



International Strategy – Economic Diplomacy on the Example of Rheinmetall Group

Robin Laudenbach, 152115219

Dissertation written under the supervision of Professor Ricardo Reis and co-supervision of HE Ambassador Luís de Almeida Sampaio

Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the Master of Science in Management with Specialization in Strategy & Entrepreneurship at the Universidade Católica Portuguesa, 01.06.17.

International Strategy – Economic Diplomacy on the Example of Rheinmetall Group

Author: Robin Laudenbach, B.Sc., 152115219

Abstract

This dissertation investigates the characteristics of the German and European defence industrial base and explores the various strategic options available to defence companies, both in terms of internationalization and with regard to economic diplomacy. In doing so, the paper identifies four stages of internationalization, three main groups of economic diplomacy, and five types of lobbying activities. Where applicable, the paper distinguishes between small and large enterprises because of the unequal resource base, international experience, and political influence that constitute the two groups.

In the end, Rheinmetall Defence, the biggest completely German arms manufacturer, is analyzed thoroughly and the elaborated theoretical concepts are applied and compared with the company's strategic actions. The company is currently heading for a global expansion into markets such as Poland, Romania, Saudi-Arabia and Australia. It is described which tools of internationalization are used by Rheinmetall, and how the company pursues its lobbying activities and benefits from political economic diplomacy.

Abstrato

Esta dissertação investiga as características de base da indústria de defesa Alemã e Europeia e explora as várias opções estratégicas disponíveis para as empresas de defesa, tanto em termos de internacionalização, como no que diz respeito à diplomacia económica. Ao fazer isso, o documento identifica quatro estágios de internacionalização, três principais grupos de diplomacia económica e cinco tipos de atividades de lobismo. Quando aplicável, este documento distingue entre pequenas e grandes empresas, tendo em conta a desigualdade em termos de recursos, experiência internacional, e influência política que provocam uma fratura entre estes os dois grupos.

Por fim, Rheinmetall Defence, a maior fabricante de armas Alemã, é analisada de forma exaustiva e os elaborados conceitos teóricos são aplicados e comparados com as ações estratégicas da companhia. Atualmente a empresa prepara-se para uma expansão global em mercados como a Polónia, Roménia, Arábia Saudita e Austrália. São descritos quais os meios de internacionalização usados pela Rheinmetall, e como a companhia prossegue com as atividades de lobismo e beneficia da diplomacia económica e política.

Table of contents

Abstract.....	2
Tables & Figures	5
List of Abbreviations	5
Acknowledgements	6
1. Introduction	7
1.1. Problem statement.....	7
1.2. Research questions.....	8
1.3. Methodology	8
1.4. Ethics	10
2. Academic and Managerial Relevance.....	11
3. The German and European Defence Industry and Market.....	12
3.1. General market characteristics.....	12
3.2. What is the Defence-Industrial-Base?	14
3.3. The German and European Defence Industrial Base	15
3.4. Market Outlook	17
4. The Internationalization of Defence Companies	19
5. Economic Diplomacy in the Armament Context.....	24
5.1. What is economic diplomacy?	24
5.1.1. Commercial policy making and NGO activities	26
5.1.2. Structural policies and multilateral agreements.....	27
5.1.3. Organizations to provide a suitable international political climate	27
5.2. What means can companies use to influence political decision making?	29
5.2.1. Industry associations	30
5.2.2. Companies' direct lobbying	31
5.2.3. Think tanks	31

5.2.4. Expert panels	32
5.2.5. Campaign financing	32
5.3. Examples of successful measures of economic diplomacy	33
6. Analysis of Rheinmetall Group.....	35
6.1. International Activities	37
6.2. Lobbyism activities	39
6.3. The use of economic diplomacy	40
7. How does Rheinmetall apply to the examined Theory?	42
8. Constraints & Limitations of the Case	43
9. Conclusion.....	44
List of References	46
Appendices.....	55
Appendix A: Elaboration - Portugal and its Defence Industrial Base	55
Appendix B: Interview Transcript	57

Tables & Figures

Figure 1: Defence expenditures as share of GDP between 2010 and 2016.....	18
Figure 2: Uppsala model.....	20
Figure 3: Rheinmetall Group Corporate Structure.....	35
Figure 4: Rheinmetall Group revenues from 2008 to 2016	36

List of Abbreviations

AED: Aeronautics, Spance, and Defence Association of Portugal
AICEP: Portuguese Agency for foreign trade and investment
ASD: Aerospace and Defence Industries Association of Europe
BDSV: Federal Association of the German Security- and Defence Industry
DIB: Defence Industrial Base
EC: European Commission
EU European Union
EDA: European Defence Agency
EDAP: European Defence Action Plan
EEC: European Economic Community
EP: European Parliament
EU: European Union
FDI: Foreign Direct Investment
GDP: Gross Domestic Product
ISIL: Islamic State of Iraq and the Levant
MENA: Middle East and North Africa
MEADS: Medium Extended Air Defence System
NATO: North Atlantic Treaty Organization
NGO Non-governmental Organization
R&D: Research and Development
R&T: Research and Technology
RAD: Rheinmetall Air Defence
RMD: Rheinmetall Defence
RDM: Rheinmetall Denel Munition
SALW: Small Arms and Light Weapons
SIPRI: Stockholm International Peace Research Institute
SMEs: Small and medium-sized Enterprises
TTIP: Transatlantic Trade and Investment Partnership
VBS: Swiss Ministry of Defence, Public Security, and Sports
WTO: World Trade Organization

Acknowledgements

I would like to especially thank Prof. Ricardo Reis and HE Ambassador Luís de Almeida Sampaio and his staff for the exceptional support by making it possible to conduct interviews with representatives in charge of defence and armament politics from the German and Portuguese EU and NATO delegations, as well as Mrs. Branco, Brussels' director at Aicep Portugal Global. The extensive interview with Mr. Peter Rücker, head of corporate communications and investor relations at Rheinmetall Group, as well as all other interviews, have proved invaluable for the realization of this dissertation. All errors and omissions are, of course, the author's responsibility.

1. Introduction

This dissertation addresses the use of economic diplomacy in the German defence industry as part of internationalization strategy. Inseparably connected with economic diplomacy is the exertion of influence on political decisions in favor of individual companies or the entire defence industry, commonly called lobbying. Since a couple of years, more and more decisions regarding defence and armament politics are made collectively among European Union (EU) member states to bring the EU closer together and to make use of scale economies (Lühmann, 2011). Therefore, it is not sufficient to only look at the German defence sector, but it is also necessary to examine the implications on European level.

To properly address the topic area, this dissertation firstly will look into the features and characteristics of the German and European defence sector, then describe internationalization strategies in the defence industry, and will finally examine the term and methods of economic diplomacy and lobbyism. The aggregated theoretical assumptions will then be applied to the example of Rheinmetall Group. Rheinmetall Defence is one of the leading German producers of defence and security products and generates 76% (Rheinmetall, 2017b: 20) of its revenue outside Germany, which makes it a perfect example for this case study.

1.1. Problem statement

The aim of this research is to understand how German defence industry companies can use economic diplomacy as part of their internationalization strategy, and how economic diplomacy can be influenced to favor the defence industrial base.

1.2. Research questions

1. What are the characteristics of the German (EU) defence industry and markets?

This question aims to analyze the characteristics of the German defence industry, as well the specifics of the market in which those companies operate. This market is very distinct from other markets due to its governmental customers and its implications on national security. For these reasons it is necessary to thoroughly examine this sector to understand its implications on the problem statement. Because of the growing interdependency, it is also necessary to look at the European market.

2. How do companies in the defence sector pursue internationalization?

As the export of products or the international expansion of companies in the defence sector always has implications on national security and depends on the political relationship with the receiving country, there is a high dependency between political decisions and the internationalization of a weapons manufacturer. Therefore, it is important to know the limitations of internationalization in the defence sector and the measures that companies can take within their international strategy.

3. How does economic diplomacy work and how can companies shape it in their favor?

There is a variety of ways how companies can benefit from economic diplomacy. Oftentimes, it even is a key component of their international strategy. To maximize the benefits derived from economic diplomacy, it can be useful to influence politicians, diplomats, and administrative entities. This question thus will examine the nature of economic diplomacy and the different kinds of lobbying activities.

1.3. Methodology

Most subtopics of problem statement and research questions are addressed by a broad foundation of relevant publications. Defence sector characteristics are examined by numerous publications in subject-specific journals like the EU Institute for Security Studies Brief Issues, the

Journal of the Royal United Services Institute for Defence Studies, and the Journal of Defence & Security Analysis. Also noteworthy are the Handbooks of Defence Economics Vol. 1 (1995) and 2 (2007), an extensive collection of publications addressing the defence industry edited by Keith Hartley and Todd Sandler. For data on governmental defence spending and international arms sales, the Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) turned out to be the most comprehensive source.

Internationalization strategy has been subject to academic research since decades, and countless papers were published on the topic, also specifically related to defence industry issues. Relevant current papers about defence industry internationalization include Gotkowska (2014), Heidenkamp, Louth, and Taylor (2013), and Blom, Castellacci, and Fevolden (2012). Defence industry lobbying in Germany and the EU has been a trending topic in the past years and thus has been addressed by many papers and newspaper articles, for example Lima & Matelly (2016), Rufanges (2015), and Chambers (2016). Solely the particular matter of economic diplomacy does not provide a very broad research base, but Saner & Yiu (2003), Boer & Moons (2014), and Bergeijk & Moons (2012) are excellent publications on the topic and supplied the needed information.

Complemented by public corporate releases, financial data, and many publications by Non-governmental organizations (NGOs), the before mentioned sources allowed for thorough literature review and descriptive analyses of secondary data. Limitations were set by a varying definition and classification of defence industry within the literature, missing publication requirements for smaller companies, and incomplete governmental disclosure, resulting in many publications tracing back to few official sources (Kramer, 2014).

Additionally, extensive interviews were conducted with Mr. Peter Rucker, head of corporate communications and investor relations at Rheinmetall, as well as relevant governmental bodies engaged in European and NATO defence politics. Parts of the chapter addressing economic diplomacy therefore contain information coming from sources which cannot be disclosed. A transcript of the interview with Mr. Peter Rucker can be found in Appendix B.

This study thus is mainly based on qualitative research, as corporate benefits of economic diplomacy are hardly quantifiable and would have required access to highly confidential corporate data.

1.4. Ethics

The overall topic of this dissertation, the process of defence company internationalization, is generally only addressed from a rational business perspective in the following, but does not consider its ethical components. Still, lobbying, arms exports, and governmental defence spending always raise moral and ethical questions. What influence should industry associations have? Where are the limitations of defence industry internationalization? And are rising military expenditures really necessary while other governmental aid programs are being reduced? The following paragraph shall provide an example to demonstrate potential ethical issues of modern arms dealing.

Most people would agree that states and governments need the capability to defend themselves against aggressive states or criminal organizations (Graw, 2007). In an era of a progressively globalized economy, no individual state is capable of producing all weapons used by its entities, especially when it comes to high technology weapons systems (Brauer, 2007: 975). While the use and proliferation of conventional weapon systems like state of the art tanks and airplanes can be somehow controlled by refusing training, maintenance services, and the delivery of spare parts, this does not account for all kinds of armament (Mara & Merrell-Wetterwik, 2012; Friederichs, 2015). Particularly small arms and light weapons (SALW) such as guns and rifles are simple to handle and transport, as well as subject to theft and individual arms trade, which make their global distribution very hard to control. This can be seen in the equipment of irregular non-state actors like Latin-American gangs or religious fanatics such as the so-called Islamic State of Iraq and the Levant (ISIL), as well as in SALW being the major sort of weapons used in civil wars (Brauer, 2007: 975ff; Friederichs, 2015). SALW are used much more frequently than conventional weapon systems and nowadays “are the primary arms to cause injury and death among civilians and military personnel” (Brauer, 2007: 993). Only about 226 million of an estimated 875 million SALW

are owned by governmental entities like militaries and law enforcement agencies (Chelule, 2014). Although also SALW are subject to German arms exports control, in 2015, G-36 assault rifles produced by German manufacturer Heckler & Koch were found in the hands of a Mexican drug cartel. The rifles had previously been delivered to Mexican governmental military and police forces, authorized by the German Federal Ministry of the Economy and Energy (Coen, Friederichs, & Uchatius, 2015). Such incidents demonstrate the mechanics of arms proliferation and the limited capabilities of governments to keep control of exported weapons once they have left the country.

The result of incidents like the one mentioned before is a generally high public awareness for arms exports and defence industry lobbying. Neither the secretive nature of the industry nor several disclosed cases of corruption have contributed towards establishing trust for the DIB within the German society. Many sources processed in this dissertation therefore elaborate the critical role of ethics in defence lobbyism like Strobel (2014) and Slijper (2007), and arms exports and proliferation, e.g. Moltmann (2011) and Nassauer (2016). A more thorough examination of the ethical aspects of defence industry internationalization would have exceeded the scope of this dissertation, nevertheless they are critical to a holistic analysis of the topic and should be subject to further research and public discourse.

2. Academic and Managerial Relevance

As nearly all defence and security end products are bought by governments to use them within the military or other security related public entities, a close interaction between industry and politics is inevitable. Furthermore, sales of weapons to other countries always have to be assessed in regards to national security interests (Lima & Matelly, 2016: 64f). Finally, particularly in Germany armament exports and governmental defence industry support are seen rather critically by the public, which has to be taken into account by responsible politicians and public entities (Moltmann, 2011: 1). These factors taken together make for a unique and interesting research environment that so far has not received a lot of academic attention in the field of business and economics.

The German defence industry itself also is an important industry that grossed € 23 billion in 2011 (BDSV, 2012a), while armament goods and weapons of war in a total value of €10,8 billion received authorizations to be exported to foreign markets (Federal Ministry of the Economy and Energy, 2012: 19ff). In 2011, the defence industry output stood for roughly 0,9% of the German gross domestic product (GDP), which makes the research topic economically relevant as well (Destatis, 2012).

The following part of the dissertation will analyze available literature on the problem statement and examine the research questions to provide a theoretical framework that can be applied to the case study.

3. The German and European Defence Industry and Market

This passage aims to analyze the characteristics of the German, and because its interconnectedness with the European Union, also the European defence industry, as well as the specifics of the market in which defence companies operate. The armament market environment is very distinct from other markets due to its governmental customers and its implications on national security. For these reasons it is necessary to thoroughly examine this sector to understand its implications on the problem statement (Lima & Matelly, 2016: 64f).

