup>74</sup> Langfristig wolle man das Ziel über den Einbau einer Einspritzanlage erreichen, um verbrennungs- und damit auch verbrauchsgünstigere Gemischverhältnisse in den Brennräumen der Motoren herzustellen.

---

<sup>70</sup> *Rat der Europäischen Gemeinschaften*, Richtlinie des Rates vom 20.03.1970 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über Maßnahmen gegen die Verunreinigung der Luft durch Abgase von Kraftfahrzeugmotoren mit Fremdzündung (70/220/EWG), online unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1486048224500&uri=CELEX:31970L0220> (02.02.2017). Zit. nach: Köhler, „Small Car Blues“, 129.

<sup>71</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 17/1971 (29.06.1971) 5.

<sup>72</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 32/1970 (27.10.1970) 2.

<sup>73</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 236.

<sup>74</sup> BMW Group UA, UA 411, Protokoll der Vorstandssitzung 1/1966 (18./19.01.1966) 7.

Ab Mitte 1966 wurde klar, dass durch verpflichtende behördliche Prüfungen enorme Aufwendungen für die US-Abgasentgiftung zurückgestellt werden müssen. Erste Schätzungen beliefen sich auf bis zu 14 Mio. DM.<sup>75</sup> Eine Lösung für dieses Problem stellten die Entgiftungsanlagen von General Motors dar. Ende des Jahres einigte sich der Vorstand darauf, die GM-Anlagen einzubauen, da diese in den USA bekannt seien und somit Zulassungen erleichterten. Daneben betrieb BMW aber selbst drei Entwicklungen auf diesem Sektor, um mittelfristig unabhängig von den GM-Einbauten zu werden.<sup>76</sup>

Allerdings musste Einkaufsvorstand Monz zu Beginn des Jahres 1969 mitteilen, dass General Motors die Abgasentgiftungsanlage nur noch bis zum 31.12.1969 produzieren würde. Der Vorstand beschloss daraufhin, den Bedarf für 1970 (15.000 Einheiten zu je 77,34 DM = insg. rund 1,16 Mio. DM) schon im Jahr 1969 zu kaufen und ab 1971 eine eigene technische Lösung anzubieten.<sup>77</sup>

Die ohnehin schwierige Situation verschärfte sich noch, als bekannt wurde, dass der Staat Kalifornien ab 1971 auch eine Stickoxid-Entgiftung (NO<sub>x</sub>-Entgiftung) verlangen werde. Die amerikanischen Hersteller erreichten diese Entgiftung bei ihren Motoren durch eine Drosselung der Motorleistung, was aber bei den wesentlich kleineren BMW-Motoren nicht möglich war. Dies und die Tatsache, dass Kalifornien ab 1972 die Verwendung von bleifreiem Benzin vorschrieb, forderte eine völlig neue Auslegung der BMW-Modelle. Entwicklungsvorstand Osswald äußerte Bedenken, ob BMW mit seinen Entwicklungsarbeiten termingerecht fertig werde. Andernfalls drohe BMW „in Schwierigkeiten [zu] geraten“<sup>78</sup>.

Osswald sollte Recht behalten: Sowohl bei der Vergaser- als auch bei der Einspritzer-Version hatten die Fahrzeugentwickler große Schwierigkeiten, die strengen US-Vorschriften einzuhalten. Letztlich konnte nur eine dementsprechende Modell-Ausführung schon zum US-Modelljahr 1972 auf den Markt gebracht werden.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> BMW Group UA, UA 411, Protokoll der Vorstandssitzung 30/1966 (04.10.1966) 8f.

<sup>76</sup> BMW Group UA, UA 411, Protokoll der Vorstandssitzung 38/1966 (25.11.1966) 11.

<sup>77</sup> BMW Group UA, UA 412, Protokoll der Vorstandssitzung 8/1969 (11.03.1969) 10f.

<sup>78</sup> BMW Group UA, UA 412, Protokoll der Vorstandssitzung 37/1969 (25.11.1969) 4.

<sup>79</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 22/1970 (27.08.1970) 4.

## Elektroauto

Hinsichtlich der 1966 vorgestellten Fahrzeug-Batterie-Systeme der Firma RWE war der Vorstand der Meinung, dass ein solches Fahrzeug für eine Serienproduktion zu teuer sei und daher keine Kaufinteressenten dafür bestehen würden.<sup>80</sup> RWE wurde mitgeteilt, dass BMW eine solche Entwicklung nicht betreiben werde.

Anfang der 1970er Jahre änderte sich die Meinung des Unternehmens geringfügig. Umweltschutz wurde nun erstmals als eines der Ziele in der Produktentwicklung bestimmt<sup>81</sup> und die Entwicklungen im Bereich des Elektromobils teilweise damit begründet.<sup>82</sup> Allerdings befürchtete BMW, dass durch die Entwicklung eines Elektroautos und die bereits erfolgreiche Einführung neuer sportlicher Fahrzeuge anderer Hersteller (Opel GT und Manta, Audi 100, Ford Capri und Porsche 914) das eigene Image zusätzlich Schaden nehmen könnte: „[Dies bedeute] letzten Endes nur, dass diese Konkurrenten ihr eigenes Image noch stärker auf die Sportlichkeit abheben wollen. Bei den hohen Stückzahlen und den gesteigerten Werbeaufwendungen [...] erscheint es daher unbedingt notwendig, die sportliche Komponente unseres Images erneut hervorzuheben [...].“<sup>83</sup> Auch vor diesem Hintergrund beschloss der Vorstand die Entwicklung eines leistungsstarken V 12-Motors mit der Maßgabe, dass er 1976 zur Verfügung stehen solle. Zudem biete ein V 12-Motor neben technischen Vorteilen einen deutlich größeren Imagegewinn als ein V 8-Motor, womit BMW die Möglichkeit habe, in die „Spitzenklasse der internationalen Luxuswagen vorzustoßen“<sup>84</sup>.

## Übernahme der EWG-Richtlinie 220

Anders als die strengen US-Abgasvorschriften bereitete die Übernahme der EWG-Richtlinie 220 BMW wenig Probleme. Entwicklungsvorstand Osswald versicherte, dass die notwendigen Vergaseränderungen ab August 1970 in die Fertigung einfließen würden, sodass alle BMW-Modelle fristgerecht den neuen Bestimmungen entsprechen würden.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> BMW Group UA, UA 411, Protokoll der Vorstandssitzung 38/1966 (25.11.1966) 12.

<sup>81</sup> *Tywuschik*, Analyse, 201f.

<sup>82</sup> BMW Geschäftsbericht 1972, UU 196-10 (München 1973) 19.

<sup>83</sup> BMW Group UA, UA 1599, Erläuterung zu den Inlandszulassungen (Jan.-Juli 1969) 4. Zit. nach: *Köhler*, „Small Car Blues“, 118-120.

<sup>84</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 27/1972 (05.09.1972) 13.

<sup>85</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 8/1970 (10.03.1970) 5.

## Benzin-Blei-Gesetz

Zum Benzin-Blei-Gesetz führte Vorstand Osswald aus, dass die ab 1972 geltende 0,4 Gramm-Grenze Blei pro Liter Benzin bewältigt werden könne, die ab 1976 verbindliche 0,15 Gramm-Grenze aber erhebliche Probleme bereiten werde. Ab Jahresbeginn 1976 könnten BMW-Fahrzeuge mit älteren (TI und TII) Motoren nicht mehr betrieben werden, falls es der Kraftstoffindustrie bis dorthin nicht gelänge, Kraftstoff mit 0,15 Gramm Blei zu erzeugen, dessen Oktanzahl so hoch angereichert sei, dass ein ‚Klopfen‘ im Motor vermieden werde. Allerdings signalisierten einige Kraftstoffhersteller, dass dies möglich sei.<sup>86</sup> Osswalds Sorgen waren letztlich unbegründet: 1975 konnte dem Vorstand berichtet werden, dass alle BMW-Modelle mit dem neuen Kraftstoff nach Normen des Anti-Blei-Gesetzes betrieben werden könnten. Ältere Fahrzeuge könnten gegen geringe Kosten in Werkstätten umgerüstet werden.<sup>87</sup>

## Gründung der ‚Gesellschaft zur Entsorgung von Sondermüll in Bayern mbH‘

Vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrates beschloss der Vorstand den Erwerb eines GmbH-Anteils von 10.000 DM.<sup>88</sup> Im September 1975 folgte BMW dem Wunsch von Minister Streibl, die Beteiligung auf 30.000 DM zu erhöhen. Die GSB ermöglichte die problemlose Beseitigung des Sondermülls, ohne dass zusätzliche Umweltschutz-Auflagen erfüllt werden mussten.<sup>89</sup>

### **3.2.3 Interne und externe Kommunikation**

Für eine interne und externe Kommunikation der unter 3.2.1 und 3.2.2 Umweltthemen finden sich keine Belege im untersuchten Archivmaterial. Nachfolgend sind die Funde, die darüber hinaus einen Umweltbezug hatten und Funde aus den Geschäftsberichten aufgeführt:

---

<sup>86</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 17/1971 (29.06.1971) 5.

<sup>87</sup> BMW Group UA, UA 1333, Protokoll der Vorstandssitzung 17/1975 (16.06.1975) 7.

<sup>88</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 32/1970 (27.10.1970) 2.

<sup>89</sup> BMW Group UA, UA 1333, Protokoll der Vorstandssitzung 23/1975 (02.09.1975) 7.

## Sonstige umweltbezogene Kommunikation

Die hauseigene BMW-Presseabteilung informierte im März 1971: „Verbrauchs-Test: Niedriger geht’s kaum“.<sup>90</sup> Im vorgenannten Test wurden ein BMW 2800 und ein BMW 2002 auf englischen Schnellstraßen unter Aufsicht des Royal Automobile Club (RAC) hinsichtlich Durchschnittsverbrauch und Reichweite getestet. Die Testergebnisse waren für BMW sehr zufriedenstellend.

Ebenfalls im März 1971 startete BMW pressewirksam die Aktion ‚Saubere Umwelt‘. Im Kampf gegen die Umweltverschmutzung führte BMW in allen BMW-Werkstätten und Service-Stellen eine systematische Abgasprüfung ein. Obwohl praktisch alle ordnungsgemäß eingestellten BMW Motoren weniger als die vom Gesetzgeber zugelassenen 4,5 Volumenprozent CO (Kohlenmonoxid) aufweisen würden, sei gerade der bei BMW eingesetzte elektronische Programmtester geeignet, schon geringste Überschreitungen aufzuspüren, so die Werbeaussage. BMW bot seinen Kunden diesen Service kostenlos an, und darüber hinaus: „Alle BMW Fahrer, die ihre Bemühungen um die Reinhaltung der Luft dokumentieren und andere auch dazu anregen wollen, erhalten für die Heckscheibe ihres Wagens den Aufkleber ‚Abgas geprüft‘“<sup>91</sup>.

Im April 1971 wurde im Vorstand beschlossen, Informationsmaterial durch den Entwicklungsbereich zusammentragen zu lassen, um eine Entzerrung des Themas Umweltschutz und Ressourcenverbrauch durch Automobile in der Öffentlichkeit zu erreichen. Das zusammengestellte Material sollte Bundesbehörden, der meinungsbildenden Presse sowie allen in Betracht kommenden Verbänden – darunter der Verband der Automobilindustrie (VDA) und die Automobilclubs ADAC<sup>92</sup> und AvD<sup>93</sup> – zugeleitet werden.<sup>94</sup>

## Geschäftsberichte 1965 – 1972

Die erste Erwähnung des Umweltschutzes in den Geschäftsberichten von BMW findet sich im Bericht über das Jahr 1970. Unter dem Punkt ‚Entwicklung‘ heißt es: „Wir begrüßen es sehr, daß die Fragen des Umweltschutzes, der Reinhaltung der Luft und

---

<sup>90</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 431-10 (25.03.1971).

<sup>91</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 430-10 (18.03.1971).

<sup>92</sup> ADAC = Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V.

<sup>93</sup> AvD = Automobilclub von Deutschland e.V.

<sup>94</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 09/1971 (06.04.1971) 5.

der Fahrzeugsicherheit nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch in anderen Ländern mit zunehmender Intensität erörtert werden. In diesem Zusammenhang halten wir es für besonders dringlich, die zur Zeit noch sehr unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen im In- und Ausland einander anzugleichen. Wir werden auch in Zukunft an der Verwirklichung neuer Normen für Sicherheit und Reinhaltung der Luft mitwirken.“<sup>95</sup> Der nachfolgende Bericht über das Jahr 1971 ließ ein solches Bekenntnis bereits wieder vermissen. Dort stand in erster Linie die Verkehrstoten-Problematik im Vordergrund, zudem wurden eine Übertragung der strengen US-Abgasvorschriften auf Europa strikt abgelehnt.<sup>96</sup> Im Geschäftsbericht des Jahres 1972 wurde so gut wie kein Bezug auf Umweltthemen genommen.

### **3.3 Spannungsfeld Umweltschutz – Interessenskonflikte zwischen Politik, Gesellschaft und Automobilbranche**

Um die konzerninterne Rezeption der Umweltthemen sowie deren in- und externe Kommunikation historisch zu kontextualisieren, wird nachfolgend der Fokus auf die Verkehrspolitik und Gesetzgebung (3.3.1), das gesellschaftliche Klima und den Pressespiegel (3.3.2) sowie auf die Arbeit der Automobilbranchen-Interessensverbände (3.3.3) gerichtet.

#### **3.3.1 Verkehrspolitik und Gesetzgebung**

Die Verkehrspolitik der späten 1960er Jahre wirkte einer weiter zunehmenden Verunsicherung der Automobilindustrie zunächst entgegen. Das lag vor allem daran, dass es erstens noch keine außerparlamentarische ‚pressure group‘ gegeben hatte, die den Umweltschutz auf ihre Fahnen geschrieben hätte und somit ein Gegengewicht zur mächtigen Automobil-Lobby hätte abgeben können.<sup>97</sup> Zweitens erschwerte der von den USA ausgehende beschleunigte Fortschritt auf dem Gebiet der Abgasentgiftung, den ‚jeweiligen Stand der Technik‘ für eine Höchstwerte-Verordnung genau zu fixieren.

---

<sup>95</sup> BMW Geschäftsbericht 1970, UU 56-10 (München 1971) 31.

<sup>96</sup> BMW Geschäftsbericht 1971, UU 194-10 (München 1972) 7, 19.

<sup>97</sup> Dietmar *Klenke*, "Freier Stau für freie Bürger". Die Geschichte der bundesdeutschen Verkehrspolitik 1949 – 1994 (Darmstadt 1995) 73f; Dietmar *Klenke*, Bundesdeutsche Verkehrspolitik und Umwelt. Von der Motorisierungseuphorie zur ökologischen Katerstimmung. In: Werner *Abelshäuser*, Umweltgeschichte. Umweltverträgliches Wirtschaften in historischer Perspektive; acht Beiträge (Geschichte und Gesellschaft Sonderheft 15, Göttingen 1994) 163-190, hier 177.

Und drittens bemühten sich das Verkehrs- und Gesundheitsressort, mögliche Grenzwert-Regelungen eng mit den europäischen Partnern abzustimmen, um keinen Wettbewerbsnachteil für die deutschen Hersteller entstehen zu lassen. Schließlich galt es, die ohnehin schon von den Folgen der wirtschaftlichen Rezession belastete deutsche Automobilindustrie nicht noch weiter zu schwächen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass das zwischen 1967 und 1970 entwickelte Programm des neuen Verkehrsministers Georg Leber, das 1968 in Teilen umgesetzt wurde, die Branche durch ein klares Bekenntnis zum PKW und zur Individualmotorisierung unterstützte.<sup>98</sup> Die Intention des Plans war aber weniger das Lösen von ‚Umweltproblemen‘ als mehr der Abbau überschüssiger Kapazitäten im Güterverkehr sowie eine Entlastung von Haupt- und Fernstraßen vom LKW-Verkehr.<sup>99</sup> Gleichzeitig wurde der gleichmäßige und bundesweite Ausbau des Straßennetzes versprochen, sodass jeder Bürger nur noch maximal 20 Kilometer zur nächsten Autobahnauffahrt fahren müsse.

Doch die zunehmende Kraftverkehrsdichte als Folge des sogenannten „Auto-Booms“<sup>100</sup> von 1969 brachte die ‚Schattenseiten‘ der Massenmotorisierung zu Beginn der 1970er Jahre zurück auf die politische Agenda: die zunehmende Überlastung der Straßen, die Allgegenwart des Automobils im städtischen Lebensraum, der Verkehrslärm, die Abgasschwaden und die hohe Zahl der Verkehrsoffer.<sup>101</sup> Zeitgleich war nach dem Regierungswechsel des Jahres 1969 hin zu einer sozial-liberalen Koalition aus SPD und FDP letztere auf der Suche nach einem neuen Profilierungsfeld, um sich programmatisch konsolidieren zu können.<sup>102</sup> So kam es, dass sich die neue Koalition auch des Umweltschutzes annahm, unterstrichen durch die Verlagerung wichtiger umweltpolitischer Kompetenzen vom Gesundheitsressort zum mächtigeren Innenministerium, dessen Staatssekretär Günter Hartkopf den Umweltschutz zu seinem persönlichen Anliegen machte.

Unter Federführung des Innenministeriums wurde bereits 1970 ein umweltpolitisches ‚Sofortprogramm‘ beschlossen, das unter anderem eine drastische Reduzierung von

---

<sup>98</sup> Stephanie Tilly, "Die guten Zeiten ... sind vorbei.". Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren. In: Morten Reitmayer, Ruth Rosenberger (Hg.), Unternehmen am Ende des "goldenen Zeitalters". Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte 16, Essen 2008) 209-232, hier 218; Klenke, Freier Stau, 83.

<sup>99</sup> Klenke, Freier Stau, 83; Klenke, Verkehrspolitik, 178.

<sup>100</sup> Tilly, Zeiten, 218f.

<sup>101</sup> Klenke, Freier Stau, 84; Michael Kloepfer, Zur Geschichte des deutschen Umweltrechts (Schriften zum Umweltrecht 50, Berlin 1994) 99f.

<sup>102</sup> Klenke, Freier Stau, 85; Klenke, Verkehrspolitik, 178.

giftigen Bleizusätzen im Benzin forderte.<sup>103</sup> Ein Jahr später war dies die Grundlage für das Benzin-Blei-Gesetz, das in zwei Stufen (1972/1976) die Herabsetzung des Anteils bleihaltiger Antiklopfmittel im Kraftstoff vorsah. Diesem Gesetz wurde von Politik, Industrie und Verbänden große Bedeutung zugemessen, weil – von der Giftigkeit des Bleies einmal abgesehen – die Einführung der Katalysatortechnik, die sich bereits in den USA als zukunftssträchteste Methode der Abgasentgiftung abzeichnete, bleifreies Benzin voraussetze. Es galt demnach für alle Akteure der bundesdeutschen und europäischen Automobilwirtschaft, einen Konsens über technische Fragen des Automobilbaues zu finden, wie ein zukünftiger, umweltverträglicherer Weg aussehen könnte. Andernfalls wären im Vergleich zum amerikanischen und weltweiten Markt kostenintensive Nachteile, bedingt durch hohe, technisch bedingte Umstellungskosten, die Folge gewesen.

Der erste zaghafte Schritt in Richtung einer Festlegung von Abgasgrenzwerten in der Bundesrepublik war diesbezüglich die auf europäischer Ebene ausgehandelte und im Jahr 1971 beschlossene Übernahme der EWG-Richtlinie 220, die die Festsetzung von Emissions-Höchstwerten vorsah. Doch aufgrund höchst unterschiedlicher Abgasprüfverfahren waren diese sehr schwer vergleichbar und lagen deutlich unter den amerikanischen Grenzwerten.<sup>104</sup> Den Herstellern von Autos für den europäischen Markt wurde keine deutliche Minderung des Schadstoffausstoßes von Kohlenwasserstoff und Kohlenmonoxid abverlangt, da schon bei Erlass der Richtlinie drei Viertel aller am Markt befindlichen Modelle die Grenzwerte einhielten. Nichtsdestotrotz erkannte die Politik, dass das Innovationspotential nicht besonders groß sei, wenn die Abgasentgiftung lediglich an ‚den Stand der Technik‘ gekoppelt sein würde.<sup>105</sup>

### **3.3.2 Pressespiegel und Öffentlichkeit**

Noch zu Beginn der 1960er Jahre war die Mehrzahl der Meinungen in öffentlichen Debatten weit davon entfernt, die Massenmotorisierung der Bevölkerung in Frage zu stellen. Größere Bauprogramme für Autobahnen und der autogerechte Ausbau der

---

<sup>103</sup> *Klenke*, Freier Stau, 85f.

<sup>104</sup> *Köhler*, „Small Car Blues“, 129.

<sup>105</sup> *Klenke*, Freier Stau, 85f.

Innenstädte wurden in ihrer Notwendigkeit nicht angezweifelt.<sup>106</sup> Lediglich eine kleine Minderheit von Naturschützern und Grundbesitzern äußerte Kritik, die insbesondere auf den forcierten Straßenbau als Stimulans der Motorisierung und als Faktor des Landschaftsverbrauchs abhob.<sup>107</sup> Diese Gruppe institutionalisierte ihre Anliegen 1962 im ‚Deutschen Rat für Landschaftspflege‘ und rückte die Verantwortung für die ‚gefährdeten natürlichen Grundlagen für Technik und Wirtschaft‘ in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeiten. Dem Rat war jedoch zunächst nur wenig Erfolg beschieden, was nicht zuletzt an einer tiefgehenden Unentschiedenheit in Verkehrsfragen lag: hier Naturschutz, dort verkehrstechnisches Fortschrittsdenken. Es waren daher weitgehend Themen wie die standortgerechte und pflegeleichte Begrünung von Verkehrsflächen oder ähnliche landschaftsästhetische Gesichtspunkte, mit denen sich der Rat befasste.

In der Presse hingegen rückten bereits Ende der 1960er und zu Beginn der 1970er Jahre die Folgen und Auswirkungen des hohen Motorisierungsgrades in die öffentliche Diskussion und die Automobilkritik nahm zu.<sup>108</sup> Das Hamburger Nachrichtenmagazin ‚DER SPIEGEL‘ titelte im Sommer 1970 „Notstand im Verkehr. Sterben die Städte?“<sup>109</sup> und berichtete im Artikel „Glatt überrollt“<sup>110</sup> beispielsweise mit Fotografien von Verkehrsunfällen über die Problematiken des Individualverkehrs. Anfang Oktober des gleichen Jahres erschien ‚DER SPIEGEL‘ unter dem Titel „Vergiftete Umwelt“<sup>111</sup>, worin im Artikel „Morgen kam gestern“<sup>112</sup> der ‚Club-of-Rome‘-Bericht über die Endlichkeit der Ressourcen mit den ökologischen und gesundheitlichen Folgen der Massenmotorisierung zu einem düsteren Zukunftsszenario verbunden wurde.<sup>113</sup> Pünktlich zu Beginn der Sommerferien 1971 in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen titelte das Blatt: „Beginn der Ferien. Massentod auf Deutschlands Straßen“<sup>114</sup> und untersuchte das „Gemetzel, das wir Verkehr nennen“<sup>115</sup>. Dass das

---

<sup>106</sup> Markus *Nöhl*, Automobile Symbole im Umbruch. Automobilkritik und Symbolproduktion am Ende des Booms 1965 – 1975. In: Stephanie *Tilly*, Florian *Triebel*, Automobilindustrie 1945 – 2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise (Perspektiven 5, München 2013) 363-385, hier 365; *Kloepfer*, Umweltrechts, 82.

<sup>107</sup> *Klenke*, Freier Stau, 74-76.

<sup>108</sup> *Nöhl*, Symbole, 365f.

<sup>109</sup> Notstand im Verkehr. Sterben die Städte? In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 27 (29.06.1970) 1.

<sup>110</sup> Glatt überrollt. In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 27 (29.06.1970) 46.

<sup>111</sup> Vergiftete Umwelt. In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 41 (05.10.1970) 1.

<sup>112</sup> Morgen kam gestern. In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 41 (05.10.1970) 74.

<sup>113</sup> *Nöhl*, Symbole, 366.

<sup>114</sup> Beginn der Ferien. Massentod auf Deutschlands Straßen. In: DER SPIEGEL, Nr. 27 (28.01.1971) 1.

<sup>115</sup> Das Gemetzel, das wir Verkehr nennen. In: DER SPIEGEL, Nr. 27 (28.01.1971) 32.

Automobil dabei nicht selten eine Stellvertreterposition für eine viel umfassendere Gesellschafts- und Modernitätskritik einnahm, stellte die Zeitschrift ‚auto motor und sport‘ im Jahr 1972 fest: „[..], an ihm [dem Automobil] reagiert die Gesellschaft ihr schlechtes Gewissen ab, das im Grunde nicht nur wegen der Autos, sondern noch mehr wegen vieler anderer Dinge schlecht sein muß.“<sup>116</sup> Alle vier genannten Beispiele verdeutlichen, dass der Tonfall in der öffentlichen Debatte an Schärfe zugenommen hatte. Hatte die frühe Umweltberichterstattung noch vermehrt über die jeweils aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnisse berichtet, wuchs nun das Interesse an orientierenden, allgemeinverständlichen Veröffentlichungen. Viele Menschen wollten nun wissen, was sie angesichts der als bedrohlich empfundenen Gegenwart in der Zukunft zu erwarten hatten.<sup>117</sup>

### 3.3.3 Interessensverbände der Automobilbranche

Die Beziehungen zwischen der organisierten Interessenvertretung der Branche – namentlich der Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA) – und den politischen Entscheidungsträgern vollzog sich hauptsächlich in Form von halbjährlich stattfindenden ‚Gesprächen im Kaminzimmer‘ oder in Form der ‚Herrenabende der Automobilindustrie‘, die anlässlich der Internationalen Automobilausstellung (IAA) organisiert wurden.<sup>118</sup> Die Treffen boten Gelegenheit, eine Standortbestimmung von Gegenwart und Zukunft der Branche vorzunehmen und die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden der wichtigsten Automobilfirmen und -zulieferer mit dem Bundeswirtschaftsminister zusammenzubringen. Überdies informierte der VDA die Fachabteilungen des Ministeriums in regelmäßigen Abständen über allgemeine Entwicklungstrends innerhalb der Branche.

Im Geflecht der wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Unsicherheitsbedingungen war der Wunsch nach kollektiver Sicherheit Triebfeder für BMW und weitere Hersteller,

---

<sup>116</sup> Reinhard *Seiffert*, *Verzerrte Projektion. Reagiert unserer Gesellschaft ihr schlechtes Umweltgewissen an den Autos ab?* In: *auto motor und sport*, Nr. 6 (1972) 34. Zit. nach: *Nöhl*, *Symbole*, 366.

<sup>117</sup> Kai F. *Hünemörder*, *Die Frühgeschichte der globalen Umweltkrise und die Formierung der deutschen Umweltpolitik (1950 - 1973)* (HRMG Beihefte 53, Dissertation Universität Kiel 2002, Stuttgart 2004) 199.

<sup>118</sup> *Tilly*, *Zeiten*, 214.

sich im VDA zu engagieren.<sup>119</sup> In den 1960er Jahren machten hohe Entwicklungskosten und verkürzte Innovationszeiten eine branchenweite Verständigung über das Kernprodukt und die ihm zugrundeliegenden Prinzipien unumgänglich. Die zum Ende dieses Analysezeitraums aufkommende Kritik an der Massenmotorisierung erforderte es zudem, gesicherte Informationen über politische und gesellschaftliche Entwicklungen zu erhalten und gleichzeitig Argumentationshilfen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die zunehmende Brisanz umweltpolitischer Themen spiegelte sich auch in den Zusammenkünften zwischen Politik und Verband (darunter regelmäßig Vertreter von BMW) wider. Vorstandsvorsitzender Kuenheim berichtete diesbezüglich über die Gesprächsinhalte der gemeinsamen Sitzung im Bundesverkehrsministerium am 7. August 1970, die sich um die Reinhaltung der Luft und die Lärmbekämpfung, sowie über Verkehrssicherheit und den Straßenbau drehten.<sup>120</sup> Im Großen und Ganzen waren die Beziehungen zwischen Politik und Industrie bis in die späten 1960er Jahre hinein überwiegend von Harmonie geprägt.<sup>121</sup>

Neben dem VDA stellten die Automobilverbände und -clubs eine mächtige ‚pressure group‘ dar.<sup>122</sup> ADAC und AvD hatten Mitte der 1960er Jahre bereits mehrere Millionen Mitglieder, weswegen deren Anspruch als Interessensvertretung aller Autofahrer von Verkehrspolitikern nicht ernsthaft bestritten wurde. Den Beginn verkehrspolitischer Arbeit des ADAC stellte das im Jahr 1965 verfasste und zehn Forderungen umfassende ‚Manifest der Kraftfahrt‘ dar.<sup>123</sup> Klar wird darin Stellung bezogen, dass das Automobil ein Gebrauchsgegenstand für jedermann zur Befriedigung dessen Alltagsbedürfnissen sei. Das Auto gehöre zu einer fortschrittlichen Gestaltung des Lebens dazu. Darüber hinaus wurde Wirtschaftswachstum unmittelbar an den wachsenden Motorisierungsgrad der Bevölkerung geknüpft. Daher müsse nach Auffassung des Automobilclubs jeder Bundesbürger in der Lage sein, ein Automobil erwerben zu können. Der Gesetzgeber müsse zudem dafür sorgen, dass gut ausgebaute Straßen zur Verfügung stünden, denn schließlich habe die Bevölkerung ein durch Steuerabgaben erkaufte Recht darauf. Das sich schon bereits im Jahr 1965

---

<sup>119</sup> Weert *Canzler*, Der Erfolg des Automobils und das Zauberlehrlings-Syndrom. In: Meinolf *Dierkes*, Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm (Berlin 1997) 99-130, hier 106.

<sup>120</sup> BMW Group UA, UA 800, Protokoll der Vorstandssitzung 23/1970 (01.09.1970) 2.

<sup>121</sup> *Tilly*, *Zeiten*, 214f.

<sup>122</sup> Christopher *Kopper*, Handel und Verkehr im 20. Jahrhundert (Enzyklopädie deutscher Geschichte 63, München 2002) 67.

<sup>123</sup> *Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e. V.*, Aussagen des ADAC zum Thema Straßenverkehr. Probleme, Analysen, Zielkonflikte, Lösungen (München 1982) 28-30.

abzeichnende Verkehrschaos in den Städten sei eine unmittelbare Folge der Vernachlässigung des Fernstraßenausbaus. Abschließend erkenne der Verband das Automobil als *das* Symbol des Wohlstandes an. Die Nutzung des PKW verbinde Völker und leiste somit einen großen Beitrag zur Bewahrung des Friedens in Europa.

### **3.4. Wurzeln des Umweltbewusstseins und Nachhaltigkeitsmanagements**

Im Folgenden wird das Kapitel 3 anhand des unter 2.3 vorgestellten Ablaufdiagrammes zusammengefasst, um somit die Wurzeln des Umweltbewusstseins und des Nachhaltigkeitsmanagements für den Zeitraum 1965 – 1972 herauszuarbeiten.

#### **3.4.1 Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung**

Eine umweltbezogene Positionierung BMWs im Markt fand ebenso nicht statt wie eine Selbstreflexion über die umweltbezogenen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Zwar wurde das Thema Umweltschutz als Parameter in der Fahrzeugentwicklung zum ersten Mal im Geschäftsbericht 1970 aufgegriffen, verschwand aber in den nachfolgenden Berichten bis 1972 wieder fast völlig. Auch die ablehnende Haltung gegenüber der Entwicklung eines Elektroautos aus Imagegründen zeigt deutlich, dass die Übernahme eines umweltverträglichen Automobils in das eigene Produktprogramm als Schwäche und nicht als technischer Fortschritt empfunden wurde. Stattdessen wurde das Projekt eines V12-Motors vorangetrieben. Auch kamen weder aus dem VDA noch aus den Automobilclubs Impulse, die auf eine umweltbezogene Selbstreflexion hätten hinwirken können.

#### **3.4.2 Interne und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen**

Die Festlegung von umweltorientierten Zielen wurde im Analysezeitraum ausschließlich von außen initiiert. Diese waren die US-Abgasentgiftungsvorschriften, die EWG-Richtlinie 220, das Benzin-Blei-Gesetz und die Gründung der Sondermüll GmbH in Bayern. Bezüglich letzterer ergriff BMW zwar die Initiative und beteiligte sich finanziell an deren Gründung, jedoch übernahm die GSB als Gegenleistung die

komplette Entsorgung des BMW-Sondermülls, wodurch die Beteiligung eher dem Kauf einer Dienstleistung gleichkam.