3.1. General market characteristics

As mentioned in the introduction, the main difference between the armament market and other markets is the role of the state as the regulator of the industry, its financier, as well as its main customer (Lima & Matelly, 2016). Apart from a more recent development into offering “security” products aside of military equipment, dedicated to serve civil security entities (Gotkowska, 2014), the production, transport, and marketing of weapons of war fall below § 26(2) of the German Constitution and require governmental authorization (Strobel, 2014: 5). Another level of complexity is imposed on the market through its significance on national security. Many states

believe that maintaining a healthy defence related industrial base is an imperative to ensure sustainable national security (Rücker, 2017). This does not only refer to provided capacity for increased military equipment production in the case of emergency, but also to maintain a high level of military research and technology (R&T) to ascertain military superiority (Wisniewski, 2012: 97). The importance of own national security, as well as the obligation to protect human rights, obviously prohibit sales and transfers of military equipment and technology to countries that either pose a potential threat to the delivering nation, or are frequently engaged in the violation of human rights. (Strobel, 2014: 6). The abovementioned aspects reveal potential conflicts of interest between profit-oriented producers of armament products, and governments that always should act in the best interest of their citizens. The following parts of this dissertation will illustrate how companies in the defence sector are involved in political processes, how they pursue internationalization, and how they can use economic diplomacy to support internationalization efforts.

A unique constraint for defence companies to pursue business driven competitive strategies is the requirement to obtain authorizations to export military equipment and other armament goods, as well as technology and intellectual property, which results from the strategic relevance and potentially deadly use of those goods (Moltmann, 2011). While weapons of war are defined by § 1 of the German Weapons Control Act from 1961, as items that can potentially “serve as means of violence in armed conflicts between states”, specific armament goods are generally defined by a list attached to the German foreign trade regulations, the so-called “export list” (Federal Office of Economics and Export Control, 2017).

Exports of those goods into states other than NATO or EU states (or states with an equivalent status like Australia and New Zealand), so called third countries, are generally treated as exceptions. German and European political guidelines forbid exports into third countries that are involved in armed conflicts, where arms exports could escalate tensions, or where there are suspicions of arms abuse for internal suppression or the systematic violation of human rights (Bundesregierung, 2000). Exports of armament goods to all foreign countries, including EU-countries, thus have to be authorized by the Federal Ministry of Economic Affairs and Energy, or, in particularly sensitive cases, by the Federal Security Council, consisting of the chancellor and

several federal ministers (Strobel, 2014; Gotkowska, 2014; Rheinmetall, 2017b). On European level, the guidelines for arms export are defined by the Council Common Position 2008/944/CFSP under the EU Treaty (European Union, 2008). The binding agreement contains similar rules to the German export guidelines. Nevertheless, in 2015 59% of German arms export authorizations were granted for third countries (Federal Ministry of the Economy and Energy, 2016). To avoid unnecessary commitment of resources, potential armament exporters can place exploratory enquiries to the federal licensing authorities to assess the chances of obtaining an export permit to reduce economic uncertainties (Moltmann, 2011).

3.2. What is the Defence-Industrial-Base?

The available literature on defence markets and related topics reveals the common problem of a highly complex industry structure, thus complicating a consistent classification of defence industry. Most companies in the defence sector also produce civil goods, as well as products that can be used in both the military and the civil sector, so-called dual-use products. Therefore, all key figures mentioned in this dissertation only refer to the companies' military activities. Furthermore, some larger defence companies are highly fragmented and diversified within and outside the defence sector and across many countries, which makes it difficult to find a consistent quantitative and qualitative basis for analysis. In general, the companies forming the industry are very heterogeneous for example in their product portfolio, size and structure, position along the supply chain, and degree of differentiation (Blom, Castellacci, & Fevolden, 2012). Last but not least, a lot of publications on the topic are biased by either peace activism, industry associations, or certain political intentions and have to be read and interpreted accordingly.

To define and narrow down the "arms industry", it is helpful to apply definitions of the so-called Defence Industrial Base (DIB), that consists of "those companies which provide defence and defence related equipment to the defence ministry" (Dunne, as cited in Hartley, 2007: 1141). The US Department of Homeland Security in turn defines the DIB as "...industrial complex that enables research and development, as well as design, production, delivery, and maintenance of military weapons systems, subsystems, and components or parts, to meet [...] military requirements"

(Department of Homeland Security, 2016). The common part of these two definitions is the supply for military activities and governmental security entities, while excluding products and services that support the military, but are of a civilian nature, e.g. transportation or medical equipment. As the definition by the Department of Homeland Security indicates, a high level of expenditure on research and development throughout the industry is also an important feature of the DIB. High research expenditures are essential for providing competitive military equipment, which is becoming increasingly complex, technology-intensive, and thus costly to develop (Hartley, 2007; Blom, Castellacci, & Fevolden, 2012).

3.3. The German and European Defence Industrial Base

To begin with, it can be said that the German DIB is much diversified and operates in all fields of military activity, ranging from aerospace engineering, the production and development of land and naval systems, up to electronic equipment manufacturing and military consulting (BDSV, 2012b). In 2011, the German DIB produced military equipment and services valued at €22,6 billion (BDSV, 2012a), representing about 0,9% of the German GDP that year. The German military is and has been by far the most important customer to the German DIB. According to Gotkowska, only a small percentage of 17% of the industry's output was transferred to other countries in 2011 (Gotkowska, 2014).

Apart from the Trans-European companies EADS and MBDA with their respective German subsidiaries, three German companies can be found in the Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) list of the world's biggest arms producers 2015, i.e. Rheinmetall, ThyssenKrupp Marine Systems, and Krauss-Maffei Wegmann, with a combined defence revenue of US\$ 5,6 billion (SIPRI, 2016a). Two other large producers of military equipment that should be mentioned are MTU AeroEngines and Diehl Defence with military turnovers of €483 million and €405 million in 2015 (MTU AeroEngines, 2017 / Diehl, 2016). For 2014, the BDSV reported 135.700 direct employees in the German DIB, plus 273.400 induced subcontracted jobs throughout the entire economy (BDSV, 2016). These numbers have fallen significantly. With the decrease in governmental defence spending across most industrialized states in the post-cold war era, the

total employment within the world's arms industries declined from more than 16 million people in 1990 to below 7,5 million in 2003, representing a decline of almost 55% (Hartley, 2007: 1144). Nowadays, employment rates can be described as stable and in general apart from overlying concentration trends, the composition of the defence industry does not change rapidly because market entry and exit barriers are quite high due to stringent regulatory requirements and highly specified technology that is hard to transfer to other (civil) market segments (Blom, Castellacci, & Fevolden, 2012; Lima & Matelly, 2016).

Like the overall German economy, the larger share of the DIB consists of small and medium-sized companies (SMEs) that operate in their respective niche markets and are oftentimes world market leaders (Gotkowska, 2014: 2; KfW Group, 2015). The European Commission classifies SMEs as companies, whose annual turnover does not exceed €50 million and which have 250 employees or less, while the German government-owned development bank KfW defines SMEs as companies with a turnover of less than €500 million (European Commission, 2014; KfW Group, 2015). Examples for successful German SMEs in the defence market are the well-known manufacturer of rifles and other firearms Heckler & Koch with a revenue of €202 million in 2016, and MT Aerospace, a technology leader in light weight constructions for rockets and missiles, with a turnover of €162 million in 2016 (Heckler & Koch, 2017; OHB, 2017).

The opposite is the case in France, which has a by far more concentrated economic structure. To compare Germany to France, which also has a much higher level of concentration within its DIB, it is useful to have a look on SIPRI's Top 100 Arms-Producing Companies List 2015. The three biggest French defence companies (Thales, Safran, and CEA) grossed a total of €15,07 billion with military equipment in 2015, while the three biggest German companies had a military turnover of €5,6 billion, a difference of nearly €9,5 billion (SIPRI, 2016a). On the other hand, in the same year France (€31,4 billion) only spent €2,6 billion more on defence than Germany (€28,8 billion) - excluding pensions (Ministère de la Défense, 2016; Federal Ministry of Defence, 2017). This further illustrates the significance of SMEs in the German DIB in opposition to other countries (Saranca, 2017).

On European level, the European Aerospace and Defence Industries Association (ASD) reported a turnover in military activities of € 102,3 billion and an estimate of 430.000 direct employees in

2015 (ASD, 2016). Out of the already utilized SIPRI Top 100 Arms-Producing Companies 2015, 30 were based in Europe excluding Russia. By far the four biggest arms producing companies in Europe are BAE Systems from UK, Trans-European Airbus Group, Finmeccanica from Italy, and Thales from France, each grossing more than €8 billion (SIPRI, 2016a).

3.4. Market Outlook

The market perspective of German and European arms manufacturers mainly results out of the defence budgets of their target markets. After the Cold War, Western Europe experienced a period of shrinking defence, but since 2015 indicators are pointing in the opposite direction (ASD, 2016). Germany, like all other NATO member states, agreed to gradually increase its defence budget from currently about 1,2% of GDP in 2016 up to 2% in 2024, and to spend 20% of this budget on procurement projects and technology development (Zeit Online, 2016; Stanley-Lockman & Wolf, 2016). While this would signify an budget increase from €37 billion in 2017 (Federal Ministry of Defence, 2017) to about €60 to €70 billion in 2024, it should be considered that until 2020 a large part of the planned defence procurement budget is already tied in existing large-scale procurement projects like the A400M military transportation plane and the NH90 military helicopter (Gotkowska, 2014). Furthermore, many German politicians and journalists believe that such a strong push in military expenditure is first of all needless in the case of Germany, and secondly just a political statement to ease off the harsh rhetoric used by the newly assigned US government. Finally, many politicians point out to the high level of expenses for development aid and emergency relief that Germany maintains since years and which contribute to a stabilization of fragile regions that bear potential for conflict (Stabenow, 2017). The observable increase in defence spending as reaction to the Trump administration's insinuation of abandoning the NATO thus could only be of temporary nature (Chuter, 2016). Nevertheless, also due to the recently arising geopolitical tensions, defence companies most probably can count on increasing defence budgets across Europe and the US, which should make it easier to operate profitably without having to seek business opportunities in third countries (Bigalke 2017; Shear & Steinhauer, 2017).

Besides Western Europe, Eastern European states have increased their defence budgets by 22% between 2013 and 2015 in response to the annexation of the Crimea peninsula and a stronger Russian presence at their borders, which is likely to continue since Russia itself also increased its defence spending from 4,2% of GDP in 2013 to 5,3% in 2016 (Stanley-Lockman & Wolf, 2016; SIPRI, 2017). In the Asia Pacific region, as well as the Middle East, defence expenditures are increasing steadily and strongly (SIPRI, 2016b). Especially some countries from the Middle East have increased their budget tremendously lately, like Saudi-Arabia who increased its budget from 7,7% of GDP in 2012 up to 13,5% in 2015, promoting it to the country with third highest defence expenditures in the world behind the US and China, and in front of Russia (SIPRI, 2017). Other developing countries in Latin America and Africa that strongly increased their defence budgets between 2003 and 2013, especially those who rely on oil as their major source of income, have had to adapt to the new market situation in the petroleum sector and cut their defence budgets recently (SIPRI, 2017). An illustration of defence budget developments can be seen in Figure 1. The reader should take into consideration that in countries with a high rate of economic growth like India, a constant level of defence expenditure in share of GDP implies a strong growth in absolute expenditures.

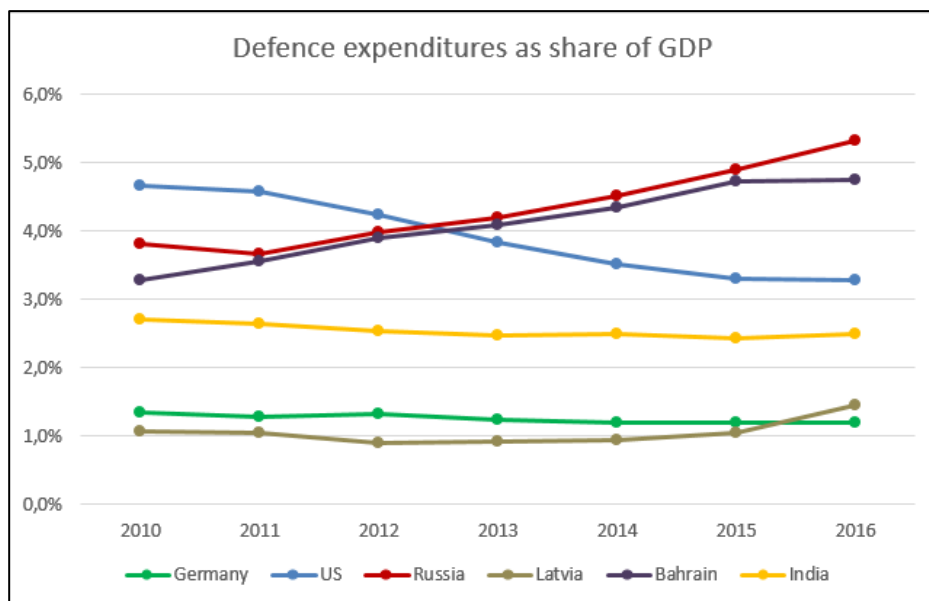


Figure 1: Defence expenditures as share of GDP between 2010 and 2016, from: own illustration based on SIPRI, 2017

Altogether, European defence companies have positive business prospects, both in their home markets and their international target markets, although they continue to operate in a dynamic market environment.

4. The Internationalization of Defence Companies

In general, defence companies, like companies from any other sector, can pursue several strategic options to react upon changing market environments, ranging from diversification into adjacent markets (governmental/civil), over differentiation or cost leadership, up to strategic collaboration and expansion into unexploited foreign markets. Although several major defence companies in Europe are pursuing more than one strategic approach to increase their competitiveness, the internationalization of arms companies is a controversial topic that deserves special attention and was therefore declared the focus of this dissertation. Due to the nature of the arms industry as a completely regulated market, serving exclusively governmental customers, an essential aspect of defence company internationalization is the role of economic diplomacy. That refers to how politics can support internationalization, which will be examined in Chapter 5.1., and how companies can potentially influence politics and regulation processes in their favor, which is the subject of Chapter 5.2.

To examine the internationalization process of defence companies, it is important to firstly properly define the term internationalization. Although some scientific papers separate internationalization into inward processes (e.g. importing) and outward processes (e.g. exporting), most definitions focus on the so-called outward processes (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2007). To capture both, increasingly inseparable sides of the process, Luostarinen and Welch refer to a “process of increasing involvement in international operations” (Luostarinen & Welch, 1988).

There are many different models describing internationalization, of which most have in common an incremental growth of commitment in the foreign market. One of the simplest and most common models is the Uppsala model. It describes the internationalization in four very basic

steps, which afterwards will be extended and applied to the defence industry. The so-called Uppsala model – or internationalization process model - developed by Johanson and Vahlne in the 1970s, treats internationalization as a learning oriented process, consisting of four incremental stages of resource commitment towards the expansion into a foreign market: Firstly, the company starts with unsystematic export activities. The second step consists of exporting via an independent sales representative. Once enough market knowledge is acquired, an own sales subsidiary is installed, before in the last step a manufacturing site is built in the target market (Johanson & Vahlne, 1977). Figure 2 illustrates the four incremental steps of the Uppsala model.