Im Vergleich zu den US-Abgasentgiftungsvorschriften, die von den amerikanischen Bundesbehörden ohne faktische Möglichkeit einer interessenspolitischen Einflussnahme der Automobilindustrie festgelegt worden waren, nutzte BMW in der Bundesrepublik die Lobbytätigkeiten insbesondere des VDAs, um Einfluss auf die zukünftige Gesetzgebung des Bundes zu nehmen. Die Bundespolitik selbst war im gesamten Analysezeitraum darum bemüht, einen Konsens zwischen der Automobilindustrie einerseits und einer wachsenden Gruppe von medienpräsenten Kraftverkehrskritikern andererseits herzustellen. Mit dem Regierungswechsel 1969 gewannen letztere deutlich an Einfluss auf die Politik, was auch BMW in Form der EWG-Richtlinie 220 und des Erlasses des Benzin-Blei-Gesetzes zu spüren bekam. Im Gegensatz zur Schwerindustrie geriet BMW produktionsseitig jedoch nicht in den Fokus der Politik.

### **3.4.3 Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie**

Eine Festlegung einer Umweltstrategie fand im Analysezeitraum nicht statt. Über die reaktive Einhaltung der neuen Gesetze hinaus wurden keine weiteren Maßnahmen in Richtung Umweltschutz unternommen. Auch wurden in die Konzeption des bei BMW zum Ende der 1960er Jahre aufkommenden Marketings noch keine Umweltthemen übernommen.

### **3.4.4 Gestaltung des Umweltschutzmanagements**

Von einer bewussten Steuerung und Ausgestaltung eines Umweltschutzmanagements kann noch nicht gesprochen werden. Die von externer Seite festgelegten umweltorientierten Ziele drückten sich in einem umweltverträglicheren Produkt (Senkung der Abgaswerte durch Benzin-Blei-Gesetz und EWG-Richtlinie 220), in einer umweltverträglicheren Produktion (Sondermüll) und in einer umweltorientierten Kommunikation (Aktion ‚Saubere Umwelt‘, Zusammenstellen von Infomaterialien, Übernahme des Umweltschutzes als Entwicklungsparameter) aus. Außer in Bezug auf die Sondermüll GmbH, deren

Dienstleistung durch eine Beteiligung erworben wurde, wurden alle anderen Maßnahmen keineswegs freiwillig begangen, sondern durch Penetration von außen hervorgerufen.

### **3.4.5 Durchsetzung und Kontrolle**

Es sind keine Hinweise auf eine Kontrolle jedweder Art der umweltbezogenen Ziele vorhanden.

## **4. Analyse II. Zeitraum 1973 – 1979: Öl-Krise, ‚Grenzen des Wachstums‘ und die neue Umweltpolitik**

Im Analysezeitraum II nahm das öffentliche Interesse an den ‚Externalitäten‘, die Automobilismus und Individualverkehr produzierten, signifikant zu.<sup>124</sup> Darunter waren das stetig steigende Verkehrsaufkommen, der wachsende Verbrauch von natürlichen Ressourcen, die insbesondere an stark befahrenen Straßen immer offensichtlicher werdenden Umweltschäden, die stetig steigende Zahl der Verkehrstoten und damit zwangsläufig auch die Fahrzeugsicherheit zu verstehen. Die Alternativlosigkeit der Massenmotorisierung wurde zum ersten Mal kritisch beäugt. Das Automobil selbst verlor sein positives Image als Symbol des steigenden Wohlstands und des Fortschritts.

Die Drosselung der Öl-Fördermengen durch die OPEC-Staaten als Reaktion auf den ‚Jom-Kippur-Krieg‘ und die dadurch hervorgerufene massive Benzinpreiserhöhung änderten die Käuferpräferenzen der Automobilkunden.<sup>125</sup> Konnotationen wie Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit rückten wieder in den Vordergrund, Sportlichkeit und Prestige dagegen waren weniger gefragt.<sup>126</sup> Viele deutsche Automobilhersteller hatten mit Absatzproblemen zu kämpfen, deren Ursache in der Differenz zwischen der materiellen Bereitstellung und der kulturellen Aneignung des Produktes durch die Kunden begründet war. Die gestiegenen Kraftstoff- und Energiepreise hatten zu einer schlagartigen Entwertung des bestehenden Modellangebotes der Hersteller geführt. Es bedurfte daher einer neuen Verständigungsleistung zwischen Kunden und

---

<sup>124</sup> Tilly, *Zeiten*, 210.

<sup>125</sup> Tilly, *Zeiten*, 223f.

<sup>126</sup> Köhler, „Small Car Blues“, 121f; Bauer, *Ölpreiskrisen*, 71.

Herstellern, um neue Elemente wie Wirtschaftlichkeit und Verbrauchsreduktion in die ‚Sinnkonstitution‘ des Automobils zu integrieren.

Im Vergleich zu den USA, wo beide Diskussionen schon weitaus länger gesellschaftspolitisch thematisiert worden waren und die US-Politik durch ihren dirigistischen ‚technology-forcing-policy‘-Ansatz<sup>127</sup> die Industrie zu technischen Innovationen zwang, wurden die Probleme in der Bundesrepublik weitaus später erkannt und diskutiert. Aus Besorgnis, den Wachstumsmotor Automobilindustrie in der Krise Mitte der 1970er Jahre zusätzlich zu belasten, zeigte die deutsche Regierung sich äußerst zurückhaltend darin, die Hersteller auf Umweltziele zu verpflichten.<sup>128</sup> Verbesserungsvorschläge waren daher im Geflecht von Industrie, Verbänden, Staat und Fahrzeugnutzern heftig umstritten. Angesichts der enorm hohen Zahl der Beschäftigten in der Automobilbranche galten alternative Mobilitätsentwürfe geradezu als utopisch<sup>129</sup>, was auch dazu beitrug, dass freiwillige Schritte zur Minderung von Umweltproblemen kaum gegangen wurden.

Nach dem Schwinden der durch die Ölpreiskrise ausgelösten Schockwirkung setzte in der Automobilindustrie eine horizontale Ausweitung der eigenen Modellpaletten hin zu sparsamen, aber gut ausgestatteten Komfortmodellen ein.<sup>130</sup> Gleichzeitig wurden massive produktionstechnische Investitionen unternommen, die sich beispielsweise in der Umsetzung des Baukastenprinzips ausdrückten, mithilfe dessen in Design und Ausstattung differenzierte Modelle auf der Basis einer möglichst breiten Motoren- und Karosseriepalette kostengünstig produziert werden konnten.<sup>131</sup> Ab 1978 boten dann alle großen Automobilhersteller im Sinne einer ‚full-product‘-Strategie ein Vollsortiment in differenzierten Preis-, Leistungs- und Komfortklassen an, um Kunden – unabhängig davon, ob sie beim Neu- oder Ersatzkauf einen größeren oder kleineren PKW verlangten – langfristig an die Marke zu binden.<sup>132</sup> Hersteller befanden sich nun in zahlreichen Segmenten im direkten Konkurrenzkampf zueinander, sodass über Erfolg oder Misserfolg stärker als bisher Kaufkonditionen, Service- und

---

<sup>127</sup> Dietmar *Klenke*, Das automobiler Zeitalter. Die umwelthistorische Problematik des Individualverkehrs im deutsch-amerikanischen Vergleich. In: Günter *Bayerl*, Norman *Fuchsloch*, Torsten *Meyer* (Hg.), Umweltgeschichte. Methoden, Themen, Potentiale (Münster 1996) 267-281, hier 274. Vgl. auch: *Neumaier*, Dieselaautos, 57f.

<sup>128</sup> *Köhler*, „Small Car Blues“, 130; *Canzler*, Zauberlehrlings-Syndrom, 119.

<sup>129</sup> *Tilly*, Zeiten, 225.

<sup>130</sup> *Goebel*, PKW-Marketing, 174; *Köhler*, Krisenstrategie, 282.

<sup>131</sup> *Köhler*, „Small Car Blues“, 120; *Goebel*, PKW-Marketing, 31.

<sup>132</sup> *Köhler*, Krisenstrategie, 280-286; *Goebel*, PKW-Marketing, 31; *Bauer*, Ölpreiskrisen, 74f.

Kundendienstleistungen entschieden. Kleinserienanbieter, die nicht über die Kapazitäten verfügten, eine ‚full-product‘-Strategie zu fahren, verschwanden nach und nach vom Markt oder wurden von größeren Herstellern aufgekauft.<sup>133</sup>

#### 4. 1 Unternehmensgeschichtlicher Abriss

Zu Beginn der 1970er Jahre wurde offensichtlich, dass BMW sich neuen Herausforderungen und Unwägbarkeiten gegenüber sah. Der rasche Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, die Differenzierung von Konsuminteressen sowie die Zunahme gesellschaftlicher und politischer Umwelteinflüsse stellten diesbezüglich für die Münchner eine Phase des Umbruchs und der Zäsur da. „Die Übernachfrage nach BMW-Modellen und damit die Zeit der leichten Verkäuflichkeit [sei] vorüber“<sup>134</sup> konstatierte Kuenheim im Sommer 1973 auf einer Vorstandssitzung unter dem ab nun regelmäßig auftauchenden Tagesordnungspunkt „Allgemeine wirtschaftliche Lage“<sup>135</sup>. Die Mitarbeiterzeitung ‚bayern motor‘ berichtete über das Jahr 1973 als das bisher erfolgreichste in der BMW-Geschichte, allerdings: „Auf mittlere Sicht [werde] es auch das beste Jahr bleiben: Denn die Aussichten für die Automobilbranche sind nicht mehr so gut.“<sup>136</sup> Zusätzlich wurde die Situation durch die stark gestiegenen Lohnkosten in der Automobilindustrie verschärft, die BMW dazu bewog, Krisenpläne zu erarbeiten und ständig zu aktualisieren, um Streiks wie bei Ford oder Opel zu vermeiden.<sup>137</sup> Dennoch musste kurzzeitig auch BMW – wie die eben genannten Hersteller<sup>138</sup> – Kurzarbeit einführen.<sup>139</sup> Wegen eines starken Nachfrageüberhanges im Export stellten die Auflösung des Bretton-Woods-Systems<sup>140</sup> und die damit verbundene deutliche

---

<sup>133</sup> Goebel, PKW-Marketing, 29f.

<sup>134</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 17/1973 (03.07.1973) 2f.

<sup>135</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 17/1973 (03.07.1973) 1.

<sup>136</sup> BMW Group UA, bayern motor, 74-2 UI-2021-2, 2. Jg., Nr. 2 (Februar 1974) 1.

<sup>137</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 21/1973 (04.09.1973) 5.

<sup>138</sup> Tilly, Zeiten, 224.

<sup>139</sup> BMW Group UA, UA 852-1, Protokoll der Vorstandssitzung 1/1974 (09.01.1974) 8-12.

<sup>140</sup> Die Auflösung des Bretton-Woods-Systems, das über Jahre eine fixe Orientierung der Wechselkurse an den Dollar geboten hatte, führte zu einer Verschiebung der internationalen Währungsparitäten. Die DM erfuhr eine starke Aufwertung gegenüber nahezu allen Währungen insbesondere der Länder, die als PKW-Hauptabsatzländer aus bundesdeutscher Sicht galten.

Aufwertung der DM für BMW hingegen keine größere Gefahr dar.<sup>141</sup> Preiserhöhungen wurden aber dennoch im Export zunächst zurückgestellt.

In der Tat trafen die Öl-Krise und deren Folgen BMW im Vergleich zur bundesdeutschen Konkurrenz weniger hart. Bereits im Februar 1974 ging der Vorstand davon aus, dass die mit der Krise verbundene schockartige Kaufzurückhaltung im Wesentlichen überwunden sei.<sup>142</sup> Allerdings hatten sich die Absatzbedingungen in der Automobilbranche innerhalb kurzer Zeit grundlegend verändert. Ausgehend von den gesellschaftlichen Diskussionen über zukünftige Rohstoffengpässe hießen die neuen Themen in der Fahrzeugentwicklung ‚Sicherheit‘ und ‚Energie‘.<sup>143</sup> Künftig galt es für die BMW-Ingenieure, emissionsarme und energiesparende Motorenkonzepte zu entwerfen, die die eigenen Fahrzeuge insgesamt wirtschaftlicher und umweltfreundlicher machten, ohne aber die für BMW typischen Eigenschaften wie Durchzugskraft und Fahrdynamik aufs Spiel zu setzen. Um dieses Ziel zu erreichen, plante und baute BMW bereits ab 1970 eine eigene Test- und Versuchsstrecke in Aschheim bei München, 1979 wurde darüber hinaus ein eigenes aerodynamisches und klimatechnisches Forschungs- und Entwicklungszentrum in Betrieb genommen.<sup>144</sup>

Die Frage, welches Image Kunden zukünftig mit einer Automobilmarke verbinden würden, wurde außerordentlich wichtig, weshalb BMW einerseits seine Marktforschungsaktivitäten ausbaute, andererseits aber auch die eigenen Selbstbeobachtungskompetenzen<sup>145</sup> kritisch hinterfragte. Unmittelbar damit verbunden wurde das Marketing als Bindeglied zwischen Produzent und Kunde bei BMW eingeführt, um sich die komplexer gewordene Marktsituation mit neuen Deutungsmodellen erklären zu können.<sup>146</sup> Diesbezüglich entwickelte sich das Marketing im Laufe der Jahre von einer operativen Hilfsfunktion für den Verkauf hin zu einem strategisch-planerischen Instrument einer alle Unternehmensbereiche umfassenden konsumorientierten Geschäftspolitik<sup>147</sup>, was sich insbesondere am

---

<sup>141</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 7/1973 (12.03.1973) 2. Vgl. auch: *Triebel*, Rezession und Ölkrise 1973/4, 144.

<sup>142</sup> BMW Group UA, UA 852-1, Protokoll der Vorstandssitzung 3106/1974 (05.02.1974) 2.

<sup>143</sup> *Grunert, Triebel*, BMW seit 1916, 146.

<sup>144</sup> *Grunert, Triebel*, BMW seit 1916, 152.

<sup>145</sup> Vgl. *Köhler*, Marketingmanagement, 238f.

<sup>146</sup> Vgl. *Köhler*, Krisenstrategie, 265f.

<sup>147</sup> *Köhler*, Marketingmanagement, 238.

Beispiel BMW gut nachvollziehen lässt<sup>148</sup>. Die erste Nutzung von Marketinginstrumenten in Verbindung mit umweltorientierten Aussagen (beispielsweise Werbung über sparsamen Verbrauch) war jedoch bis Ende der 1970er Jahre eher eine Antwort auf externe Ereignisse oder Notwendigkeiten (Marktverhalten von Mitbewerbern, Gesetze etc.). Ein bewusstes, proaktives Umwelt-Marketing anhand zuvor definierter Umweltziele begann – zumindest mit Blick auf BMW – erst in den 1980er Jahren, nachdem diese in ihrer Notwendig- und Sinnhaftigkeit branchenweit erkannt und akzeptiert worden waren.

In Zahlen und Fakten ausgedrückt stellte sich der Zeitraum 1973 – 1979 wie folgt dar: BMW konnte seinen Umsatz von 2.608 Mio. DM auf 7.407,4 Mio. DM steigern, wobei der Jahresüberschuss von 93,2 Mio. DM auf 177,1 Mio. DM stieg.<sup>149</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter stieg von 27.737 auf 36.777, die Zahl der produzierten Automobile von 197.446 auf 336.981 Stück. Dabei beziehen sich die jeweils letztgenannten Zahlen bereits auf den BMW Konzern (BMW AG + Tochtergesellschaften); die Zahlen für Konzern und AG wurden erstmals separat ab dem Geschäftsbericht des Jahres 1976 aufgeschlüsselt.<sup>150</sup> Produziert wurde ab 1975 erstmals auch außerhalb Europas in Rosslyn, Südafrika.<sup>151</sup> Innerhalb des Vorstandes übernahm Ende 1975 Karlheinz Radermacher die Verantwortlichkeit für die Fahrzeugentwicklung von Bernhard Osswald.<sup>152</sup> Zum Jahresanfang 1974 übernahm Erich Haiber das bis dahin von Kuenheim mitverantwortete Finanzressort. Neben weiteren Personalwechseln im Einkauf und der Aufwertung des Personal- und Sozialwesens zum Vorstandsressort wurde ab 1974 Herbert Quandt selbst Vorsitzender des Aufsichtsrates.

---

<sup>148</sup> Goebel, PKW-Marketing, 38; Nöhl, Symbole, 383.

<sup>149</sup> Grunert, Triebel, BMW seit 1916, 584-587.

<sup>150</sup> BMW Geschäftsbericht 1976, UU 209-10 (München 1977) 2.

<sup>151</sup> BMW South Africa, Plant Rosslyn, Small Beginnings, Big Dreams, online unter: <http://www.bmwplant.co.za/history.html> (22.02.2017).

<sup>152</sup> Grunert, Triebel, BMW seit 1916, 71f.

## **4.2 Konzerninterne Rezeption umweltrelevanter Themen und deren in- und externe Kommunikation**

In diesem Kapitel wird erläutert, wie sich aus dem Blickwinkel des Konzerns zwischen 1973 – 1979 der oben genannte Trend 4<sup>153</sup> im Unternehmen bemerkbar machte. Dazu werden zunächst Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW genannt (4.2.1), um nachfolgend darzustellen, wie diese Themen Eingang in die Unternehmenspolitik fanden (4.2.2). Ob – und wenn ja, wie – diese Themen bereits in die in- und externe Kommunikation des Unternehmens einfließen, wird am Schluss dieses Kapitels (4.2.3) aufgezeigt.

### **4.2.1 Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW**

Im untersuchten Archivmaterial des Zeitraums 1973 – 1979 hatten insgesamt neun umweltbezogene Themen direkte Relevanz für BMW. Diese waren

- Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA
- Wertewandel der Automobil-Käuferschaft
- Verbrauchsreduzierung als neuer Parameter für Forschung und Entwicklung
- ‚Gefahr‘ eines drohenden generellen Tempolimits
- Alternative Antriebsarten
- Energieversorgung der BMW-Standorte
- Umweltschutz vor Ort
- Abfallbeseitigung in den Werken
- Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik

#### Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA

Die Einhaltung der US-Abgasvorschriften wurde angesichts der immer strengeren Auflagen zunehmend schwieriger. Zusätzliche Belastungen ergäben sich laut BMW daraus, dass die Unschädlichkeit der Abgase entsprechend der Vorschriften des US-Umweltgesetzes von den Herstellern selbst nachzuweisen seien.<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> Trend 4: Einfluss der Forderung nach Umweltschutz und höherer Lebensqualität, der Erwartung umweltorientierter legislativer Regelungen und der Notwendigkeit teurer technischer Anpassungen der für den Export bestimmten Fahrzeuge.

<sup>154</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 1/1979 (10.01.1979) 9.

### Wertewandel der Automobil-Käuferschaft

Der ‚Ölpreis-Schock‘ von 1973 und dessen Folgen riefen einen dramatischen Anforderungswandel an die Hersteller von Automotoren hervor. Schlagartig waren nicht mehr der möglichst große Prestigegewinn und eine hohe Motorleistung für den Kauf eines PKWs entscheidend, sondern der sparsame Umgang mit fossilen Ressourcen. Unmittelbar damit verbunden bekam die Frage nach dem Image und den Attributen, die BMW in der Öffentlichkeit zugeordnet bekam, entscheidende Bedeutung für die zukünftige Unternehmensentwicklung.

### Verbrauchsreduzierung als neuer Parameter für Forschung und Entwicklung

Im Zuge des Wertewandels der Automobil-Käuferschaft wurde auch der Kraftstoffverbrauch von BMW-Motoren im Vorstand thematisiert. Dieser sei nach dessen Auffassung bei den meisten BMW-Motoren nicht zuletzt durch gesetzliche Auflagen und durch die Umstellung verschiedener Motoren von Super- auf Normal-Kraftstoff gestiegen, so dass der bisher durch besonders sparsamen Verbrauch gegebene Wettbewerbsvorteil nicht mehr bestünde.<sup>155</sup>

### ‚Gefahr‘ eines drohenden generellen Tempolimits

Eine Fixierung einer gesetzlich vorgeschriebenen Höchstgeschwindigkeit auf den Autobahnen wurde in den 1970er Jahren immer wieder von Seiten der Politik und von Umweltverbänden ins Spiel gebracht. Ging es der Politik dabei eher um eine (vermeintliche) Erhöhung der Verkehrssicherheit, versprachen sich Umweltinitiativen vom Tempolimit eine Verminderung der emittierten Schadstoffe. Um neue Erkenntnisse zum Thema zu gewinnen, wurden unter anderem regelmäßig Studien in Form von ‚Großversuchen‘ durchgeführt, deren Ergebnisse von Automobilindustrie kritisch beäugt wurden. In der Branche bestand die Befürchtung, dass eine potentielle gesetzliche Festlegung der Höchstgeschwindigkeit insbesondere Käufer von leistungsstärkeren PKW durch die Beschneidung ihrer individuellen Freiheit vom Kauf abhalten würde.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> BMW Group UA, UA 1333, Protokoll der Vorstandssitzung 37/1975 (22.12.1975) 9.

<sup>156</sup> Goebel, PKW-Marketing, 120f.

## Alternative Antriebsarten

Nach dem Schock der Öl-Krise stellte sich für BMW die Frage nach Antriebsalternativen für die weit verbreiteten Ottomotoren. Doch als Option kamen nicht etwa die damals neue Technik des Wankelmotors oder die in vielen Fachzeitschriften diskutierten Stirling-, Dampf-, Elektro- oder Hybridmotoren<sup>157</sup> in Frage, sondern ein älterer und konventionellerer Motor: der Diesel.<sup>158</sup> Aufgrund seiner trägen Fahreigenschaften schien die Entwicklung eines Selbstzünderaggregates für BMW bisher nicht vorstellbar, doch angesichts der steigenden Benzinpreise stellte sich nun die Frage, ob nicht auch Dieselmotoren BMW-typisch konzipiert und hergestellt werden könnten.<sup>159</sup>

## Energieversorgung der BMW-Standorte

Vor dem Hintergrund der anhaltend labilen Situation auf den Weltenergiemärkten zum Ende der 1970er Jahre und des stark wachsenden Energie-Bedarfs der BMW-Standorte musste sich der Vorstand mit Fragen der langfristigen Energieversorgung von BMW befassen.<sup>160</sup>

## Umweltschutz vor Ort

1978 geriet BMW zunehmend in der Münchner Lokalpresse außergewöhnlich heftig unter Druck. Die Umweltsituation rund um das Werk im Norden der Stadt sei unbefriedigend, so der öffentliche Tenor.<sup>161</sup>

## Abfallbeseitigung in den Werken

Die steigende Menge an Abfall in den Werken machte eine Neuorganisation des Abfallmanagements notwendig. Darüber hinaus erforderte das im Jahr 1972 vom Gesetzgeber erlassene Abfallbeseitigungsgesetzes (AbfG) die Erstellung eines Abfallnachweises.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Christopher *Neumaier*, Sparsamkeit als Marktchance? Das Dieselauto in Westdeutschland und den USA während der 1970er Jahre. In: Rolf-Jürgen *Gleitsmann-Topp*, Jürgen E. *Wittmann*, Automobile Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz. Gestern – Heute – Morgen. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte 2013 (Wissenschaftliche Schriftenreihe der Mercedes-Benz Archive und Sammlung 17, Vaihingen/Enz 2014) 165-181, hier 169; *Neumaier*, Dieselautos, 65.

<sup>158</sup> *Möser*, Geschichte, 282.

<sup>159</sup> *Grunert, Triebel*, BMW seit 1916, 244.

<sup>160</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 8/1979 (27.03.1979) 3-6.

<sup>161</sup> BMW Group UA, UA 1904-1, Marktforschungsbericht Nr. 10/78, 1.

<sup>162</sup> *Bundesgesetzblatt*, Teil I, Nr. 49 /1972, Gesetz über die Beseitigung von Abfällen (Abfallbeseitigungsgesetz – AbfG) vom 7. Juni 1972 (10.06.1972) 875f.

## Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik

1979 gab BMW an das Battelle-Institut in Frankfurt am Main den Auftrag, eine Umweltbilanz und Maßnahmenvorschläge für die unternehmerische Umweltpolitik hinsichtlich des Werkes in Milbertshofen zu erarbeiten.<sup>163</sup> Problemhintergrund war folgender:

- Die Wohnbebauung war bis in die unmittelbare Werksnähe herangerückt, wodurch die Zahl der von den Umweltauswirkungen Betroffenen als auch die Intensität der Belästigung gestiegen waren.
- Die Zunahme von Bebauungs- und Verkehrsdichte sowie die Ansiedlung und Kapazitätserweiterungen anderer Gewerbe- und Industriebetriebe in der Nähe des BMW-Werks, die die Umweltbelastung noch verstärkten.
- Die in den siebziger Jahren restriktiver gewordene Gesetzgebung in fast sämtlichen Umweltbereichen (Luft, Lärm, Wasser/Abwasser, Abfälle), die allesamt das Werk betrafen.
- Das Umweltbewusstsein der Bevölkerung war gewachsen und ihre Bereitschaft, gegen Belästigungen vorzugehen, ebenfalls.

### **4.2.2 Diskussionskulturen und Entscheidungsprozesse im Management**

#### Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA

Die Erfüllung der strengen US-Abgasvorschriften stellte BMW auch in den Jahren 1973 – 1979 vor große Herausforderungen. Damit sämtliche US-BMW die Vorschriften des ‚Clean Air Acts‘ erfüllen konnten, war eine Erweiterung der Prüfanlagen in Dingolfing notwendig.<sup>164</sup> Im Herbst des Jahres 1973 konnte BMW verkünden, dass alle Fahrzeuge des Modelljahres 1974 die US-Abgastests bestanden hätten. Auch die Grenzwerte des Jahres 1975 wurden nicht überschritten.<sup>165</sup> Erreicht werden konnte dies durch die Umstellung von Vergaser- auf Einspritzsysteme, mithilfe derer eine Optimierung der Verbrauchswerte während des Startverhaltens und des Warmlaufs

---

<sup>163</sup> BMW Group UA, UA 1934-1, Konvolut Umwelteinflüsse Produktion, Untersuchung des Battelle-Instituts e.V. (Frankfurt a.M.): Umweltbilanz und Maßnahmenvorschläge für das BMW-Werk Milbertshofen. Entscheidungsgrundlagen zur unternehmerischen Umweltpolitik (1980).

<sup>164</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 16/1973 (08.06.1973) 6.

<sup>165</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 22/1973 (24.09.1973) 13.

erzielt werden konnte.<sup>166</sup> Bis 1979 wurden sukzessive die mechanischen Einspritzsysteme auf elektronische Varianten umgestellt.

Darüber hinaus ließ die Vorschrift des US-Umweltgesetzes, die Unschädlichkeit der Abgase sei von den Herstellern selbst nachzuweisen, BMW zu dem Entschluss kommen, unverzüglich ein entsprechendes Abgaslabor einzurichten. Die dafür erforderlichen fünf Planstellen und Investitionen von 600.000 DM für Analysegeräte wurden genehmigt.<sup>167</sup>

### Wertewandel der Automobil-Käuferschaft

Hinsichtlich des Wertewandels innerhalb der Automobil-Käuferschaft gab der Vorstand im Februar 1974 in einer erweiterten Vorstandssitzung die neue Marschroute für die Zukunft vor: Es müsse BMW gelingen, „mit geringeren Mitteln mehr zu erreichen als die Konkurrenz, um den Fortbestand zu sichern.“<sup>168</sup> Zudem machte Kuenheim alle Anwesenden darauf aufmerksam, dass harte Zeiten auf BMW zukommen würden und dass der Vorstand bemüht sei, in Zeiten der Verunsicherung der Belegschaft klar Aufgabenstellungen und Bezugspunkte für ihre Arbeit zu liefern. Die politisch-gesellschaftliche Lage mit ihren ideologischen Strömungen wider das Auto sowie die steigenden Kfz-Halterkosten beträfen in besonderem Maße die „kontrollierte Hochpreispolitik“<sup>169</sup> von BMW. Gleichzeitig mache das hochwertige Image von BMW, gepaart mit technischem Vorsprung, die Situation in Zeiten von Kritik am Wachstum und Luxus nicht einfacher. Trotzdem gab es für den Vorstand keinen Anlass, von der bisherigen Produktpolitik abzuweichen.<sup>170</sup> Das bisherige Image sollte jedoch mit einigen neuen Aspekten korrigiert, bzw. ergänzt werden:

- Reduzierung der Imagekomponenten, die mit falsch verstandener Sportlichkeit, mit ‚Ruppigkeit‘ und Überheblichkeit assoziiert werden,
- Herausstellung rationaler Argumente, die durch eine betont sachliche Werbung (nach Inhalt und Diktion) unterstrichen werden,
- stärkere Herausstellung der Tradition in Verbindung mit Präzision und Sicherheit und des Standortes München und Bayern,

---

<sup>166</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 236f.

<sup>167</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 1/1979 (10.01.1979) 9.

<sup>168</sup> BMW Group UA, UA 852-1, Protokoll der Vorstandssitzung 6/1974 (06.02.1974) 5-9.

<sup>169</sup> BMW Group UA, UA 852-1, Protokoll der Vorstandssitzung 6/1974 (06.02.1974) 5-9. Vgl. auch: Goebel, *PKW-Marketing*, 251-257.

<sup>170</sup> Vgl. *Triebel*, Rezession und Ölkrise 1973/4, 141.

- Ergänzung der Produktwerbung durch eine institutionelle Werbung, vielleicht sogar mit einer eigenen Agentur.

Drei Jahre später, 1977, wurde im Zuge der langfristigen Unternehmensplanung für 1978 – 1983 festgestellt, dass die Planungsgrundlagen neben der allgemeinen wirtschaftlichen Lage insbesondere gesellschaftspolitische Probleme miteinbeziehen müssten. Hierauf sei größeres Augenmerk als in früheren Jahren zu legen. „Die Verfolgung gruppenegoistischer Interessen ohne Rücksicht auf die wirtschaftlichen Gegebenheiten bedrohe die Entwicklung ebenso wie die Neigung einer wachsenden Anzahl – auch europäischer – Staaten, durch eine dirigistische Wirtschaftspolitik die internen Probleme teilweise auf das Ausland abzuwälzen“<sup>171</sup>, so der Tenor im Vorstand.

### Verbrauchsreduzierung als neuer Parameter der Forschung und Entwicklung

Produktseitig schlugen sich die neuen Käuferpräferenzen in dem Erfordernis nieder, den Verbrauch der BMW-Motoren so weit wie möglich zu senken. Laut BMW-Marktforschungsbericht, der sich mit der verknüpften Energie-Situation und etwaigen daraus resultierenden Einstellungs- und Verhaltensänderungen von PKW-Fahrern beschäftigte, wurden vom Gros der befragten Personen BMW-Automobilen ein relativ hoher Kraftstoffverbrauch zugeschrieben.<sup>172</sup> Der Vorstand sah daher in der „kurzfristigen Senkung der Verbrauchswerte eine Aufgabe höchster Priorität“<sup>173</sup> und beauftragte die Entwicklung, alle Möglichkeiten zu prüfen, mit denen dieses Ziel erreicht werden könne.<sup>174</sup> Eine Option stellte die Senkung des Fahrzeuggewichtes dar. Die Materialpreise der dazu notwendigen Leichtmetalle und Kunststoffen waren jedoch sehr hoch, weswegen BMW den Einbau von Hochfeststählen prüfen ließ.<sup>175</sup> Erschwerend kam hinzu, dass neue, gesetzlich vorgeschriebene Sicherheitseinbauten wie beispielsweise der Airbag das Fahrzeuggewicht erhöhten und so einen Zielkonflikt in der Fahrzeugentwicklung verursachten.<sup>176</sup> Nichtsdestotrotz beschloss der Vorstand, im Hinblick auf die immer größere wettbewerbspolitische Bedeutung günstiger

<sup>171</sup> BMW Group UA, UA 1456, Protokoll der Vorstandssitzung 30/1977 (11.10.1977) 12-21.

<sup>172</sup> BMW Group UA, UA 1924-1, Marktforschungsbericht Nr. 12/80 2.

<sup>173</sup> BMW Group UA, UA 1333, Protokoll der Vorstandssitzung 37/1975 (22.12.1975) 9.