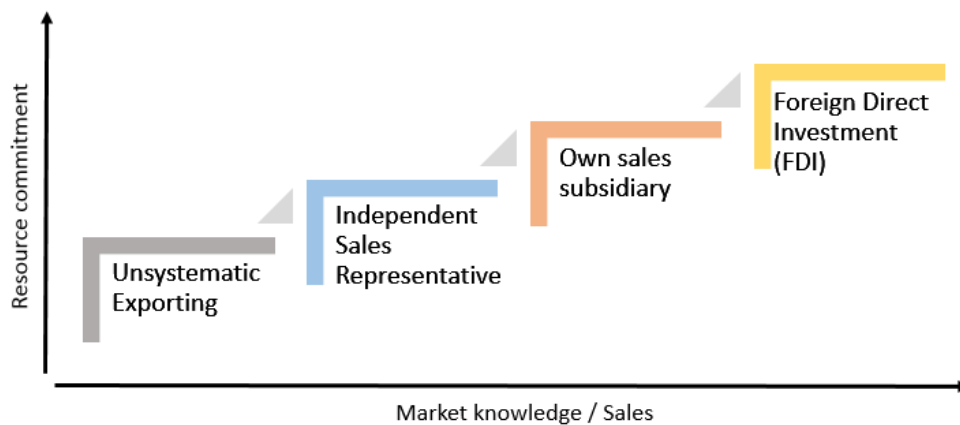


Figure 2: Uppsala model, from: own illustration based on Johanson & Vahlne, 1977

The advancement within this scheme comes with growing market knowledge, but also greater resource commitment and higher exposure to market risks. Of course, some companies already have gained international experience or have a greater pool of resources and can approach a foreign market entry more systematically and rapidly (Johanson & Vahlne, 1990). The form in which a company enters a foreign market is thus chosen upon the prospected market opportunities, the company’s risk associated with the market entry (potential loss of committed resources), and the urgency of the market entry. Apart from the four aforementioned forms to enter a foreign market, there are multiple other forms, including, but not limited to, licensing, franchising, joint ventures, and other forms of foreign direct investment (FDI). To find the most profitable market entry mode, Buckley and Casson in 1998 presented an approach that depends on the following five dimensions: where the production is located, whether the production is owned by the market entrant, whether distribution is owned by the entrant, whether ownership is shared or outright, and whether ownership is obtained via Greenfield investment or acquisition.

All variables are to be evaluated and reviewed while considering factors like indigenous competition and governmental investment incentives, resulting in the most profitable form of market entry (Buckley & Casson, 1998).

The general “rules” of internationalization also apply to defence companies as they are commonly profit oriented and have to compete with other companies, and thus have to stay competitive and adapt to changing market environments. But the nature of the industry includes another major component that has to be considered strategically. As described before, the defence industry does not operate in a regular market, but is completely dependent on governmental decisions, both on the side of sales, as well as on approval for strategic expansion. The transfer of defence products or technology into foreign countries always has implications on national security, and its approval depends on the political relationship with the receiving country (Lima & Matelly, 2016: 64f).

Although defence companies are facing more difficulties entering foreign markets than other industries do, two developments can be identified that create the need for internationalization. Firstly, since the end of the cold war, defence budgets have been stagnating in most western countries (Lima & Matelly, 2016). Secondly, the research and development (R&D) of new, superior military technology and equipment has been becoming increasingly cost intensive, sharply increasing unit costs of military aircraft, for example (Hartley, 2007: 1152). Higher unit costs inevitably lead to the purchase of fewer units, or the joint procurement of infrastructure and equipment by several countries (Hartley, 2007: 1172). Examples for current joint procurement projects are the Eurofighter (Germany, Spain, Italy, & UK), and the air defence system MEADS (Germany, USA, & Italy). These two trends have led to the result that defence companies serving those markets have to spread higher costs for research, development, and production over fewer sales.

This resulted in two forms of internationalization processes throughout the DIB, which can be separated geographically into inside and outside Western Europe. Furthermore, the two forms of internationalization have to be analyzed individually because they serve different needs.

Within Western Europe, there exists a trend towards concentration – that is mergers and acquisitions – within the same field of production, vertically or horizontally. This is caused by increasing costs for the development of new high tech equipment. Thus, this trend is advancing most rapidly in segments of the DIB, that traditionally have high costs of R&D, and where procurement projects are complex, like the aerospace and missile development sector. Because of increased concentration within the industry, partners for collaboration can oftentimes only be found in other, predominantly European countries. European cross-border mergers and acquisitions have thus been happening at an increased pace since the 1990s (Sköns & Wulf, 1994). Major examples for pan-European consolidation are EADS, joining together the core of the French, German, and Spanish aerospace industries, as well as MDBA, which was formed out of the missile units of EADS (Germany and France), BAE (UK), and Finmeccanica (Italy) (James, 2002; Kluth, 2009). Other sectors like ship- and tank building have been consolidating at a slower pace (James, 2002). To support cross-border collaboration in the defence industry, thereby increasing efficiency and lowering costs, European level policy makers introduced programs like the European Defence Action Plan (EDAP) (European Commission, 2016b). Only, despite current political efforts to push big-scale European cross-border collaboration within the arms industry, the international development of arms companies in the past has mostly been built on economic necessities (Rücker, 2017 / Sköns & Wulf, 1994: 47).

The other form of internationalization is the one happening outside of Europe. There has been a trend following the Uppsala model to strengthen the market position and replace exports by establishing “foreign subsidiaries or joint-ventures for local assembly, production, marketing, or after-sales services” (Sköns & Wulf, 1994: 53). Apart from gigantic US manufacturers, which can depend on the huge US governmental market alone, companies from smaller countries also identified their need to reduce their dependency on one or few governments (Rücker, 2017 / James, 2002). European defence companies therefore traditionally have had a much higher dependency on exports than US based companies (Sköns & Wulf, 1994). The target of this form of internationalization is the serving of markets that have not been served high technology military equipment yet, and could mainly be found outside the so called western state community.

A contributing factor towards this development has been the desire of governments of developing countries to establish an own DIB in their country. Those governments would only agree to simple arms exports in the short term, but ask for higher degrees of commitment in the long term to reduce dependency from export approvals and supply uncertainties, as well as to strengthen their domestic economy and job market (Brauer, 2007: 982f ; Rücker, 2017). Examples for this approach can be found mainly in the Middle East and South East Asia. The most commonly used construction in this case has turned out to be a joint venture between the delivering company with a minority stake, and an arms manufacturer in the receiving country with a majority stake.

However, after decades of stagnating military budgets since the end of the cold war, the changing geopolitical situation with arising threads from global terrorism, the refugee crisis, and the Russian intervention on the Crimea peninsula, has initiated a shift in paradigms within NATO and European defence policies, including a general raise of budgets and the modernization of the respective armies (Lima & Matelly, 2016; Stanley-Lockman & Wolf 2016). All member states agreed to aim on spending 2% of their gross domestic product (GDP) on defence by 2024 to strengthen NATO's military and security capabilities in opposition of the new threat scenario. After Brexit and unsettling comments regarding NATO by new US President Donald Trump, especially European Union countries agreed on greater military cooperation to reduce the dependence on NATO's willingness to engage in their favor (Delfs & Viscusi, 2016; Kanter, 2016). According to NATO data publications, European member states and Canada have already increased their defence expenditures by 0,6% in 2015 and 3% in 2016, after years of plummeting rates above 2% annually, calculated on 2010 prices (NATO, 2016). For the European DIB, that should result in a relaxation of the urgent need to seek foreign markets (Bigalke, 2017).

5. Economic Diplomacy in the Armament Context

5.1. What is economic diplomacy?

Like indicated previously, governments have to consider different factors regarding the internationalization of their defence industry. On one hand, giving away arms products and technologies via exporting, foreign investment, or foreign equity stakes in national companies, can potentially threaten a country's national security in the worst case scenario of a bilateral war. On the other hand, the defence industrial base can only stay competitive and provide superior technology and industrial capabilities if companies adapt to the rules of globalized markets (James, 2002). With the before mentioned increase in costs for the development of high technology military equipment, defence budgets of single countries, especially in the case of stagnating budgets as could be seen between the 1990s and 2014 (Lima & Matelly, 2016), are not sufficient for the DIB to survive and deliver competitive capabilities. Last, but not least, policy makers have to think about jobs in a sector that directly employs more than 135.000 people in Germany (BDSV, 2016) and about 430.000 people in Europe (ASD, 2016; James, 2002). This apparent conflict of interest is represented in tight rules for exporting armament products in the German Weapons Control Act from 1961 and equivalent European ordinances, and the simultaneous efforts on European level to foster cross-border collaboration among the European defence industry, for example by establishing the European Defence Agency (EDA) and the EDAP. All EU member states have had to adapt similar laws regarding the export of armament goods, but nevertheless laws and ordinances are always subject to interpretation. For example, France consistently maintains much higher exports to third countries than Germany does. In France, the issuing of export licenses always has been an instrument of economic aid for the DIB, as well as a means of foreign policy (Saranca, 2017). To support the DIB, policy makers are trying to promote their defence industry during international negotiations and consultations with other countries, which basically resembles the term "economic diplomacy" (Rücker, 2017). Due to its historic background, Germany has been more restrictive export policy to third countries (Süddeutsche Zeitung, 2014), but politicians and governmental entities are equally promoting the German DIB

inside NATO and allied countries, which became apparent during interviews with delegation representatives for this dissertation.

Some countries support their DIB more strongly than others. For example the US until today favors US based companies in governmental procurement projects, while the German government until recently did not even own shares of defence companies. This assumption became especially clear, when Airbus lost a US\$ 35 billion military tanker plane procurement project to Boeing, after Airbus had won the contract in the previous round and technical requirements had been adjusted afterwards to make the Boeing plane the only possible fit (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2010). On the other hand, the German government in 2004 imposed strict limitations on foreign investors exceeding a 25% share in German defence companies (Lima & Matelly, 2016).

The term 'economic diplomacy' commonly refers to the "use of government relations and government influence to stimulate international trade and investment" (Boer & Moons, 2014: 3). This concept includes "methods and processes for international decision making related to cross-border economic activities (export, import, investment, lending, aid, migration) pursued by state and non-state actors" (Bergeijk & Moons, 2009: 2). Saner and Yiu furthermore note an "increasing participation in international economic relations by transnational companies and transnational NGOs who not only interact with traditional state actors but increasingly engage each other directly on issues pertaining to international economic diplomacy" (Saner & Yiu, 2003: 11). According to van Bergeijk and Moons, the activities of economic diplomacy can be structured into three areas: The use of political influence and relationships to stimulate international trade and investment (e.g. commercial policy and NGOs), structural policies and multilateral agreements to increase economic security (e.g. free trade agreements), and organizations and other activities designed to provide a suitable international political climate to enable the previously mentioned objectives, e.g. supranational institutions like the European Union (EU) or the World Trade Organization (WTO).

The following section will examine each of these three areas and afterwards put them into the armament context.

5.1.1. Commercial policy making and NGO activities

Activities to promote international trade and investment can be seen as the classical political or non-governmental measures to strengthen bi-lateral trade. There are a number of entities in every country dedicated towards this purpose. In Germany, the activities to promote international trade and investment are based on three pillars: First of all, embassies and their staff who stay in direct contact with foreign governments and public entities to promote all German interests, but also economic interests. Secondly, the government-funded “Germany Trade and Invest GmbH”, which functions like a marketing agency to attract foreign investors in German business locations, but also provides business intelligence about foreign markets to German companies, including economic and industry data, customs regulations, and tender offers. The last pillar are so-called “Außenhandelskammern” [Chambers of commerce abroad], which are co-funded by the German state and industry, and serve to support German companies interested in entering foreign markets. The chambers are located in more than 90 countries and consist of member firms from both Germany and the target market to bring them together and facilitate cross-border business relationships (Auswärtiges Amt, 2016).

A specialty in regards to military affairs are the so called military attachés. Military attachés are appointed as part of foreign representations and have the task to monitor and analyze the target nation’s military and defence industrial politics. Furthermore, they serve to assist the ambassador in questions concerning military and defence topics. Finally, the military attaché is also a contact person for arms manufacturers interested in entering the market. In 2013, German military attachés were present in 130 countries around the world (Federal Ministry of Defence, 2013). A very detailed description of responsibilities of the head of armament policy within the German delegation to the EU was released by the representation itself. It included, on top of the before mentioned general tasks, a promotion of German (economic) interests to the EDA and its committees, a coordination of positions concerning the EDA with other delegations, and the organization of visits and information events for relevant public and private entities in the armament sector (StäV, 2017).

Generally, countries with a higher dependency on exports invest higher resources into promoting cross-border trade and investment. Some countries only rely on their national representations, while others have specific agencies that only promote distinct parts of the economy.

5.1.2. Structural policies and multilateral agreements

This part of economic diplomacy is supposed to increase the mutual benefits of bilateral trade and investment, and to achieve stable political relationships. Adequate tools to reach that goal can be the reduction of regulatory barriers, the free movement of people across borders, or the abolition of trade restrictions and tariffs. Free trade agreements like the planned Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) commonly at least include the abolition of tariffs and the reduction of regulatory barriers. Because they are usually also designed to shelter the member group against competition from other countries, they increase the mutual economic dependency and thereby increase economic security. Free trade agreements are seen as one of the key drivers of globalization and sustainable economic growth (Federal Ministry of Food and Agriculture, 2016).

Under this area of economic diplomacy also falls the occasional dedication of German military personnel to teach foreign security and military personnel in the use of particular German products. Examples were the delivery of submarines to Israel and the construction of a combat training center in Russia (ZEIT Online, 2015). The German military thus occasionally assists the DIB, which can use the deployment of soldiers to train foreign forces in the handling of equipment as a sales argument.

5.1.3. Organizations to provide a suitable international political climate

Supranational organizations like the World Trade Organization (WTO) were established to set international standards that facilitate bilateral trade, even if the involved parties do not have further diplomatic relationships. One important step was to set up rules to protect intellectual property in 1994 which decreased the risk of entering foreign markets (WTO, 2017a). Another

milestone was the installation of independent conciliation committees to settle bi- or multilateral trading disputes (WTO, 2017b). As example for an organization that brings countries closer together economically than the basic WTO ground rules, it is useful to have a look at the European Union. The EU developed out of the initial European Economic Community (EEC) that was established by the initial members Belgium, France, Italy, Luxembourg, the Netherlands, and Germany. The main goals were to abolish tariffs and quotas, to allow free movement of labor and capital, and to form a common political position in front of other countries (BPB, 2017). The EU thus also integrates measures that could be classified into structural policies and multilateral agreements, and goes even beyond the establishment of an economic union, and laid the basis for a globally unique political union. The historic economic benefits derived from the union are huge, for example it was estimated in 2016 that the UK per capita income would be 25% lower if they had not joined the EU in 1973 (Campos, Coricelli, & Moretti, 2016).