<sup>174</sup> Vgl. *Bauer*, Ölpreiskrisen, 74.

<sup>175</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 10/1979 (24.04.1979) 15. Vgl. auch: *Goebel*, PKW-Marketing, 200f.

<sup>176</sup> *Simon Tywuschik*, Der Wandel des Umweltschutzmanagements in der Automobil- und Chemieindustrie. Eine Längsschnittanalyse von 1960 bis 2005 (Schriftenreihe Öko-Management 15, Hamburg 2008) 161.

Verbrauchswerte, den beschrittenen Weg einer forcierten Entwicklung verbrauchsminimierender Motoren weiter zu beschreiten<sup>177</sup> und die vorhandenen Entwicklungskapazitäten stärker auf die Energieeffizienz auszurichten.<sup>178</sup> Dem Argument der Wirtschaftlichkeit wurde somit wegen des „zunehmenden Gewichts der Vernunft bei Kaufentscheidungen“<sup>179</sup> verstärkt Rechnung getragen.

In diesem Zusammenhang setzte sich BMW seit 1978 für den Vorschlag ein, Abstand vom bisher üblichen DIN-Messverfahren zur Bestimmung des Kraftstoffverbrauchs zu nehmen, da dies eine wirklichkeitsnahe und den typischen Fahrbedingungen entsprechende Verbrauchsangabe nicht zulasse. Künftig sollen in allen Publikationen die Verbrauchswerte nach Stadtzyklus sowie 90 km/h und 120 km/h Konstantfahrt (sog. Europa-Norm) angegeben werden.<sup>180</sup>

#### „Gefahr“ eines drohenden generellen Tempolimits

Zu Beginn des Jahres 1974 schien eine gesetzliche Regelung zugunsten einer Beschränkung der zugelassenen Höchstgeschwindigkeit aus Sicht von BMW bald bevorzugen zu sein.<sup>181</sup> Am 15. März 1974 folgte das Bundeskabinett jedoch der Empfehlung des Bundesrates und erließ eine unverbindliche Richtgeschwindigkeit von 130 km/h auf Autobahnen.<sup>182</sup> Wie ideologisch aufgeladen die Diskussion um das Tempolimit geführt wurde, macht der Kommentar des Motorjournalisten Hans Dieter Kraus im ‚bayern motor‘ deutlich: „Mit der Richtgeschwindigkeit kann man leben. Ob man damit überleben kann, wird die Zukunft zeigen“<sup>183</sup> und „In einem liberalen Europa können bereits ‚unsinnige Verkehrskontrollen‘ dazu führen, daß das Wort vom ‚Polizeistaat‘ wieder die Runde macht.“<sup>184</sup> Die Diskussionen um ein generelles Tempolimit auf deutschen Autobahnen war jedoch keineswegs verstummt. Besonders an Feiertagen wie Ostern oder Pfingsten brannten die Diskussionen um eine endgültige Limitierung der Geschwindigkeit immer wieder auf.<sup>185</sup>

---

<sup>177</sup> BMW Group UA, UA 1459, Protokoll der Vorstandssitzung 27/1979 (25.09.1979) 2-4.

<sup>178</sup> BMW Geschäftsbericht 1978, UU 220-10 (München 1979), 18; BMW Group UA, bayern motor, 79-3 UI-2027-3, 7. Jg., Nr. 3 (März 1979) 1.

<sup>179</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 11/1979 (03.05.1979) 1-3

<sup>180</sup> BMW Group UA, UA 1458, Protokoll der Vorstandssitzung 38/1978 (14.11.1978) 18.

<sup>181</sup> BMW Group UA, UA 1904-1, Marktforschungsbericht Nr. 16/74, 1-13.

<sup>182</sup> Goebel PKW-Marketing, 121.

<sup>183</sup> BMW Group UA, bayern motor, 74-3 UI-2021-3, 2. Jg., Nr. 3 (März 1974) 2.

<sup>184</sup> BMW Group UA, bayern motor, 74-3 UI-2021-3, 2. Jg., Nr. 3 (März 1974) 2.

<sup>185</sup> BMW Group UA, UA 1904-1, Marktforschungsbericht Nr. 16/74, 1-13.

## Alternative Antriebsarten

Auf der Suche nach alternativen Antriebsarten beschloss der Vorstand, bestärkt durch erfolgsversprechende Versuchsreihen, im November 1977 die Entwicklung von BMW-Dieselmotoren zu forcieren. Bei einem Anteil von 30% in der 3er- und 5er-Reihe ließe sich so der Verbrauch um etwa 16% reduzieren. Trotz des harten Wettbewerbs in diesem Sektor wurde der Einführungsstermin des BMW-Dieselmotor auf das Jahr 1982 avisiert.<sup>186</sup> Zum Vergleich: Volkswagen, zu diesem Zeitpunkt Marktführer im Dieselsegment, begann bereits fünf Jahre früher, im Jahr 1973, Dieselmotoren für den Massenmarkt zu entwickeln.<sup>187</sup> Zur Realisierung des Vorhabens gründete BMW mit dem österreichischen Partner Steyr-Daimler-Puch AG (SDP) ein Gemeinschaftsunternehmen für Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Dieselmotoren.<sup>188</sup> Jedoch stieg SDP nach nur drei Jahren der Kooperation 1982 wieder aus dem Projekt aus. BMW hatte aber parallel einen Dieselmotor in München entwickelt, der ab 1983 im übernommenen Werk Steyr gebaut werden konnte.

## Energieversorgung der BMW-Standorte

Die Überlegungen des Vorstands<sup>189</sup> zur zukünftigen Energieversorgung der BMW-Standorte gingen davon aus, dass auch in den kommenden Jahren als Folge der künftigen Kapazitätserweiterungen (insbesondere bei Verwirklichung eines 3. Produktionsstandortes), der zunehmenden Automatisierung und Rationalisierung sowie der weiteren Verbesserung der Arbeitsplätze der Energiebedarf stark ansteigen werde. Angesichts dessen müsse BMW seine Bemühungen zur Einsparung von Energie und zur Absicherung gegenüber temporären Versorgungsengpässen verstärkt fortsetzen. Die zuständigen Stellen des Unternehmens wurden beauftragt,

- die Bemühungen um den Ersatz der sehr teuren elektrischen Energie durch andere Energiearten fortzusetzen,
- die Möglichkeiten einer – energiepolitisch interessanten – Nutzung der Abwärme des Kernkraftwerkes Isar (bei Landshut) für das Werk Dingolfing, sowie

---

<sup>186</sup> BMW Group UA, UA 1456, Protokoll der Vorstandssitzung 34/1977 (03.11.1977) 7f.

<sup>187</sup> *Neumaier*, Sparsamkeit, 172.

<sup>188</sup> *Grunert, Triebel*, BMW seit 1916, 74, 244; BMW Group UA, bayern motor, 78-4 UI-2026-7, 6. Jg., Nr. 4 (Juli 1978) 1f.

<sup>189</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 8/1979 (27.03.1979) 3-6.

- die Möglichkeit des Aufbaus einer Eigenstromversorgung (als Notstromanlage und zur Abdeckung von Leistungsspitzen) bei gleichzeitiger Nutzung der Abwärme für Heizzwecke eingehend zu prüfen,<sup>190</sup>
- Teams in den Werken zu bilden, die mit der Wahrnehmung der Energieeinsparungsinteressen beauftragt wurden.

Überdies waren Mitarbeiter dazu angehalten, Vorschläge zur Energieeinsparung einzureichen. Die besten Eingaben wurden großzügig belohnt: „Ideen-Trio schützt Umwelt und spart Kosten. 25.000 Mark Prämie für einen Verbesserungsvorschlag können sich drei Mitarbeiter im Milbertshofener Werk teilen“<sup>191</sup> schrieb der ‚bayern motor‘ im Juni 1981.

### Umweltschutz vor Ort

In Anbetracht der lokalen Kritik an auftretenden Lärm- und Schadstoffemissionen des Werkes im Münchner Norden ließ die Umweltschutzabteilung eine Umfrage durchführen, inwieweit das Werk als umweltbelastender Faktor wahrgenommen wurde.<sup>192</sup> Ein Drittel der Befragten gab an, dass das BMW-Werk ein umweltbeeinflussender Faktor sei. 4% der Münchener (im Norden der Stadt 9%) unterstellten dem Werk eine starke, 23% jedoch nur eine weniger starke Umweltbelastung.<sup>193</sup> Zwar ging man in der BMW-Zentrale davon aus, dass hier vor allem durch die Presse verbreitete Stereotype (etwa: ‚Jede große Fabrik belastet die Umwelt‘) von starker meinungsbildender Kraft waren, doch waren umgesetzt auf die Gesamteinwohnerzahl Münchens immerhin mehr als 50.000 Personen (4%) der Meinung, das BMW-Werk habe eine stark umweltbelastende Wirkung. Die image-bildende Funktion dieser Personen galt es nicht zu unterschätzen, wies doch die Umfrage sie aufgrund ihrer Merkmale (kulturell sehr interessiert, weltgewandt, SPD-nah) als „opinion leader“<sup>194</sup> aus.

---

<sup>190</sup> Im Jahr 1985 wurde im Werk Regensburg ein wärmeorientiertes Blockheizkraftwerk eingerichtet. Hierzu: BMW Group UA, UU 730-10, BMW intern – Informationsdienst für Führungskräfte, Nr. 7/85, Blockheizkraftwerk Regensburg (22.03.1985) 2f.

<sup>191</sup> BMW Group UA, bayern motor, 81-6 UI-2029-6, 9. Jg., Nr. 6 (Juni 1981).

<sup>192</sup> BMW Group UA, UA 1904-1, Marktforschungsbericht Nr. 10/78, 1.

<sup>193</sup> BMW Group UA, UA 1904-1, Marktforschungsbericht Nr. 10/78, 1-3.

<sup>194</sup> BMW Group UA, UA 1904-1, Marktforschungsbericht Nr. 10/78, 1-3.

Innerhalb des BMW Konzerns war die 1973 gegründete Abteilung ‚Umweltschutz‘ (die erste ihrer Art in Süddeutschland<sup>195</sup>) dafür verantwortlich, einen Konsens mit Anwohnern und Kritikern herzustellen und ein negatives Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu vermeiden. 1976 wurde diese Abteilung in einen zentralen und einen dezentralen Part aufgeteilt.<sup>196</sup> Während die zentrale Abteilung mit konzernweiten Aufgaben betraut war, befassten sich die dezentralen Abteilungen mit dem Umweltschutz auf Werksebene. Letztere wurden jeweils bei jeder neuen Werksgründung eingerichtet<sup>197</sup> und waren disziplinarisch dem Werksleiter, fachlich der zentralen Umweltaffäre unterstellt. Auf Werksebene bestanden die Abteilungen aus ein oder zwei Mitarbeitern, auf Konzernebene umfasste die Abteilung zum Ende des Jahrzehnts lediglich fünf Mitarbeiter, von denen fast alle eine naturwissenschaftliche Ausbildung hatten.<sup>198</sup>

### Abfallbeseitigung in den Werken

Die steigenden Mengen produzierten Abfalls in den BMW-Werken machte eine Neuorganisation des Abfallmanagements erforderlich. Ein erster Schritt war das für die Mitarbeiter des Werks Dingolfing ausgegebene Umweltschutz-Informationsprospekt, in dem genaue Anleitungen zur Abfalltrennung aufgeführt waren.<sup>199</sup> Ab dem 1. September 1974 führte der Vorstand eine Abfallverordnung ein, auf Grundlage derer Mitarbeiter entsprechend geschult und angewiesen wurden.<sup>200</sup> Auch der Abwasserschutz nahm nun einen höheren Stellenwert ein. Alle Abwässer aus Lackierbetrieben, chemischen Anlagen und Metall-Waschmaschinen wurden so aufbereitet, dass sie der nachgeschalteten, von BMW mitfinanzierten Kläranlage der Stadt Dingolfing schadlos zugeführt werden konnten.<sup>201</sup> Außerdem kam BMW der Pflicht nach, einen Abfallnachweis im Sinne des § 11 Abfallbeseitigungsgesetz<sup>202</sup> zu erstellen.<sup>203</sup> Durch die jährliche Überarbeitung dieses Nachweises entwickelte das

---

<sup>195</sup> Manfred Heller, Das Umweltmanagementsystem der BMW AG. In: Dietmar Goralczyk, Manfred Heller (Hg.), Strategisches Umweltschutzmanagement in der Industrie. Öko-Audit, Qualitätssicherung, Managementsysteme im Umweltschutz, ökologische Unternehmenskonzeption, Haftung im Umweltschutz u.v.m (Wien 1995) 57-82, hier 59.

<sup>196</sup> Tywuschik, Wandel, 114.

<sup>197</sup> Heller, Umweltmanagementsystem, 59.

<sup>198</sup> Tywuschik, Analyse, 202; Tywuschik, Wandel, 117-121.

<sup>199</sup> BMW Group UA, UA 1868-1, Umweltschutz, Umweltschutzprospekt von BMW zur Abfalltrennung im Werk Dingolfing (1979).

<sup>200</sup> BMW Group UA, UA 852-2, Protokoll der Vorstandssitzung 32/1974 (03.09.1974) 6.

<sup>201</sup> BMW Geschäftsbericht 1973, UU 199-10 (München 1974), 17.

<sup>202</sup> Bundesgesetzblatt, Teil I, Nr. 49 /1972, AbfG, 875f.

<sup>203</sup> BMW Group UA, UA 1868-1, Sondermüllbericht 1979/80 (11/1981) 8.

Unternehmen ein BMW-einheitliches ‚Handbuch Abfallbeseitigung‘.<sup>204</sup> Die direkt mit der Abfallbeseitigung befassten Fachabteilungen, als auch die Stellen, die mit betriebswirtschaftlichen, verfahrens- und anlagentechnischen Fragen befasst waren, sollten somit über Orientierungs- und Nachschlagehilfe verfügen, um die sachgerechte und wirtschaftliche Abfallbeseitigung weiter zu optimieren.

### Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik

Die sich zu Ende der 1970er Jahre häufenden umweltbezogenen Problemlagen veranlassten den Vorstand im Jahr 1979 dazu, das Frankfurter Battelle-Institut zu beauftragen, eine Umweltbilanz und Maßnahmenvorschläge für die unternehmerische Umweltpolitik – vorerst nur am Beispiel des Werkes in Milbertshofen – zu erarbeiten.<sup>205</sup> Die aus diesem Situationsbericht abgeleiteten Entscheidungshilfen sollten – so der Wunsch des Vorstandes und die Empfehlung des Instituts – in eine Unternehmenspolitik münden, die die Konkretisierung von Umweltzielen auf allen Leitungsebenen des Konzerns als ganzheitliche Aufgabe definierte.<sup>206</sup>

Die Umweltbilanz umfasste die Bereiche Luft, Lärm, Abwasser und Umweltchemikalien und bestand aus der Differenz der Grundbelastung (ohne BMW-Anlagen) und Zusatzbelastung (mit BMW-Anlagen), gemessen in der Werksumgebung. Bezüglich der Zusatzbelastung erfolgte eine Aufschlüsselung der Emissionen nach den einzelnen Betriebsteilen, um Grundlagen für interne Investitionsentscheidungen, aber auch für die Öffentlichkeitsarbeit zu geben.

Die Untersuchung kam zu folgendem Ergebnis:

Von der großen Zahl durchgeführter Maßnahmen zum Umweltschutz und

- der bewussten Vermeidung des Einsatzes bestimmter Chemikalien wegen ihrer Umweltgefährlichkeit,
- der qualifizierten personellen Ausstattung des Unternehmens zur Erfüllung von Umweltschutzaufgaben,

---

<sup>204</sup> BMW Group UA, UA 1868-1, Sondermüllbericht 1978 (1979) 2.

<sup>205</sup> BMW Group UA, UA 1934-1, Konvolut Umwelteinflüsse Produktion, Untersuchung des Battelle-Instituts e.V. (Frankfurt a.M.): Umweltbilanz und Maßnahmenvorschläge für das BMW-Werk Milbertshofen. Entscheidungsgrundlagen zur unternehmerischen Umweltpolitik (1980).

<sup>206</sup> BMW Group UA, UA 1934-1, Konvolut Umwelteinflüsse Produktion, Untersuchung des Battelle-Instituts e.V. (Frankfurt a.M.): Umweltbilanz und Maßnahmenvorschläge für das BMW-Werk Milbertshofen. Entscheidungsgrundlagen zur unternehmerischen Umweltpolitik (1980) 2-4.

- dem Interesse des Unternehmens an der Untersuchung, mit der von unabhängiger Seite eine objektive und kritische Bestandsaufnahme der tatsächlichen Situation durchgeführt wurde, sowie
- der Tatsache der Publikation wesentlicher Ergebnisse der Untersuchung

lasse sich ableiten, dass BMW „Umweltschutz nicht nur reaktiv mit dem Ziel betreib[e], vorgeschriebene Normen einzuhalten, sondern daß darüber hinaus aktiver Umweltschutz als dynamische unternehmenspolitische Aufgabe aufgefaßt“<sup>207</sup> werde.

### 4.2.3 Interne und externe Kommunikation

Von den unter 4.2.1 und 4.2.2 genannten Umwelthemen werden folgende auch in der in- und externen Kommunikation wieder aufgegriffen:

- Wertewandel der Automobil-Käuferschaft (als Aspekt der Werbung und Imageplanung),
- ‚Gefahr‘ eines drohenden generellen Tempolimits,
- Verbrauchsreduzierung als neue Parameter in Forschung und Entwicklung

Zudem wurde das Benzin-Blei-Gesetz in der in- und externen Kommunikation aufgegriffen. Das Thema Umweltschutz fand darüber hinaus auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Intensität Eingang in alle Geschäftsberichte der Jahre 1973 – 1979.

#### Benzin-Blei-Gesetz

Hinsichtlich des geplanten Benzin-Blei-Gesetzes war BMW der Auffassung, dass das BMI versuche, einen Keil zwischen Automobil- und Mineralölindustrie zu treiben. BMW werde deshalb zu einer gemeinsamen Gegeninitiative mit dem VDA anregen. Zudem sollte der Bundesinnenminister angeschrieben werden sowie namhafte Fachjournalisten zur kritischen Stellungnahme zum Gesetzentwurf veranlasst werden.<sup>208</sup> Gleichzeitig legte der Vorstand die offizielle Sprachregelung fest, dass die

---

<sup>207</sup> BMW Group UA, UA 1934-1, Konvolut Umwelteinflüsse Produktion, Untersuchung des Batelle-Instituts e.V. (Frankfurt a.M.): Umweltbilanz und Maßnahmenvorschläge für das BMW-Werk Milbertshofen. Entscheidungsgrundlagen zur unternehmerischen Umweltpolitik (1980) 11.

<sup>208</sup> BMW Group UA, UA 852-2, Protokoll der Vorstandssitzung 31/1974 (28.08.1974) 13.

neuen Gesetzesbestimmungen ausschließlich Probleme in der Mineralölindustrie hervorriefen, nicht jedoch bei BMW.<sup>209</sup>

Des Weiteren erwartete der Vorstand, dass BMW in Verbindung mit dem Benzin-Blei-Gesetz in der Presse genannt werden würde. Am 8. März 1975 beantwortete ein VDA-Sprecher im Bayerischen Rundfunk eine Hörerfrage zum Gesetz speziell in Verbindung mit einem BMW-Modell unrichtig und mit einer für BMW negativen Tendenz. Die Presseabteilung des Unternehmens wurde daraufhin beauftragt, den Wortlaut der Anfrage und der Antwort zu beschaffen, um die „notwendigen Schritte“<sup>210</sup> unternehmen zu können. Der VDA sollte diesbezüglich mit der gebotenen Deutlichkeit über diesen Fehler informiert werden.

### Wertewandel der Automobil-Käuferschaft (als Aspekt der Werbung und Imageplanung)

In den 1970er Jahren setzte BMW den seit 1965 eingeschlagenen Weg der Marken- und Produktkommunikation fort, jedoch änderte sich die Akzentuierung: weg von einer Kommunikation der reinen (sportlichen) Produktsubstanz und hin zur Sicht des Fahrers.<sup>211</sup> Die Fahrzeuge wurden zu einem Teil der Fahrerpersönlichkeit stilisiert. BMW fahren sollte nun keine Frage mehr des sozialen Prestiges sein, sondern eine Frage des Charakters, welcher sich wiederum durch Leistung, Dynamik und Agilität auszeichnen sollte. In dieser Art der Kundenansprache spiegelte sich der gesellschaftliche Trend zur Individualisierung wider, die einherging mit der Ausweitung der Wahlmöglichkeiten bei der Ausstattung der Automobile. Fortan sollte jeder BMW-Fahrer den auf ihn persönlich zugeschnittenen BMW fahren können.

Wie sehr sich vor diesem Hintergrund die Werbeaussagen ändern sollten, zeigt ein Vergleich von Werbeanzeigen aus den Jahren 1973 und 1976/77. 1973 hieß es: „Die Zweitürer. Spurtstark und wendig. Bis 186 km/h. Triebwerke von 85 bis 130 PS.“<sup>212</sup> Vier Jahre später dagegen: „Sicherheit am Arbeitsplatz“<sup>213</sup> + Abbildung, die eine genaue Auskunft und Beschreibung aller Sicherheitsdetails der BMW 3er Serie gab. Ab 1977 sollten Qualität (als Neuinterpretation: ‚konstruktive Qualität bei BMW‘), Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und der Motorsport (hier besonders Zusammenspiel von

---

<sup>209</sup> BMW Group UA, UA 1333, Protokoll der Vorstandssitzung 12/1975 (22.04.1975) 9.

<sup>210</sup> BMW Group UA, UA 1333 Protokoll der Vorstandssitzung 8/1975 (11.03.1975) 9.

<sup>211</sup> *Grunert, Triebel*, BMW seit 1916, 482; *Goebel*, PKW-Marketing, 265.

<sup>212</sup> *Goebel*, PKW-Marketing, 253.

<sup>213</sup> *Goebel*, PKW-Marketing, 254.

Mensch und Maschine) als Grundlinien der Werbung zu den bereits bestehenden gelten.<sup>214</sup> Ende der 1970er Jahre erfolgte eine verstärkte Beschäftigung mit Themen der Werbung und Außenwirkung. Der vorliegenden Werbekonzeption lag nun eine ‚Philosophie‘ zugrunde, die sich mit den Begriffen

- anspruchsvoll, leistungs- und erfolgsbetont,
- dynamisch, zurückhaltend in der Form, jedoch überzeugend im Inhalt

umschreiben lässt.<sup>215</sup> Zusätzlich sollten die Attribute Komfort und Qualität verstärkt hervorgehoben werden.

Wegen der „krisenhaften Verschlechterung der Marktsituation“<sup>216</sup> durch die steigenden Ölpreise im Jahr 1979 sollte aber nach Meinung des Vorstands „mit der Sportlichkeit“<sup>217</sup> vorsichtig umgegangen werden. Anzustreben sei eine Konnotation des Begriffs mit allgemein sportlichem Verhalten und nicht mit dem Automobilrennsport. Überdies sei zu beobachten, dass sich die Wertvorstellungen in der Öffentlichkeit sehr schnell wandeln können. Eine zu einseitige und nur schwer veränderbare Betonung gesellschaftspolitischer Aspekte müsse daher unbedingt vermieden werden. Anzeigen zur institutionellen Firmenwerbung waren insbesondere hinsichtlich ihres politischen, wirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Inhaltes von nun an mit dem Vorstand abzustimmen.

#### ‚Gefahr‘ eines drohenden generellen Tempolimits

Unter dem Gesichtspunkt einer drohenden Begrenzung der Autobahnhöchstgeschwindigkeit erarbeitete BMW ein umfassendes PR-Konzept. Die zentrale Formel ‚Freude am Fahren‘ war laut diesem Ausdruck einer egoistischen Fahrkultur, ein Slogan aus der Frühzeit des ungebundenen Verkehrs, der im Jahr 1975 leicht rücksichtslos und überheblich wirke. Erforderlich sei es daher, die soziale Relevanz der individuellen ‚Freude am Fahren‘ aufzuzeigen und der Öffentlichkeit klarzumachen, dass es dem ganzen Straßenverkehr zugute käme, wenn alle Verkehrsteilnehmer sich so verhalten würden wie die (guten) BMW-Fahrer. Zwangsläufig beruhe eine Fahrkultur, die auf einen Menschen in Hochform abziele, auf einer sportlichen Basis und Sport sei daher Synonym für die wichtigsten

---

<sup>214</sup> BMW Group UA, UA 1446, Protokoll der Vorstandssitzung 22/1976 (15.06.1976) 13.

<sup>215</sup> BMW Group UA, UA 1448, Protokoll der Vorstandssitzung 1/1978 (13.01.1978) 11f.

<sup>216</sup> BMW Group UA, UA 1447, Anlage zum Protokoll der Vorstandssitzung 4/1979 (06.02.1979) 1-4.

<sup>217</sup> BMW Group UA, UA 1447, Anlage zum Protokoll der Vorstandssitzung 4/1979 (06.02.1979) 1-4.

Forderungen dieser Fahrkultur: Training, Konzentration, Selbstbeherrschung, Maßhalten, Verkehrsdisziplin, Reaktionsschnelligkeit, Fairness und Spiel. Im Sinne des neuen PR-Konzeptes sollten diese Attribute nun mehr als bisher im Sinne einer sozialen Relevanz interpretiert werden.<sup>218</sup>

Flankiert wurde die neue PR-Ausrichtung durch die Info-Broschüre „Bilanz der Energie. Reaktion statt Resignation“<sup>219</sup>. Darin wurden dem Leser die ‚Zehn Gebote für energiebewusstes Autofahren‘ erläutert, gleichzeitig aber auch ein generelles Tempolimit für deutsche Autobahnen streng kritisiert. Am Beispiel des weltweit größten Energieverbrauchers USA wurde aufgezeigt, dass auch die dort bestehende Geschwindigkeitsbegrenzung von 55 mph nicht zu einer Verbesserung der Energiebilanz geführt habe.<sup>220</sup> Die dortigen Autofahrer seien keineswegs energiebewusster. Äquivalent dazu wäre auch in der Bundesrepublik – selbst bei einem vorgeschriebenen Tempo von 100 statt 130 km/h – die Einsparung marginal. Ein Tempolimit würde ebenfalls nicht dazu beitragen, den Individualverkehr auf Bahn und Flugzeug verlagern, da Verkehrsnetz und Siedlungspolitik der BRD auf die Nutzung des Automobils ausgelegt worden seien.<sup>221</sup>

### Verbrauchsreduzierung als neue Parameter in Forschung und Entwicklung

Als weiteren Schritt zu einer Reduzierung des Verbrauchs führte BMW 1979 erstmals im Modell 732i die sogenannte ‚Digitale Motor-Elektronik‘ ein. Dabei handelte es sich um einen Zündungsrechner, der abgas- oder verbrauchsoptimal programmiert werden konnte. Ziel der DME war es, die Zündung in den unteren Gängen abgasoptimal, in den oberen Gängen verbrauchsoptimal einzustellen. Die DME sollte auf der IAA 1979 besonders herausgestellt werden.<sup>222</sup> Damit folgte BMW nun doch den noch 1976 abgelehnten Weg japanischer Hersteller, das eigene Abgaskonzept dezidiert zu bewerben.<sup>223</sup> Darüber hinaus wurden dem Bundeswirtschaftsminister Zusagen gemacht, bis 1985 den Kraftstoffverbrauch für PKW um durchschnittlich 10-12% zu

---

<sup>218</sup> BMW Group UA, UR 5102-1, Geschwindigkeitsbegrenzung, Langfristiges PR-Konzept für BMW unter dem Gesichtspunkt einer Begrenzung der Autobahnhöchstgeschwindigkeit (05.09.1975) 11f.

<sup>219</sup> BMW Group UA, AK 5636, BMW-Kundendienst: Bilanz der Energie. Reaktion statt Resignation (1979).

<sup>220</sup> BMW Group UA, AK 5636, BMW-Kundendienst: Bilanz der Energie. Reaktion statt Resignation (1979) 4.

<sup>221</sup> BMW Group UA, UR 5102-1, Geschwindigkeitsbegrenzung, Argumente contra Hauff (26.06.1979).

<sup>222</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 5/1979 (20.02.1979) 20. Vgl. auch: Goebel, PKW-Marketing, 204.

<sup>223</sup> BMW Group UA, UA 1446, Protokoll der Vorstandssitzung 32/1976 (21.09.1976) 7.

senken sowie der Nutzung von Alternativkraftstoffen besondere Aufmerksamkeit zu widmen.<sup>224</sup>

### Geschäftsberichte 1973 – 1979

In den Geschäftsberichten 1973 – 1979 lässt sich klar erkennen, wann die Themen Umweltschutz, Energie- und Ressourceneinsparung sowie Sicherheit auch in Politik und Öffentlichkeit Mittelpunkt von Debatten waren und wann eher andere Themen die gesamtgesellschaftliche Diskussion dominierten. Wurde im Geschäftsbericht 1972 kaum Bezug auf Umweltthemen genommen, standen die Berichte der Jahre 1973 und 1974 klar im Zeichen der Öl-Krise und deren Folgen für BMW. Erstmals 1973 deklarierte der Vorstand in seinem Bericht die Sparsamkeit der BMW-Motoren als marktgerecht.<sup>225</sup> Zudem seien Sicherheit und Umweltschutz die vorrangigen Themen für die Entwicklungsarbeit bei BMW. Bei den Investitionen sei dem Umweltschutz ebenfalls durch die Einrichtung von Kläranlagen und Nachverbrennungsanlagen Rechnung getragen worden.<sup>226</sup> Im Geschäftsbericht 1974 waren die ‚neuen Erfordernisse‘ des Umweltschutzes sogar Hauptthema im Bericht der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Zudem setzte sich BMW erstmals unter dem Punkt ‚Unternehmen und Öffentlichkeit‘ mit den sich wandelnden Wertevorstellungen auseinander.<sup>227</sup> Doch nach Abklingen des ‚Ölpreis-Schocks‘ zeigte sich auch die Berichterstattung zum Thema Umwelt reduzierter. In den Jahren 1975 – 1978 wurde hauptsächlich über technische Neuerungen am Produkt und in der Produktion sowie deren Beitrag zur Verbrauchs- und Energieeinsparung berichtet. Das änderte sich 1979: Der schlagartig angestiegene Ölpreis als Folge des Ersten Golfkrieges sorgte wieder für einen deutlich höheren Stellenwert der Themen Ressourcenverbrauch und Energieeinsparung in den Geschäftsberichten.

### **4.3 Spannungsfeld Umweltschutz – Interessenskonflikte zwischen Politik, Gesellschaft und Automobilbranche**

Um die konzerninterne Rezeption der Umweltthemen sowie deren in- und externe Kommunikation historisch zu kontextualisieren, wird nachfolgend der Fokus auf die

---

<sup>224</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 11/1979 (03.05.1979) 9.

<sup>225</sup> BMW Geschäftsbericht 1973, UU 199-10 (München 1974) 8-10.

<sup>226</sup> BMW Geschäftsbericht 1973, UU 199-10 (München 1974) 17.

<sup>227</sup> BMW Geschäftsbericht 1974, UU 202-10 (München 1975) 33.

Verkehrspolitik und Gesetzgebung (4.3.1), das gesellschaftliche Klima und den Pressespiegel (4.3.2) sowie auf die Arbeit der Automobilbranchen-Interessensverbände (4.3.3) gerichtet.

#### 4.3.1 Verkehrspolitik und Gesetzgebung

Die Politik der sozialliberalen Koalition aus SPD und FDP griff durch zahlreiche technische Reglementierungen sowie Umwelt- und Sicherheitsvorschriften in das politische ‚Set-up‘ der Automobilbranche ein und sollte es nachhaltig prägen.<sup>228</sup> Zwar unterschieden sich die verabschiedeten gesetzlichen Regelungen stark von der dirigistischen Linie der US-Regierung, doch erhielt die Kritik an den Problemen des Individualverkehrs durch die Erfahrungen der Öl-Krise auch in der Bundesrepublik eine neue Intensität. Abgas- und Lärmreduzierung, aktive und passive Sicherheit durch Geschwindigkeitsbegrenzungen, Gurtpflicht und Ressourcenschonung wurden zu Eckpfeilern der Debatte, die eine Beschränkung der individuellen Mobilität zugunsten kollektiver Ansprüche an Umweltschutz und Lebensqualität einforderte.<sup>229</sup> Beschlossen wurden neben dem bereits angesprochenen Benzin-Blei-Gesetz (1972) unter anderem die Festschreibung einer gesonderten PKW-Abgasinspektion (1974), die Senkung der steuerlich anrechenbaren Kilometer-Pauschale und die Anschnallpflicht (1973/74).<sup>230</sup> Der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) wurde überdies gezielt durch veränderte Steuer- und Subventionsmaßnahmen gestärkt.

Die ohnehin schon unsichere Grundstimmung der Automobilhersteller wandelte sich in sorgenvollen Pessimismus, als Lauritz Lauritzen Bundesverkehrsminister wurde und kurz darauf neue Akzente in der Verkehrspolitik ankündigte. Unter dem Motto ‚Der Mensch hat Vorfahrt‘ erschien aus seinem Ressort kommend im Jahr 1973 ein Kursbuch, dessen Inhalt ein deutliches Fragezeichen hinter die Vorrangstellung des Individualverkehrs setzte<sup>231</sup> und damit eine erste Revision des planungseuphorischen<sup>232</sup> Leber-Plans von 1968 bedeuteten. Die verkehrspolitische Bewertung des ‚Kursbuches‘ war nicht zuletzt eine Reaktion auf die aufgekommene

---

<sup>228</sup> Köhler, Krisenstrategie, 274.

<sup>229</sup> Goebel, PKW-Marketing, 106-111.

<sup>230</sup> Köhler, Krisenstrategie, 274f.

<sup>231</sup> Tilly, Zeiten, 220f.

<sup>232</sup> Canzler, Zauberlehrlings-Syndrom, 119.

politische und gesellschaftliche Debatte um „quality of life“<sup>233</sup>. Für die Kommunikation zwischen Industrie, Verband und Politik bedeute die nun auch erstmals klar formulierte Kritik am Automobilität und das Verweisen auf die sozialen Kosten des Kraftverkehrs eine spürbare Abkühlung.

Zeitgleich wurde heftig über die Einführung eines Tempolimits gestritten. Zunächst beschloss die Regierung als Reaktion auf die Öl-Krise und die damit verbundene Mineralölverknappung neben der Verhängung von ‚autofreien Sonntagen‘ ein temporäres Höchsttempo von 100 km/h auf den Autobahnen. Hintergrund waren aber keine umweltpolitischen Ziele: Das Tempolimit sollte zur Senkung des Kraftstoffverbrauchs dienen.<sup>234</sup> Im Zuge dieser Maßnahme wurden nicht wenige Stimmen laut, die das temporäre in ein generelles Tempolimit umwandeln wollten, um mehr Sicherheit im Straßenverkehr herzustellen. Die Zahl der Verkehrstoten war am Beginn der 1970er Jahre mit knapp 20.000 Opfern auf ein neues Höchstmaß gestiegen. Letztlich mündete diese Debatte 1974 in der Festlegung einer Richtgeschwindigkeit von 130 km/h auf Autobahnen, nachdem bereits zwei Jahre zuvor die Höchstgeschwindigkeit von 100 km/h auf außerörtlichen Straßen beschlossen worden war. Die öffentliche und politische Diskussion um ein generelles Tempolimit verstummte aber keineswegs gänzlich, sondern erlebte in den 1980er Jahren einen neuen Höhepunkt.

1974 waren jedoch nicht nur kritische Stimmen von staatlicher Seite zu vernehmen. Der Direktor der Bundesanstalt für Straßenwesen (BASt), Krell, sendete ein Manuskript seines Vortrages ‚Straße und Umwelt‘, den er anlässlich des Straßenbautages 1974 halten sollte, an BMW. Darin verwies er auf die Ergebnisse des ‚Club-of-Rome‘-Berichts und die aus seiner Sicht überstürzten, ideologisierten Herabwürdigungen, die infolgedessen von bundesdeutschen Politikern gegen das Auto vorgebracht worden seien. Krell war der Auffassung, dass eine sinnvolle Umweltgestaltung besser sei als „lediglich Umweltschutz“<sup>235</sup>. Seine Argumentation hob diesbezüglich darauf ab, dass es insbesondere die Aufgabe von Stadtplanern, Verkehrsingenieuren und -planern sei, sämtliche Verkehrswege (Straße, Schiene,

---

<sup>233</sup> *Canzler*, Zauberlehrlings-Syndrom, 119.

<sup>234</sup> Kurt *Möser*, Was macht eigentlich das Geschwindigkeitslimit? In: Jana *Sprenger* (Hg.), Patrick *Masius*, Ole *Sparenberg*, Umweltgeschichte und Umweltzukunft. Zur gesellschaftlichen Relevanz einer jungen Disziplin (Göttingen 2009) 229-240, hier 235f; *Klenke*, Freier Stau, 91, 94.

<sup>235</sup> BMW Group UA, UR 5102-1, Geschwindigkeitsbegrenzung, Manuskript ‚Straße und Umwelt‘ (13.11.1974) 1f.

Fluss und Flughäfen) im Sinne einer „Umweltgestaltung“<sup>236</sup> so zu planen, dass sie möglichst wenig ökologisch negative Folgen hätten.

Abschließend betrachtet drängten die Konjunkturabschwächung und der Absatzeinbruch der Automobilbranche als Folge der Öl-Krise die Umweltpolitik in eine fast hoffnungslose Defensive.<sup>237</sup> Die vor der Krise energiepolitisch geäußerte Kritik am Automobilmotus verblasste in dem Moment, als um die Jahreswende 1973/74 der Konjunkturmotor Automobilindustrie zu lahmen begann. Aus diesem Grunde sind die Beschlüsse zur Energieeinsparung wie Tempolimit und Fahrverbote nur sehr bedingt unter Umweltschutzaspekten zu bewerten, sondern viel mehr als Sofortmaßnahmen, um noch größeren volkswirtschaftlichen Schaden aufgrund immer weiter steigender Energiepreise abzuwenden. Bekräftigt wird diese Annahme einerseits dadurch, dass nach Abklingen des ‚Ölpreis-Schocks‘ beide angesprochenen Maßnahmen wieder aufgehoben wurden, andererseits ein bis in die 1980er Jahre hinein dauernder Stillstand in der umweltbewussten Verkehrspolitik eintrat.<sup>238</sup> Analog dazu war auch in der Bevölkerung kein gesteigertes Umweltbewusstsein auszumachen.<sup>239</sup> Die Automobilnachfrage schnellte wieder nach oben und der ÖPNV rutschte tief in die roten Zahlen.<sup>240</sup> Neben der wirtschaftlichen Interessenkoalition von Unternehmen, Gewerkschaften, der mächtigen Kraftfahr-Lobby und dem durchschlagenden Interesse breiter Schichten an der Motorisierung kam die umweltpolitische Reformtätigkeit zum Erliegen.<sup>241</sup>

#### 4.3.2 Pressespiegel und Öffentlichkeit

Der bereits in Analyse I dieser Arbeit angesprochene ‚Deutscher Rat für Landschaftspflege‘ vollzog ab 1974 eine deutliche Wende in Richtung ökologisches Denken.<sup>242</sup> In bisher ungewohnter Weise kritisierte er die bundesdeutsche Verkehrspolitik scharf, da sie massive Eingriffe in das Wirkungsgefüge des Naturhaushaltes zulasse. Äußerte der Rat in den 1960er Jahren noch

---

<sup>236</sup> BMW Group UA, UR 5102-1, Geschwindigkeitsbegrenzung, Manuskript ‚Straße und Umwelt‘ (13.11.1974) 16f.

<sup>237</sup> Klenke, Freier Stau, 96f.

<sup>238</sup> Kloepfer, Umweltrechts, 105.

<sup>239</sup> Nöhl, Symbole, 366.

<sup>240</sup> Klenke, Freier Stau, 97.

<sup>241</sup> Klenke, Freier Stau, 99.

<sup>242</sup> Klenke, Freier Stau, 89f.

landschaftsästhetische Kritik am Straßenbau, erschien ihm der Kraftverkehr nunmehr als besonders energie- und flächenaufwendig, unfallträchtig und umweltbelastend. In einem offenen Brief an Bundeskanzler Brandt forderte der Rat daher, dem freien Lauf des Kraftverkehrs Schranken zu setzen und den Straßenbau nicht allein von der Bedarfsentwicklung her abhängig zu machen.

Für den vorläufigen Höhepunkt institutionalisierter außerparlamentarischer Automobilkritik sorgte der 1971 vom Bundesministerium des Innern eingerichtete, mit unabhängigen Experten (jedoch keinem einzigen Kraftverkehrslobbyisten<sup>243</sup>) besetzte ‚Sachverständigenrat für Umweltfragen‘ (SRU).<sup>244</sup> In seinem ersten Sondergutachten ‚Auto und Umwelt‘ aus dem Jahr 1973 empfahl der SRU der Bundesregierung, Anreizsysteme für die breite Bevölkerung hin zu einer bewussteren ökologischen Lebensweise zu geben.<sup>245</sup> Das Umweltbewusstsein innerhalb der Bevölkerung sei darüber hinaus nach Auffassung des SRU äußerst mangelhaft, weswegen die Politik sich keineswegs davon gefangen nehmen lassen dürfe. Das Gutachten des Sachverständigenrates thematisierte zudem zum ersten Mal die ‚externen‘ Kosten des Automobilität, auf welche die Regierung deutlich stärker einzugehen habe. Damit stimmte der SRU der neuen Verkehrspolitik von Verkehrsminister Lauritzen zu und stellte gleichzeitig die kulturelle Symbolik des Automobils als Zeichen von Modernität und Fortschritt in Frage. Eingerichtet wurde der SRU wie auch das 1974 gegründete Umweltbundesamt, um einen interdisziplinären Informationsaustausch zwischen Bundesregierung und beiden Einrichtungen zu ermöglichen.<sup>246</sup>

Der ‚Deutsche Rat für Landschaftspflege‘ und der ‚Rat von Sachverständigen für Umweltfragen‘ standen mit ihrer Kritik in den frühen 1970er Jahren keineswegs allein da. Vielmehr entsprach diese einem Trend in der Bundesrepublik, der sich unter anderem auch in der Gründung und dem Aufstieg von Bürgerinitiativen mit umweltpolitischer Zielsetzung widerspiegelte.<sup>247</sup> Viele von ihnen fanden sich 1972 im ‚Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz‘ (BBU) zusammen, während einige traditionelle Naturschutzverbände in einen gemäßigeren-bürgerlichen und in einen

---

<sup>243</sup> Klenke, Verkehrspolitik, 189.

<sup>244</sup> Kloepfer, Umweltrechts, 98.

<sup>245</sup> Klenke, Freier Stau, 88f.

<sup>246</sup> Kloepfer, Umweltrechts, 98.

<sup>247</sup> Vgl. Hünemörder, Frühgeschichte, 183f; Patrick Kupper, „Weltuntergangs-Vision aus dem Computer“. Zur Geschichte der Studie "Die Grenzen des Wachstums" von 1972. In: Jens Hohensee, Wird Cassandra heiser? Die Geschichte falscher Ökoalarme (HRMG Beihefte 57, Stuttgart 2004) 98-111, hier 109.

radikaleren, links-alternativeren Teil zerfielen. 1977 vernetzte der BBU ca. 950 Gruppen mit etwa 300.000 Einzelmitgliedern.<sup>248</sup> Hinsichtlich der gesellschaftlichen Verankerung des Umweltgedankens dürfen indes beide Teile nicht überschätzt werden, so kamen die entscheidenden umweltpolitischen Impulse – wenn überhaupt – aus den Reihen der politischen Verantwortungsträger, als dass umgekehrt gesellschaftlicher Druck von ‚unten‘ umweltpolitische Reformen angestoßen oder an entscheidender Stelle gestützt hätte.<sup>249</sup> Die meisten Umweltverbände wurden auf das Auto erst nach Kernkraft und Industrie aufmerksam<sup>250</sup>, weswegen die sich langsam herausbildende und noch sehr interessenheterogene ‚Ökobewegung‘ das Auto als „Umweltverschmutzer Nr. 1“<sup>251</sup> verzögert wahrnahm.

Demgegenüber war das Automobil in der Presse – wie schon in den Jahren 1965 – 1972 – deutlich schärferer Kritik ausgesetzt. Zahlreiche Zeitschriften wie Automobilzeitschriften, Verbraucherzeitschriften, Organe von Automobilclubs sowie Magazine und Tageszeitungen boten nun ihren Lesern kritische Vergleichs- und Dauertests zu Qualität und Gebrauchsnutzen neuer Automobile sowie zu Serviceangeboten der Hersteller.<sup>252</sup> Im Zuge eines wachsenden Umweltbewusstseins hatte dabei der pessimistische Ausblick in die automobilen Zukunft Hochkonjunktur. Eine Flut mahnender Artikel und Bücher von Naturwissenschaftlern, kritischen Futurologen und engagierten Journalisten überschwemmte den neuen Markt.<sup>253</sup> Die Veröffentlichung des Club-of-Rome-Berichts steuerte diesbezüglich mit seinen computergestützten Erkenntnissen das Koordinatennetz, bzw. den Erklärungsansatz für die breite Bevölkerung bei.<sup>254</sup> Die eingängigen Formulierungen des Berichts, die Weltmodelle mit ihren exponentiellen und logistischen Wachstumskurven und die Gleichgewichtsszenarien gehörten bald zum bildungsbürgerlichen Grundwissen.<sup>255</sup> Insgesamt wurde in diesem Analysezeitraum eine nahezu unüberschaubare Menge an Artikeln veröffentlicht, von denen an dieser Stelle nur eine kleine Auswahl beispielhaft genannt werden kann. ‚DER SPIEGEL‘ thematisierte diesbezüglich 1973

---

<sup>248</sup> Hünemörder, Frühgeschichte, 286.

<sup>249</sup> Klenke, Freier Stau, 90.

<sup>250</sup> Kloepfer, Umweltrechts, 103.

<sup>251</sup> Möser, Geschichte, 275.

<sup>252</sup> Köhler, Krisenstrategie, 276.

<sup>253</sup> Hünemörder, Frühgeschichte, 200.

<sup>254</sup> Kai F. Hünemörder, Cassandra im modernen Gewand. Die umweltpokalyptischen Mahnrufe der frühen 1970er Jahre. In: Jens Hohensee, Wird Cassandra heiser? Die Geschichte falscher Ökoalarme (HRMG Beihefte 57, Stuttgart 2004) 79-97, hier 87.

<sup>255</sup> Kupper, Weltuntergangs-Vision, 105.

mit dem Artikel „Überall Geschubse und gereiztes Klima“<sup>256</sup> und ein Jahr später unter der Überschrift „Einer klebt hinterm andern“<sup>257</sup> die Stau- und Verkehrstotenproblematik.<sup>258</sup> Nach den Erfahrungen der Öl-Krise sah das Hamburger Magazin das „Ende der Überflussgesellschaft“<sup>259</sup> gekommen, um eine Ausgabe später den „Stop für Deutschlands Autofahrer“<sup>260</sup> zu verkünden.

### 4.3.3 Interessensverbände der Automobilbranche

Der VDA wertete die neue Verkehrspolitik unter Lauritzen als Kampfansage gegen automobilwirtschaftliche Interessen.<sup>261</sup> Die Verteuerung der Fahrzeughaltung, die einerseits aufgrund steigender Versicherungskosten, andererseits aufgrund der Erhöhung von Mineralölsteuer (Lauritzen-Konzept) und der Herabsetzung der Kilometerpauschale eintrat, beurteilte der VDA als problematisch. Der Verband forderte die Regierung auf, eine ‚krafftfahrzeugfreundlichere‘, langfristig berechenbarere Politik zu betreiben, die weitere finanzielle Belastungen des Autofahrens minimiere und auf ‚dirigistische‘ Eingriffe in Verkehrswesen und Wirtschaft überhaupt verzichte.<sup>262</sup> Insgesamt wurde der Ton nun deutlich rauer und die Diskussionen wurden merklich ideologisch aufgeladener, was sich zum Beispiel am häufig in Richtung Politik gerichteten Vorwurf der ‚amtlichen Automobilfeindlichkeit‘ erkennen lässt.<sup>263</sup> Infolge dieser Entwicklung nahm die Publikationstätigkeit des VDA in den 1970er Jahren sprunghaft zu. Insbesondere das öffentliche Image des von vielen Seiten in die Kritik gekommenen Automobils sollte mithilfe der Verbandsveröffentlichungen verbessert werden. Die Verknüpfung von Mobilität und Freiheit war dabei das Kernargument des Verbandes.<sup>264</sup> Überdies fanden sich regelmäßig sachbezogene Informationen zum Unfallgeschehen, zur Automobilsicherheit, zur Umweltverschmutzung und Ressourcenverschwendung in

---

<sup>256</sup> Überall Geschubse und gereiztes Klima. In: DER SPIEGEL, Jg. 27, Nr. 19 (07.05.1973) 54.

<sup>257</sup> Einer klebt hinterm andern. In: DER SPIEGEL, Jg. 28, Nr. 4 (21.01.1974) 28.

<sup>258</sup> Nöhl, Symbole, 366.

<sup>259</sup> Folge der Ölkrise: Ende der Überflussgesellschaft. In: DER SPIEGEL, Jg. 27, Nr. 47 (19.11.1973) 1.

<sup>260</sup> Stop für Deutschlands Autofahrer. In: DER SPIEGEL, Jg. 27, Nr. 48/1973 (26.11.1973) 1.

<sup>261</sup> Tilly, Zeiten, 220.

<sup>262</sup> Verband der Automobilindustrie e.V., Jahresbericht 1966/67, 7. Zit. nach: Tilly, Zeiten, 217.

<sup>263</sup> Tilly, Zeiten, 220.

<sup>264</sup> Tilly, Zeiten, 229.

der Form aufbereitet, dass sie die Standardvorwürfe der Kritiker abschwächen konnten.

Auch im ADAC regte sich Widerstand gegen die Pläne Lauritzens. Nachdem der Verband bereits im Jahr 1965 das ‚Manifest der Krafftahrt‘ verfasst hatte, bezog er im Jahr 1973 mit seiner ‚Verkehrspolitischen Erklärung‘ Stellung einerseits zu konkreten Problemen wie der Ölpreisverteuerung, andererseits zu den immer stärker ideologisch geführten Diskussionen innerhalb der Gesellschaft über Massenmotorisierung und Ressourcenverbrauch. Wie schon acht Jahre zuvor wurden wieder zehn verkehrspolitische Thesen aufgestellt, begonnen mit teils bekannten Forderungen wie der freien Wahlmöglichkeit des Verkehrsmittels für jeden Bundesbürger, der Verknüpfung von Auto und Lebensqualität und der Empfehlung, Fernstraßen auszubauen. Neu dagegen waren die Forderungen zur Einrichtung von Park+Ride-Plätzen, zum Bau von mit dem Auto erreichbaren Fußgängerzonen in den Innenstädten, zum besseren Ausbau des ÖPNV bis an die Stadtgrenzen sowie der Hinweis darauf, dass Schadstoffreduktion in erster Linie Aufgabe der Techniker in den Automobilkonzernen sei, nicht die der Autofahrer, etwa durch eine angepasste Fahrweise. Abschließend richtete der ADAC den Appell an Politik und Gesellschaft, dass Diskussionen über Verkehrsprobleme nur „durch konsequente, fachlich qualifizierte Arbeit und durch das erfolgreiche Zusammenwirken aller Beteiligten gelöst werden“<sup>265</sup> können. Gegen die zwischenzeitlich geltende Höchstgeschwindigkeit von 100 km/h rief der ADAC die Kampagne ‚Freie Fahrt für freie Bürger‘ ins Leben. Diese für den Verband sehr erfolgreich verlaufende Aktion hatte großen Anteil daran, dass 1974 lediglich eine ‚Richtgeschwindigkeit‘ von 130 km/h auf deutschen Autobahnen festgelegt wurde.<sup>266</sup>

Auf der Vorstandssitzung des VDA im Jahr 1973 herrschte bei allen Sitzungsteilnehmern Unsicherheit darüber, wie die künftige Entwicklung aussehen würde.<sup>267</sup> Besorgt zeigten sich Verband und sämtliche Hersteller über das zunehmende Maß an staatlicher Kontrolle und die „Tendenz zur Verstaatlichung der Mineralölwirtschaft“<sup>268</sup>, denn das führe dazu, dass internationale Mineralölkonzerne ihre Versorgungspolitik gegenüber der Bundesrepublik überdenken würden. Trotz aller

---

<sup>265</sup> ADAC, Aussagen, 32.

<sup>266</sup> Möser, Geschwindigkeitslimit, 236.

<sup>267</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 31/1973 (28.11.1973) 9-11.

<sup>268</sup> BMW Group UA, UA 851, Protokoll der Vorstandssitzung 31/1973 (28.11.1973) 9-11.

Bedenken sei dem Sonntags-Fahrverbot und der Geschwindigkeitsbegrenzung der Vorzug zu geben, da mit einer angedachten Rationierung eine Grundsatzentscheidung getroffen werde, die die Gefahr in sich einschloss, eine Entwicklung hin zu staatlichem Dirigismus einzuleiten. Gleiches gelte für eine staatlich verhängte Preisbegrenzung. Da der VDA schon seit der IAA 1973 und den darauffolgenden Presseberichten bemerkt habe, dass das Meinungsbild der Presse und sonstiger Meinungsbildner überwiegend negativ war, plane der VDA eine ausgedehnte PR-Aktion zur Aufklärung der Öffentlichkeit.

Nach Abklingen des ‚Ölpreis-Schocks‘ distanzierte sich der VDA vom Vorwurf der ‚amtlichen Automobilfeindlichkeit‘. Mit dem Kanzlerwechsel hin zu Helmut Schmidt und der Übernahme des Verkehrsministeriums durch Kurt Gscheidle wurde die Hoffnung verknüpft, dass nun die Zeiten der ideologischen Auseinandersetzung vorüber seien.<sup>269</sup> Es zeigte sich, dass ein Teil der zuerst beklagten ‚Unsicherheitsfaktoren‘ innerhalb der Automobilwirtschaft nun als dauerhafte Marktbedingungen erkannt wurden und ein neues Leitbild im Entstehen begriffen war, dass diesen Erkenntnisprozess reflektierte. Der VDA nahm dabei eine qualitativ neue Rolle ein, indem er neben der traditionellen Funktion der Informationssammlung und -bereitstellung die Aufgabe hatte, Argumente im Kommunikationsprozess zu bündeln.<sup>270</sup> Es galt, das künftige, von der Branche gewünschte Leitbild des umwelt- und ressourcenschonenden, sicheren Automobils als unverzichtbaren Gebrauchsgegenstand einer mobilitätsorientierten, marktwirtschaftlich verfassten Gesellschaft zu etablieren.

Dennoch blieb das Thema Tempolimit präsent. 1977 gab der VDA eine offizielle Stellungnahme heraus, in der er die Ansicht vertrat, dass die Auswertung der vorliegenden Unfallzahlen nicht erkennen ließe, dass eine Geschwindigkeitsbegrenzung auf Bundesautobahnen zu einer Verbesserung der Unfallbilanz führen werde.<sup>271</sup> Auch in Bezug auf die avisierte Energieeinsparung sei eine Limitierung nicht zu rechtfertigen. Der Vergleich mit anderen Staaten der EG sei zudem nicht zulässig, da ihre Autobahnnetze unterschiedliche Strukturen aufwiesen. Überdies sei eine Geschwindigkeitsbegrenzung ein Innovationshemmnis für den

---

<sup>269</sup> Tilly, *Zeiten*, 228f.

<sup>270</sup> Tilly, *Zeiten*, 232.

<sup>271</sup> BMW Group UA, UR 5102-1, Geschwindigkeitsbegrenzung, Stellungnahme des VDA zum Thema ‚Autobahngeschwindigkeiten‘ (03.05.1977) 1f.

künftigen Automobilbau. Als abschließendes Argument führt er an, dass die letztendliche Entscheidung über die gefahrene Geschwindigkeit beim Fahrer selbst liege.

#### **4.4 Wurzeln des Umweltbewusstseins und Nachhaltigkeitsmanagements**

Im Folgenden wird das Kapitel 4 anhand des unter 2.3 vorgestellten Ablaufdiagrammes zusammenfasst, um somit die Wurzeln des Umweltbewusstseins und des Nachhaltigkeitsmanagements für den Zeitraum 1973 – 1979 herauszuarbeiten.

##### **4.4.1 Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung**

Anders als noch im Analysezeitraum I fanden zwischen 1973 – 1979 vielfach Selbstreflexionen, Umfeldanalysen und erste Ansätze einer umweltbezogenen Positionierung statt. Auslöser für die Selbstreflexionen des Unternehmens waren aber die insgesamt schwieriger gewordenen Markt- und Absatzbedingungen an sich, weswegen die Marktforschung als Mittel der Umfeldanalyse ausgebaut wurde. Mit ihrer Hilfe konnten nun Kundenwünsche und -präferenzen besser abgefragt werden, wodurch die in ihrer Wichtigkeit gestiegenen Kaufargumente Wirtschaftlichkeit und Verbrauch an das Unternehmen herangetragen wurden. Letztlich hatte das aber weniger mit einem neuen Umweltbewusstsein auf Kundenseite zu tun, sondern damit, dass Kraftstoff- und Energiepreise dauerhaft auf hohem Niveau blieben und sich die Kundschaft damit arrangierte.

Vor diesem Hintergrund ist auch die verstärkte und tiefgreifende Beschäftigung der Unternehmensführung mit dem eigenen Image zu sehen. Es galt, unbedingt die Entstehung des Eindrucks zu vermeiden, dass BMW die ‚Zeichen der Zeit‘ nicht erkannt hätte. Aus diesem Grunde wurden zusammen mit dem VDA und den Automobilclubs erhebliche Anstrengungen unternommen, Anschuldigungen dieser Art, geäußert von der meinungsbildenden Presse, zu vermeiden.

#### **4.4.2 Interne und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen**

Wie schon im Analysezeitraum I wurden eine Vielzahl von umweltorientierten Zielen von externer Seite an das Unternehmen herangetragen bzw. deren Einhaltung dem Unternehmen zur Auflage gemacht. Mit dem Abfallbeseitigungsgesetz wurde die Nachweispflicht für die eigene ordnungsgemäße Abfallentsorgung eingeführt. Daneben blieben die US-Abgasvorschriften streng in ihren Novellen, was BMW vor hohe technische Herausforderungen in der Fahrzeugentwicklung stellte. Die bundesdeutsche Politik dagegen nahm immer noch eine eher zögerliche Haltung ein, wenn es darum ging, die Automobilindustrie mit Auflagen zu belasten. ‚Autofreie Sonntage‘ und das temporär geltende Geschwindigkeitslimit von 100 km/h dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem steigende Energiepreise und nicht Umweltschutz die Intention dieser Maßnahmen waren. Unterstrichen wird diese Aussage dadurch, dass nach Abklingen der Öl-Krise beide Maßnahmen zurückgenommen wurden und ein umweltpolitischer Stillstand bis zum Ende des Analysezeitraums eintrat. Die Öl-Krise machte der Bevölkerung bewusst, wie abhängig die eigene Volkswirtschaft und somit auch die eigenen Arbeitsplätze von den Energiepreisen waren, weswegen der ohnehin schon geschwächten Automobilindustrie keine weiteren Vorschriften gemacht werden konnten. Darüber hinaus bestanden neben der Politik keine „pressure groups“, die ernsthaft für neue Bedingungen hätten sorgen können. Einerseits war die Umweltbewegung noch zu heterogen und mit Kernkraft und Schwerindustrie beschäftigt; die Presse andererseits ideologisierte die Gefahren der Massenmotorisierung in teils apokalyptische Dimensionen, was Zweifel an ihrer Neutralität aufkommen ließ.

Im Analysezeitraum II wurden erstmals auch interne umweltorientierte Ziele definiert. Im Zuge der tiefgreifenden Imagekorrektur wurde das Ziel ausgegeben, darauf hinzuwirken, dass BMW zukünftig mit den Attributen Sachlichkeit, Vernunft, Tradition und technischer Fortschritt in Verbindung zu bringen sei. Ende der 1970er Jahre sollten zudem gesamtgesellschaftliche Fragen in die Imagebildung miteinbezogen werden.

Zudem wurde die Verbrauchsreduzierung der eigenen Fahrzeuge als Ziel definiert. Jedoch geschah dies faktisch nicht aus Umweltschutzgründen, sondern weil die Höhe des Verbrauchs ein entscheidendes Argument für den eigenen Absatz geworden war. Hätten tatsächlich ökologische Motive im Unternehmen vorgelegen, eine

Verbrauchsreduzierung und damit verbunden eine Emissionsreduzierung herbeizuführen, hätte BMW nicht die Aufhebung des temporären Geschwindigkeitslimits begrüßt. Ähnlich verhält es sich mit der forcierten Energieeinsparung in den BMW-Standorten. Diesbezüglich waren Kostengründe die Auslöser für Umweltschutzmaßnahmen.

#### **4.4.3 Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie**

Die im Analysezeitraum 1973 – 1979 auftretenden, breit gefächerten und nahezu alle Unternehmensteile betreffenden Problemlagen zum Thema Umwelt führten dazu, dass BMW sich ab 1979 erstmals mit Überlegungen einer Umwelt-Unternehmenspolitik befasste. Die diesbezüglich am Batelle-Institut in Auftrag gegebene Studie hatte die Intention, für alle Leitungsebenen des Konzerns Umweltziele zu definieren. Wurde den zuvor beschriebenen gesetzlichen und wettbewerbsbedingten Umweltzielen eher reaktiv begegnet, ging BMW nun in Ansätzen dazu über, eine proaktive Sichtweise einzunehmen. Eine Übernahme der in der Studie getätigten Handlungsempfehlungen zeigt sich beispielsweise darin, dass ab 1979/80 erstmals Umweltthemen in die Marketingkonzeption übernommen wurden.

#### **4.4.4 Gestaltung des Umweltschutzmanagements**

Produktseitig führten die US-Abgasentgiftungsvorschriften zur Entwicklung von Einspritzsystemen und gegen Ende des Jahrzehnts zur erstmaligen Verwendung einer digitalen Motorsteuerung. Parallel dazu wurden im Zuge der Einführung einer ‚full-product‘-Strategie sparsamere Modelle ins eigene Produktprogramm übernommen (beispielsweise BMW 518i).

Produktionsseitig drückte sich die Umsetzung der umweltorientierten Ziele in der Errichtung und Verwendung von Kläranlagen und Nachverbrennungsanlagen aus.

Investitionsseitig wurde einerseits mit dem 1979 in Betrieb genommenen aerodynamischen und klimatechnischen Forschungs- und Entwicklungszentrum und andererseits mit der Einrichtung des Abgaslabors die Umsetzung der umweltorientierten Ziele verfolgt.

Kommunikationsseitig wurde der Umweltschutz insbesondere über die Werbung in die Marken- und Produktkommunikation übernommen und somit Teil der Marketingkonzeption des Unternehmens. Ein eigenständiges Umweltmarketing, das gegenüber der Unternehmensumwelt gezielt normative Aspekte des Umweltschutzes in Verbindung mit BMW herausstellte, entstand jedoch noch nicht.

#### **4.4.5 Durchsetzung und Kontrolle**

Zwischen 1973 – 1973 wurden erste Grundlagen für eine einheitliche Durchsetzung von umweltorientierten Zielen gelegt. Beispielsweise wurden Energiesparpläne erstellt und Handlungsanweisungen zum Energiesparen ausgegeben. Zudem sollten die regelmäßig zu erstellenden Abfallbeseitigungsnachweise zu entsprechenden Leitlinien weiterentwickelt werden. Hinweise auf eine Kontrolle der definierten Umweltziele bestehen indes nicht.

### **5. Analyse III. Zeitraum 1980 – 1985: ‚Waldsterben‘, Umweltbewegung und der lange Weg zum Katalysator**

Anfang der 1980er Jahre begann sich in der Bundesrepublik erneut ökologische Kritik am Kraftverkehr zu regen. Das hatte drei maßgebliche Gründe: Erstens verlor der Kraftverkehr den Anschluss an viele umwelttechnologische Fortschritte, die in anderen Branchen, wie beispielsweise der Schwerindustrie, zu verzeichnen waren. War der Straßenverkehr 1974 nur zu 37,6% an den Stickoxidemissionen beteiligt, betrug sein Anteil im Jahr 1982 bereits 47,5%<sup>272</sup>; nach Angaben des Umweltbundesamtes sogar 54,6%<sup>273</sup>. Dagegen sank in deutlicher Gegenläufigkeit zu den Kraftverkehrsemissionen zwischen 1974 und 1986 der Anteil der verarbeitenden Industrie an der Stickstoffoxid-Belastung von 14,1% auf 7,2% bei gleichzeitiger Senkung der Emissionsmengen selber.<sup>274</sup> Die umweltpolitische ‚Komfortbehandlung‘ der Automobilbranche ließ sich auf politischer Ebene nicht länger rechtfertigen.