Now that the foundations of economic diplomacy were examined, the question is how defence companies can profit from economic diplomacy in practice, and what possibilities companies have to influence economic diplomacy in their favor.

First of all, this topic has to be differentiated into two groups of companies, being SMEs and large multinationals. While large companies in the defence sector usually run their own offices in politically relevant locations and maintain close ties to key governmental departments to influence commercial policy making and procurement decisions, SMEs depend on representation through industry associations that generate clout through cumulative effects. Obviously, representation through industry associations is subject to consolidation between various viewpoints and only fetches the commonly agreed position, leaving behind individual agendas, especially in associations that also include large companies. The same principle applies to internationalization activities. Large multinationals have more resources to address new markets, for example by installing sales offices. Furthermore, they typically have a lot of expertise on how to approach markets and governments, and can apply experiences made in comparable markets. SMEs on the other hand have to rely on the support of governmental and non-governmental organizations that facilitate market entry and act as an agent to bring together national companies and customers or potential collaborations in the target market (European

Commission, 2011: 32). A good example of how SMEs can use the tools of economic diplomacy is the Portuguese defence industry, which entirely consists of SMEs. Through interviews with responsible members of the Portuguese delegations to EU and NATO, it was possible to receive a unique insight, which contributed greatly to the elaboration which can be found in Appendix A.

5.2. What means can companies use to influence political decision making?

After examining the term and the particular tools of economic diplomacy, it is clear that companies, industry associations, and other institutions try to shape the economic diplomacy in a way which suits them best. The classical term in this regard is called lobbyism, although literature sometimes refers to the term Military-Industrial-Political-Complex to describe the interconnectedness of the state as a customer and regulator on one side, and the DIB on the other side (Hartley, 2007). It therefore extends the term lobbyism for the special role of the government as the regulating entity, but also the only customer. Typically, lobbying is defined by “methods used by an individual, group or collection of groups in trying to influence decision makers, most notably elected officials and senior civil servants, into supporting particular causes” (Chambers, 2016: 5). According to Rufanges, the Military-Industrial-Political-Complex consists of individuals, companies, and political entities that benefit from political decisions regarding military spending and military actions thus implying an interest to influence those decisions in their favor (Rufanges, 2016). Both definitions leave out another important function of lobbyists, which is to serve politicians and governmental entities as a source of information on particular topics. Politicians, who often have to decide on topics that were not featured by their personal educational background, rely on well-founded information from the industry about the feasibility and impossibility of political plans, no matter in which political sector they might be planned (Rücker, 2017). This is especially true for highly complex procurement projects that can easily have time frames of more than ten years, but also for multilateral agreements that address defence politics and can potentially have severe consequences. Now this section’s objective is to illustrate how companies can influence politics and how commonly and successfully this influence is used to benefit companies and industries.

There is a variety of ways how companies try to exert influence on governmental decisions and political directives, first of all on sourcing decisions of defence equipment, but also on bilateral relationships and the formulation of international contracts and treaties. Also export authorizations are rather subject to current public and political sentiments than bound to strict rules which could not be interpreted differently (Strobel, 2014: 5).

Rufanges (2016), identifies four general kinds of military lobbying activities, namely industry associations, companies' own delegations, expert groups, and think tanks and forum for reflection. While all of the mentioned constructs are created to fulfill certain companies' needs, each type of organization addresses other political entities and serves to transport a different message.

5.2.1. Industry associations

Industry associations like the Federal Association of the German Security- and Defence Industry (BDSV) or the European AeroSpace and Defence Industries Association (ASD) have the purpose to develop common positions within the industry, which then are promoted into political institutions. Sometimes, political staff from responsible departments are also represented within these associations, for example members of the confidentially working German Defence Committee were also part of the steering committee of the German Association for Defence Technology (DWT) (Süddeutsche Zeitung, 2010). Big industry associations like the BDSV in Germany or ASD in Europe usually can exert a lot of influence because they represent many companies from a particular sector, resulting in a lot of economic clout and the representation of many jobs. The main problem of industry associations is that they can only forcefully promote a common objective, which leaves behind specific agendas of individual companies. Nevertheless, in Germany industry associations play an important role daily politics. Over the years, the German government has been known for involving economic interest groups into political decision making, sometimes even more than political parties (Kluth, 2009). Industry associations, in contrast to companies' direct lobbying, are more of a tool to shape superordinate political climates, and to influence structural policies and international agreements (Rücker, 2017).

5.2.2. Companies' direct lobbying

Companies' direct lobbying aims at establishing personal links to decision makers and their staff by directing human resources and capital to seek personal contact with responsible personnel. Companies' own lobbying activities are useful to obtain information on planned political initiatives and procurement projects, as well as to smooth procurement processes, and to deliver information of the company's products and capabilities to administrative entities (Rücker, 2017). It could thus be said that lobbyists also have the task of a marketer to official entities. This kind of lobbying is sometimes supported by the "revolving door phenomenon", which means that former politicians or influential members of governmental bodies are hired by private companies after their tenure of office to use their extensive networks. In Germany, politicians have to await a cooling period of 12 or 18 months before they can begin to work in the private sector (FAZ, 2015). Obviously, the deployment of own representatives to political centers and the set-up of lobbying offices require a certain resource base, and also have to deliver a positive cost-benefit ratio. This might be not the case for a SME that generally only receives smaller procurement contracts. Therefore, companies' direct lobbying activities can rather be found in large companies (Rufanges, 2016: 314). According to the Europe Transparency Register, in 2017 more than 2000 individual companies were registered to have access to the premises of the European Parliament (EP), which illustrates the importance of companies' own lobbying activities for large enterprises (EU Transparency Register, 2017).

5.2.3. Think tanks

Think tanks usually are non-profit organizations that publish their opinion on specific fields of interests. Examples for military think tanks in Europe are Security Europe and Kangaroo Group. While Security Europe focuses on cybersecurity and long-term peacekeeping, the Kangaroo Group's main interests include the admission of unmanned aircraft in European airspace, the secure telecommunications industry, and the living conditions of soldiers (Security of Europe, 2017; Kangaroo Group, 2014). Generally being non-profit organizations, think tanks still have to finance their activities by receiving general funding or issuing reports on a specific topic upon

request. Oftentimes, even members of think tanks themselves are industry representatives. For example, as of April 2017 Kangaroo has members from Airbus, Diehl Defence, MBDA, and Saab (Kangaroo Group, 2017). That leaves the possibility for companies to use “independent” think tanks to “scientifically” support or legitimize their business related interest on decisions that address the general public (Rufanges, 2016).

5.2.4. Expert panels

A European specialty are the so called expert panels. Expert panels are usually initiated by the European Commission to support legislative processes. The core purpose of those panels is to inform, consult, and thereby enable members of the Commission to form an opinion. As detailed aspects of new laws or political initiatives can be difficult to understand, especially if the delegate has another educational background, it is important to have expert groups composed of scientific members, members of the specific EU-department, as well as industry representatives (European Commission, 2017). In practice, those panels are oftentimes composed by a majority of industry representatives that then can use their influence to form proposals in a way that favors the industry more than other interest groups (Rufanges, 2016; Slijper, 2005).

5.2.5. Campaign financing

Strobel (2014) completes this list by placing the focus on campaign financing and financial support of politicians and parties. According §25 of the law on political parties from 1964, in Germany every donation to political parties above €10.000 has to be made published in the parties’ annual accountability record. If the donation exceeds €50.000, it has to be made public promptly. However, companies and individuals can still blur their financial support by distributing the money to different levels of political activity (parties, state level, municipal level, etc.). In general, most big corporations can be found in the German party donation registry giving donations to more than one party, although incidents that remind on corruption are rare nowadays and usually can be found only on the municipal level (Sawatzki, 2016).

Due to the fact that negotiations usually confidential, details about political economic diplomacy and the promotion of certain industries and companies, as well as their lobbyism activities barely reach the public, which makes it difficult to assess the scope and impact of economic diplomacy. Because Germany is very dependent on exporting activities and healthy business relations with foreign countries, it can be assumed that politicians and diplomats put a lot of effort on promoting the German industry. The following section will provide three successful examples of economic diplomacy in the defence sector.

5.3. Examples of successful measures of economic diplomacy

Arguably one of the most successful achievements of the European arms industry by using lobbyism and economic diplomacy was the creation of the European Defence Agency in 2004. In 2008, Michel Troubetzkoy, director for EU & NATO affairs at EADS between 2000 and 2012 (nowadays Airbus Group), explained that the organizational structure of the EDA was 95% similar to the structure proposed by EADS. This achievement was made possible through direct access to Valéry Giscard d'Estaing and Michael Barnier, both involved in the creation of the Lisbon Treaty and the EDA. Furthermore, the industry association Club Europe et Défense, of which Troubetzkoy was the director at that time, influenced the negotiations (Corporate Europe Observatory, 2008). This example thereby confirms the assumption, that influence on structural policies and multilateral agreements is usually approached via industry associations because of their greater reach.

Another good example for successful lobbying from recent history is the continuous influence that German automotive companies exerted on the German government to prevent stricter European vehicle emission measurement regulations, both via direct lobbying and the German automotive industry association (VDA). The German government itself then used its power in the European organizations to influence the rule in favor of the German automotive industry. Apparently, even Chancellor Merkel herself called out to other European leaders to ask other nations to vote in favor of the German position (Süddeutsche Zeitung, 2013).

Economic diplomacy also works the other way round. Between 2009 and 2015, Toyota lost more than half of its German car sales and other foreign brands like Hyundai and Skoda have by far outpaced the globally very successful Japanese car manufacturer. When Toyota in 2016 presented its new business strategy for Germany to the public, the events were held in the Japanese embassy in Berlin and the general consulate in Düsseldorf. To support Toyota's efforts, also the Japanese ambassador to Germany, Takeshi Yagi, hosted the Berlin event and gave a speech to appreciate the close economic ties between Japan and Germany, as well as the competition and cooperation between German and Japanese car manufacturers (Busse, 2016). The event received a lot of attention, and Toyota increased its German car sales by nearly 9% between 2015 and 2016 (KBA, 2017).

Many companies, and in particular inside the DIB, benefit greatly from economic diplomacy directed at EU institutions and other nations. Oftentimes, foreign chambers of commerce and representations to other countries tremendously facilitate market entries for SMEs, and it is not unusual to see governmental institutions promoting their national DIB. Especially by adjusting legislation and international bilateral or multilateral agreements in a company's or industry's favor, politicians can significantly improve market conditions and the competitiveness of an industry. Therefore, companies and industry associations invest a lot of resources to influence political decision processes in their favor, in any of the ways previously examined. Every company or industry has to find their own channels to achieve the individually best outcome, because every company has unique features, networks, and resource bases. Accordingly, there is no secret recipe that leads to immediate success, but companies rather should use every accessible opportunity, especially when entering foreign markets. The next part of the dissertation will analyze the biggest completely German arms manufacturer Rheinmetall Defence and demonstrate how the company benefits from economic diplomacy in their everyday business.

6. Analysis of Rheinmetall Group

The history of Rheinmetall dates back to 1889, when it was founded to deliver ammunition to the German military. After developing and divesting different civil product divisions aside the military division, the automotive division was established in 1986. The military division, with interruptions after the First and Second World War, constantly expanded into new product segments within the defence industry, like defence electronics and the development of military land systems. Nowadays, the division Automotive is divided into the three segments Hardparts, Mechatronics, and Aftermarket, while Rheinmetall Defence is divided into Weapon and Ammunition, Electronic Solutions, and Vehicle Systems (Rheinmetall, 2017a). The current corporate structure can be seen in Figure 3.

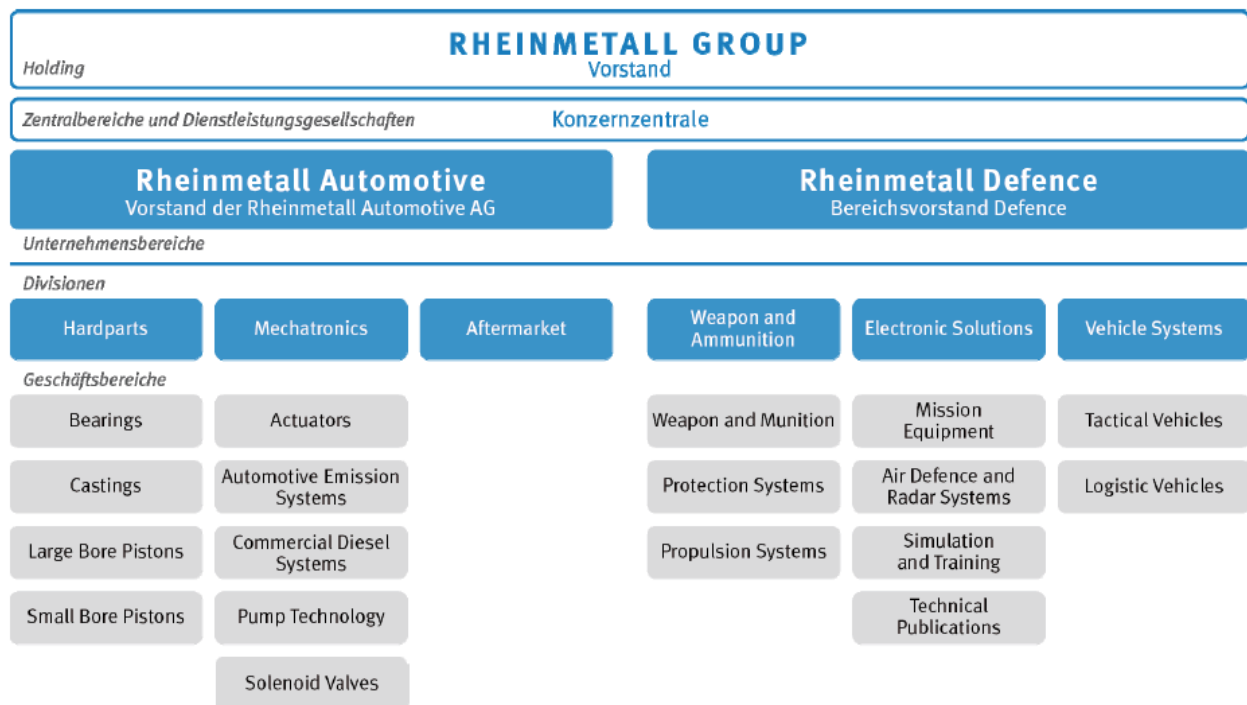


Figure 3: Rheinmetall Group Corporate Structure, from: Rheinmetall, 2017b: 20

In 2016, the two divisions generated a total turnover of €5,6 billion, with €2,66 billion coming from Automotive, and €2,95 billion coming from Defence (Rheinmetall, 2017b: 32). The two divisions thus are nearly similar in size. In 2016, Rheinmetall had a total of 23.044 employees, who again were equally distributed between the two divisions (Rheinmetall, 2017b: 54). Between 2008 and 2016, Rheinmetall demonstrated an average annual growth rate of 4,8% (Rheinmetall,

2017c). An illustration of the revenue development can be seen in Figure 4. Rheinmetall Group is a publicly traded company with widely held stock, of which 70% are held by institutional investors, without any significant individual shareholders (Rheinmetall, 2017b: 14).