---

<sup>272</sup> Klenke, Freier Stau, 104.

<sup>273</sup> Kenneth Anders; Frank Uekötter, Viel Lärm ums stille Sterben. Die Debatte um das Waldsterben in Deutschland. In: Jens Hohensee, Wird Cassandra heiser? Die Geschichte falscher Ökoalarme (HRMG Beihefte 57, Stuttgart 2004) 112–138, hier 123.

<sup>274</sup> Klenke, Freier Stau, 104.

Zweitens verlor der Kraftverkehr auch den Anschluss an die umwelttechnologische Führerschaft der USA auf dem Gebiet der Abgasentgiftung, insbesondere im Hinblick auf den Einbau sogenannter ‚Katalysatoren‘, die in den Vereinigten Staaten bereits seit 1976 verpflichtend eingebaut werden mussten.<sup>275</sup> Statt auf der Basis bleifreien Benzins die Katalysatortechnik zu entwickeln, begingen die bundesdeutschen Automobilhersteller teilweise noch bis Mitte der 1980er Jahre den kostenintensiven Irrweg, an der Entwicklung bleiresistenter Katalysatoren zu forschen.

Drittens gewann der Umweltgedanke bereits in den späten 1970er Jahren an Glaubwürdigkeit, als sich innerhalb der interessenheterogenen Ökologiebewegung ein Zweig herausbildete, der nicht mehr nur technisch-industrielle Großprojekte wie Kernkraftwerke in den Blick nahm.<sup>276</sup> Das private und individuelle Mobilitätsverhalten eines jeden Einzelnen und die damit verbundenen umweltbeeinträchtigenden Auswirkungen wurden fortan Gegenstand der öffentlichen Debatte. Ausdruck fand diese Entwicklung beispielsweise in der Gründung ökologisch motivierter und bundesweit agierender Verkehrsinitiativen wie dem ‚Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club‘ (1979) oder im Aufbau einer umweltbewussten Konkurrenzorganisation gegen die etablierten Automobil-Clubs, dem ‚Verkehrsclub Deutschland‘ (1986).<sup>277</sup> Viele der in diesen Initiativen engagierten Personen gehörten der neuen aufstrebenden Partei der ‚Grünen‘ an, weswegen sich in deren verkehrspolitischen Programm viele Forderungen der angesprochenen Initiativen wiederfinden ließen. Erstmals waren nun bundesweite umweltpolitische ‚pressure groups‘ entstanden, die explizit die umweltschädigenden Folgen der individuellen Massenmotorisierung anprangerten.

Mit der Debatte um das ‚Waldsterben‘ ab 1982 war eine erhöhte Sensibilität für die ökologischen Folgekosten des Automobilität in breiten Teilen der Gesellschaft allgegenwärtig.<sup>278</sup> Die ‚Waldschadenserhebungen‘ weckten dabei Ängste, die bis an Weltuntergangsszenarien heranreichten.<sup>279</sup> Schnell wurde die Frage diskutiert, welchen Beitrag der Kraftverkehr zur Rettung des Waldes leisten könne. Dabei ging es um zwei stickoxidreduzierende Optionen, die sich keineswegs ausschlossen: das schnell greifende und emissionsenkende Instrument einer generellen

---

<sup>275</sup> Klenke, Freier Stau, 105.

<sup>276</sup> Klenke, Freier Stau, 105f.

<sup>277</sup> Klenke, Freier Stau, 106.

<sup>278</sup> Köhler, „Small Car Blues“, 131.

<sup>279</sup> Klenke, Freier Stau, 116.

Geschwindigkeitsbeschränkung und die gesetzliche Festlegung strengerer Abgasvorschriften nach US-Vorbild. Letztere bedeutete den serienmäßigen Einbau von Katalysatoren, was wiederum ein Netz von Tankstellen mit bleifreiem Benzin erforderte. Darüber hinaus setzte dieser Plan eine gemeinsame Einigung in der Europäischen Gemeinschaft voraus, um nicht die eigene Wirtschaft durch hohe Umstellungskosten zu benachteiligen. Nach langwierigen Auseinandersetzungen und einigen nationalen Vorstößen beschloss der EG-Ministerrat Mitte des Jahres 1985 eine EG-weite Staffelung der Abgasgrenzwerte.<sup>280</sup>

Die Tatsache, dass sich das öffentliche Verkehrsangebot im Zuge der individuellen Massenmotorisierung deutlich zurückentwickelte und sich die Versorgungsinfrastruktur daran angepasst hatte – etwa mit Großmärkten und Freizeitzentren am Rande der Stadt –, trug ebenso wie die Ausdünnung des ÖPNVs auf dem Lande dazu bei, die öffentlichen Diskussionen in den frühen 1980er Jahren noch zu verschärfen. Auf der einen Seite standen die, die ihre hochmobile Lebensweise aus Statusgründen nicht aufgeben wollten oder aufgrund der Wohnsituation nicht aufgeben konnten, und die, die vom Wohlergehen des kulturellen Leitsektors der Republik in Form von Beschäftigungsverhältnissen direkt abhängig waren. Denen gegenüber standen auf der anderen Seite die, die in teils militanter Weise die umweltpolitischen Versäumnisse der vergangenen Jahrzehnte kritisierten. Anders als noch in den siebziger Jahren gab es so gut wie niemanden mehr, der keine Meinung zum Thema Umweltverschmutzung und dem Auto als ‚Umweltsünder Nr. 1‘ hatte. Gestritten wurde letztlich um den Preis, den die Gesellschaft für den ökologischen Strukturwandel zu zahlen bereit war.<sup>281</sup>

Die Automobilindustrie reagierte nervös auf die angesprochenen gesellschaftlichen Entwicklungen. Neben dem stetig drohenden ‚Damoklesschwert‘ eines Tempolimits und der kostenintensiven Umstellung auf die Katalysatortechnik rief insbesondere die Tatsache, dass die neuen ökologischen ‚pressure groups‘ die Attraktivität des individuellen PKW-Verkehrs zugunsten einer Aufwertung des ÖPNVs mindern wollten, Unbehagen hervor und schuf Handlungsbedarf. Der enge Draht zur Politik wurde nun – in erster Linie über den VDA – gesucht. Überdies wurde aber auch kritische

---

<sup>280</sup> BMW Group UA, UA 1437, Protokoll der Vorstandssitzung 9/1985 (26.03.1985) 1-3.

<sup>281</sup> Klenke, Freier Stau, 107.

Selbstreflexion betrieben, so wurde das eigene Geschäftsmodell – insbesondere hinsichtlich zukünftiger Mobilitätsformen – grundlegend hinterfragt.<sup>282</sup>

## 5.1 Unternehmensgeschichtlicher Abriss

Im Zeitraum 1980 – 1985 stieg der Umsatz des BMW Konzerns von 8.116,5 Mio. DM auf 18.077,9 Mio. DM, wobei der Jahresüberschuss von 163,3 Mio. DM auf 301 Mio. DM gesteigert werden konnte.<sup>283</sup> Die Zahl der Mitarbeiter stieg von 37.246 auf 46.814; die Zahl der produzierten Automobile von 341.031 auf 445.233 Stück. Die Besetzung des Vorstandes änderte sich insoweit, dass der langjährige Verantwortliche für Forschung und Entwicklung, Karlheinz Radermacher, zum Herbst des Jahres 1983 das Amt an Hans Hagen weitergab.<sup>284</sup> Bereits 1981 hatte Volker Doppelfeld Erich Haiber als Finanzvorstand abgelöst. 1984 wurde Eberhard von Koerber als neues Vorstandsmitglied mit dem Aufgabengebiet Vertrieb und Marketing begrüßt.

Anfang der 1980er Jahre zeichneten sich trotz ständiger Erweiterung und Modernisierung der bestehenden Werke Schwierigkeiten ab, den avisierten Wachstumskurs in der PKW-Produktion erreichen zu können. Um die Zukunftsfähigkeit BMWs nicht zu gefährden, beschloss die Konzernleitung, ein neues Werk in der Nähe der oberpfälzischen Stadt Regensburg zu errichten, mit dessen Bau 1982 begonnen und das 1986 eröffnet wurde.<sup>285</sup> Fest in die Neubau-Planungen miteingebunden war auch die zentrale Umweltschutzabteilung, die im Zuge einer intensiven Grundstücksprüfung das Regensburger Areal auf Altlasten, Grundwasserverfügbarkeit und Schallschutz überprüfte.<sup>286</sup> Damit hatte die Umweltschutzabteilung erstmals ein gewichtiges Mitspracherecht bei zukünftigen Standortinvestitionen. Mit dem neuen Werk umfasste die Werksstruktur des Konzerns nun das Werksdreieck München-Dingolfing-Regensburg sowie das Komponentenwerk in Landshut und das Motorenwerk in Steyr. Ebenso wie die Produktions- wurden auch die Entwicklungskapazitäten deutlich ausgebaut. Im Norden Münchens entstand das Forschungs- und Ingenieurszentrum (FIZ), mit dem BMW einen völlig neuen Weg der

---

<sup>282</sup> Tilly, *Triebel*, Automobilindustrie, 9.

<sup>283</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 586f.

<sup>284</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 498f.

<sup>285</sup> *BMW Group Werk Regensburg*, Unser Werk, online unter: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/regensburg/unser-werk/standortinfos.html> (19.02.2017); Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 74-76.

<sup>286</sup> Tywuschik, *Wandel*, 125.

PKW-Entwicklung ging: Zukünftig sollten alle an der Entwicklung beteiligten Fachstellen unter einem Dach mit kurzen Wegen und einer direkten Kommunikation zusammenarbeiten.<sup>287</sup> 1986 nahm die neue ‚Denkfabrik‘ ihre Arbeit auf, in der auch abseits der Automobilentwicklung an grundsätzlichen Fragen der zukünftigen Mobilität geforscht wurde. Zuvor wurden bereits eine Emissionstestanlage und ein Akustikzentrum in Betrieb genommen, mithilfe derer neue Erkenntnisse bezüglich Abgas- und Geräuschkinderung gewonnen werden sollten.<sup>288</sup>

Die gewachsene Sensibilität innerhalb der Bevölkerung für ökologische Themen einerseits und die in Europa, Japan und den USA beschlossenen und sich teilweise gegenseitig ausschließenden Abgas- und Verbrauchsregelungen andererseits stellten die BMW-Entwicklungsabteilung vor große Herausforderungen.<sup>289</sup> Neben verbrauchsärmeren Motoren und der Verwendung der Katalysatortechnik gewann vor allem die Elektronik einen entscheidenden Einfluss darauf, die vorgegeben Grenzwerte zu erreichen. Durch den Einbau elektronischer Systeme konnte die Gemischaufbereitung verbessert und die Motorleistung jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden, woraufhin eine größere Wirksamkeit der Katalysatoren und ein geringerer Verbrauch erreicht werden konnte. Zudem wurde ab 1981 eine exakte Verbrauchsanzeige in die neuen Fahrzeuge eingebaut, die es dem Fahrer ermöglichten, seine Fahrweise kontrolliert auf niedrigen Verbrauch auszurichten.<sup>290</sup> Kommunikativ herausgestellt wurden diese neuen Umweltschutztechnologien jedoch eher indirekt mit dem Hinweis auf eine höhere Wirtschaftlichkeit.<sup>291</sup>

## 5.2 Umweltschutzthemen und deren konzerninterne Rezeption

In diesem Kapitel wird erläutert, wie sich aus dem Blickwinkel des Konzerns zwischen 1980 – 1985 der oben genannte Trend 4<sup>292</sup> im Unternehmen bemerkbar machte. Dazu

---

<sup>287</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 158-161.

<sup>288</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 152

<sup>289</sup> Grunert, *Triebel*, BMW seit 1916, 155.

<sup>290</sup> Tywuschik, *Wandel*, 124.

<sup>291</sup> BMW Group UA, UA 1447, Protokoll der Vorstandssitzung 5/1979 (20.02.1979) 20; Tywuschik, *Analyse*, 207.

<sup>292</sup> Trend 4: Einfluss der Forderung nach Umweltschutz und höherer Lebensqualität, der Erwartung umweltorientierter legislativer Regelungen und der Notwendigkeit teurer technischer Anpassungen der für den Export bestimmten Fahrzeuge.

werden zunächst Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW genannt (5.2.1), um nachfolgend darzustellen, wie diese Themen Eingang in die Unternehmenspolitik fanden (5.2.2). Ob – und wenn ja, wie – diese Themen bereits in die in- und externe Kommunikation des Unternehmens einfließen, wird am Schluss dieses Kapitels (5.2.3) aufgezeigt.

### **5.2.1 Umweltthemen mit direkter Relevanz für BMW**

Im untersuchten Archivmaterial des Zeitraums 1980 – 1985 hatten insgesamt sieben umweltbezogene Themen direkte Relevanz für BMW. Diese waren:

- Wertewandel der Automobil-Käuferschaft
- Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik
- ‚Waldsterben‘ und der ‚Saure Regen‘
- Einführung des Katalysators in der Bundesrepublik
- Alternative Antriebsarten
- Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA
- ‚Umweltpaket‘ als PKW-Ausstattungsvariante

#### Wertewandel der Automobil-Käuferschaft

Im Jahr 1981 stellten sich die Erwartungen bezüglich der zukünftigen Umweltqualität merklich pessimistischer dar als noch im Jahr zuvor. Knapp zwei Drittel aller Bundesbürger gingen von einer weiteren Abnahme der Umweltqualität aus. Die noch wachsende Bedrohung der Luftqualität durch Automobilabgase wurde mit 37% weniger häufig empfunden als im Jahr davor, lag aber dennoch auf sehr hohem Niveau.<sup>293</sup>

Angesichts dieser Zahlen beschäftigte sich der Vorstand mit der Frage einer langfristigen Trendänderung des Käuferverhaltens. Zur Vertiefung des Themas trug der beauftragte Diplom-Psychologe Horst Nowak einige Befunde der Automobilmarktentwicklung vor: Viele Hinweise deuteten diesbezüglich darauf hin, dass eine – im Gegensatz zur Krise 1973 – nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Umorientierung der dem Automobilkauf zugrundeliegenden Werte

---

<sup>293</sup> BMW Group UA, UA 1894-1, Marktforschungsbericht Nr. 46/81.

eingetreten sei.<sup>294</sup> Ein wesentliches Motiv sei es bisher gewesen, den erreichten Status und, mehr noch, den Willen zum weiteren Aufstieg durch den Besitz eines entsprechenden Autos zu demonstrieren. Die auf dieses Motiv abstellende werbliche Argumentation („Aufsteiger-Konzept“) sei aber in zunehmenden Maße nicht mehr wirksam. Als Ursache werde unter anderem eine neue, teilweise auftretende ‚postmaterielle Wertorientierung‘ angesehen, die das ‚Aufsteiger-Konzept‘ nicht mehr akzeptiere. Mit zunehmenden Stellenwert von umweltschutzbezogenen Argumenten und Trends zu ‚alternativen Lebensformen‘ verlören die bisherigen werblichen Komponenten wie Geschwindigkeit, Beschleunigung, sportliches Image, etc. teilweise an Wert. Als weitere Ursachen für die sichtbar gewordene Abkehr des Marktes von hochwertigen und preislich hochstehenden Automobilen seien u.a.

- die Erwartung weiterer Restriktionen der PKW-Nutzung,
- die Energiekostenbelastung der privaten Haushalte und
- die Unsicherheit über die weitere Entwicklung der politischen Bedingungen

erkannt worden.

#### Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik

Das konservative Argumentationsmuster der Automobilbranche und seiner Verbände, lediglich auf die negativen technischen und Kostengesichtspunkte des Umweltschutzes im Automobilbau hinzuweisen, wurde dem politischen Rang, den die Umweltproblematik mittlerweile erlangt hatte, nicht mehr gerecht.<sup>295</sup> Aus diesem Grunde musste die eigene Umwelt-Unternehmenspolitik grundlegend überdacht werden.

#### „Waldsterben“ und „Saurer Regen“

Im März 1983 thematisiert der Vorstand das Thema Luftverschmutzung / bleifreies Benzin zum ersten Mal.<sup>296</sup> Zwar seien nach Auffassung BMWs die Wirkungszusammenhänge für die beobachteten Phänomene keineswegs geklärt, und als Ursache werde derzeit hauptsächlich die Immission von Schwefeldioxid (SO<sub>2</sub>, überwiegend aus Kraftwerken emittiert, Anteil Kfz nur 3%) gesehen. Dennoch könne nicht ausgeschlossen werden, dass auch Stickoxide, die etwa zur Hälfte von

---

<sup>294</sup> BMW Group UA, UA 1455, Protokoll der Vorstandssitzung 28/1980 (22.07.1980) 5f.

<sup>295</sup> BMW Group UA, UA 1440, Protokoll der Vorstandssitzung 21/1983 (28.06.1983) 7f.

<sup>296</sup> BMW Group UA, UA 1440, Protokoll der Vorstandssitzung 7/1983 (08.03.1983) 4f.

Kraftfahrzeugen emittiert würden, eine Rolle spielten oder zumindest in die politische Diskussion miteinbezogen würden, zumal bei diesem Schadstoff in den letzten Jahren eine erhebliche Zunahme festzustellen gewesen sei. Dies führe dazu, dass die angekündigten Verschärfungen der Abgasvorschriften – bisher lag das Hauptaugenmerk auf der Kohlenmonoxid-Emission – eine weitere deutliche Reduzierung der Emission von Stickoxiden fordern werde. Die bisher vorgesehenen technischen Maßnahmen seien dann nicht mehr ausreichend, vielmehr müssten die Abgase wie bei den US-Modellen durch Katalysatoren in Verbindung mit der Lambda-Sonde gereinigt werden. Voraussetzung hierfür sei allerdings die Verwendung von bleifreiem Benzin, da derzeit keine bleiresistenten Oxidationskatalysatoren zur Verfügung stünden und auch deren Entwicklung aussichtslos erscheine. Um zu einer Lösung dieser Gesamtproblematik zu gelangen, sei daher eine Verständigungsleistung aller Akteure (Politik, Industrie und Verbände) nötig.

#### Einführung des Katalysators in der Bundesrepublik

Im Juli 1983 wurde dem Vorstand bekannt, dass das Bundesinnenministerium die Einführung von bleifreiem Benzin zum 1.1.1986 plane. Ab diesem Zeitpunkt sollten nur noch PKW (mit Ottomotoren) zugelassen werden, die mit katalytischen Abgasreinigungsanlagen ausgestattet sind.<sup>297</sup>

#### Alternative Antriebsarten

Im Jahr 1980 drängte das Thema *Gasauto* in die politische Diskussion und wurde daher innerhalb der Automobilkonzerne ausführlich behandelt. Aufgrund des günstigen Preises des LPG (Liquified Petroleum Gas) im Vergleich zu herkömmlichen Kraftstoffen sowie aufgrund von steuerlichen Entlastungen des LPG rechneten viele Experten (bspw. der Verband der Mineralölindustrie) mit einer wachsenden Bedeutung dieser Antriebsart in der Automobilbranche.<sup>298</sup>

---

<sup>297</sup> BMW Group UA, UA 1440, Protokoll der Vorstandssitzung 23/1983 (19.07.1983) 13f.

<sup>298</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, EM-Entwicklungsbericht, Nr. 194-80, LPG – ein alternativer Kraftstoff (28.01.1980) 1f.

## Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA

Die Abgasvorschriften für Dieselfahrzeuge in Kalifornien wurden nochmals verschärft. Die ab 1989 geforderten Grenzwerte kämen nach Meinung BMWs einem Ausschluss von Dieselfahrzeugen gleich.<sup>299</sup>

## „Umweltpaket“ als PKW-Ausstattungsvariante

Einige Konkurrenzhersteller boten ab Beginn der 1980er Jahre ein „Umweltpaket“ als Sonderausstattung ihrer Fahrzeuge an. Diese Ausstattungen zeichneten sich in erster Linie durch einen möglichst verbrauchsoptimierten Motor, einen Katalysator und durch ein reduziertes Fahrzeuggewicht aus. Der Vorstand veranlasste deshalb eine Prüfung, ob ein entsprechendes „Umweltpaket“ auch für BMW-Fahrzeuge infrage käme.<sup>300</sup>

## **5.2.2 Diskussionskulturen und Entscheidungsprozesse im Management**

### Wertewandel der Automobil-Käuferschaft

Der Vorstand erörterte die Ausführungen von Nowak zur Marktentwicklung der Automobilbranche und beschloss, dass die Ergebnisse der psychologischen Marktforschung auszuwerten und gegebenenfalls anzuwenden seien, auch wenn ihrer Analyse der betreffenden Vorgänge und den Prognosen deutliche methodische Grenzen gesteckt seien. Der Vorstand veranlasste, dass die neuen Erkenntnisse von Nowak allen mit Produktfragen und deren Darstellung nach außen betrauten Stellen zur Verfügung gestellt werden sollten.<sup>301</sup>

Als eine der ersten Maßnahmen ließ BMW diesbezüglich Mitte des Jahres 1980 eine Studie vom Institut Infas durchführen, die zum Ziel hatte, eine längerfristige Beobachtung von verkehrspolitischen Meinungen und Prioritäten in der Bevölkerung vorzunehmen.<sup>302</sup> Insbesondere Einstellungs- und Verhaltensänderungen, die im Zusammenhang mit dem sprunghaften Anstieg des Öl-Preises stattgefunden hatten, sollten aufgespürt werden. Die Ergebnisse der Studie entsprachen den Erwartungen, so wurde unter den Befragten der Nutzung des ÖPNVs wieder mehr Priorität

---

<sup>299</sup> BMW Group UA, UA 1461, Protokoll der Vorstandssitzung 26/1982 (28.09.1982) 6-8.

<sup>300</sup> BMW Group UA, UA 1461, Protokoll der Vorstandssitzung 3/1982 (27.01.1982) 8f.

<sup>301</sup> BMW Group UA, UA 1455, Protokoll der Vorstandssitzung 28/1980 (22.07.1980) 5f.

<sup>302</sup> BMW Group UA, UR 5115-1, Konvolut Verkehrspolitik AK-30, VDA-Aussendung: „Anmerkungen zur Infas-Studie: Längerfristige Beobachtung von verkehrspolitischen Meinungen und Prioritäten“ (Juni/Juli 1980) 2.

beigemessen. Überdies sprachen sich 55% für eine generelle Geschwindigkeitsbegrenzung auf Autobahnen aus. Aus dem VDA war hinsichtlich dieser Zahl zu hören, dass eine politische Umsetzung dieser Infas-Empfehlungen gleichbedeutend sei mit einer Rückkehr zur gesellschaftsorientierten, ideologisierten Verkehrspolitik zu Beginn der siebten Legislaturperiode.<sup>303</sup>

Auch in der langfristigen Unternehmensplanung für 1985 – 1990 waren die gezogenen Schlüsse aus Nowaks Studien bereits enthalten. Darin warnte der Vorstand vor dem erkennbaren gesellschaftspolitischen Trend, dass das Auto – und damit auch die Automobilindustrie – künftig an Bedeutung verlieren werde. Das größere Gewicht ökologischer Fragestellungen werde überdies zu einer weiteren Polarisierung des öffentlichen Meinungsbildes führen und das Automobil als Prestigegut an sozialer Anerkennung verlieren. Aus Gründen der sozialen Akzeptanz würden Fragen der Abgasemission, des Verbrauchs und der Geschwindigkeitsbegrenzung weiter in den Vordergrund rücken, wirtschaftliche Interessen und die Belange des Einzelnen dem gegenüber weiter zurückgedrängt werden. BMW müsse auf die Möglichkeit der Einführung einer Geschwindigkeitsbeschränkung vorbereitet sein, da die Produktphilosophie davon in einem wesentlichen Element berührt werde. Der Vorstand beschloss ein strategisches Konzept zu erarbeiten, um für diesen Fall durch produktpolitische Maßnahmen und durch Nutzung der Möglichkeiten der Kommunikation anderer Image-Werte Vorsorge zu treffen.<sup>304</sup>

### Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik

Am Beginn der 1980er Jahre verbot der politische Rang des Themas ‚Umweltschutz‘ BMW und allen anderen Automobilherstellern, weiterhin auf das traditionelle Argumentationsmuster zu setzen, die negativen technischen und die Kostengesichtspunkte des Umweltschutzes im Automobilbau hervorzuheben. Aus diesem Grunde sah es BMW im Einklang mit dem VDA als notwendig an, die volle Bereitschaft zu demonstrieren, die technischen Lösungen sinnvoll umzusetzen, um den bestmöglichen Beitrag zur Lösung der Umweltfragen zu erzielen.<sup>305</sup> Die Automobilindustrie müsse sich deshalb auch verstärkt Fragestellungen, wie sie im

---

<sup>303</sup> BMW Group UA, UR 5115-1, Konvolut Verkehrspolitik AK-30, VDA-Aussendung: ‚Anmerkungen zur Infas-Studie: Längerfristige Beobachtung von verkehrspolitischen Meinungen und Prioritäten‘ (Juni/Juli 1980) 3.

<sup>304</sup> BMW Group UA, UA 1438, Protokoll der Vorstandssitzung 26/1984 (19.07.1984) 1f.

<sup>305</sup> BMW Group UA, UA 1440, Protokoll der Vorstandssitzung 21/1983 (28.06.1983) 7f. Vgl. auch: *Goebel*, PKW-Marketing, 114.

politischen Raum gesehen werden, widmen und diese offen angehen. Dafür müsse auf die EG-weite Umsetzung von politischen Vorschriften hingearbeitet werden sowie dem Gesetzgeber deutlich gemacht werden, welche volkswirtschaftliche Tragweite Entscheidungen in diesem Bereich haben könnten. Am wirkungsvollsten könnten die Umweltziele durch den Einsatz von Katalysatoren, wie sie in den USA und Japan üblich seien, erreicht werden. Die Voraussetzung hierfür sei bleifreies Benzin. Um die eigene Position in der umweltpolitischen Auseinandersetzung zu stärken und für die diesbezüglich kommenden Herausforderungen gerüstet zu sein, wurde die Mitarbeiterkapazität der Umweltabteilung in erster Linie durch die Einstellung von Juristen deutlich erhöht.<sup>306</sup>

### „Waldsterben“ und „Saurer Regen“ – bleifreies Benzin

Die Unternehmensführung befasste sich ausführlich mit der Bedeutung eventueller neuer Abgasvorschriften nach US-Vorbild, deren Erlass von der Politik infolge der ‚Waldsterben‘-Debatte ins Spiel gebracht worden war.<sup>307</sup> Diese zögen nach Aussage des BMW-Entwicklungsvorstands aus technischen Gründen den obligatorischen Einbau von Katalysatoren nach sich. Der Vorstand war sich einig, dass angesichts der unter den Stichworten ‚Saurer Regen‘ und ‚Waldsterben‘ immer schärfer geführten öffentlichen Diskussion einerseits und angesichts der Äußerungen von Politikern aller Richtungen andererseits eine defensive Taktik nicht geeignet sei. Eine Vorwärtsstrategie käme in der Phase der Diskussion um neue Regelungen dem BMW-Image zugute und verbessere den Einfluss auf Inhalt und Termine der zu erwartenden Regelungen. Zudem hätte sich BMW als technisch fortschrittliches Unternehmen profiliert, das der Umweltproblematik einen hohen Stellenwert einräume. Zusammengefasst mache dies erforderlich, die Katalysatortechnik zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einzuführen, sobald die gesetzlichen Voraussetzungen dafür gegeben seien.

Überdies sei BMW unterdurchschnittlich von Nachteilen betroffen und könnte von den Vorteilen überdurchschnittlich profitieren, wie eine Gegenüberstellung deutlich machte:<sup>308</sup>

---

<sup>306</sup> Tywuschik, Wandel, 125f.

<sup>307</sup> BMW Group UA, UR 632-0, Ausarbeitung zur Vorstandssitzung am 08.03.1983: Luftverschmutzung/bleifreies Benzin. Handlungsalternativen von BMW (07.03.1983) o.S.

<sup>308</sup> BMW Group UA, UR 632-0, Ausarbeitung zur Vorstandssitzung am 08.03.1983: Luftverschmutzung/bleifreies Benzin. Handlungsalternativen von BMW (07.03.1983) o.S.

Vorteile:

- Katalysator und Lambda-Sonde erhöhten die Kosten fast unabhängig von der Größe des Fahrzeugs um einen bestimmten Betrag. BMW-Fahrzeuge verteuerten sich also relativ weniger als kleinere Typen anderer Hersteller. Daraus ergäbe sich ein relativer Kostenvorteil für BMW.
- Die schnelle und zeitige Anpassung der BMW-Modelle an die neuen Emissionshöchstwerte eröffne Potentiale, Kunden zu gewinnen, die nach einem Ersatz ihrer Altfahrzeuge suchten.
- Der Wegfall der Hubraumsteuer käme BMW besonders entgegen.

Nachteile:

- Fahrten nach Osteuropa seien schwieriger, dies treffe aber alle Automobilhersteller gleich.
- Erhöhte Wartungs- und Anschaffungskosten.
- Falls es nicht gelingen sollte, die Oktanzahl mit bleifreien Mitteln auf dem heutigen Niveau zu halten, müsse mit Verbrauchsnachteilen gerechnet werden.

BMW werde das Thema aktiv aufgreifen und die Einführung von bleifreiem Benzin und einheitliche Abgasvorschriften im ECE-Bereich<sup>309</sup> fordern. In einer Pressekonferenz im Rahmen des Genfer Automobilsalons solle dieser Schritt der Öffentlichkeit mitgeteilt werden; der VDA sollte im Vorfeld informiert werden.

#### Einführung des Katalysators in der Bundesrepublik

Der Vorstand interpretierte die Erklärung der Bundesregierung, ab 1. Januar 1986 bleifreies Benzin und im Zuge dessen eine Katalysatorpflicht einzuführen, nur als grundsätzliche Absicht, die Regelungen zu verschärfen.<sup>310</sup> Primär handele es sich um ein Signal an die EG-Partnerstaaten, da eine Verschärfung der Abgaswerte praktisch nur im Rahmen der entsprechenden EG-Gesetzgebung durchsetzbar wäre. Dass eine Verschärfung kommen werde, galt jedoch als sicher. Der Vorstand hielt einen Einführungszeitpunkt 1987/88 für wahrscheinlich und legte entsprechende Maßnahmen für die einzelnen Modelle fest. Zudem sollten alle Maßnahmen genutzt werden, um Politiker und Öffentlichkeit über die technischen Zusammenhänge

---

<sup>309</sup> ECE = Economic Commission for Europe / Europäische Wirtschaftskommission.

<sup>310</sup> BMW Group UA, UA 1440, Protokoll der Vorstandssitzung 25/1983 (06.09.1983) 3-5.

aufzuklären. Gleichzeitig legte der Vorstand hinsichtlich der eigenen Produkte das Entwicklungsziel fest, dass die Auswirkungen der verschärften Emissionsgrenzwerte auf die Leistung und das Fahrverhalten durch geeignete Maßnahmen kompensiert werden müssten, um den typischen Charakter der BMW-Fahrzeuge zu erhalten. Die effektiven Verbrauchswerte im praktischen Betrieb seien unter den neuen Gegebenheiten zu minimieren. Die Verbrauchswerte nach DIN hätten dagegen nachgeordnete Bedeutung. Um die neue Katalysatortechnik eingehend zu prüfen, verfügte der Vorstand, im eigenen Fuhrpark ausschließlich Katalysatorfahrzeuge einzusetzen.<sup>311</sup>

Dennoch trieb BMW gleichzeitig die Vorentwicklung alternativer Abgaskonzepte voran, mit denen der Einsatz des teureren und aufwendigen Katalysators vermieden werden sollte. Verschiedene technische Ansätze schienen erfolgversprechend zu sein und sollten mit großem Nachdruck verfolgt werden.<sup>312</sup> Letztlich sollte aber die Politik schneller sein und ab 1985 eine verbindliche und EG-weite Regelung zu Abgasgrenzwerten finden. BMW begrüßte diesen Schritt<sup>313</sup>, infolgedessen nur BMW-Fahrzeuge in der Klasse über zwei Liter Hubraum mit geregelten Dreiwege-Katalysatoren ausgestattet werden mussten. In den Klassen darunter sowie für Dieselfahrzeuge waren hingegen weniger aufwendige Maßnahmen ausreichend.<sup>314</sup>

### Alternative Antriebsarten

Bereits 1974 führte BMW Gespräche mit der Linde AG zur Realisierung eines Flüssiggas-Antriebes<sup>315</sup>, jedoch erfuhr dieses Projekt keine weitere Forcierung. Der Grund lag vor allem darin, dass BMW den Gasantrieb für nicht umweltfreundlich hielt.<sup>316</sup> Betreffend der Qualität des Flüssiggases und von Flüssiggasanlagen bestünden weder deutsche noch europäische Normen, weswegen ein erheblicher Anteil an LPG-Fahrzeugen die für Europa geltende Abgasnorm ECE-R 15/03 verfehle, so die Auffassung der BMW-Ingenieure. Es sei somit bei weitem nicht jedes Gasauto umweltfreundlich. Der Vorstand bedauere, dass mit dem Gasauto große Hoffnungen

---

<sup>311</sup> BMW Group UA, UA 1438, Protokoll der Vorstandssitzung 27/1984 (24.07.1984) 9.