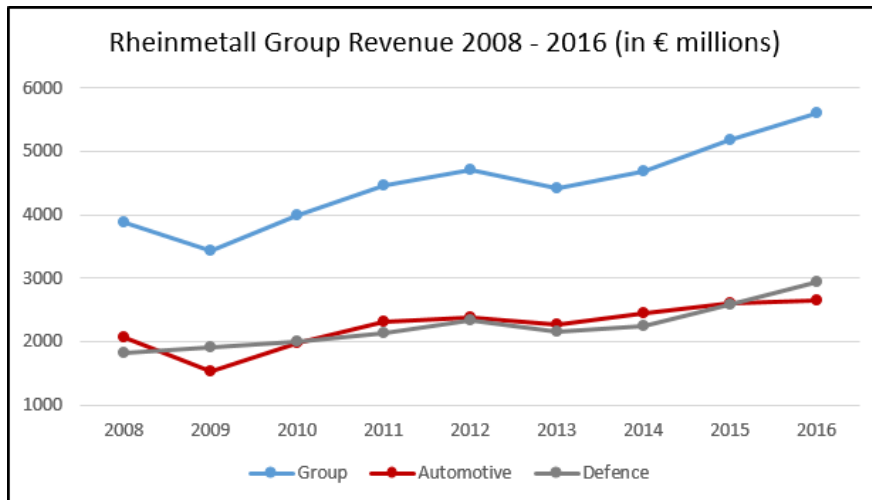


Figure 4: Rheinmetall Group revenues from 2008 to 2016, from: own illustration based on Rheinmetall, 2017c

For a more detailed analysis, this essay will now concentrate on Rheinmetall's Defence division. Rheinmetall Defence (RMD) operates almost exclusively in the governmental market, with only a few products that can be applied to civil operations, like event security and virtual simulation training. Within Europe, RMD belongs to the ten biggest defence manufacturers, and especially some products from its oldest section, Weapon and Ammunition, can be considered global market leaders. The most famous product is the 120mm smoothbore tank gun, which is the main armament of heavy tank models around the world such as the German Leopard 2 and the American M1 Abrams (Rücker, 2017).

In general, the main product groups offered by the Weapon and Ammunition section are middle- and large-caliber weapons and their ammunition, weapon stations, and protective systems. In 2016, Weapon and Ammunition generated about 34% of defence revenues. The section Electronic Solutions develops and provides air defence systems, digital soldier systems, reconnaissance systems as well as simulation for military and civil applications, and in total accounts for 23% of sales. The largest section Vehicle Systems produces tanks, turrets, and protected wheeled vehicles, contributing about 43% of turnover (Rheinmetall, 2017b: 51). The

development and production of the respective products of all three sections is scattered into 95 subsidiaries and joint ventures, of which 48 are owned entirely, and 47 are shared with other companies / investors (Rheinmetall, 2017b: 175-179).

The following chapters will firstly examine the international activities of RMD, then look at the measures taken to influence politics, and Chapter 6.3. will demonstrate how Rheinmetall makes use of economic diplomacy.

6.1. International Activities

Regarding international activities, 76% of Rheinmetall Defence sales in 2016 were generated with customers in foreign countries, and 45% were generated outside of Europe. Back in 2010, only 60% of revenues were generated abroad, demonstrating sustainable international growth (Rheinmetall, 2017b: 20). Responding to consistently stagnating defence budgets in its core markets, Rheinmetall has maintained a strategy of accelerated international expansion in the past years in order to reduce its dependency on few markets. In 2014, the goal was set to increase the share of revenue from non-European countries above 50% in the medium-term (Rheinmetall, 2014: 26).

Target markets are chosen by their sales potential, and thus mostly include countries with strong growth or generally high levels of defence spending. The current main strategic target markets are the new eastern NATO states Poland and Romania, but also NATO state Turkey and Australia (Rücker, 2017). Altogether, Asia and the Middle East and Northern Africa (MENA) are regions that are considered to bear great opportunity for growth, whether it be through entering new markets or by increasing market share in existing markets (Rheinmetall, 2017b: 97).

To enter target markets, Rheinmetall usually opens own sales representation offices to support the export of products into important target markets, or chooses to seek partners for joint-ventures to install a production site in the target market. The use of sales representations in nearly all export markets is based on the mandatory close contact to procurement agencies and governments. In the end, sales representations serve to smooth procurement processes, to look

after complex formalities like the obtaining of importing licenses, and to hear about business opportunities. To install local production sites after receiving large procurement contracts, RMD scans the market for local joint-venture partners to decrease resource commitment, accelerate the market entry, and to acquire market knowledge. Oftentimes, the construction of joint-ventures is also politically intended to ensure technology transfer and to decrease the dependency on foreign political climates (Rücker, 2017). For example, in Malaysia RMD entered a strategic joint-venture with Malaysian Boustead Heavy Industries Corp to produce technologically advanced military electronics (ChannelPartner, 2010). Furthermore, acquisitions are considered a useful tool to promote internationalization, especially in the wake of ongoing consolidation within the European market environment (Rheinmetall, 2017b: 97). An example for direct acquisition within Europe is the purchase of Oerlikon Contraves Defence in Switzerland in 1999 (Rheinmetall, 2017a).

Currently, Rheinmetall Defence has subsidiaries or joint-ventures in the US, Canada, Algeria, South Africa, Russia, Saudi-Arabia, the United Arab Emirates, Singapore, Malaysia, and Australia (Rheinmetall, 2016). The South African operations are run by a joint-venture with Denel, forming Rheinmetall Denel Munition (RDM), which develops and produces ammunition and is one of the largest foreign operations of Rheinmetall Defence. Four factories in South Africa employed nearly 2.000 people in 2016 (defenceWeb, 2016). An advantage of RDM are the relatively loose South African weapon export restrictions, which enable the delivery of ammunition to third countries without being subject to German export control and the US International Traffic in Arms Regulations (Martin, 2017; Nassauer, 2016). RDA grossed about €145 million in 2015 and currently exports between 70% and 90% of its production (Helfrich, 2014; defenceWeb, 2016). Because only products that involve parts or technology developed in Germany are subject to German export legislation, Rheinmetall started to strategically build up know-how in other markets like South-Africa and thus enable Rheinmetall to supply its (potential) customers from any subsidiary that suits best in regards to export restrictions (Nassauer, 2016; Rücker, 2017). RDM itself already exported entire ammunition factories to other states like Saudi-Arabia and the United Arab Emirates, besides from planning a factory in Indonesia (Friederichs, 2016; Martin, 2015).

6.2. Lobbyism activities

Rheinmetall, the largest completely German defence company for many years, maintains close contacts with German governmental and administration bodies, both on political level and on working level inside the particular ministries. RMD operates offices in all important German political locations, which are Berlin with the Ministry of Defence and the Foreign Ministry, but also Koblenz with the German military's procurement agency, and Bonn, where some administrative bodies are still located. Rheinmetall also actively operates inside Brussels' EU- and NATO complex, but does not run an own office because of the proximity to Düsseldorf and the non-existence of large-scaled procurement projects (Rheinmetall, 2017d; Rucker, 2017). Nevertheless, the Transparency Register of the European Union listed Rheinmetall Group with 1,8 full time working force equivalents for lobbying within European institutions in 2015, costing the company between €200.000 and €299.000 (EU Transparency Register, 2016).

According to Mr. Peter Rucker, head of corporate communications and investor relations at Rheinmetall, the company does not apply a forceful tactic regarding the influence on political entities, but rather seeks cooperation with relevant entities, as well as politicians. Too much pressure and aggressiveness would only discourage the political bodies and eventually lead to a cooling of established relationships (Rucker, 2017). Another aspect of an aggressive conduct of lobbyism activities is a possible public outcry and compliance-related issues provoked by overly motivated lobbyists. As potential consequences of compliance-related misconduct, Rheinmetall lists exemption from procurement projects, fines, financial compensation charges, criminal and civil prosecution, and significant and sustainable loss of reputation. To avoid these severe consequences, already hitting the company in the past, Rheinmetall set up strict rules of conduct and tight control mechanisms for all employees and business processes (Rheinmetall, 2017b: 87).

Overall, Rheinmetall maintains close contacts to all relevant German and European entities, as well as to governments around the world (Rucker, 2017). For example, Rheinmetall representatives hold frequent meetings with responsible German representatives to EU institutions and NATO to coordinate newest developments inside the committees and present Rheinmetall's point of view on certain topics. The company's own representations in political

centers mainly have the purpose to care for a smooth processing of procurement projects, big ones as well as small ones. To shape superordinate industry political topics, Rheinmetall is a member of the powerful German defence industry association BDSV, which itself is a member of the European ASD (Rücker, 2017). A signal for Rheinmetall's high standing within the BDSV, is that Armin Papperger, Rheinmetall CEO since 2013, currently serves as president to the BDSV (BDSV, 2016).

One way for Rheinmetall to strengthen its close ties to German authorities, but also to governments around the world, is to employ politicians after their tenure. Dirk Niebel, former Minister of Development and Economic Cooperation between 2009 and 2013, became Rheinmetall's chief lobbyist in 2015. His person could be seen as a perfect fit for Rheinmetall, because firstly as a minister, his job was to travel around the world to meet foreign governments, especially in developing countries. Secondly, in his role as minister under the Cabinet Merkel 2, he was part of the Security Council that authorized arms exports to foreign countries. During his term of office, among other export permissions that benefitted Rheinmetall, the Security Council authorized exports of Leopard 2 tanks to Indonesia and Qatar (Kempkens, 2014). Either way, because of the Council's confidentiality it cannot be said which position Dirk Niebel promoted during the voting. Only recently, Rheinmetall announced that also former German Minister of Defence from 2005 to 2009, Franz Josef Jung, will join the supervisory board in May 2017 (Spiegel ONLINE, 2017).

Additionally, Rheinmetall routinely makes contributions to political parties, which have the purpose to establish a good relationship to municipal administrations, and thus are mainly donated to parties in municipalities where Rheinmetall runs its factories (Rücker, 2017).

6.3. The use of economic diplomacy

The role of economic diplomacy at individual companies such as Rheinmetall is generally difficult to assess from the outside because each firm has business secrets, to which detailed procedures related to political economic diplomacy certainly belong. In particular the defence industry

maintains a certain extra confidentiality so that there are very few leaks or publications that bring together defence companies and for example politicians who promoted a certain defence company in bilateral negotiations. Because of the public sensitivity when it comes to arms exports, only few active politicians would take the risk to publicly promote an arms deal (Moltmann, 2011).

One rare publicly known example for economic diplomacy at Rheinmetall on one side, but also the risks associated with international arms dealing, is the case of Rheinmetall Air Defence (RAD) India. RAD is a Switzerland-based subsidiary of Rheinmetall Defence that develops and produces complex weapon systems for aerial defence. In 2012, the Indian subdivision of RAD was blacklisted by the Indian government, and thereby excluded from doing defence business in India for ten years, following allegations of bribing a senior official. In the following, RAD triggered an internal investigation, which resulted in the statement that no misconduct could have been found in the company's records. RAD, the second biggest defence equipment manufacturer in Switzerland, already had to release 80 employees following economic difficulties in 2012, and now found itself in a very difficult position in a promising target market. In 2001, the Swiss government renewed its commitment towards a security-political significance of the Swiss DIB and its interest in maintaining certain defence related R&D and production capabilities (VBS, 2002). Swiss Ministry of Defence officials and the Swiss embassy in Delhi therefore started intervening at the diplomatic level to achieve a removal of RAD from the Indian blacklist. In 2014, the Swiss minister of defence, Ueli Maurer, set up a letter to ask for a permission to continue already started business projects. However, until 2017 there have not been any results from negotiations, nor has the Indian government brought forward any official charges against Rheinmetall Air Defence (Zeller, 2014).

Rheinmetall's lobbying activities mentioned in the previous chapter, alongside with former high level politicians employed by Rheinmetall, suggest that RMD, being responsible for several thousand jobs alone in Germany, most certainly does not receive any less high-level political support in negotiations with other countries than large companies from other industries do. Through industry associations such as BDSV on German level and ASD on European level, the overall interests of the DIB are promoted with a strong voice, and also Rheinmetall benefits from

initiatives like the EDA and the EDAP, which were strongly supported by the European DIB. Finally, it is part of the official assignment of military attachés, being present in 130 German embassies and consulates around the world, to promote the German DIB (Federal Ministry of Defence, 2013). RMD as the largest completely German defence company can also rely on this outstanding network to get in contact with foreign governments and to facilitate market entry.

7. How does Rheinmetall apply to the examined Theory?

The objective of this case study is to understand Rheinmetall can uses economic diplomacy as part of its internationalization strategy, and how the company influences politics to shape economic diplomacy in its favor. Therefore, it is useful to apply the research questions elaborated in chapter 1.2.

1. How does Rheinmetall adapt to the characteristics of the German (EU) defence markets?

It is clearly visible how Rheinmetall Defence adapted to the specifications of the defence market. For example by maintaining close ties to ministries, but not only on a political level, but also on working level to ensure a smooth processing of procurement projects that were already awarded to the company (Rücker, 2017). To reduce the high dependency on stagnating defence budgets in Western Europe, RMD's core markets, the company maintains a strategy of strong international expansion to enter new markets (Rheinmetall, 2017b: 92f). Additionally, production sites in foreign countries are first of all chosen according to economic variables such as production costs and logistical parameters, but also based on the target country's export regulations to avoid the strict German export regime with products developed on-site (Nassauer, 2016).

2. How does Rheinmetall pursue internationalization?

Rheinmetall is a large company with a lot of resources and international expertise that make internationalization quicker and more targeted. Applying the Uppsala model, Rheinmetall usually leaves out the first two steps and enters a market via an own sales representation to support and smooth exporting activities, or through FDI by entering into a joint venture, the acquisition of local companies, or the construction of own production sites (Rheinmetall, 2017b; Rücker, 2017).

As mentioned before, Rheinmetall has a great strategic emphasis on expansion into foreign markets in and outside of Europe, so that many internationalization activities are pursued at the same time. Nevertheless, being a German company, RMD has to adhere to the German export legislation for all technology and products developed and produced in Germany, which also applies to know-how contributed to joint-ventures (Rücker, 2017). Therefore, apart from products and machinery developed in other countries, Rheinmetall can only expand into countries that fit into the standards of the German arms export regime.

3. How does RMD use economic diplomacy and how can the company shape it in its favor?

As lined out, Rheinmetall uses a variety of means such as industry associations and personal political contacts to influence political decision making and procurement processes, the granting of export authorizations, and multilateral economic negotiations. Taken together, there are few confirmed examples how exactly RMD benefits from political economic diplomacy, but there is much evidence that Rheinmetall receives political and diplomatic support in negotiations with other countries.

Altogether, Rheinmetall incorporates many features that were examined in the theoretical elaboration and the case study illustrates how lobbying activities and international strategy implementation are addressed in the day-to-day business. For further details on Rheinmetall's activities regarding internationalization and lobbying, the author recommends the extensive interview with Mr. Rücker, which can be found in Appendix B.

8. Constraints & Limitations of the Case

Limitations to the theoretical analysis were primarily set by a varying definition and classification of defence industry within the literature, and highly complex legal situations in international arms trade, which also pose the most restraining barrier to internationalization. The investigation of quantitative data proved to be challenging due to missing publication requirements for smaller companies and inadequate governmental disclosure, resulting in many publications tracing back to few official sources (Kramer, 2014). The secretive nature of the defence industry on one side,

and the general confidentiality of business negotiations and market entry strategies on the other side, made it difficult to find detailed and attestable examples, especially in regard to the use of economic diplomacy.

As for the case study, Rheinmetall Defence is a very large defence company, and does not represent the situation of the bigger share of the German DIB, which consists of SMEs. It still provides a valuable illustration of how economic diplomacy and international strategy implementation are addressed in the day-to-day business. Many publications, corporate and academic, as well as the extensive and very open interview conducted with Mr. Peter Rücker of Rheinmetall, which can be found in Appendix B, provided a broad base of information on the company's activities.

As examined by Lima and Matelly and confirmed by interview partners, against initial observations it became apparent that the influence of public policies on defence company strategies is less systematic than expected and potentially overestimated (Lima & Matelly, 2016: 74f; Rücker, 2017). Nonetheless, this does not undermine the validity of the conclusion that defence companies, small firms as well as large multinationals, benefit greatly from economic diplomacy, yet on different levels.

9. Conclusion

The present dissertation makes a contribution to the understanding of the complexity of defence company internationalization. By examining market structures, internationalization patterns, the mechanisms of economic diplomacy, and providing insights into the tools of defence industry lobbying, it serves as foundation for further research and discussion of the topic.

The interviews conducted during the creation of the dissertation proved invaluable for the understanding of the interconnectedness between all factors examined in the thesis. Furthermore, the interviews provided unique insights into the daily work of economic diplomacy, which contributed greatly to all parts of the dissertation.

Rheinmetall Defence has been chosen as case study example because it incorporates many features that were examined in the theoretical elaboration. The case study connects the dots between the composition of internationalization strategies and their implementation by exploiting the opportunities of economic diplomacy. It is further illustrated how defence companies can shape political processes and influence the superordinate instances of economic diplomacy that address bi- and multilateral negotiations, as well as the implementation of organizations to promote a political climate that benefits international trade and investment.

This dissertation comes to the conclusion that economic diplomacy is an important factor in the internationalization of enterprises, which is especially applicable to the defence sector due to the various constraints set by the nature of its products and the high dependency on political decisions. An ethical evaluation of the aspects of defence industry internationalization should be subject to further research and public discourse.

Altogether, the dissertation presents a foundation for future research and discussion of internationalization and economic diplomacy in the defence sector, which can help to raise awareness for potential benefits of economic diplomacy, especially for SMEs. This in turn can facilitate the accessibility to new business opportunities abroad for those companies.

List of References

- AED. (2017). *About us, Members, & Capabilities*. Retrieved April 20, 2017, from Aeronautic, Space, and Defence Federation of Portugal: <http://www.aedportugal.pt/>
- ASD. (2015). *ASD Members*. Retrieved April 20, 2017, from AeroSpace and Defence Industries Association of Europe: <http://www.asd-europe.org/about-us/structure/asd-members/>
- ASD. (2016). *Aerospace and Defence Industries Key Facts & Figures 2015*. AeroSpace and Defence Industries Association of Europe.
- Auswärtiges Amt. (2016). *Akteure und Partner der Außenwirtschaftsförderung [Agents and partners of the promotion of international trade]*. Retrieved April 20, 2017, from Auswärtiges Amt [German Foreign Ministry]: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Aussenwirtschaft/AkteurePartner_node.html
- BDSV. (2012a). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie [The economic importance of the Security- and Defence Industry]*. Retrieved April 10, 2017, from <http://www.ruestungsindustrie.info/industrie/die-volkswirtschaftliche-bedeutung-der-sicherheits-und-verteidigungsindustrie>
- BDSV. (2012b). *Die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie [The Security- and Defence Industry]*. Retrieved April 27, 2017, from <http://www.ruestungsindustrie.info/industrie/ruestungsindustrie>
- BDSV. (2016). *Über uns [About us]*. Retrieved March 3, 2017, from <http://www.bdsv.eu/de/ueber-uns.html>
- Bergeijk, P. v., & Moons, S. (2009). Economic Diplomacy and Economic Security. In C. Guapo Costa, *New Frontiers for Economic Diplomacy* (pp. 37-54). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bigalke, S. (2017, April 24). Die Mär von gleichen Militärausgaben [The fairy tale of equal military budgets]. *Süddeutsche Zeitung*. Retrieved from <http://www.sueddeutsche.de/politik/militaerausgaben-die-maer-von-gleichen-militaerausgaben-1.3474484>
- Blom, M., Castellacci, F., & Fevolden, A. (2012). Defence firms facing liberalization: innovation and export in an agent-based model of the defence industry. *MPRA Paper No. 35702 - Munich Personal RePEc Archive, Ludwig-Maximilians-Universität München*.
- Boer, R. de, & Moons, S. (2014). Economic diplomacy, product characteristics and the level of development. *ETSG 2014 conference*.
- BPB. (2017). *60 Jahre römische Verträge [60 years Treaty of Rome]*. Retrieved March 27, 2017, from Bundeszentrale für politische Bildung [Federal Agency for Civic Education]: <http://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/244986/roemische-vertraege>
- Brauer, J. (2007). Arms industries, arms trade, and developing countries. In K. Hartley, & T. Sandler, *Handbook of Defense Economics Volume 2, Chapter 30* (pp. 973-1015). doi:10.1016/S1574-0013(06)02030-8

- Buckley, P., & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies Vol. 29, No. 3 1998*, 539-561.
- Bundesregierung. (2000). *Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern [Guidelines of the Federal Government about the Export of Weapons of War and other Armaments]*.
- Busse, A. (2016). Toyota auf diplomatischem Parkett: Botschafter hilft bei Botschaften [Toyota on the diplomatic scene: Abassador helps with messaging]. *MotorZeitung.de*. Retrieved April 25, 2017, from <http://motorzeitung.de/news.php?newsid=349654>
- Campos, N., Coricelli, F., & Moretti, L. (2016). *The eye, the needle and the camel: Rich countries can benefit from EU membership*. Retrieved April 25, 2017, from Centre for Economic Policy Research: <http://voxeu.org/article/how-rich-nations-benefit-eu-membership>
- Chambers, A. (2016). *The Lobbying of the EU - How to achieve greater transparency*. Civitas: Institute for the Study of Civil Society.
- ChannelPartner. (2010). Rheinmetall gründet Joint Venture in Malaysia [Rheinmetall founds joint-venture in Malaysia]. Retrieved May 27, 2017, from <https://www.channelpartner.de/a/rheinmetall-gruendet-joint-venture-in-malaysia,291980>
- Chelule, E. (2014). Proliferation of Small Arms and Light Weapons: Challenge to Development, Peace and Security in Africa. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 5, Ver. V*, pp. 80-87.
- Chuter, A. (2016, September 11). Western Europe Defense Spending Increase May Prove Temporary. *Defence News*. Retrieved April 20, 2017, from <http://www.defensenews.com/articles/nordic-states-look-to-expand-defense-spending>
- Clean Sky. (2016). *Memorandum of Understanding signed with Portugal*. Retrieved April 21, 2017, from Clean Sky: <http://www.cleansky.eu/news/memorandum-of-understanding-signed-with-portugal-0>
- Coen, A., Friederichs, H., & Uchatius, W. (2015). Man schießt deutsch [You shoot German]. *ZEIT Online*. Retrieved May 22, 2017, from <http://www.zeit.de/2015/38/mexiko-bundesregierung-export-g36-heckler-koch>
- Corporate Europe Observatory. (2008). *The silent bubble*. Retrieved April 22, 2017, from Inside the Brussels' bubble: <http://blog.brusselsbubble.eu/2008/12/silent-bubble.html>
- defenceWeb. (2016). Rheinmetall Denel order book – and employee numbers - growing. *defenceWeb*. Retrieved March 16, 2017, from http://www.defencweb.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=45393:rheinmetall-denel-order-book--and-employee-numbers-growing&catid=7:Industry&Itemid=116
- Delfs, A., & Viscusi, G. (2016, December 15). Europe's Defense Spending to Rise as Global Threats Proliferate. *Bloomberg Markets*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-15/europe-s-defense-spending-to-rise-as-global-threats-proliferate>

- Department of Homeland Security. (2016). *Defense Industrial Base Sector*. Retrieved March 15, 2017, from <https://www.dhs.gov/defense-industrial-base-sector>
- Destatis. (2012). *Bruttoinlandsprodukt 2011 für Deutschland [Gross Domestic Product 2011 for Germany]*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt [Federal Statistical Office].
- Diehl. (2016). *Diehl Group Annual Report 2015*. Nürnberg.
- EMPORDEF. (2007). *Quem somos [Who we are]*. Retrieved April 20, 2017, from Empresa Portuguesa de Defesa [Portuguese Defence Holding]: <http://empordef.pt/>
- EU Transparency Register. (2016). *Rheinmetall Group Registration*. Retrieved May 26, 2017, from <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=708107818892-23&isListLobbyistView=true&locale=en#en>
- EU Transparency Register. (2017). *Transparency Register Statistics*. Retrieved April 22, 2017, from <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?action=prepareView&locale=en#en>
- European Commission . (2014). *What is an SME?* Retrieved April 20, 2017, from European Commission - Enterprise & Industry: https://web.archive.org/web/20150208090338/http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm
- European Commission. (2011). *Opportunities for the Internationalization of European SMEs*. Brussels.
- European Commission. (2016a). *Evaluation of Directive 2009/81/EC on public procurement in the fields of defence and security - SWD (2016) 407 final*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2016b). *European Defence Action Plan - Factsheet*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2017). *Register of Commission Expert Groups and Other Similar Entities*. Retrieved May 03, 2017, from <http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?Lang=EN>
- European Union. (2008). *Acts adopted under Title 5 of the EU Treaty*. Brussels: Official Journal of the European Union.
- Eurostat. (2017). *Unemployment statistics March 2017*. Retrieved April 20, 2017, from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
- Évora Notícias. (2016, October 28). *Cluster Aeronáutico do Alentejo ganha sede em Évora [Alentejo Aeronautics Cluster wins new location in Évora]*. Retrieved April 20, 2017, from Évora Notícias: <http://www.cm-evora.pt/pt/Evora-Noticias/arquivo/Paginas/Cluster-Aeronautico-do-Alentejo-ganha-sede-em-Evora.aspx>
- FAZ. (2015). *Politik-Aussteigern droht monatelange Zwangspause [Politician dropouts are facing months of compulsory break]*. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*; Retrieved April 10 2017, from <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/job-wechsel-gesetz-regelt-karenzzeit-fuer-politiker-13682323.html>

- Federal Ministry of Defence. (2013). *50 Jahre Zentralkonferenz der deutschen Militärattachés [50 years central conference of German military attachés]*. Retrieved April 15, 2017, from Bundesministerium der Verteidigung:
https://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/start/journal/sicherheitspolitik/!ut/p/z1/hVBLT8MwDP41vcZpCizj1IANFZWpslmtuaCsCWmgJFWWFYt48aSatANiWgdL9vfwAzhsGvsxGi2CcVb0sW741TOj1boic0LW9U2By_uMsfSBILTO4Ak2_1F4hPGZyDGsplImeszOeZAYgxVw4FKh1lkVphyUDSZm7UVwHg3Oh35CDt5HBBk
- Federal Ministry of Defence. (2017). *Verteidigungshaushalt 2017 [Defence Budget 2017]*. Berlin: Bundesministerium der Verteidigung.
- Federal Ministry of Food and Agriculture. (2016). *Free trade agreements of the European Union*. Retrieved April 10, 2017, from Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft:
http://www.bmel.de/EN/Agriculture/Market-Trade-Export/_Texte/BilateraleFreihandelsabkommen.html?nn=529300
- Federal Ministry of the Economy and Energy. (2012). *Rüstungsexportbericht 2011 [Arms export report 2011]*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Federal Ministry of the Economy and Energy. (2016). *Rüstungsexportbericht 2015 [Arms export report 2015], Appendix 8*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Federal Office of Economics and Export Control. (2017). *Außenwirtschaft - Ausfuhrkontrolle [Foreign Trade - Export Control]*. Retrieved April 26, 2017, from Bundesamt für Wirtschaft und Außenkontrolle:
http://www.bafa.de/DE/Aussenwirtschaft/Ausfuhrkontrolle/Gueterlisten/gueterlisten_node.html
- Frankfurter Allgemeine Zeitung. (2010). Airbus verliert 35-Milliarden-Auftrag [Airbus loses 35 billion contract]. Retrieved May 02, 2017, from
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/tankflugzeuge-fuer-die-air-force-airbus-verliert-35-milliarden-auftrag-1956402.html>
- Friederichs, H. (2015). Die Waffen des Terrors [The weapons of terror]. *ZEIT Online*. Retrieved May 22, 2017, from <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-11/waffen-islamischer-staat-waffenhandel-beute-mossul>
- Friederichs, H. (2016). Boom mit Bomben [Boom with bombs]. *ZEIT Online*. Retrieved March 16, 2017, from http://www.zeit.de/autoren/F/Hauke_Friederichs/index.xml
- Gotkowska, J. (2014). New Market Conditions and “Exit Strategies“ for the German Arms Industry. *OSW Commentary - Centre for Eastern Studies* (130).
- Graw, A. (2007). Deutsche sind nicht stolz auf die Bundeswehr [Germans are not proud on their army]. *Welt*. Retrieved May 24, 2017, from
<https://www.welt.de/politik/deutschland/article880613/Deutsche-sind-nicht-stolz-auf-die-Bundeswehr.html>
- Guy, M. (2017). Feature: Has the South African defence industry lost its edge? *defenceWeb*. Retrieved March 16, 2017, from

http://www.defenceweb.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=46600:feature-has-the-south-african-defence-industry-lost-its-edge&catid=7:Industry&Itemid=116