<sup>312</sup> BMW Group UA, UA 1438, Protokoll der Vorstandssitzung 41/1984 (04.12.1984) 6f.

<sup>313</sup> BMW Group UA, bayern motor, 85-5 UI-2033-5, 13. Jg., Nr. 5 (Mai 1985) 1.

<sup>314</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, Vorschläge der EG-Kommission zur Abgasgesetzgebung und zur Verwendung von bleifreiem Benzin (27.06.1985).

<sup>315</sup> BMW Group UA, UA 852/1, Protokoll der Vorstandssitzung 2/1974 (15.01.1974) 7.

<sup>316</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, BMW-Antwort auf die Aussendung ‚Flüssiggasbetrieb‘ des VDA (28.07.1982) 1-3.

auf eine besondere Umweltentlastung geweckt worden waren. Maßnahmen zur Emissionsreduzierung bei PKW seien jedoch erst auf längere Sicht möglich.

Entgegen des Branchentrends zum Gasauto setzte BMW auf den Ausbau der Kapazitäten in der Elektromobilität. Die Annahmen über die Preistrends bei Kraftstoff und Strom, nach denen in Zukunft die Strompreise deutlich geringer steigen werden als die Kraftstoffpreise, und die weitere Verbesserung der Wirkungsgrade von Elektroantriebskomponenten ließen erwarten, dass die bereits bestehenden Vorteile des Elektroautos bezüglich der Energiekosten in Zukunft weiter zunehmen würden. Aus diesem Grund beschloss der Vorstand im April 1981, dass für den Bau eines Elektroautos und für die weitere Verfolgung der technischen Entwicklung ein Betrag in Höhe von 1 Mio. DM freigegeben werde. Zudem stimmte der Vorstand einer Kooperation mit den Firmen BBC und Varta auf dem Gebiet der Elektroautos zu.<sup>317</sup> Das Problem waren aber nach Auffassung BMWs immer noch die Batterien: „Sie sind zu schwer, zu voluminös und wenig leistungsfähig, um eine echte Alternative zum Verbrennungsmotor zu sein.“<sup>318</sup>

Insgesamt stand BMW einer forcierten Entwicklung alternativer Antriebe in den Jahren 1980/81 skeptisch gegenüber. Die Dominanz des Verbrennungsmotors wurde keinesfalls in Frage gestellt, daher galt es, „der Illusion entgegenzuwirken, als könnten Ideallösungen mit alternativen Kraftstoffen, anderen Antriebssystemen oder Automobilprototypen von extremen Leichtbau schnelle Abhilfe schaffen“.<sup>319</sup>

### Abgasentgiftungs-Vorschriften in den USA

Aus den geplanten Abgasvorschriften für Dieselfahrzeuge in Kalifornien ergaben sich für BMW für das Modelljahr 1985 erhebliche Probleme. Die Verschärfung der Gesetzgebung entzog der ursprünglichen Zielsetzung des Dieselmotorenangebotes – Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch die deutliche Verbrauchsreduzierung – wegen der erforderlichen Preisaufschläge für Abgasreinigungsanlagen die Grundlage. BMW sah sich veranlasst, das US-Programm von BMW grundsätzlich zu überdenken und Alternativen ohne Dieselfahrzeuge ab dem Modelljahr 1986 zu entwickeln.<sup>320</sup>

---

<sup>317</sup> BMW Group UA, UA 1435, Protokoll der Vorstandssitzung 12/1981 (14.04.1981) 12f.

<sup>318</sup> BMW Group UA, bayern motor, 81-4 UI-2029-4, 9. Jg., Nr. 4 (April 1981) 5.

<sup>319</sup> BMW Geschäftsbericht 1980, UU 226-10 (München 1981) 37.

<sup>320</sup> BMW Group UA, UA 1461, Protokoll der Vorstandssitzung 26/1982 (28.09.1982) 6-8.

### „Umweltpaket“ als PKW-Ausstattungsvariante

Trotz vielfacher Bedenken, ob ein „Umweltpaket“ mit dem Image BMWs harmonisieren würde, beschloss der Vorstand, ein mit entsprechenden Einrichtungen ausgestattetes und möglichst umweltfreundliches Fahrzeug als Prototyp der Öffentlichkeit vorzustellen. Verschiedene Abteilungen wurden beauftragt, diese Entwicklung voranzutreiben, hierzu zu berichten und ferner unter Mitwirkung der entsprechenden Fachstellen zu ermitteln, ob sich für BMW trotz der hiermit (auch) verbundenen Nachteile und Risiken anbieten würde, ein „Umweltpaket“ in den Sonderausstattungsumfang der BMW-Modelle zu übernehmen.<sup>321</sup>

### **5.2.3 Interne und externe Kommunikation**

Von den unter 5.2.1 und 5.2.2 genannten Umwelthemen werden folgende auch in der in- und externen Kommunikation wieder aufgegriffen:

- Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik
- Einführung des Katalysators in der Bundesrepublik
- Alternative Antriebsarten

Überdies bemühte sich BMW mit „Umwelt-Aufklärungskampagnen“ um Gehör bei Kunden und der Öffentlichkeit. Parallel dazu fanden Umwelthemen auf intensive Weise Eingang in alle Geschäftsberichte des Zeitraums 1980 – 1985.

### Notwendigkeit einer unternehmerischen Umweltpolitik

Die Kommunikation der BMW-Umweltpolitik zur Mitte der 1980er Jahre zielte schwerpunktmäßig auf eine Profilierung der Marke durch die Darstellung der BMW Motortechnik/Elektronik als umweltschonende Spitzentechnologie. Damit werde einerseits die Imagekomponente Technologie gestärkt, andererseits könne die Alleinstellung von BMW in der Elektronik auf das gesellschaftspolitisch äußerst sensible Thema der Ökologie übertragen werden. Der Vorsprung von BMW in der Abgastechnologie sei insbesondere für die „liberal technokratischen Kundenkreise“<sup>322</sup> erheblich, die einen großen Anteil des BMW Kundenstamms ausmachten und die eine

---

<sup>321</sup> BMW Group UA, UA 1461, Protokoll der Vorstandssitzung 3/1982 (27.01.1982) 8f.

<sup>322</sup> BMW Group UA, UA 1438, Protokoll der Vorstandssitzung 24/1984 (09./10.07.1984) 6f.

zunehmend kritischere Einstellung entwickelten.<sup>323</sup> Als Beschlüsse wurden u.a. gefasst:

- Dem in der Öffentlichkeit entstandenen Eindruck, die Automobilindustrie versuche, die geplanten Abgasregelungen zu verhindern, sei – was die Position von BMW angehe – durch eine kurzfristige PR-Aktion entgegenzuwirken.
- In den Werbeanzeigen solle darauf hingewiesen werden, dass BMW bereits im Jahr 1984 die ab 1986 geltenden ECE-Abgasvorschriften erfülle, dass auch Fahrzeuge mit katalytischen Abgasreinigungsanlagen angeboten würden und dass alle Fahrzeuge unverbleites Benzin (Super) vertragen.

Im Oktober 1984 legte BMW seine grundsätzliche Sprachregelung in der Diskussion um Tempolimit und Abgasgrenzwerte fest.<sup>324</sup> Festgestellt wurde, dass die Diskussion in der Bundesrepublik sehr emotional verlaufe, rationale, technische, handelspolitische oder juristische Argumente drängen nicht durch. Die politischen Verantwortlichen sähen sich unter einem starken Erwartungsdruck und böten die verschiedensten, voneinander zum Teil stark abweichenden Lösungen an. Die Unsicherheit in der Bevölkerung werde daher weiter anhalten. In dieser Situation müsse BMW der Öffentlichkeit deutlich machen, dass die Marke bereits im Jahr 1984 eine breite Palette an Katalysator-Modellen anbiete, die zudem keinerlei Gebrauchsrestriktionen unterlägen. Kein Wettbewerber habe ein entsprechend umfassendes Programm. Es sei daher darzustellen, dass BMW über eine bessere Ausgangsbasis für eine rasche Verbreiterung des Angebots verfüge als die Mitbewerber. Auf der politischen Bühne müsse vor allem dem Bundesminister für Verkehr deutlich gemacht werden, dass nicht technische Schwierigkeiten, sondern administrative Hürden einem raschen, breiten Angebot an Katalysator-Modellen im Wege stünden. Von einem Eingreifen in die Diskussion um ein generelles Tempolimit auf deutschen Straßen sah BMW vorerst hingegen ab. Vielmehr sollte darauf hingewiesen werden, dass vor allem die Einführung von Neufahrzeugen mit Katalysator einen viel schnelleren und erheblich größeren Nutzen für die Umwelt brächte.

---

<sup>323</sup> BMW Group UA, UR 4741-1, Umwelt, Katalysator, Tempolimit, BMW-interne Korrespondenz: Werbung mit dem Thema ‚Umwelt‘ (26.03.1984). Auch: BMW Group UA, UA 1954, Marktforschungsberichte 56/84, 1-6.

<sup>324</sup> BMW Group UA, UA 1438, Protokoll der Vorstandssitzung 36/1984 (23.10.1984) 8-10.

## Einführung des Katalysators in der Bundesrepublik

Wie im Vorstand beschlossen und noch bevor die Bundesregierung die Einführung von bleifreiem Benzin zum 1. Januar 1986 verkündete, ließ BMW in einer Presseinformation verlauten, die Einführung von bleifreiem Benzin zu begrüßen.<sup>325</sup> Bleifreies Benzin ermögliche den Einsatz von Katalysatoren, die die Abgasbelastung (vor allem Blei und Stickoxid – NO<sub>x</sub>) wesentlich über den gegenwärtigen Stand hinaus verringere. Diese Technologie böte laut BMW einen guten Kompromiss zwischen den Forderungen nach möglichst geringen Abgaswerten, möglichst geringen Kosten und niedrigem Verbrauch. Sie sei daher für alle Beteiligten – Käufer und Hersteller – noch tragbar. BMW sei bereit, diesen Weg einzuschlagen. Dazu bedürfe es jedoch folgender Voraussetzungen:

- Bleifreies Benzin müsse in ganz Europa, idealerweise auch in den RGW-Staaten, angeboten werden,
- die neuen Abgasvorschriften müssten europäisch harmonisiert, ohne Zwischenschritte festgesetzt werden,
- die Oktanzahl des bleifreien Benzins müsse der des gegenwärtig verwendeten entsprechen,
- auch Importfahrzeuge aus Ländern, die die neuen Vorschriften nicht anwenden, müssten diese Grenzwerte erfüllen.

BMW empfahl zudem eine Entlastung bei der Kraftfahrzeugsteuer und eine Ermäßigung bei der Mineralölsteuer, um Anreize für Kunden zu schaffen, auf Fahrzeuge mit geringeren Emissionen umzusteigen. Innerhalb eines Jahres nach Einführung des bleifreien Benzins könne BMW die ersten neuen Modelle anbieten, innerhalb von drei bis vier Jahren wäre eine vollständige Umstellung der BMW-Modellpalette möglich. BMW wolle diese Entwicklung in Gang bringen, weswegen sich BMW bei Automobilverbänden, der beteiligten Wirtschaft und vor allem bei den entsprechenden Politikern, die für eine entsprechende Gestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zuständig sind, einsetze.

Gleichzeitig beschloss der Vorstand, auf den großen Automobilausstellungen in Genf, Frankfurt und Paris die Verknüpfung von Umweltverträglichkeit mit hoher Leistung und

---

<sup>325</sup> BMW Group UA, UR 632-0, BMW Presse-Information: BMW kündigt Vorstoß für umweltfreundliches Benzin an (28.09.1983).

Individualität vor dem Hintergrund der traditionellen BMW-Werte wirkungsvoll zu verbinden.<sup>326</sup> Es solle deutlich gemacht werden, dass umfassende Problemlösungen komplexe Systemoptimierungen verlangen. Das dazu notwendige Know-how habe BMW bereits vor Jahren erworben. Insgesamt plante BMW, auf dem Gebiet der Umweltverträglichkeit automobiler Produkte eine Sonder- und Führungsposition einzunehmen. Dabei zielte die Öffentlichkeitsarbeit weniger darauf ab, Katalysator-Fahrzeuge zu bewerben, sondern zu verdeutlichen, dass BMW durch zukunftsorientierte Technologien (Elektronik) bereits im Jahr 1984 mit seinem Gesamtprogramm die Voraussetzung für umweltfreundliche Automobile gelegt habe.<sup>327</sup>

Ein weiterer Part der BMW-Umweltoffensive war die Installation von Zapfsäulen für bleifreies Benzin und die Ausstellung von Katalysatorfahrzeugen in Niederlassungen, die sich in Städten mit Landesregierungen, vor allem aber in Bonn, befanden.<sup>328</sup> Parallel bot BMW – wie schon 13 Jahre zuvor – als ‚Beitrag zum Umweltschutz‘ seinen Kunden unter dem Motto „Für die Umwelt wertvoll, für den Kunden kostenlos“<sup>329</sup> kostenlose Abgasuntersuchungen in den Vertragswerkstätten an. Sogar der Scheibenaufkleber, der die ‚Umweltfreundlichkeit‘ des Fahrers und des Fahrzeugs bestätigte, wurde wieder ausgeteilt.

Die Anstrengungen, BMW als engagierte Marke in Sachen Umweltschutz darzustellen, trugen schnell Früchte. 1983 wurde BMW zusammen mit Bosch vom Automobilclub Kraftfahrer-Schutz der Energie-Sparpreis 1983 für den 525e (vor dem Audi 100) zugesprochen. Bereits im Jahr 1982 hatte der BMW 520i – sehr zur Überraschung der Redaktion – den Preis ‚Auto der Vernunft‘, vergeben von Lesern der Auto-Fachzeitschrift ‚mot‘, gewonnen.<sup>330</sup> Des Weiteren stieg von 1983 auf 1984 die Anzahl der befragten BMW-Neuwagenkäufer, die die Umweltschutzbemühungen der Münchener positiv bewerteten.<sup>331</sup> Im Jahr 1984 konnte BMW bereits 500 Katalysatorfahrzeuge ausliefern; für 1985 konnten zudem rund 10.000 Bestellungen

---

<sup>326</sup> BMW Group UA, UA 1935-1, Konvolut Energieverbrauch und Treibstoffe, Aufsatz von G. Brauer, Leiter PR Strategien BMW AG: Die Einführung unverbleiten Benzins für Automobile in der Bundesrepublik Deutschland und in der Europäischen Gemeinschaft, 1-4.

<sup>327</sup> BMW Group UA, UR 4741-1, Umwelt, Katalysator, Tempolimit, BMW-interne Korrespondenz: Werbung mit dem Thema ‚Umwelt‘ (26.03.1984).

<sup>328</sup> BMW Group UA, UA 1438, Protokoll der Vorstandssitzung 29/1984 (02.08.1984) 8. Ebenso: BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 886-10.

<sup>329</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 886-10.

<sup>330</sup> BMW Group UA, bayern motor, 82-4 UI-2030-4, 10. Jg., Nr. 4 (April 1982) 2.

<sup>331</sup> BMW Group UA, UA 1925-1, Marktforschungsberichte 40/85, 3.

für KAT-Fahrzeuge entgegengenommen werden. Die Bestellungen lagen damit bei 25% des Gesamtabsatzvolumens. Jeder vierte BMW-Neuwagen war somit ein Katalysator-Fahrzeug.<sup>332</sup>

### Alternative Antriebsarten

Im Juni 1980 informierte die BMW-Presseabteilung über einen Großversuch in Westberlin, in dem mit ca. 1.000 Automobilen alternative Energien erforscht und erprobt wurden. Das Ganze fand unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Forschung und Technologie statt. BMW beteiligte sich mit dem 732i, der sich aufgrund der ‚Motronik‘ als besonders herausstellte. Sie erlaubte über eine spezielle Einrichtung sowohl die Verwendung des modifizierten Methanol-Kraftstoffs M 15 als auch des normalen Kraftstoffs. Kernaufgabe der ‚Motronik‘ war aber die sogenannte Schubabschaltung. Dabei wurde im Schubbetrieb, d.h. ohne Gas, die Kraftstoffeinspritzung über einen Mikrocomputer abgeschaltet. BMW war der einzige Hersteller, dessen Fahrzeuge diese Technik aufwiesen.<sup>333</sup> Im März selbigen Jahres hatte BMW seine ‚Motronik‘ unter dem Motto „Benzinsparen ist kein Buch mit sieben Siegeln“<sup>334</sup> in einem Pressebericht beworben. Insgesamt ließen sich bis zu 5% Kraftstoff durch die neue Technik sparen.

### „Umwelt-Aufklärungskampagnen“

Ab November 1984 leistete BMW ‚Aufklärungsarbeit‘. Die Presseabteilung unterrichtete die Kundschaft über die Möglichkeiten, schadstoffarm zu fahren, damit Schluss sei mit der ‚Verunsicherung‘, denn schließlich böte BMW bereits 18 Katalysator-Modellvarianten an.<sup>335</sup> Darüber hinaus sei eine spätere Ausrüstung von Katalysatoren ebenfalls möglich sowie ein Einbau der von BMW zum Patent angemeldeten ‚NOx-Control‘, die eine nachträgliche Abgasreinigung vornahm. Für beide Möglichkeiten fielen jedoch nicht geringe Kosten an, sodass dem Leser geraten wurde, beim Neuwagenkauf besser gleich auf das Vorhandensein eines Katalysators zu achten. Die Werbeüberschriften lauteten wie folgt: „Plädoyer für ein neues Umweltbewusstsein durch kreative Technik“<sup>336</sup> und „Automobil oder Umwelt? – Wenn

---

<sup>332</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 899-10.

<sup>333</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 650-10 (20.06.1980).

<sup>334</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 561-10 (12.03.1980).

<sup>335</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 891-10.

<sup>336</sup> BMW Group UA, UR 4741-1, Umwelt, Katalysator, Tempolimit, BMW-interne Korrespondenz: Automobil und Umwelt, Beurteilung entsprechender BMW-Anzeigen (01.03.1984).

es Ihr Stil ist, neue Probleme mit neuer Technik statt mit neuen Klagen zu beantworten, sollten Sie sich mit BMW auseinandersetzen“<sup>337</sup>.

Ein weiterer Schritt zur Bekämpfung der ‚Verunsicherung‘ war die Einrichtung eines Umwelttelefons. Arbeitstäglich von 9.00 – 17.00 Uhr konnten sich dort interessierte Verbraucher zum Ortstarif ausführlich über die Lösungen informieren, die BMW-Automobile zur Entlastung der Umwelt anboten.<sup>338</sup> Zudem wurde die Kundschaft durch Briefe und Rundschreiben informiert.<sup>339</sup> In der Tat wurde vom Informationsangebot BMWs rege Gebrauch gemacht. So erreichten die Zentrale in München eine Vielzahl von Anfragen mit der Bitte um Informationsmaterial über die Themen Abgasreinigung, Geschwindigkeitsbegrenzung, Umweltschutz, ‚Waldsterben‘, Energieeinsparung etc.<sup>340</sup> Häufig waren Hochschulen und Schulen, Interessensverbände jeglicher Art, Parteien und interessierte Privatpersonen die Absender. Darüber hinaus gingen viele Einladungen zu Podiumsdiskussionen über die vorgenannten Themen ein.

#### Geschäftsberichte 1980 – 1985

Die Berichte über die Geschäftsjahre 1980 – 1985 waren in außerordentlich hohem Maße vom Thema Umwelt und Umweltschutz geprägt. Im Geschäftsbericht 1980 hieß es: „Sparsamer Umgang mit den zur Verfügung stehenden Energievorräten steht bei BMW seit langem an herausragender Stelle.“<sup>341</sup> Deswegen waren auch im „Jahre 1980 [...] Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Energieeinsparung weiterhin verstärkt vorangetrieben“<sup>342</sup> worden. Im nachfolgenden Bericht über das Geschäftsjahr 1981 wurden diese Zielsetzungen kombiniert mit vorsichtigen politischen Zugeständnissen, schärfere Abgas- und Emissionsgrenzwerte zu akzeptieren, wenn auch die nach Westdeutschland importierenden Hersteller davon betroffen seien.<sup>343</sup> Im Geschäftsbericht 1982 wurde erstmals das ‚Waldsterben‘ und damit die Umwelt- und Verkehrspolitik der Bundesregierung als eigenständiger Punkt aufgegriffen. Zur Reduzierung der Umweltschäden durch den ‚sauren Regen‘ forderte BMW die Einführung von bleifreiem Benzin und erklärte sich bereit, auf der Basis der US-

---

<sup>337</sup> BMW Group UA, UR 4741-1, Umwelt, Katalysator, Tempolimit, BMW-interne Korrespondenz: Automobil und Umwelt, Beurteilung entsprechender BMW-Anzeigen (01.03.1984).

<sup>338</sup> BMW Group UA, BMW-Presseberichte, UP 891-10.

<sup>339</sup> *Goebel*, PKW-Marketing, 276.

<sup>340</sup> BMW Group UA, UR 6483-1, Allgemeine Publikationen u. Korrespondenz Umwelt.

<sup>341</sup> BMW Geschäftsbericht 1980, UU 226-10 (München 1981) 12.

<sup>342</sup> BMW Geschäftsbericht 1980, UU 226-10 (München 1981) 12.

<sup>343</sup> BMW Geschäftsbericht 1981, UU 228-10 (München 1982) 41.

Zulassungsvorschriften ein Jahr nach der Umstellung des europäischen Kraftstoffsystems die ersten Modelle mit Katalysator anzubieten.<sup>344</sup> Voraussetzung sei aber, dass die geforderte Umstellung europaweit einträte. Die Geschäftsberichte 1983 und 1984 griffen diese Forderungen auf und betonten, dass BMW im Sinne des Umweltschutzes den Einbau von Katalysatoren einem generellen Tempolimit vorzöge.<sup>345</sup> Mit der EG-weiten Einigung auf Abgasgrenzwerte im Jahr 1985 ebte auch die Berichterstattung über Umweltschutz und Umweltpolitik in den Geschäftsberichten deutlich ab: „Die politische Diskussion über das umweltfreundliche Automobil wurde Ende 1985 durch einen EG-Beschluß beendet.“<sup>346</sup>

### **5.3 Spannungsfeld Umweltschutz – Interessenskonflikte zwischen Politik, Gesellschaft und Automobilbranche**

Um die konzerninterne Rezeption der Umweltthemen sowie deren in- und externe Kommunikation historisch zu kontextualisieren, wird nachfolgend der Fokus auf die Verkehrspolitik und Gesetzgebung (5.3.1), das gesellschaftliche Klima und den Pressespiegel (5.3.2) sowie auf die Arbeit der Automobilbranchen-Interessensverbände (5.3.3) gerichtet.

#### **5.3.1 Verkehrspolitik und Gesetzgebung**

Die Ausgestaltung der Verkehrspolitik erlebte in den frühen 1980er Jahren einen tiefgreifenden Wandel. Im immer schärfer werdenden und immer ideologischer geführten Dauerstreit über die externen Kosten der Massenmotorisierung stieg der Wunsch, objektive Meinungen unabhängiger Institute zu erhalten. Es begann ein Wettstreit um die besten (und plakativsten) Studien über die umweltbeeinträchtigenden Auswirkungen des Kraftverkehrs. Hauptthemen waren das ‚Waldsterben‘ an sich, der Anteil des Kraftverkehrs daran, die Auswirkungen eines generellen Tempolimits, die Sinnhaftigkeit eines Einbaus von Abgasentgiftungsanlagen, die Zukunftsträchtigkeit alternativer Antriebsarten etc. Die Bundesregierung leitete aus einigen, für objektiv befundenen Studien

---

<sup>344</sup> BMW Geschäftsbericht 1982, UU 230-10 (München 1983) 12.

<sup>345</sup> BMW Geschäftsbericht 1983, UU 232-10 (München 1984) 10.

<sup>346</sup> BMW Geschäftsbericht 1985, UU 236-10 (München 1986) 10.

Handlungsanleitungen für ihre Verkehrs- und Umweltpolitik ab, nicht zuletzt, um später Rechtfertigungsgründe für das eigene Tun parat zu haben. Beispielsweise griff das Bundesministerium des Innern griff 1982 die Empfehlungen der Studie „Flüssiggas als Kraftstoff: Umweltentlastung, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit von flüssiggasbetriebenen Kraftfahrzeugen“<sup>347</sup> vom Rat von Sachverständigen für Umweltfragen auf. Diese kam zu dem Schluss, dass der Einsatz von LPG-Fahrzeugen auf längere Sicht zum Abbau von Schadstoff-Emissionshöchstwerten in Ballungsgebieten führen könne.<sup>348</sup> Neben der Verwendung von LPG gehöre die Substituierung von herkömmlichen Kraftstoff durch Alkoholkraftstoffe, z.B. Ethanol und Methanol, zu den Technologien, denen zu Beginn des Jahrzehnts eine Zukunftsfähigkeit vorausgesagt worden sei.<sup>349</sup> Anlässlich der Übergabe der Studie durch den SRU an Bundesminister Baum am 27. Mai 1982 gab dieser bekannt, dass die Bundesregierung ihre Anstrengungen dahingehend forcieren wolle, den Empfehlungen des SRU zu entsprechen.<sup>350</sup> In der Automobilindustrie und dem VDA regte sich Widerstand gegen diese Pläne, jedoch war Vorsicht bei der Artikulation des Einspruchs geboten, da viele der Studienautoren auch in der Tagespresse ihre Meinungen und Ansichten vertreten durften.<sup>351</sup>

Etlche weitere Studien verschiedenster Institutionen – über die an dieser Stelle ein kurzer Überblick<sup>352</sup> gegeben werden soll – waren sich in ihren Schlussfolgerungen jedoch keineswegs einig. Während zum Beispiel der ADAC unter Mithilfe des VDA eine Erhöhung der Kohlenmonoxid- und Kohlenwasserstoffemissionen als Folge eines Tempolimits berechnete<sup>353</sup>, kam das renommierte und anerkannte Institut für Energie- und Umweltforschung in Heidelberg zur Schlussfolgerung, dass „wesentliche

---

<sup>347</sup> *Rat von Sachverständigen für Umweltfragen*, Flüssiggas als Kraftstoff: Umweltentlastung, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit von flüssiggasbetriebenen Kraftfahrzeugen (Wiesbaden 1982).

<sup>348</sup> *SRU*, Flüssiggas als Kraftstoff, 22.

<sup>349</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, EM-Entwicklungsbericht, Nr. 194-80, LPG – ein alternativer Kraftstoff (28.01.1980) 1f.

<sup>350</sup> Pressedienst des Bundesministeriums des Innern, Rede des Bundesministers des Innern, Gerhart Rudolf Baum, anlässlich der Übergabe der SRU-Stellungnahme ‚Flüssiggas als Kraftstoff‘ am 27. Mai 1982 in Bonn (27.05.1982) 11.

<sup>351</sup> Ulrich Höpfner, Am Katalysator führt kein Weg mehr vorbei. Wenn keine drastische Abgas-Reinigung kommt, wird wohl ein Tempo-Limit kommen müssen. In: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 217 (19.09.1984) 11.

<sup>352</sup> Die hier aufgeführten Studien hatten für BMW insofern Relevanz, da in den Vorstandsakten auf sie Bezug genommen wurde.

<sup>353</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, Gutachten ‚Änderung des Schadstoffausstoßes und des Kraftstoffverbrauches infolge einer Verringerung der zulässigen Höchstgeschwindigkeit auf Straßen – eine Abschätzung aufgrund der Messungen des RW TÜV für die Hess. Landesanstalt für Umwelt vom Mai 1984‘ (04.06.1984) 1.

Schadstoffminderungspotentiale in der Homogenisierung des Verkehrsablaufs, also in der Minderung von Beschleunigungs- und Abbremsseffekten<sup>354</sup> lägen. Die Forschungsvereinigung Verbrennungskraftmaschinen e.V. wiederum erkannte keine schädlichen Auswirkungen des Straßenverkehrs für die Umwelt, da dieser nur für einen minimalen Anteil an der Gesamtheit der Schwefeldioxidemissionen – laut des Vereins der Hauptschadstoff für Pflanzen – ausmache.<sup>355</sup> Einige wenige Studien (meist von staatlicher Seite) nahmen eine neutrale Position ein. Das Umweltbundesamt untersuchte die Auswirkungen einer generellen Geschwindigkeitsbegrenzung auf die Schadstoffemissionen.<sup>356</sup> Es bescheinigte der Geschwindigkeitsbegrenzung einen sofort wirksamen, aber in Dauer und Umfang begrenzten Nutzen, der mit der fortschreitenden Verbreitung von Katalysatorfahrzeugen noch einmal deutlich abnehme. Der Einbau von Katalysatoren sei langfristig betrachtet die sinnvollere Maßnahme.

Unter dem öffentlichen Druck im Zuge der ‚Waldsterben‘-Debatte und immer neuer Studienergebnisse geriet die Bundesregierung unter Handlungsdruck, eine Senkung der scheinbar für die Waldschäden verantwortlichen Schadstoffemissionen herbeizuführen. Da ein Tempolimit aus ideologischen Gründen für die Regierung Kohl nicht in Frage kam, blieb als einzige Alternative die Möglichkeit, den Einbau von Katalysatoren gesetzlich vorzuschreiben. In einem verkehrspolitischen ‚Tauschprozess‘ mit der CDU/CSU/FDP-Regierung stimmte die Automobilindustrie der 1983 der Einführung strengerer Abgasnormen nach amerikanischem Vorbild und somit dem obligatorischen Einbau von Katalysatoren zu.<sup>357</sup> Im Gegenzug verzichtete die Regierung auf die Einführung eines Tempolimits, das in den Augen vieler Automobilmanager als das deutlich größere Übel betrachtet wurde. Da jedoch für die Regierungen der anderen EG-Staaten bei weitem nicht ein solch hoher Handlungsdruck zu spüren und eine einvernehmliche Einführung strengerer

---

<sup>354</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapire zu alternativen Kraftstoffen, Gutachten ‚Änderung des Schadstoffausstoßes und des Kraftstoffverbrauches infolge einer Verringerung der zulässigen Höchstgeschwindigkeit auf Straßen – eine Abschätzung aufgrund der Messungen des RW TÜV für die Hess. Landesanstalt für Umwelt vom Mai 1984‘ (04.06.1984) 7.

<sup>355</sup> Forschungsvereinigung Verbrennungskraftmaschinen e.V., FVV-Programmstudie Emission, Immission und Wirkungen von Kraftfahrzeugabgasen, Materialienband Wirkungen (Forschungsberichte Verbrennungskraftmaschinen 296-4, Frankfurt a.M. 1981) 102.

<sup>356</sup> Umweltbundesamt, II 2.7 – 32 211/6, Betrifft: Der Einfluss der Fahrgeschwindigkeit auf den Schadstoffausstoß von Kraftfahrzeugen (09.1984) 19.

<sup>357</sup> Kopper, Handel und Verkehr, 67f.