- Hartley, K. (2007). The Arms Industry, Procurement and Industrial Policies. In K. Hartley, & T. Sandler, *Handbook of Defense Economics Volume 2, Chapter 33* (pp. 1139-1176). doi:10.1016/S1574-0013(06)02033-3
- Heckler & Koch. (2017). *Heckler & Koch Group Annual Report 2016*. Oberndorf a.N.
- Heidenkamp, H., Louth, J., & Taylor, T. (2013). Strategic Options - Defense Business at a pivotal Moment. *The RUSI Journal*(158:2), pp. 86-92. doi:10.1080/03071847.2013.774642
- Helfrich, K. (2014). Exports essential for Rheinmetall Denel Munition. *defenceWeb*. Retrieved March 16, 2017, from http://www.defenceweb.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=33472:exports-essential-for-rheinmetall-denel-munition&catid=7:Industry
- IDD. (2017). *About DTIB*. Retrieved April 20, 2017, from Plataforma das Indústrias de Defesa Nacionais [Portuguese Platform for Defence industries]: <http://btid.iddportugal.pt/about-dtib/>
- James, A. (2002). Comparing European Responses to Defense Industry Globalization. *Defense & Security Analysis Vol. 18, No. 2 2002*, pp. 123–143. doi:10.1080/14751790220132547
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies Vol. 8, No.1 1977*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review, Vol. 7, Issue 4 1990*, 11-24. doi:10.1108/02651339010137414
- Kangaroo Group. (2014). *Goals of the Kangaroo Group*. Retrieved April 22, 2017, from <https://www.kangarogroup.de/who-we-are/kangaroo-goals/>
- Kangaroo Group. (2017). *The Members of the Kangaroo Group 2017*. Retrieved April 22, 2017, from <https://www.kangarogroup.de/who-we-are/kangaroo-members/>
- Kanter, J. (2016, November 30). E.U. Plans Big Increase in Military Spending. *The New York Times*. Retrieved from https://www.nytimes.com/2016/11/30/world/europe/eu-plans-big-increase-in-military-spending.html?_r=2
- KBA. (2017). *Fahrzeugzulassungen 2016 [Vehicle registrations 2016]*. Flensburg: Kraftfahrt-Bundesamt [Federal Office for Motor Transportation].
- Kempkens, S. (2014). Diese Rüstungsgeschäfte fallen in Niebels Amtszeit [These arms deals happened during Niebel's tenure]. *Spiegel ONLINE*. Retrieved April 25, 2017, from <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/dirk-niebel-und-rheinmetall-die-ruestungsdeals-des-ex-ministers-a-978764.html>
- KfW Group. (2015). *Profile - The SME sector in Germany*. Frankfurt.
- Kluth, M. (2009). *Cross Border European Defense Industry Consolidation between Globalization and European Integration*. Roskilde University.

- Kramer, S. (2014). Wohin die Rüstungsindustrie steuert [Where the defence industry is headed at]. *Der Tagesspiegel*. Retrieved April 20, 2017, from <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/verteidigungsbranche-im-umbruch-wohin-die-ruestungsindustrie-steuert/10825452-all.html>
- Lima, M., & Matelly, S. (2016). The influence of the state on the strategic choices of defence companies: the cases of Germany, France and the UK after the Cold War. *Journal of Innovation Economics & Management* 2016/2(20), pp. 61-88. doi:10.3917/jie.020.0061
- Lühmann, M. (2011). *Rüstungslobbyismus: Brüsseler Waffenbrüder rücken zusammen [Brussels' brothers in arms closing ranks]*. Informationsstelle Militarisation e.V.
- Luostarinen, R., & Welch, L. S. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, Vol. 14 1988, 34-55.
- Mara, K., & Merrell-Wetterwik, A. (2012). *Controlling parts and components of conventional weapons in the Arms Trade Treaty - a necessity and a challenge*. Center for International Trade and Security, University of Georgia.
- Martin, G. (2015). Rheinmetall Denel Muniton output keeps rising. *defenceWeb*. Retrieved March 16, 2017, from http://www.defenceweb.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=39111:rheinmetall-denel-muniton-output-keeps-rising&catid=50:Land&Itemid=105
- Ministère de la Défense. (2016). *Defence Key Figures*. Retrieved April 3, 2017, from <http://www.defense.gouv.fr/content/download/482813/7732302/Les%20chiffres%20cl%C3%A9s%20%C3%A9dition%202016%20EN.pdf>
- Moltmann, B. (2011). Im Dunkeln ist gut Munkeln. Oder: Die Not mit der Transparenz in der deutschen Rüstungsexportpolitik [Darkness is your friend. Or: The missing transparency within the German arms export regime]. *Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung Standpunkte* (1/2011).
- MTU AeroEngines. (2017). *Preliminary FY 2016 Results*. München.
- Nassauer, O. (2016). *Hemmungslos in alle Welt [Unscrupulous into the World]*. Berliner Informationszentrum für Transatlantische Sicherheit e.V.
- NATO. (2016, July 4). Defence Expenditures of NATO Countries (2009-2016). *NATO Press Release PR/CP(2016)116*.
- NSPA. (2017). *NSPA Supplier Registration*. Retrieved May 03, 2017, from NATO Support and Procurement Agency: <http://www.nspa.nato.int/en/organization/procurement/supplier.htm>
- OHB. (2017). *OHB Group Annual Report 2016*. Bremen.
- Rheinmetall. (2014). *Rheinmetall Group Annual Report 2013*. Düsseldorf.
- Rheinmetall. (2016). *Rheinmetall Group Annual Report 2015*. Düsseldorf.
- Rheinmetall. (2017a). *Rheinmetall-Konzern feierte 2014 sein 125-jähriges Bestehen [In 2014, Rheinmetall Group celebrated 125 years of existence]*. Retrieved April 26, 2017, from

https://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall_ag/group/corporate_history/125_jahre_rheinmetall_1/index.php

Rheinmetall. (2017b). *Rheinmetall Group Annual Report 2016*. Düsseldorf.

Rheinmetall. (2017c). *Jahreszahlen [Annual figures]*. Retrieved March 16, 2017, from Rheinmetall Group: <http://ir.rheinmetall.com/websites/rheinmetall/German/2010/jahreszahlen.html>

Rheinmetall. (2017d). *Verantwortung [Responsibility]*. Retrieved April 26, 2017, from Rheinmetall Group: https://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall_ag/corporate_social_responsibility/stakeholder_2/politik_und_verwaltung_2/index.php

Rücker, P. (2017, March 3). Personal Interview (see Appendix). (R. Laudenbach, Interviewer)

Rufanges, J. (2016). The Arms Industry Lobby in Europe. *American Behavioral Scientist*(60(3)), pp. 305–320. doi:10.1177/0002764215613406

Saner, R., & Yiu, L. (2003). International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times. *Discussion Papers in Diplomacy No. 84, January 2003 - Netherlands Institute of International Relations "Clingendael"*.

Saranca, T. (2017). *Frankreichs Rüstungsindustrie [France's defence industry]*. Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Sawatzki, A. (2016). *Gestückelt und geschleust: Skandale um Parteispenden belasten die GroKo [Parted and smuggled: Scandals over party donations put pressure on the grand coalition]*. Retrieved April 22, 2017, from LobbyControl: <https://www.lobbycontrol.de/2016/10/gestueckelt-und-geschleust-skandale-um-parteispenden-belasten-die-groko/>

Security Europe. (2017). *Friends of Europe - Security Europe*. Retrieved April 22, 2017, from <http://www.friendsofeurope.org/policy-area/security-europe/>

Shear, M., & Steinhauer, J. (2017, February 27). Trump to Seek \$54 Billion Increase in Military Spending. *The New York Times*.

SIPRI. (2016a). *The SIPRI Top Arms-Producing Companies 2015*. Stockholm International Peace Research Institute.

SIPRI. (2016b). *SIPRI Yearbook 2016*. Stockholm International Peace Research Institute.

SIPRI. (2017). *SIPRI Military Expenditure Database*. Retrieved from Stockholm International Peace Research Institute: <https://www.sipri.org/databases/milex>

Sköns, E., & Wulf, H. (1994). The Internationalization of the Arms Industry. *The Annals of the American Academy, AAPSS, 535, September 1994*, pp. 43 - 57.

Slijper, F. (2005). The emerging EU-Military-Industrial Complex. *TNI Briefing Series 2005/1, Transnational Institute Amsterdam*.

Spiegel ONLINE. (2017). Ex-Verteidigungsminister Jung geht in die Rüstungsindustrie [Former Minister of Defence Jung joins the defence industry]. *Spiegel ONLINE*. Retrieved April 25, 2017, from

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/franz-josef-jung-ex-verteidigungsminister-geht-zu-rheinmetall-a-1141259.html>

Stabenow, M. (2017, March 31). Gabriel sucht die Konfrontation [Gabriel seeks the confrontation].

Frankfurter Allgemeine Zeitung. Retrieved March 25, 2017, from

<http://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/gabriel-sucht-die-konfrontation-in-der-nato-14951724.html>

Stanley-Lockman, Z., & Wolf, K. (2016). European defence spending 2015: The force awakens. *EUISS Brief Issue 10/2016 - European Union Institute for Security Studies*.

StäV. (2017). *Verteidigungs- und Rüstungspolitik [Defence and armament policy]*. Retrieved April 15, 2017, from Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der Europäischen Union [Permanent Representation of Germany to the EU]: http://www.bruessel-eu.diplo.de/Vertretung/bruessel__eu/de/01-StaeV/01-05-Aufgaben/Was-machen-wir/Vtg-Pol.html

Strobel, K. (2014). Arms, Exports, Influence: Institutional Corruption in the German Arms Export Regime. *Edmond J. Safra Working Papers (47)*. Harvard University.

Süddeutsche Zeitung. (2010). *Nebentätigkeiten verheimlicht [Hidden secondary Activities]*. Retrieved from <http://www.sueddeutsche.de/politik/bundestagsabgeordnete-nebentaetigkeiten-verheimlicht-1.154575>

Süddeutsche Zeitung. (2013). *"Das Dreisteste, was ich in acht Jahren Brüssel erlebt habe" ["The most braazy that I have experienced in eight years in Brussels"]*. Retrieved from <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutschland-gegen-stroengere-co-grenzwerte-das-dreisteste-was-ich-in-acht-jahren-bruessel-erlebt-habe-1.1707369>

Süddeutsche Zeitung. (2014). Gabriel verteidigt restriktive Exportpolitik [Gabriel defends restrictive export policy]. Retrieved May 02, 2017, from <http://www.sueddeutsche.de/politik/deutsche-ruestungsgueter-gabriel-verteidigt-restriktive-exportpolitik-1.2094916>

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2007). Issues surrounding the internationalization of SMEs: implications for policy makers and researchers. In G. I. Susman, *Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy* (pp. 280-293).

VBS. (2002). *Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS [Principles of the Federal Council for the armament politics of the VBS]*. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) [Swiss Ministry of Defence, Public Security, and Sports].

Wisniewski, R. (2012). Defence Industry in the EU - Challenges & Opportunities in Times of Economic Crisis. *Przeglad Strategiczny [Strategic Review] 2012, No. 2*, pp. 95-113.

WTO. (2017a). *Intellectual property: protection and enforcement*. Retrieved April 20, 2017, from World Trade Organization: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm7_e.htm

WTO. (2017b). *Dispute Settlement Body*. Retrieved April 20, 2017, from World Trade Organization: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_body_e.htm

ZEIT Online. (2015). Bundeswehr organisiert Verkaufstreffen für Rüstungsindustrie [German military organizes sales meetings for defence industry]. *ZEIT Online*. Retrieved March 15, 2017, from <http://www.zeit.de/politik/2015-08/bundeswehr-ruestung-industrie-deutschland>

ZEIT Online. (2016, October 15). Bundeswehr soll mindestens 20 Milliarden Euro mehr bekommen [German Armed Forces supposed to receive at least 20 billion additionally]. *Zeit Online*. Retrieved March 25, 2017, from <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2016-10/angela-merkel-verteidigung-ausgaben-bundeswehr>

Zeller, R. (2014). Blockierter Waffenhandel mit Indien [Blocked arms trading with India]. *Neue Züricher Zeitung*. Retrieved April 15, 2017, from <https://www.nzz.ch/schweiz/blockierter-waffenhandel-mit-indien-1.18342649>

Appendices

Appendix A: Elaboration - Portugal and its Defence Industrial Base

The Portuguese DIB currently consist of about 250 companies (IDD, 2017). There are companies from various sectors, for example in the shipbuilding sector (ENVC), the aeronautics sector (OGMA), and the military communications sector (EID) (EMPORDEF, 2007). The companies composing the DIB are mostly very specialized and differentiated SMEs, providing leading technology in their respective niche market. The Portuguese defence industry is organized in so-called clusters, joining together companies operating in the same sector. The most sticking out feature is the Évora aeronautics cluster, represented by the Aeronautic, Space, and Defence Federation of Portugal (AED) (Évora Notícias, 2016). Since Portugal does not host final airplane manufacturers, it is vital for the Portuguese aeronautics sector to sell their products abroad. A manifest target market consists of the big European military aeronautics market around Airbus Defence, Saab, Dassault, and their respective suppliers, which sometimes are big multinationals themselves. But also armed forces of EU member states and the NATO represent potential customers.

The AED is therefore also a member of the European Aerospace and Defence industries association ASD (ASD, 2015). The association represents a cumulative turnover of €1,72 billion, generated by 68 companies, resulting in an average of about €25 million per company. According to AED, currently 87% of the generated value are exported (AED, 2017). AED itself works together closely with the Portuguese Agency for foreign trade and investment (AICEP), which is dedicated on promoting Portuguese companies abroad, as well as to attract foreign investment in Portugal. During the last two years, the agency's representation in Brussels in collaboration with the Portuguese delegation to NATO achieved to increase the number of Portuguese defence companies registered in the NATO's support and procurement agency NSPA from just a few to more than 250. Only companies registered in the pool are eligible to participate in NATO procurement projects (NSPA, 2017). Another success was the Memorandum of Understanding signed between the European Clean Sky initiative and the Portuguese aeronautics sector to direct

structural funds for research and development of clean aviation technology to Portugal and foster intra-European collaboration (Clean Sky, 2016).

On a political level, the Portuguese representations to NATO and EU are working to facilitate the Portuguese DIB's market access through contributions to European initiatives like EDA and EDAP, which aim to increase intra-European cross-border collaboration in the defence sector and make sure that procurement tenders inside the EU are made accessible to companies from all EU member states. Between 2008 and 2012, the volume of procurement projects made accessible to companies from all EU member states already reached about €8,8 billion, in comparison to only €100 million between 2000 and 2004 (European Commission, 2016a). Furthermore, the Portuguese emphasis lies on the employment of Portuguese as primary contractors of procurement projects instead of being subcontracted. It is also an objective to prevent big primary contractors to seek subcontractors outside the European Union. Through a high degree of specialization and expertise among the companies, Portuguese representatives hope that Portuguese companies can win more and more orders throughout the EU, and thereby strengthen the DIB and the overall Portuguese economy. Another characteristic of the Portuguese DIB are its outstanding innovation capabilities, in large part result of close collaboration with universities and research institutes, which is also supported by the government. It should also be considered that the AED alone represents 18.500 jobs, which have to be secured and strengthened, especially in the wake of a 9,8% unemployment rate as an aftermath of the European debt crisis (Eurostat, 2017; AED, 2017). It is therefore no surprise that the needs of the Portuguese DIB pose an important issue to Portuguese politicians and representatives in target markets.