Abgasnormen nicht in Sicht war<sup>358</sup>, stellte sich für die Bundesregierung vorerst der Weg über steuerliche Anreize in Form von Hubraum und Benzinsteuern<sup>359</sup> als der einzig gangbare heraus. Andernfalls hätte sie gegen das EG-interne Verbot einseitiger Handelsbeschränkungen verstoßen, zu dem eine einseitige Festsetzung verschärfter Abgasgrenzwerte gezählt hätte.<sup>360</sup>

Der große Durchbruch geschah erst am 21. März 1985, als der EG-Ministerrat sich auf die Einföhrungstermine und eine Staffelung der Abgasgrenzwerte geeinigt hatte.<sup>361</sup> Die frühesten gesetzlichen Regelungen sollten 1988 in Kraft treten. Dabei entsprachen sich die Grenzwerte für ECE und USA in etwa, womit ECE-Modelle auch auf Märkten mit US-Abgasnormen zulassungsfähig waren. Der Ministerratsbeschluss beinhaltete darüber hinaus explizit die Möglichkeit, dass die jeweiligen Mitgliedsstaaten die Einhaltung der im Vertrag festgelegten Regelungen vorzeitig einföhren konnten (Artikel 3 der Richtlinie).<sup>362</sup>

Nur knapp zwei Wochen später, am 1. April 1985, beschloss die Bundesregierung zudem als Beitrag zum Umweltschutz eine Änderung der Straßenverkehrsordnung. Von nun an mussten alle in der Bundesrepublik zugelassenen PKW mit Otto-Motoren, darunter rund 1,5 Mio. BMW-Fahrzeuge, zu einer jährlichen ‚Abgas-Sonderuntersuchung‘ (ASU).<sup>363</sup> Prüfungsberechtigt für die ‚ASU‘ waren die technischen Überwachungsorganisationen (TÜV/DEKRA) und alle dafür anerkannten Werkstätten. Während TÜV und DEKRA nur die Prüfung vornahmen, etwaige Reparaturen und Einstellungen aber den Besuch einer Werkstatt erforderlich machten, bot BMW einen ‚Full Service‘ an, der Prüfung, (wenn nötig) Einstellung und Plakette umfasste und im Zuge einer Inspektion kostenlos durchgeführt wurde.<sup>364</sup>

---

<sup>358</sup> *Klenke*, Freier Stau, 119, Robert *Braunschweig*, Der Wandel der öffentlichen Meinung über motorisierte Fahrzeuge. In: Hans *Pohl*, Die Einflüsse der Motorisierung auf das Verkehrswesen von 1886 bis 1986. Referate und Diskussionsbeiträge des 11. wissenschaftlichen Symposiums der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V., 27. - 28. November 1986 in Fellbach (Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 52, Stuttgart 1988) 79-92, hier 90.

<sup>359</sup> *Köhler*, „Small Car Blues“, 134.

<sup>360</sup> *Klenke*, Freier Stau, 119; *Kopper*, Handel und Verkehr, 67f.

<sup>361</sup> BMW Group UA, UA 1437, Protokoll der Vorstandssitzung 9/1985 (26.03.1985) 1-3.

<sup>362</sup> *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften*, Nr. L 96/25, Richtlinie des Rates vom 20. März 1985 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über den Bleigehalt von Benzin (03.04.1985) 2.

<sup>363</sup> BMW Group UA, UU 731-10, BMW intern – Informationsdienst für Führungskräfte, Nr. 8/85 (04.04.1985) 4.

<sup>364</sup> BMW Group UA, bayern motor, 85-4 UI-2033-4, 13. Jg., Nr. 4 (April 1985) 2.

### 5.3.2 Pressespiegel und Öffentlichkeit

Das Thema Freizeit und Automobilverkehr stieß zu Beginn der 1980er Jahre auf reges Medieninteresse. Hintergrund war, dass der Freizeitautomobilverkehr zunehmend zum Problem auf den Straßen wurde. Empirische Untersuchungen über das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung zeigten, dass der PKW im Vergleich zur Bundesbahn für Freizeit, Erholung und Urlaub immer häufiger genutzt wurde.<sup>365</sup> Schätzungsweise dreißig Milliarden Autokilometer hatten etwa fünfzig Millionen Bundesbürger im Jahr 1977 bei Wochenendausflügen zur ‚Naherholung‘ zurückgelegt. Bis 1985 werde der Ausflugsverkehr noch um 15 Prozent anwachsen, schätzte die Frankfurter Allgemeine Zeitung.<sup>366</sup>

Ab dem Jahr 1982 war das ‚Waldsterben‘ eines der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Thema in der gesamtgesellschaftlichen Debatte.<sup>367</sup> Mit einem nie dagewesenen Aufwand an Publizität wurde vor allem der Kraftverkehr beschuldigt, Auslöser für die fortschreitende Verschlechterung des Gesundheitszustandes der Wälder zu sein.<sup>368</sup> Über die genauen Ursachen des ‚Waldsterbens‘ hatte jedoch in der gesamten Debatte der 1980er Jahre keineswegs Einigkeit geherrscht.<sup>369</sup> Bis 1988 zählte der SPIEGEL-Journalist Erich Wiedemann nicht weniger als 167 unterschiedliche Erklärungen für die Waldschäden – „die Resultate rein privater Hirnstürmerei nicht mal mitgezählt.“<sup>370</sup> Nichtsdestotrotz – dass der Wald auf kurze oder lange Sicht wegen der Luftverschmutzung sterben würde, galt in den Jahren 1982 – 1985 als sicher.<sup>371</sup> Im Großen und Ganzen konzentrierte sich der Unmut vor allem auf zwei Schadstoffe: Schwefeldioxid und Stickoxide.<sup>372</sup> Während die Schwefeldioxidemissionen hauptsächlich auf die Kohleverbrennung in Kraftwerken zurückgingen, war der Kraftverkehr im Jahr 1982 nach Angaben des Umweltbundesamtes für 54,6% der Emissionen verantwortlich und stand mit diesem

---

<sup>365</sup> Kopper, Handel und Verkehr, 66.

<sup>366</sup> Probleme der Freizeit als politische Herausforderung. Die Deutsche Straßenliga legt Dokumentation zur Verkehrsplanung vor – Die Ferienzeiten sollen besser geregelt werden. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (24.04.1980) o.S.

<sup>367</sup> Anders; Uekötter, Lärm, 112.

<sup>368</sup> Braunschweig, Meinung, 89.

<sup>369</sup> Anders; Uekötter, Lärm, 123.

<sup>370</sup> Erich Wiedemann, Die deutschen Ängste. Ein Volk in Moll (Frankfurt a.M. 41988) 196. Zit. nach: Anders; Uekötter, Lärm, 123.

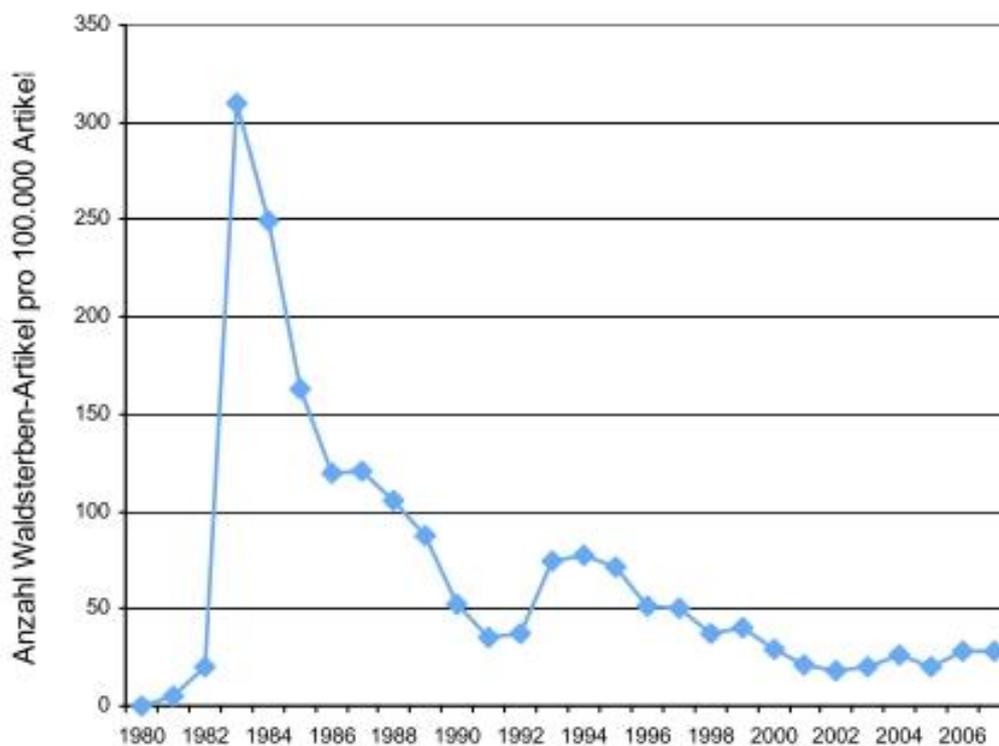
<sup>371</sup> Roland Schäfer, Birgit Metzger, Was macht eigentlich das Waldsterben? In: Sprenger, Jana, Umweltgeschichte und Umweltzukunft. Zur gesellschaftlichen Relevanz einer jungen Disziplin (Göttingen 2009) 201-228, hier 206f.

<sup>372</sup> Anders; Uekötter, Lärm, 123f.

Wert an erster Stelle aller Emittenten. Die politischen Konsequenzen lagen also auf der Hand: Wer das Waldsterben bekämpfen wollte, musste vor allem bei Kraftwerken und beim Autoverkehr ansetzen.

Diese Kausalität erkannte auch die Presse. Erst durch ihre Berichterstattung, an deren Anfang eine dreiteilige SPIEGEL-Serie aus dem November 1981 unter dem Motto „Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald“<sup>373</sup> stand, eroberte das ‚Waldsterben‘ einen Spitzenplatz auf der politischen Bühne.<sup>374</sup> Die mediale Präsenz des Themas erfuhr diesbezüglich 1983 ihren Höhepunkt, ebte danach allerdings auch rasch wieder ab, wie sich in folgender Abbildung gut ablesen lässt:

Abb. 3: Medienpräsenz des ‚Waldsterbens‘ von 1980 – 2006.<sup>375</sup>



<sup>373</sup> Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald (I). In: DER SPIEGEL, Jg. 35, Nr. 47 (16.11.1981) 96; Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald (II). In: DER SPIEGEL, Jg. 35, Nr. 48 (23.11.1981) 188; Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald (III). In: DER SPIEGEL, Jg. 35, Nr. 49 (30.11.1981) 174.

<sup>374</sup> Anders; Uekötter, Lärm, 119f.

<sup>375</sup> Ulrich Schnabel, Die Konjunktur der Ängste. In: Die ZEIT, Jg. 2008, Nr. 26, (19.6.2008) 31f. Entnommen und zit. nach: Schäfer, Metzger, Waldsterben, 214f.

Auf 100.000 Medienartikeln hochgerechnet, befassten sich im Jahr 1983 über 300 Artikel der Gruner + Jahr-Gruppe – deren Publikationen die Datenbasis des Graphen bilden – mit dem Thema Waldsterben.<sup>376</sup> Damit wird deutlich, welch hohen Stellenwert das Thema ‚Waldsterben‘ zwischenzeitlich in der Öffentlichkeit besaß und wie wichtig es für die Automobilhersteller war, keinesfalls negativ mit dem Phänomen in Verbindung gebracht zu werden, obgleich zwischen ‚veröffentlichter Meinung‘ und tatsächlicher öffentlicher Meinung ein nicht unerheblicher Unterschied bestand.<sup>377</sup>

Vor diesem Hintergrund entpuppte sich die Pressemeldung ‚BMW kündigt Vorstoß für umweltfreundliches Benzin an‘ als ‚PR-Volltreffer‘, da sie einen enormen Widerhall in der deutschen Presselandschaft fand. BMW wurde eindeutig die Vorreiterrolle zugeschrieben<sup>378</sup>, so schrieb die ‚Stuttgarter Zeitung‘, dass BMW der bislang erste deutsche Autobauer sei, der es leid sei, für das Waldsterben verantwortlich gemacht zu werden.<sup>379</sup> Die Belastung für die Umwelt könne zudem durch den Vorstoß von BMW innerhalb weniger Jahre erheblich reduziert werden. Auch in der ‚Frankfurter Allgemeinen Zeitung‘ wurde der Münchner Vorstoß mit dem Motto „Umweltschutz mit bleifreiem Benzin?“<sup>380</sup> aufgegriffen. Jedoch gab es auch missfällige Stimmen: ‚Die Zeit‘ kritisierte die Pläne BMWs als „PR-Gag mit Hintersinn“<sup>381</sup>. Mit „Umweltbewusstsein werbe es sich gut“<sup>382</sup> stellte die Wochenzeitung fest, insbesondere, wenn ‚das Kleingedruckte‘ eine Umsetzung der Pläne völlig unrealistisch mache. Gemeint waren die Forderungen, die BMW im Zuge der Pressemeldung mitherausgegeben hatte.<sup>383</sup> Nach Meinung der ‚Zeit‘ hätten sich die Auffassungen der BMW- wie auch anderer Automobilmanager keineswegs geändert, dass der Einbau einer verbesserten

---

<sup>376</sup> Zur Datenbasis des Graphen heißt es bei Schäfer, Metzger (2009) 215: „Der Graph ist das Ergebnis einer Volltext-Suche nach dem Stichwort „Waldsterben“ im Pressearchiv von Gruner+Jahr; erfasst wurden: Spiegel, Stern, ZEIT, Welt, Welt am Sonntag, Bild, Bild am Sonntag, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Frankfurter Rundschau, Süddeutsche Zeitung, tageszeitung, Focus. Die Anzahl der Waldsterben-Artikel pro Jahr wurde durch die Gesamtzahl an Artikeln der genannten Printmedien desselben Jahres geteilt und mit 100.000 multipliziert, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse über den gesamten Zeitraum zu erreichen. Somit wird hier der relative Anteil der Waldsterbensberichterstattung an der Gesamtberichterstattung wiedergegeben.“

<sup>377</sup> Braunschweig, Meinung, 92.

<sup>378</sup> BMW fordert Einführung des bleifreien Benzins. Vorstoß des Autoherstellers bei Zimmermann bisher ohne Antwort. In: Stuttgarter Zeitung, (30.03.1983) 13.

<sup>379</sup> Höhere Kosten. Bleifreies Benzin. In: Stuttgarter Zeitung, (30.03.1983) 13.

<sup>380</sup> Umweltschutz mit bleifreiem Benzin? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (02.04.1983) o.S.

<sup>381</sup> PR-Gag mit Hintersinn. In: Die Zeit, Nr. 15 (08.04.1983), online unter: <http://www.zeit.de/1983/15/pr-gag-mit-hintersinn> (27.02.2017).

<sup>382</sup> PR-Gag mit Hintersinn. In: Die Zeit, Nr. 15 (08.04.1983), online unter: <http://www.zeit.de/1983/15/pr-gag-mit-hintersinn> (27.02.2017).

<sup>383</sup> Vgl. Einführung des Katalysators in der Bundesrepublik (5.2.3).

Abgastechnik und die damit verbundenen Preissteigerungen die Absatzchancen erheblich hemmen würden. Mit einer gut klingenden, aber unerfüllbaren Forderung ließen „sich unangenehme Vorschriften eben viel eleganter auf die lange Bahn schieben“<sup>384</sup>. Ganz falsch lagen die Redakteure der ‚Zeit‘ nicht, so sagte Kuenheim auf einem Treffen der Tessiner Industriellen Vereinigung: „Mit dem Fortschritt in der Verbrennungstechnik wird man in 10 Jahren in der Herabsetzung der Abgase weiter sein, als man dies mit Katalysatoren je erreichen kann.“<sup>385</sup>

Es erschien wettbewerbspolitisch verständlich, dass die anderen bundesdeutschen Automobilhersteller den Vorstoß von BMW kritisch sahen. VW warf ein, dass die neue Technik besonders kleinere Fahrzeuge treffe, denn sie würden überproportional teurer.<sup>386</sup> Daimler-Benz sah die Anstrengungen, die ein solcher Schritt europa- und weltweit erfordern würde, als zu gewaltig an.<sup>387</sup>

### **5.3.3 Interessensverbände der Automobilbranche**

Der VDA ließ Mitte des Jahres 1980 eine Kurzanalyse durch das Institut Infratest zum Thema „Verkehrsprobleme und -systeme im öffentlichen Bewusstsein“<sup>388</sup> durchführen. Die Ergebnisse der Studie waren aus Sicht BMWs beunruhigend. Etwa ein Drittel der Befragten gab an, dass die von der Automobilindustrie geleistete Entwicklungsarbeit hin zu treibstoffsparsameren, umweltfreundlicheren und verkehrssichereren Produkten nicht ausreichend sei. Lediglich 26% waren mit dieser Arbeit zufrieden. 61% der Befragten gaben darüber hinaus an, dass sie ihre Fahrgewohnheiten in den zurückliegenden zwölf Monaten geändert hätten. 40% dieser Personen nutzten das Fahrzeug weniger als zuvor, zwei Drittel fuhren zudem verbrauchsbewusster. Auch im Hinblick auf Geschwindigkeitsbegrenzungen und autofreie Sonntage zeigten sich die Befragten nicht mehr so ablehnend wie noch drei Jahre zuvor. Die Anzahl an

---

<sup>384</sup> PR-Gag mit Hintersinn. In: Die Zeit, Nr. 15 (08.04.1983), online unter: <http://www.zeit.de/1983/15/pr-gag-mit-hintersinn> (27.02.2017).

<sup>385</sup> Bringt Motorentechnik mehr als Katalysator? In: Tagesanzeiger Zürich (06.03.1984) 10.

<sup>386</sup> BMW Group UA, UR 632-0, Gesprächsnotiz Prof. E. Fiala (VW) und Dr. Radermacher (BMW) (25.04.1983).

<sup>387</sup> BMW Group UA, UR 632-0, Ausführungen von Dr. Brettschneider auf der DB Umweltpräsentation Bonn (13.04.1983).

<sup>388</sup> BMW Group UA, UR 5115-1, Konvolut Verkehrspolitik AK-30, Kurzanalyse ‚Verkehrsprobleme und -systeme im öffentlichen Bewusstsein‘ (Juni / Juli 1980).

Personen, für deren PKW-Kaufentscheidungen Kosten/Nutzen-Überlegungen den Ausschlag gaben, nahm ebenfalls zu.

Diese unsichere Grundstimmung wurde noch verstärkt, als die Bundesregierung ankündigte, die Empfehlungen des SRU-Gutachtens umsetzen zu wollen. Der VDA reagierte mit einem Schreiben an seine Mitglieder, in welchem er um eine Stellungnahme zum Thema ‚Gasauto‘ bat, idealerweise ergänzt mit Abgasmessergebnissen aus den eigenen Labors bzw. aus der Literatur, besonders im Vergleich zum Diesel- und Ottomotor mit Vergaserkraftstoff.<sup>389</sup> BMW kritisierte in seiner Antwort die oftmals pauschalisierenden Aussagen des Gutachtens, die immer wieder Grund für unsachliche Diskussionen seien.<sup>390</sup> Völlig unverständlich sei es, wenn der SRU empfehle, LPG-Fahrzeuge vom Fahrverbot bei Smog-Situationen auszunehmen. Bei einem 1%-igen Anteil des Verkehrs an den Schwefeloxidemissionen, die verantwortlich für den vom SRU beschriebenen Smog seien, hätten Verbote für PKW ohnehin kaum positive Auswirkungen.

Ebenfalls aufgeschreckt durch die Ankündigungen der Bundesregierung ging 1982 der ADAC mit seinen „Aussagen des ADAC zum Thema Straßenverkehr. Probleme, Analysen, Zielkonflikte, Lösungen“<sup>391</sup> in die Offensive. Nach dem ‚Manifest der Kraffahrt‘ (1965) und der ‚Verkehrspolitischen Erklärung des ADAC‘ (1973) stellten die ‚Aussagen‘ das dritte langfristige Strategiepapier des Automobilclubs dar. Durchaus provokant definierte der Club seine Ziele in insgesamt zehn verkehrspolitischen Statements, immer darauf verweisend, dass „das Wohl des Staates am Verkehrsnetz“<sup>392</sup> hänge, eine Finanzpolitik, die den Straßenverkehr benachteilige, uns alle träfe oder der Straßenverkehr eine Existenzgrundlage darstelle. Umweltschutz könne in erster Linie durch ein besseres Straßennetz erreicht werden, da so unnötige Umwege vermieden würden. Letztlich gäbe es nach Auffassung des ADAC keine Alternativen zum Auto, da die Realität gezeigt habe, wie schlecht die alternativen Verkehrsmittel im Vergleich zum Auto abschnitten. Die Masse der Menschen könne schließlich nicht „aufs Fahrrad umsteigen“<sup>393</sup>.

---

<sup>389</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, Aussendung ‚Flüssiggasbetrieb‘ des VDA (08.06.1982) 1f.

<sup>390</sup> BMW Group UA, AR 2446-1, Studien und Strategiepapiere zu alternativen Kraftstoffen, BMW-Antwort auf die Aussendung ‚Flüssiggasbetrieb‘ des VDA (28.07.1982) 1-3.

<sup>391</sup> ADAC, Aussagen.

<sup>392</sup> ADAC, Aussagen, 3f.

<sup>393</sup> ADAC, Aussagen, 4.

Parallel zu den ‚Aussagen des ADAC‘ informierte der VDA seine Mitglieder in Form einer an alle Automobilhersteller ausgesandten Stellungnahme zum Thema ‚Kraftfahrzeug und saurer Regen‘. Darin weist der Verband darauf hin, dass noch immer kein monokausaler Zusammenhang zwischen dem Phänomen des sauren Regens und „besorgniserregenden Waldschäden“<sup>394</sup> vorliege. Deutlich wird der Verband hinsichtlich der emotionalisierten Debatte über das Waldsterben in Medien und Gesellschaft. Eindringlich legte der Verband seinen Mitgliedern nahe, in Gesprächen mit dem Bundesinnenminister dahingehend zu wirken, dass die popularisierten Medienmeinungen zu verurteilen seien. Mehr noch: Die Automobilindustrie sei maßgeblich an einer sachlich-wissenschaftlichen Diskussion interessiert, was von deren Kritikern häufig nicht behauptet werden könne. In einem Abschlussplädoyer fordert der VDA ähnlich wie der ADAC politische Entscheidungen hin zu einem flüssigeren Verkehrsfluss in den Ballungsräumen.<sup>395</sup>

Noch zu Beginn des Jahres 1983 nahm der VDA in einer Stellungnahme deutlich Abstand von der Einführung von bleifreiem Benzin, weil schon seit 1976 der gesetzlich erlaubte Bleigehalt in Deutschland niedriger sei als in anderen EG-Ländern (BRD: 0,15 g/Liter / EG: 0,4 g/Liter). Dadurch habe ein wirtschaftliches Arbeiten der Automobilbranche gewährleistet werden können. Zudem sehe der VDA keine Beweise für gesundheitsschädigende Wirkungen durch Bleiimmissionen, weswegen es keine Notwendigkeit gäbe, bleifreies Benzin einzuführen.<sup>396</sup>

Doch der Druck auf die Automobilbranche wuchs im Zuge der Debatte um das ‚Waldsterben‘ auf ein solches Maß an, dass auch die Verbände – wie schon zuvor BMW – zu einer konstruktiveren Haltung übergehen mussten. Der VDA wie auch die Automobil-Clubs mussten erkennen, dass ohne einen erfolgsversprechenden Alternativvorschlag zum Thema ein Tempolimit wohl kaum zu verhindern sein würde.<sup>397</sup> Nach anfänglichem Zögern forderte daher der VDA – ebenfalls wie BMW – eine möglichst rasche Einführung des Katalysators und schwenkte somit auf die Regierungslinie ein. Wie akut die Befürchtungen der Automobilindustrie ab 1984

---

<sup>394</sup> BMW Group UA, UR 632-0, VDA-Aussendung: Gespräch mit Bundesinnenminister Dr. Zimmermann, Kraftfahrzeug und saurer Regen (15.04.1983) 5.

<sup>395</sup> BMW Group UA, UR 632-0, VDA-Aussendung: Gespräch mit Bundesinnenminister Dr. Zimmermann, Kraftfahrzeug und saurer Regen (15.04.1983) 10-11.

<sup>396</sup> BMW Group UA, UR 632-0, VDA-Aussendung Gespräch mit Bundesinnenminister Dr. Zimmermann, Bleifreies Benzin (15.04.1983) 1-13.

<sup>397</sup> Klenke, Freier Stau, 119.

waren, dass ein generelles Tempolimit eingeführt würde, zeigt sich in der Einrichtung des „ad-hoc-Arbeitskreises Tempolimit“<sup>398</sup> bei BMW im Oktober 1984.

## **5.4 Wurzeln des Umweltbewusstseins und Nachhaltigkeitsmanagements**

Im Folgenden wird das Kapitel 5 anhand des unter 2.3 vorgestellten Ablaufdiagrammes zusammenfasst, um somit die Wurzeln des Umweltbewusstseins und des Nachhaltigkeitsmanagements für den Zeitraum 1980 – 1985 herauszuarbeiten.

### **5.4.1 Selbstreflexion, Umfeldanalyse und umweltbezogene Positionierung**

Auch in den 1980er Jahren wurde die bereits begonnene Imagekorrektur weiter fortgeführt. Die Ergebnisse der psychologischen Marktforschung lieferten dazu eine geeignete Grundlage und korrespondierten mit den meisten umweltorientierten Zielen. Gleichzeitig machten sie BMW bewusst, dass das Thema Umweltschutz und Verantwortung für die Umwelt in den 1980er Jahren einen enormen Stellenwert einnehmen werde. Ausdruck dieser Erkenntnis war einerseits die Tatsache, dass BMW begann, Juristen in der eigenen Umweltschutzabteilung zu beschäftigen. Andererseits begann das Unternehmen damit, eine Analyse seiner umweltbezogenen Stärken und Schwächen vorzunehmen, dessen Ergebnis die offensive umweltbezogene Positionierung der Marke BMW war. Dieser gesamte beschriebene Prozess war das Resultat der seit Ende der 1970er Jahre betriebenen proaktiven Beschäftigung des Unternehmens mit dem Thema Umweltschutz und eine Frühform<sup>399</sup> ganzheitlicher Unternehmens-Umweltpolitik. Mit dieser Positionierung war es BMW dann möglich, Wettbewerbsvorteile zu generieren, die bei einer rein defensiven Positionierung nicht zu erreichen gewesen wären.

---

<sup>398</sup> BMW Group UA, UR 6483-1, Allgemeine Publikationen u. Korrespondenz Umwelt, Aussendung des VDA: Einrichtung eines ad-hoc-AK Tempolimit (10.10.1984).

<sup>399</sup> Frühform deshalb, weil noch keine Controlling-Systeme vorhanden waren.

#### **5.4.2 Interne und/oder externe Festlegung von umweltorientierten Zielen**

Das Phänomen der sterbenden Wälder wurde regelmäßig als großer Tagesordnungspunkt auf den Vorstandssitzungen thematisiert und durch die entsprechenden Abteilungen des Unternehmens aufbereitet. Die Zeit einer in das Unternehmensumfeld hineinreichenden Umwelt-Unternehmenspolitik war damit gekommen. Als sich die Bundespolitik bezüglich einer Festlegung von Abgasgrenzwerten mit der EG noch keineswegs einig war, agierte BMW offensiv und forderte die Einführung bleifreien Benzins und damit die Verwendung des Katalysators. Ab 1983 schwenkten dann auch der VDA und die Automobilverbände – zunächst überrascht über die Forderung BMWs – auf die Linie der Münchner ein, um Kooperationsbereitschaft gegenüber der Politik zu demonstrieren und somit ein mögliches Tempolimit zu verhindern. Die Politik war nicht mehr – anders als noch in den beiden Analysezeiträumen zuvor – Taktgeber bei der Erstellung umweltorientierter Ziele, sondern in erster Linie die mediale Öffentlichkeit und damit verbunden die einflussreicher gewordenen Umweltinitiativen.

Die Festlegung von umweltorientierten Zielen fand ab 1980 kaum noch allein von externer Seite statt, sondern war Resultat eines dynamischen Aushandlungsprozesses, den BMW durch seine Öffentlichkeitsarbeit und über die Verbände direkt (VDA) oder indirekt (Automobilclubs) bedeutend mitbeeinflussen konnte. In diesen Aushandlungsprozessen war fortan eine kooperative Haltung erfolgsversprechender als Konfrontation zu setzen. In Anbetracht dessen kann die 1985 beschlossene EG-weite Regelung der Abgasgrenzwerte kaum noch als externe Festlegung eines umweltorientierten Ziels angesehen werden.

#### **5.4.3 Festlegung einer umweltbezogenen Unternehmensstrategie**

Die offensive umweltorientierte Positionierung BMWs drückte sich strategisch darin aus, dass die Marke BMW in allen Bereichen als fortschrittlichste Marke im Bereich des Umweltschutzes etabliert werden sollte. Beispielsweise sollte der Vorsprung BMWs in der Entwicklung und Verwendung elektronischer Motorsteuerungen mit dem Ziel der Verbrauchsminimierung und somit mit der Senkung von Schadstoffen im Abgas verbunden werden. Die Unternehmensleitung versuchte zu kommunizieren, dass BMW dem Umweltschutz sehr positiv gegenüberstehe und keinerlei

regulatorischen Druck von staatlicher Seite benötige, um umweltfreundlicher zu werden. In diesem Sinne wurden Umweltthemen, die bisher lediglich als Teilaspekte in die Marketing-Konzeption einfließen, gebündelt und offensiv nach außen getragen.

#### **5.4.4 Gestaltung des Umweltschutzmanagements**

Produktseitig flossen die umweltorientierten Ziele in Form des Katalysators, in Form der elektronischen Motorsteuerung und in Form des ‚Umweltpaketes‘ in das Fahrzeugangebot ein.

Investitionsseitig wurde mit der Emissions- und Akustiktestanlage ein weiterer Schritt Richtung Umweltschutz getan.

Kommunikationsseitig führte die Bündelung von Umweltthemen zu einem offensiven Umweltmarketing, das sich zum Beispiel durch eine Vielzahl von ‚Aufklärungskampagnen‘ sowie durch Service- und Beratungsleistungen weit über den eigenen Kundenstamm hinaus ausdrückte. Parallel dazu wurden zielgerichtete Werbe- und Imagemaßnahmen als flexible Mittel zur Lenkung der Kundenwünsche eingesetzt. Diesbezüglich stellte die offensive Forderung nach einer Einführung bleifreien Benzins aufgrund des enormen Medienechos ein ‚Meisterstück‘ der BMW-Umweltkommunikation dar, auch wenn einige Redakteure – nicht ganz zu Unrecht – BMW diesbezüglich einen ‚Hintersinn‘ unterstellten.

#### **5.4.5 Durchsetzung und Kontrolle**

Für einen weiteren Ausbau von Durchsetzungs- und Kontrollaktivitäten über die Erstellung von Handbüchern hinaus finden sich keine Hinweise.

### **6. Fazit**

Als ‚Aufhänger‘ für das Fazit dieser Arbeit soll der Aufsatz von Tywuschik (2016) dienen, der in Bezug auf die Automobilindustrie am Beispiel BMW entwickelt wurde.<sup>400</sup> Tywuschik kommt darin zu dem Schluss, dass von den 1970er Jahren bis Ende der

---

<sup>400</sup> Der Aufsatz basiert maßgeblich auf den Untersuchungsergebnissen der Monographie (2008) *Tywuschiks*, welche ebenfalls am Beispiel BMW entwickelt wurde.

1980er Jahre im Gegensatz zur Chemieindustrie bei der betrieblichen Verankerung sowie der Bedeutung des Themas kein wesentlicher Unterschied feststellbar sei.<sup>401</sup> Quantitative und qualitative Befunde wiesen zudem nur eine marginale Veränderung im Stellenwert des Umweltschutzes auf, die auf technisch-regulatorische Anpassungen wie beispielsweise die Verbesserung des Verbrennungsmotors zurückgingen. Insgesamt spielten nach Tywuschiks Einschätzung eine umweltschutzorientierte Produktgestaltung und das Umweltmanagement allgemein in der Automobilindustrie auch über den oben genannten Zeitraum hinaus nur eine Nebenrolle, da eine kontinuierliche normative Erwartung der Gesellschaft und damit regulatorische Zwänge ausblieben. Der in aktueller betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Literatur<sup>402</sup> häufig vertretene These, dass Unternehmen sich von besonders passiver zu aktiver Umweltschutzeinstellung gewandelt hätten, könne somit für die Automobilindustrie nicht zugestimmt werden: „Im Bereich der Automobilindustrie blieben die unternehmerischen Ressourcen sowie das Sinnbild des Umweltschutzes im Organisationsfeld über die Zeit hinweg relativ konstant und die Unternehmen tendenziell passiv.“<sup>403</sup>

Diese Arbeit kommt – zumindest was das Beispiel BMW im Zeitraum 1965 – 1985 angeht – zu einem anderen Ergebnis. Schon in Kapitel 2.2 (Etablierung von Umweltbewusstsein in Unternehmen) wird darauf hingewiesen, dass ab den 1970er Jahren und ab den 1980er Jahren vollends eine ausgeprägte normative Erwartungshaltung der Gesellschaft in Fragen des Umweltschutzes gegenüber der Automobilindustrie vorlag. Der Analyseteil dieser Arbeit unterstreicht diese Aussage, ohne jedoch die einflussreiche Rolle der Automobilverbände zu missachten. Die Rolle der Politik hingegen befand sich oftmals zwischen beiden Polen und stand im krassen Gegensatz zur hier ebenfalls dargelegten ‚forcing-technology-policy‘ der US-Regierung, die für eine Vielzahl von abgasmindernden Innovationen verantwortlich war.

---

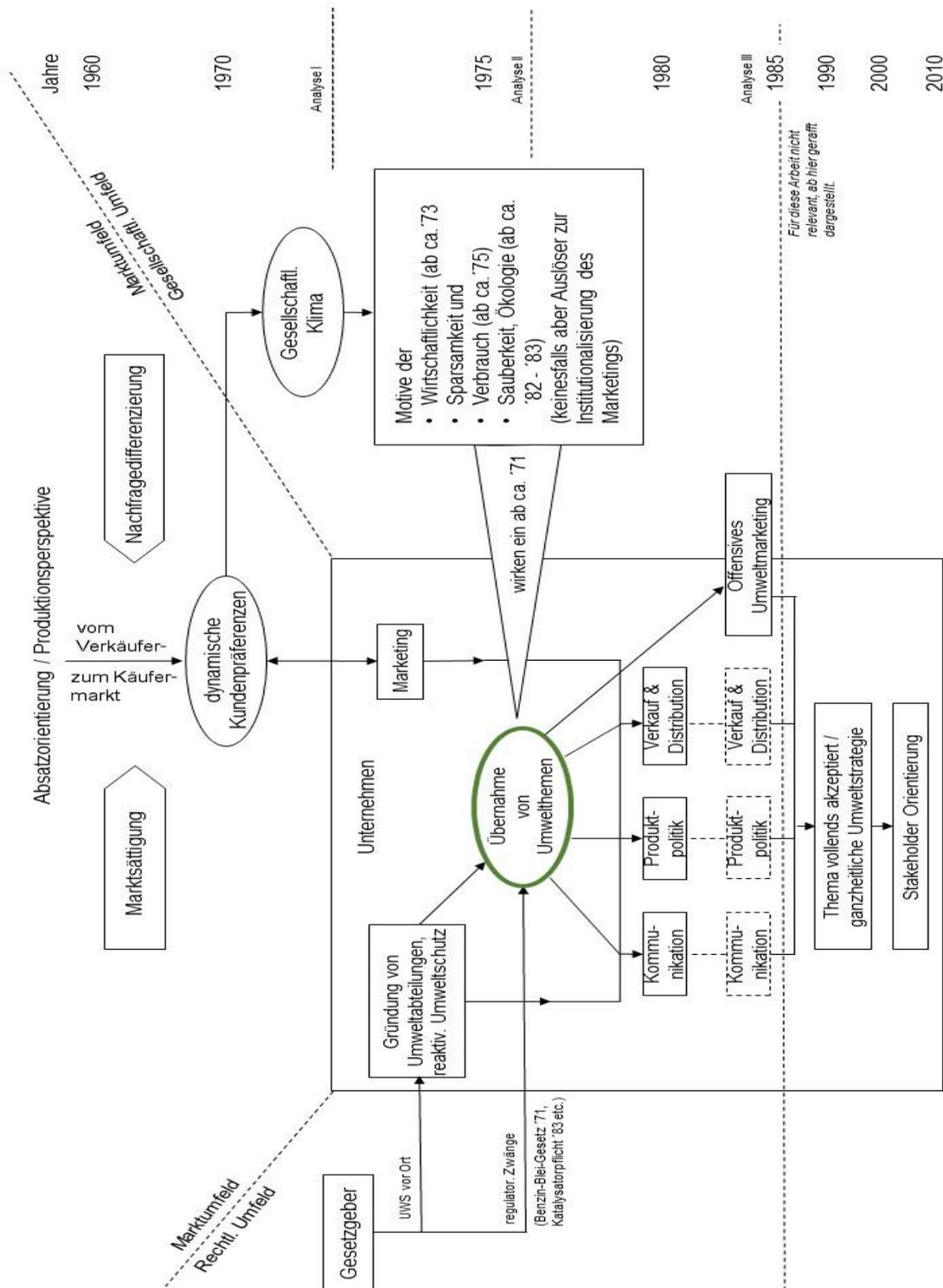
<sup>401</sup> Tywuschik, Analyse, 212-214.

<sup>402</sup> Tywuschik nennt hier als Beispiele: Pratima *Bansal*, Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. In: Strategic Management Journal (2005) 197-218; A.J. *Hoffman*, Institutional Evolution And Change: Environmentalism And The U.S. Chemical Industry. In: Academy of Management Journal 4 (1999) 351-371; Thilo *Jungkind*, Risikokultur und Störfallverhalten der chemischen Industrie. Gesellschaftliche Einflüsse auf das unternehmerische Handeln von Bayer und Henkel seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts (Stuttgart 2013), Inga *Nuhn*, Entwicklungslinien betrieblicher Nachhaltigkeit nach 1945. Ein deutsch-niederländischer Unternehmensvergleich (Münster 2013).

<sup>403</sup> Tywuschik, Analyse, 214.

Die Rolle BMWs in diesem Spannungsfeld und damit die Ursprünge von Nachhaltigkeitsstrategien im Münchner Konzern sollen anhand der folgenden Grafik erläutert werden.

Abb. 4: Ursprünge von Nachhaltigkeitsstrategien bei BMW im Zeitraum 1965 – 1985.<sup>404</sup>



<sup>404</sup> Eigene Darstellung.

Der Analyseteil dieser Arbeit startet zu dem Zeitpunkt, als der Markt sich infolge einer Marktsättigung und einer Nachfragedifferenzierung vom Verkäufer- zum Käufermarkt veränderte. Auf diese daraus resultierenden, neuartigen dynamischen Kundenpräferenzen reagierte BMW mit dem Einsatz des Marketings, dass sich im Laufe der Jahre von einem rein absatzorientierten Werkzeug zu einer alle Unternehmensbereiche umfassenden marktorientierten Gesamtkonzeption der Unternehmensführung entwickelte. Durch das sich verändernde gesellschaftliche Klima kam es ab ca. 1971 zu einer Übernahme von Umweltthemen durch ausgewählte Unternehmensteile (als erstes durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung (Verbrauchreduzierung)). Gleichzeitig kam es ausgehend vom rechtlichen Umfeld des Unternehmens ebenfalls zu einer Übernahme von Umweltthemen, welche auch nahezu alle Unternehmensbereiche betrafen.

Bis zu diesem Zeitpunkt – etwa 1978/79 – kann den Ausführungen Tywuschiks Recht gegeben werden, da es lediglich zu einer reaktiven Einhaltung gesetzlicher Auflagen und zu einer an die Sparsamkeitwünsche der Kundschaft angepassten Produkt- und Kommunikationspolitik kam. Zudem kam die Forcierung der Energieeinsparungspläne ebenfalls maßgeblich aufgrund von Kostengründen zustande.

Doch zum Dekadenwechsel 1979/80 änderte sich diese Situation grundlegend. Die vielfach gefächerten umweltbezogenen Problemlagen, die fast alle Bereiche des Unternehmens betrafen, führten dazu, dass die Unternehmensführung den Weg einer proaktiv betriebenen Umweltpolitik einschlug. Der Konzern beschränkte sich nun keineswegs mehr nur auf umweltschutzorientierte Maßnahmen in der Produktgestaltung, sondern initiierte einen – für damalige Verhältnisse – ganzheitlichen Prozess, aus dessen Umsetzung Umweltschutzziele für alle Leitungsebenen des Unternehmens formuliert wurden.<sup>405</sup> Die Umweltpolitik ermöglichte zudem eine offensive umweltbezogene Positionierung BMWs am Markt vorzunehmen sowie ein gezieltes Umweltmarketing einzuführen. Der Stellenwert des Umweltschutzes stieg gegenüber dem Zeitraum 1965 – 1979 deutlich und wurde unwiderruflich ein Teil der strategischen Unternehmensplanung, was jedoch nicht bedeutet, dass das Thema bereits vollends akzeptiert war. Erst im Zuge der Einrichtung von einheitlichen und verbindlichen Controlling-Systemen und mit einer

---

<sup>405</sup> Vgl. auch: *Goebel*, PKW-Marketing, 323.

weiteren normativen Aufladung des Themas in den 1990er Jahren („Ökologie-Pull“<sup>406</sup>) wurden ganzheitliche Umweltstrategien nach heutigem Verständnis etabliert. In den 2000er Jahren wurden diese dann durch eine Stakeholder-Orientierung um soziale und ökonomische Elemente hin zu Nachhaltigkeitsstrategien im Sinne des Drei-Säulen-Modells erweitert.

Abschließend ist festzuhalten, dass es bei BMW im untersuchten Zeitraum 1965 – 1985 zu einer signifikanten Bedeutungszunahme des Themas Umweltschutz gekommen ist. Der vom Unternehmen beschrittene Weg von reaktiv ausgeführten, staatlich-oktroierten Umweltschutzmaßnahmen hin zu einer ersten proaktiven, vorausschauend geplanten Umwelt-Unternehmenspolitik war allerdings nicht das Produkt hehrer Absichten. Eher liegen die Ursprünge betrieblicher Nachhaltigkeitsstrategien im Falle BMWs einerseits in dem Bestreben begründet, eine möglichst effiziente Früherkennung umweltpolitischer Problemlagen zu installieren, andererseits darin, dass der Konzern ökonomische Chancen im Thema Umweltschutz ausmachte. Die jüngere Vergangenheit mahnt jedoch, bei der Ausnutzung umweltbezogener Wettbewerbsvorteile auf einem ehrlichen Weg zu bleiben.

---

<sup>406</sup> Meffert, Hensmann, Entwicklungsstufen, 26.

## 7. Anhang

### 7.1 Literaturverzeichnis

Kenneth *Anders*, Frank *Uekötter*, Viel Lärm ums stille Sterben. Die Debatte um das Waldsterben in Deutschland. In: Jens *Hohensee*, Wird Cassandra heiser? Die Geschichte falscher Ökoalarme (HRMG Beihefte 57, Stuttgart 2004) 112-138.

Ingo *Balderjahn*, Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik (Forum Marketing & Management 5, Stuttgart 2004).

Reinhold *Bauer*, Ölpreiskrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten. In: Konrad H. *Jaraus*, Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte (Göttingen 2008) 68-83.

*BMW Group Werk Dingolfing*, Dingolfing – Ein Automobilstandort mit Tradition, online unter: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/dingolfing/unser-werk/geschichte.html> (16.02.2017).

*BMW Group Werk Landshut*, Zukunft braucht Herkunft, online unter: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/landshut/unser-werk/geschichte-meilensteine.html> (16.02.2017).

*BMW Group Werk Regensburg*, Unser Werk, online unter: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/regensburg/unser-werk/standortinfos.html> (19.02.2017).

*BMW South Africa, Plant Rosslyn*, Small Beginnings, Big Dreams, online unter: <http://www.bmwplant.co.za/history.html> (22.02.2017).

Robert *Braunschweig*, Der Wandel der öffentlichen Meinung über motorisierte Fahrzeuge. In: Hans *Pohl*, Die Einflüsse der Motorisierung auf das Verkehrswesen von 1886 bis 1986. Referate und Diskussionsbeiträge des 11. wissenschaftlichen Symposiums der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V., 27. - 28. November 1986 in Fellbach (Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 52, Stuttgart 1988) 79-92.

Franz Josef *Brüggemeier*, Der Wiederaufbau und die Industrialisierung in beiden deutschen Staaten. Auswirkungen auf die soziale und natürliche Umwelt. In: Hans-Ulrich *Wehler* (Hg.), Scheidewege der deutschen Geschichte. Von der Reformation bis zur Wende 1517 – 1989 (München 1995) 226-237.

Weert *Canzler*, Der Erfolg des Automobils und das Zauberlehrlings-Syndrom. In: Meinolf *Dierkes*, Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm (Berlin 1997) 99-130.

Justus *Engelfried*, Nachhaltiges Umweltmanagement (München 2011).

Ralf *Goebel*, Die Anpassung des PKW-Marketing an veränderte Markt- und Umweltbedingungen. Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Automobilindustrie während der siebziger Jahre (Dissertation Universität Marburg 1979, Marburg 1979).

Manfred *Grunert*, Florian *Triebel*, Das Unternehmen BMW seit 1916 (BMW-Dimensionen 5, München 2006).

- Armin *Grunwald*, Jürgen *Kopfmüller*, Nachhaltigkeit. Eine Einführung (Frankfurt a.M./New York 2012).
- Ulrich *Grober*, Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs (München 2013).
- Manfred *Heller*, Das Umweltmanagementsystem der BMW AG. In: Dietmar *Goralczyk*, Manfred *Heller* (Hg.), Strategisches Umweltschutzmanagement in der Industrie. Öko-Audit, Qualitätssicherung, Managementsysteme im Umweltschutz, ökologische Unternehmenskonzeption, Haftung im Umweltschutz u.v.m (Wien 1995) 57-82.
- Kai F. *Hünemörder*, Die Frühgeschichte der globalen Umweltkrise und die Formierung der deutschen Umweltpolitik (1950 - 1973) (HRMG Beihefte 53, Dissertation Universität Kiel 2002, Stuttgart 2004).
- Kai F. *Hünemörder*, Cassandra im modernen Gewand. Die umweltapokalyptischen Mahnrufe der frühen 1970er Jahre. In: Jens *Hohensee*, Wird Cassandra heiser? Die Geschichte falscher Ökoalarme (HRMG Beihefte 57, Stuttgart 2004) 79-97.
- Heribert *Meffert*, Jan *Hensmann*, Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements. In: Heribert *Meffert*, Peter *Kenning*, Manfred *Kirchgeorg* (Hg.), Sustainable Marketing Management. Grundlagen und Cases (SpringerLink: Bücher, Wiesbaden 2014) 21-36.
- Dietmar *Klenke*, Bundesdeutsche Verkehrspolitik und Umwelt. Von der Motorisierungseuphorie zur ökologischen Katerstimmung. In: Werner *Abelshauser*, Umweltgeschichte. Umweltverträgliches Wirtschaften in historischer Perspektive; acht Beiträge (Geschichte und Gesellschaft Sonderheft 15, Göttingen 1994) 163-190.
- Dietmar *Klenke*, Das automobile Zeitalter. Die umwelthistorische Problematik des Individualverkehrs im deutsch-amerikanischen Vergleich. In: Günter *Bayerl*, Norman *Fuchsloch*, Torsten *Meyer* (Hg.), Umweltgeschichte. Methoden, Themen, Potentiale (Münster 1996) 267-281.
- Dietmar *Klenke*, "Freier Stau für freie Bürger". Die Geschichte der bundesdeutschen Verkehrspolitik 1949 – 1994 (Darmstadt 1995).
- Michael *Kloepfer*, Zur Geschichte des deutschen Umweltrechts (Schriften zum Umweltrecht 50, Berlin 1994).
- Christopher *Kopper*, Handel und Verkehr im 20. Jahrhundert (Enzyklopädie deutscher Geschichte 63, München 2002).
- Ingo *Köhler*, Marketing als Krisenstrategie. Die deutsche Automobilindustrie und die Herausforderungen der 1970er Jahre. In: Hartmut *Berghoff*, Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik (Frankfurt a.M./New York 2007) 259-295.
- Ingo *Köhler*, Marketingmanagement als Strukturmodell. Der organisatorische Wandel in der deutschen Automobilindustrie der 1960er bis 80er Jahre. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 53, H. 2 (2008) 216-239.

Ingo *Köhler*, "Small Car Blues". Die Produktpolitik US-amerikanischer und deutscher Automobilhersteller unter dem Einfluss umweltpolitischer Vorgaben, 1960-1980. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte / Economic History Yearbook 51, H. 1 (2010) 107-136.

Patrick *Kupper*, „Weltuntergangs-Vision aus dem Computer". Zur Geschichte der Studie "Die Grenzen des Wachstums" von 1972. In: Jens *Hohensee*, Wird Cassandra heiser? Die Geschichte falscher Ökoalarme (HRMG Beihefte 57, Stuttgart 2004) 98-111.

Kurt *Möser*, Geschichte des Autos (Frankfurt a.M. 2002).

Kurt *Möser*, Was macht eigentlich das Geschwindigkeitslimit? In: Jana *Sprenger* (Hg.), Patrick *Masius*, Ole *Sparenberg*, Umweltgeschichte und Umweltzukunft. Zur gesellschaftlichen Relevanz einer jungen Disziplin (Göttingen 2009) 229-240.

Christopher *Neumaier*, Dieselaautos in Deutschland und den USA. Zum Verhältnis von Technologie, Konsum und Politik, 1949 – 2005 (Transatlantische historische Studien 43, Stuttgart 2010).

Christopher *Neumaier*, Sparsamkeit als Marktchance? Das Dieselaauto in Westdeutschland und den USA während der 1970er Jahre. In: Rolf-Jürgen *Gleitsmann-Topp*, Jürgen E. *Wittmann*, Automobile Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz. Gestern – Heute – Morgen. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte 2013 (Wissenschaftliche Schriftenreihe der Mercedes-Benz Archive und Sammlung 17, Vaihingen/Enz 2014) 165-181.

Markus *Nöhl*, Automobile Symbole im Umbruch. Automobilkritik und Symbolproduktion am Ende des Booms 1965 – 1975. In: Stephanie *Tilly*, Florian *Triebel*, Automobilindustrie 1945 – 2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise (Perspektiven 5, München 2013) 363-385.

Stefan *Roth*, Hans *Corsten*, Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In: Stefan *Roth* (Hg.), Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung (Wiesbaden 2012) 1-14.

Roland *Schäfer*, Birgit *Metzger*, Was macht eigentlich das Waldsterben? In: Jana *Sprenger*, Umweltgeschichte und Umweltzukunft. Zur gesellschaftlichen Relevanz einer jungen Disziplin (Göttingen 2009) 201-228.

Volker *Stahlmann*, Umweltverantwortliche Unternehmensführung. Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling (München 1994).

Stephanie *Tilly*, "Die guten Zeiten ... sind vorbei.". Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren. In: Morten *Reitmayer*, Ruth *Rosenberger* (Hg.), Unternehmen am Ende des "goldenen Zeitalters". Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte 16, Essen 2008) 209-232.

Stephanie *Tilly*, Florian *Triebel*, Automobilindustrie 1945 – 2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise (Perspektiven 5, München 2013).

Florian *Triebel*, Die Bayerischen Motoren Werke während der Rezession 1966/67 und der Ölkrise 1973/4. In: Stephanie *Tilly*, Florian *Triebel*, Automobilindustrie 1945 – 2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise (Perspektiven 5, München 2013) 111-153.

Simon *Tywuschik*, Der Wandel des Umweltschutzmanagements in der Automobil- und Chemieindustrie. Eine Längsschnittanalyse von 1960 bis 2005 (Schriftenreihe Öko-Management 15, Hamburg 2008).

Simon *Tywuschik*, Eine vergleichende Analyse des betrieblichen Umweltschutzes in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie zwischen 1960 und 2005. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte / Journal of Business History 61, H. 2/2016 (München 2016) 190-214.

Frank *Uekötter*, Umweltgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert (München 2007).

## **7.2 ,Graue Literatur‘ (Publikationen von Behörden, Verbänden etc.)**

*Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V.*, Aussagen des ADAC zum Thema Straßenverkehr. Probleme, Analysen, Zielkonflikte, Lösungen (München 1982).

*Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften*, Nr. L 96/25, Richtlinie des Rates vom 20. März 1985 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über den Bleigehalt von Benzin (03.04.1985).

*Bundesgesetzblatt*, Teil I, Nr. 49 /1972, Gesetz über die Beseitigung von Abfällen (Abfallbeseitigungsgesetz – AbfG) vom 7. Juni 1972 (10.06.1972).

*Forschungsvereinigung Verbrennungskraftmaschinen e.V.*, FVV-Programmstudie Emission, Immission und Wirkungen von Kraftfahrzeugabgasen, Materialienband Wirkungen (Forschungsberichte Verbrennungskraftmaschinen 296-4, Frankfurt a.M. 1981).

*Pressedienst des Bundesministeriums des Innern*, Rede des Bundesministers des Innern, Gerhart Rudolf Baum, anlässlich der Übergabe der SRU-Stellungnahme ‚Flüssiggas als Kraftstoff‘ am 27. Mai 1982 in Bonn (27.05.1982).

*Rat von Sachverständigen für Umweltfragen*, Flüssiggas als Kraftstoff: Umweltentlastung, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit von flüssiggasbetriebenen Kraftfahrzeugen (Wiesbaden 1982).

*Rat der Europäischen Gemeinschaften*, Richtlinie des Rates vom 20.03.1970 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über Maßnahmen gegen die Verunreinigung der Luft durch Abgase von Kraftfahrzeugmotoren mit Fremdzündung (70/220/EWG), online unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1486048224500&uri=CELEX:31970L0220> (02.02.2017).

*Umweltbundesamt*, II 2.7 – 32 211/6, Betrifft: Der Einfluss der Fahrgeschwindigkeit auf den Schadstoffausstoß von Kraftfahrzeugen (09.1984).

*United States Environmental Protection Agency*, Evolution of the Clean Air Act, online unter: <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview/evolution-clean-air-act> (01.03.2017).

### 7.3. Archivalien der BMW Group

BMW Group UA, AK 5636.	BMW Group UA, UA 1924-1.
BMW Group UA, AR 2446-1.	BMW Group UA, UA 1925-1.
BMW Group UA, UA 411.	BMW Group UA, UA 1934-1.
BMW Group UA, UA 412.	BMW Group UA, UA 1935-1.
BMW Group UA, UA 800.	BMW Group UA, UA 1954.
BMW Group UA, UA 851.	BMW Group UA, UA 1980-1.
BMW Group UA, UA 852-1.	BMW Group UA, UP 223-10.
BMW Group UA, UA 852-2.	BMW Group UA, UP 430-10.
BMW Group UA, UA 1333.	BMW Group UA, UP 431-10.
BMW Group UA, UA 1435.	BMW Group UA, UP 650-10.
BMW Group UA, UA 1438.	BMW Group UA, UP 886-10.
BMW Group UA, UA 1440.	BMW Group UA, UP 891-10.
BMW Group UA, UA 1446.	BMW Group UA, UP 899-10.
BMW Group UA, UA 1447.	BMW Group UA, UR 5102-1.
BMW Group UA, UA 1448.	BMW Group UA, UR 5115-1.
BMW Group UA, UA 1455.	BMW Group UA, UR 632-0.
BMW Group UA, UA 1456.	BMW Group UA, UR 4741-1.
BMW Group UA, UA 1459.	BMW Group UA, UR 6483-1.
BMW Group UA, UA 1461.	BMW Group UA, UU 730-10.
BMW Group UA, UA 1868-1.	BMW Group UA, UU 731-10.
BMW Group UA, UA 1904-1.	

#### Geschäftsberichte

BMW Geschäftsbericht 1970, UU 56-10 (München 1971).	BMW Geschäftsbericht 1972, UU 196-10 (München 1973).
BMW Geschäftsbericht 1971, UU 194-10 (München 1972).	BMW Geschäftsbericht 1973, UU 199-10 (München 1974).

BMW Geschäftsbericht 1974, UU 202-10  
(München 1975).

BMW Geschäftsbericht 1976, UU 209-10  
(München 1977).

BMW Geschäftsbericht 1978, UU 220-10  
(München 1979).

BMW Geschäftsbericht 1980, UU 226-10  
(München 1981).

BMW Geschäftsbericht 1981, UU 228-10  
(München 1982).

BMW Geschäftsbericht 1982, UU 230-10  
(München 1983).

BMW Geschäftsbericht 1983, UU 232-10  
(München 1984).

BMW Geschäftsbericht 1985, UU 236-10  
(München 1986).

#### Mitarbeiterzeitung ‚bayern motor‘

BMW Group UA, bayern motor, 74-2 UI-2021-2, 2. Jg., Nr. 2 (Februar 1974).

BMW Group UA, bayern motor, 74-3 UI-2021-3, 2. Jg., Nr. 3 (März 1974).

BMW Group UA, bayern motor, 78-4 UI-2026-7, 6. Jg., Nr. 4 (Juli 1978).

BMW Group UA, bayern motor, 79-3 UI-2027-3, 7. Jg., Nr. 3 (März 1979).

BMW Group UA, bayern motor, 81-4 UI-2029-4, 9. Jg., Nr. 4 (April 1981).

BMW Group UA, bayern motor, 81-6 UI-2029-6, 9. Jg., Nr. 6 (Juni 1981).

BMW Group UA, bayern motor, 82-4 UI-2030-4, 10. Jg., Nr. 4 (April 1982).

BMW Group UA, bayern motor, 85-4 UI-2033-4, 13. Jg., Nr. 4 (April 1985).

BMW Group UA, bayern motor, 85-5 UI-2033-5, 13. Jg., Nr. 5 (Mai 1985).

## **7.4 Zeitungs- und Zeitschriftenartikel<sup>407</sup>**

#### Mit Autorenangabe:

Ulrich *Höpfner*, Am Katalysator führt kein Weg mehr vorbei. Wenn keine drastische Abgas-Reinigung kommt, wird wohl ein Tempo-Limit kommen müssen. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 217 (19.09.1984) 11.

#### Ohne Autorenangabe:

Beginn der Ferien. Massentod auf Deutschlands Straßen. In: DER SPIEGEL, Jg. 25, Nr. 27 (28.01.1971) 1.

---

<sup>407</sup> Zeitschriftenartikel aus wirtschaftshistorischen Fachpublikationen sind im Literaturverzeichnis vermerkt.

BMW fordert Einführung des bleifreien Benzins. Vorstoß des Autoherstellers bei Zimmermann bisher ohne Antwort. In: Stuttgarter Zeitung, (30.03.1983) 13.

Bringt Motorentechnik mehr als Katalysator? In: Tagesanzeiger Zürich (06.03.1984) 10.

Das Gemetzel, das wir Verkehr nennen. In: DER SPIEGEL, Jg. 25, Nr. 27 (28.01.1971) 32.

Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald (I). In: DER SPIEGEL, Jg. 35, Nr. 47 (16.11.1981) 96.

Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald (II). In: DER SPIEGEL, Jg. 35, Nr. 48 (23.11.1981) 188.

Das stille Sterben – Säureregen zerstört den deutschen Wald (III). In: DER SPIEGEL, Jg. 35, Nr. 49 (30.11.1981) 174.

Einer kleibt hinterm andern. In: DER SPIEGEL, Jg. 28, Nr. 4 (21.01.1974) 28.

Folge der Ölkrise: Ende der Überflusgesellschaft. In: DER SPIEGEL, Jg. 27, Nr. 47 (19.11.1973) 1.

Höhere Kosten. Bleifreies Benzin. In: Stuttgarter Zeitung, (30.03.1983) 13.

Glatt überrollt. In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 27 (29.06.1970) 48.

Morgen kam gestern. In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 41 (05.10.1970) 74.

Notstand im Verkehr. Sterben die Städte? In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 27 (29.06.1970) 1.

PR-Gag mit Hintersinn. In: Die Zeit, Nr. 15 (08.04.1983), online unter: <http://www.zeit.de/1983/15/pr-gag-mit-hintersinn> (27.02.2017).

Probleme der Freizeit als politische Herausforderung. Die Deutsche Straßenliga legt Dokumentation zur Verkehrsplanung vor – Die Ferienzeiten sollen besser geregelt werden. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (24.04.1980) o.S.

Stop für Deutschlands Autofahrer. In: DER SPIEGEL, Jg. 27, Nr. 48/1973 (26.11.1973) 1.

Überall Geschubse und gereiztes Klima. In: DER SPIEGEL, Jg. 27, Nr. 19 (07.05.1973) 54.

Umweltschutz mit bleifreiem Benzin? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (02.04.1983) o.S.

Vergiftete Umwelt. In: DER SPIEGEL, Jg. 24, Nr. 41 (05.10.1970) 1.

## **7.5 Abkürzungs- und Abbildungsverzeichnis**

### Abkürzungen:

AbfG = Abfallbeseitigungsgesetz

ADAC = Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e.V.

AvD	= Automobilclub von Deutschland e.V.
BBU	= Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz
BMW	= Bayerische Motoren Werke
BMW Group UA	= BMW Group Unternehmens-Archiv
DM	= Deutsche Mark
DME	= Digitale Motor-Elektronik
ECE	= Economic Commission for Europe / Europäische Wirtschaftskommission
EMAS	= Environmental Management and Auditing System
GM	= General Motors
IAA	= Internationale Automobilausstellung
ISO	= Internationale Organisation für Normung
KAT	= Katalysator
LPG	= Liquefied Petroleum Gas
Mio.	= Millionen
Mrd.	= Milliarden
o.S.	= ohne Seitenangabe
PR	= Public Relations
ÖPNV	= Öffentlicher Personennahverkehr
SRU	= Sachverständigenrat für Umweltfragen
TÜV	= Technischer Überwachungsverein
VDA	= Verband der Automobilindustrie e.V.
VDI	= Verein Deutscher Ingenieure e.V.

#### Abbildungen:

Abb.1: Drei-Säulen-Konzept.

Abb. 2: Entwicklungsstufen der Nachhaltigkeit in Unternehmen.

Abb. 3: Medienpräsenz des ‚Waldsterbens‘ von 1980 – 2006.

Abb. 4: Ursprünge von Nachhaltigkeitsstrategien bei BMW im Zeitraum 1965 – 1985.

## **8. Abstract**

Diese Arbeit deckt die Ursprünge betrieblicher Nachhaltigkeitsstrategien am Beispiel der Bayerischen Motoren Werke AG (kurz: BMW AG) auf. Konkret wird der Frage nachgegangen, wie die BMW AG im Zeitraum 1965 – 1985 den Weg von staatlich

oktroierten, oft nur widerwillig ausgeführten Umweltschutzmaßnahmen hin zu einer ersten proaktiven, vorausschauend geplanten Umwelt-Unternehmenspolitik gegangen ist.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird zunächst eine Vorbetrachtung zum Nachhaltigkeitsbegriff und zu Nachhaltigkeit in Unternehmen unternommen. Im darauffolgenden Analyseteil wird der Untersuchungszeitraum nach chronologischen Gesichtspunkten in drei Abschnitte (Analysen I-III) aufgeteilt. In diesen Abschnitten werden wiederum jeweils drei sich gegenseitig beeinflussende Themenkomplexe (1) Unternehmensgeschichte einschließlich betriebswirtschaftlicher Faktoren, (2) Rezeption von Umweltschutzthemen im Unternehmen und (3) externe Einwirkungen (Verkehrspolitik/Gesetzgebung, Pressespiegel/Öffentlichkeit, Verbände) erläutert und ihre Wechselbeziehungen untereinander analysiert.

Abschließend wird mithilfe eines zuvor vorgestellten Kriteriensystems dargelegt, dass der Prozess der Umweltbewusstseinsbildung durch viele kleine Einzelschritte, die in den meisten Fällen unternehmensextern initiiert wurden, angeregt wurde. Deren betriebsinterne Ausführung wirkten als Stimulans auf die Unternehmensführung, kritische Selbstreflexionen in Bezug auf Umweltfragen vorzunehmen. Als Anfang der 1980er Jahre umweltbezogene Problemstellungen fast alle Bereiche des Unternehmens betrafen, wurden die aus den Selbstreflexionen gezogenen Schlüsse zu einer proaktiven Unternehmens-Umweltpolitik weiterentwickelt. Auf dieser Basis konnte BMW schließlich eine im Vergleich zu anderen Automobilherstellern offensive umweltorientierte Positionierung am Markt vornehmen.

In Anbetracht des heutigen Verständnisses von Nachhaltigkeitsstrategien kann aber im Falle des hier untersuchten Zeitraumes noch nicht von einem ganzheitlichen Ansatz gesprochen werden, weil einerseits Kontrollmechanismen gänzlich fehlten, andererseits Aspekte aus der ökonomischen und der sozialen Nachhaltigkeitsdimension noch nicht in das Zielsystem der Unternehmensführung integriert waren.