Appendix B: Interview Transcript

Transcript of the interview with Mr. Peter Rücker, head of corporate communications and investor relations at Rheinmetall, conducted by the author, Robin Laudenbach, on 03.03.2017, in Düsseldorf.

Können Sie mir aus Ihrer Sicht das Verhältnis zwischen Rheinmetall (Defence) als Rüstungskonzern und der deutschen / europäischen Regierung darstellen?

Also, wir haben natürlich zu vielen Vertretern der Regierungen in aller Welt, jetzt völlig unabhängig von Deutschland oder von der EU, Beziehungen, weil wir a) schon lange auf dem Sektor unterwegs sind, über 125 Jahre, da wächst so etwas auch, und insbesondere zu den Ländern, die für uns Zielländer darstellen weil wir dorthin liefern können / dürfen aus Deutschland heraus, oder auch aus anderen Standorten, internationalen Standorten heraus, oder weil wir sie strategisch als Zielländer betrachten. Und das kann sein, dass dort besondere Budgetsituationen vorliegen, besondere Bedarfe, die wir besonders gut abdecken können mit unserem Produktspektrum, das heißt wir das hat mit.... Wir nehmen uns Zielländer vor, und machen natürlich dieses abhängig von der Frage: dürfen wir diese Länder beliefern, und natürlich auch immer: Wollen wir sie beliefern? Sodass wir also sehr enge Beziehungen haben um [ein] europäisches Beispiel zu nennen, das sind natürlich die Niederlande als Nachbarland ohne große eigene Rüstungsindustrie, das ist natürlich Großbritannien, auch schon aus historischen Gründen, das hat eine lange Geschichte mit Großbritannien. Das ist weniger Frankreich, weil Frankreich eine starke eigene nationale Rüstungsindustrie hat, und was die Beschaffungen angeht, das ist in Deutschland aber nicht anders, natürlich zuerst mal an die nationalen Unternehmen denkt. Deshalb sind unsere Chancen dort nicht null, wenn sie bestimmte Produkte haben, dann sind wir sogar gesetzt, auch in Frankreich, aber es ist so, dass die Chancen dort geringer sind als in Ländern ohne eigene Rüstungsindustrie, beziehungsweise in Ländern, die sag ich mal sich mehr marktwirtschaftlichen Kriterien öffnen, im Sinne von egal wer uns beliefert, Hauptsache ein gutes Produkt zu einem guten Preis.

Die Frage hat jetzt vor Allem darauf abgezielt, weil ja im Prinzip Regierungen auch die einzigen Kunden sind. Also es ist ja schon eine spezielle Beziehung zwischen Kunde und Gesetzgeber gleichzeitig?

Ja, wir sind in vollem Umfang von Regierungsentscheidungen abhängig. Sowohl national, ja, für die Bundeswehr, als auch was den Export angeht aus Deutschland heraus oder aus anderen Ländern heraus. Es ist ja nicht so, dass Deutschland das einzige Land wäre, was über Exportregularien im Sinne von Verordnungen (und) Gesetzen verfügt, das haben andere Länder auch. Die mögen abweichen von den Regularien in Deutschland, aber es gibt überall diese Regularien und denen unterliegen wir in vollem Umfang. Es gibt, glaube ich, keine Industrie, die in so hohem Maße von Entscheidungen der Exekutive abhängig ist, wie die Rüstungsindustrie. Das ist im Automobilbereich ganz und gar nicht der Fall, dort sind die Autohersteller und damit auch wir abhängig von Umweltgesetzgebungen zum Beispiel. Aber diese Abhängigkeit ist weit wesentlich geringer als das im Fall der Rüstungsindustrie ist. Vielleicht kann man die Energieindustrie noch dazuzählen, die in hohem Umfang abhängig sind von Regierungsentscheidungen, aber das ist auch nicht in dem Umfang, wie es bei der Rüstungsindustrie ist.

Inwiefern unterscheidet sich aus Sicht von Rheinmetall der deutsche / europäische Rüstungsmarkt von Märkten z.B. in den USA oder anderen Staaten?

Also, er ist schon noch stark national geprägt, also, wie ich vorhin am Beispiel Frankreich sagte: Dort, wo nationale Rüstungsindustrien vorhanden sind, werden die, das gilt im Übrigen auch für Deutschland, schon von den Entscheidern, also den jeweiligen Regierungen, ich will nicht sagen privilegiert behandelt, aber doch danach geguckt, dass diese nationale Industrie lebensfähig bleibt. Und das ist ein ganz logisches Interesse. Jede Regierung will, oder jedenfalls die Regierungen größerer Länder, wollen sich nicht von Lieferungen aus dem Ausland zu hundert Prozent abhängig machen, sondern wollen über nationale Ressourcen verfügen. Und diese nationalen Ressourcen können nur erhalten bleiben, wenn sie mit Beschaffungsentscheidungen bedacht werden. Eine jede Regierung, die sich, jedenfalls in größeren Ländern, in ökonomisch stärkeren Ländern, die sich abhängig macht von Lieferungen aus dem Ausland, ist ich sage es in Anführungsstrichen: „In irgendeiner Form dann auch erpressbar im Fall des Falles.“ Und deshalb ist Europa schon noch stark national orientiert, man sieht das auch an der Vielzahl von Produkten die jeweils national vorhanden sind, also wie viele unterschiedliche Panzertypen gibt es in Europa, wie viele unterschiedliche Flugzeugtypen gibt es in Europa, und es setzt sich über das komplette Produktspektrum fort. Da sind andere Länder, insbesondere Länder die historisch nicht über eine Rüstungsindustrie verfügen, die historisch nicht über Know-how in ausreichendem Umfang verfügen, sind da internationaler unterwegs. Die amerikanische Regierung ist aber auch wieder sehr nationalistisch in ihren Entscheidungen. Es gibt einen riesigen Markt in den USA, und es gibt riesige Unternehmen in den USA. Der Markt ist so groß, dass diese Unternehmen, diese amerikanischen, großen Unternehmen, dass die fast von ihrem nationalen Markt leben können. Natürlich sind die auch im Export, weil es große Konzerne sind, aber die leben in erster Instanz von ihrem nationalen Markt. So, und die Frage: „Wie geht Europa mit Beschaffungen, Rüstungsbeschaffungen um?“, ist weder einheitlich, noch in irgendeiner Form europäisch reguliert, sondern dort ist sozusagen dem nationalen Interesse, nämlich ich beschaffe national, höchstens theoretisch Einhalt geboten in der Praxis aber nicht. Wir können als Nation immer sagen, natürlich müsste ich einen europäischen Wettbewerb jetzt veranstalten, europäische Ausschreibungen machen, aber sie haben als Regierung dann immer die Möglichkeit zu sagen: „Es handelt sich aber um nationale Sicherheitsinteressen, und deshalb beschaffe ich national.“

Denken Sie, da wird sich durch den European Defence Action Plan etwas ändern?

Ich halte es für realistisch oder auch für wahrscheinlich muss ich sagen, dass sich über die Zeit in Europa, dass dort Angleichungen stattfinden. Auch im Sinne von Konsolidierungsprozessen innerhalb der europäischen Rüstungsindustrie. Ja, aber zu glauben, dass ein Plan, ein europäischer Plan, dort jetzt, bloß weil er existiert, Beschleunigung bringt, halte ich für umgedreht auch wieder unrealistisch. Meine Erfahrung aus den vergangenen Jahren ist die, dass natürlich oft davon die Rede ist, dass man in Europa mehr Gemeinsamkeit, auch im Bereich der Sicherheit und der dahinterliegenden Industrie schaffen müsste, dass aber im Ernstfall, wenn es also zum Schwur kommt, dann immer wieder nationale Interessen im Vordergrund stehen. Deshalb ja, es wird etwas passieren europäisch, aber wir sollten realistischer Weise davon ausgehen, dass dieses nicht schnell, oder ausgelöst von einem Plan oder einer Initiative passiert. Wenn es zum Schwur kommt, ich wiederhole es nochmal, dominieren dann meist die nationalen Interessen. Und nur wenn die nationalen Interessen, sage ich mal jetzt, bilateral oder multilateral

innerhalb Europas, wenn sich also die Politik zwingt, diese Interessen aufzugeben, und die Industrie zu bewegen, sich europäischer aufzustellen, und dieses auch von der Politik sozusagen befördert, unterstützt wird, nur dann kann da Bewegung kommen. Ich sehe allerdings die politische Bereitschaft dazu abgesehen von Sonntagsreden bisher nicht.

Plant Rheinmetall sich langfristig auf einen der beiden Geschäftsbereiche zu konzentrieren (Automotive/Defence), bzw. die Firma zu teilen?

Nein, in der Vergangenheit gab es mal Überlegungen, die dazu angestellt wurden, die Antwort heute heißt nein. Wir sind ein Unternehmen, das auf zwei Säulen steht: Auf der Säule Mobilität und auf der Säule Sicherheit. Und was wir versuchen, ist statt das Trennende zu betonen, das Gemeinsame dieser Säulen zu betonen. Es gibt nämlich Technologien, die jeweils den anderen Bereich befruchten können. Also, ich nenne Ihnen ein Beispiel: Wir müssen militärische Fahrzeuge heute schon auf andere Art und Weise sichern, als dies häufig noch im zivilen Fahrzeugbau der Fall ist. Wenn Sie über autonomes Fahren und die Zukunft des Autos nachdenken, dann ist ein solches autonom fahrendes Fahrzeug, oder überhaupt Fahrzeuge, aufgrund der Digitalisierung, die im Fahrzeug stattfindet, ich bin jetzt im zivilen Bereich, natürlich vor Angriffen durch Hacker zu schützen. Und Know-how dazu gibt es im Bereich Defence, wie so etwas machbar ist. Es gibt umgedreht im Bereich Automotive Erfahrungen im Bereich des 3D-Drucks. Warum soll das nicht auch eine Rolle spielen beispielsweise im militärischen Fahrzeugbau? Also es gibt diese technologischen Synergien, und die stärker zu betonen ist unser Ziel. Also klare Antwort: Nein, keine Trennung – Wir gehen mit beiden Bereichen gemeinsam vor.

Okay. Jetzt gibt es mit Sicherheit aber auch Zieldivergenzen zwischen den beiden Sparten, können Sie da welche nennen?

Gibt es eigentlich nicht. Es gibt Wachstumsinteressen in beiden Bereichen, und solange dieses Wachstumsinteresse aus organischem Wachstum heraus befriedigt werden kann, also durch eigene Anstrengung, ohne dass man zukaufen, kann es auch nicht Gerangel geben um: Wer darf denn jetzt was kaufen? Und natürlich ist im Falle einer Akquisition eines anderen Unternehmens die Kompatibilität mit der Gesamtstrategie des Konzerns immer zu berücksichtigen. Und dadurch, dass wir eine einheitliche Führung haben, wird diese einheitliche Führung immer sehr fair entscheiden darüber: Was passt zur Gesamtstrategie der Rheinmetall-Gruppe zum bestimmten Zeitpunkt besser, und erfüllt sozusagen das gemeinsame Ziel eher und mehr? Und das wird in sehr fairen, sehr objektiven Abwägungsprozessen immer befolgt.

Jetzt gibt es ja verschiedene strategische Optionen, wie Wachstum generiert werden kann. Das ist natürlich einmal eine Internationalisierung, also eine Öffnung von anderen Märkten, dann gibt es das Thema Dual-Use, also zu versuchen, mehrere Produkte eben auf dem zivilen Markt zugänglich zu machen, was ist denn da die Priorität zurzeit bei Rheinmetall?

Wir reden ja jetzt wieder über Defence, wenn wir über Dual-Use reden, reden wir über Defence, nicht über Automotive. Es gibt keine Priorität, sondern wir verfolgen beide Strategien. Die Internationalisierung sicherlich schon etwas länger, und das Thema Dual-Use, ich mache es jetzt mal mit meinen Worten: Nutze

Know-how aus dem Defence-Bereich, um zivile Bedürfnisse zu befriedigen. Dieses auch schon seit einigen Jahren, und wir sind auch mit beiden strategischen Ansätzen erfolgreich, sowohl was die Internationalisierung angeht, sonst hätten wir nicht diesen hohen Auslandsanteil am Umsatz, als auch die Frage: Wie können wir Know-how, was vom Ursprung her militärisch war, in zivile Güter einbringen? Wobei es dann natürlich zivile Güter sind, die etwas im weitesten Sinne mit Sicherheit zu tun haben. Ob das die Absicherung von Großereignissen ist, ob das die Ausrüstung von zivilen Sicherheitskräften, sprich Polizei, ist. Da kommt...oder ob das die Sicherung von zivilen Fahrzeugen im Sinne von Regierungsfahrzeugen ist, da fließt im Ursprung militärisches Know-how ein, aber wird für zivile Anwendungen und so weiter... (?) [17:59]

Ich hatte da über dieses mexikanische Öl-Koordinationszentrum gelesen.

Ja, das ist auch ein Beispiel, ein gutes Beispiel dafür, wo wir Know-how, was vom Ursprung her, nämlich Simulations- und Ausbildungs-Know-how im Ursprung militärisch entwickelt haben, auch militärisch verkauft haben, jetzt in eine quasi rein zivile Anwendung überführen konnten. Und das jetzt noch dazu in einem für uns neuen internationalen Markt, und noch dazu in eine für uns neue Branche, Kundenbranche.

Ist da jetzt praktisch auch ein verstärkter Fokus darauf gelegt?

Jeder unserer Bereiche, und gerade auch der Bereich, der hier betroffen ist, nämlich der Bereich Simulation und Ausbildung, ist a) natürlich gehalten sich strategisch in die Internationalisierung zu entwickeln, jeder, und jeder unserer Bereiche ist gehalten, die zivilen Anwendungen stets mit zu prüfen, beziehungsweise Öffnungsmöglichkeiten mit seinem Produktportfolio in den zivilen Bereich hinein zu prüfen. Das ist in einem Bereich eher und leichter möglich als in anderen Bereichen, das muss man auch einfach so sehen. Aber die Simulation und Ausbildung ist ein prädestinierter Bereich dafür, weil die kann auch Leute ausbilden, die ein Kernkraftwerk bedienen, die kann auch Leute ausbilden, die zivile Flugzeuge fliegen weil sie Flugsimulation macht. Die kann auch Schiffsführer ausbilden, ob die nun militärisch sind, oder ob die rein zivil sind. Das ist also ein Beispiel dafür, für einen Bereich der prädestiniert ist immer die zivilen Anwendungen mitzudenken.

Okay. Ich würde dann jetzt mal speziell zur Internationalisierung kommen, und würde da gern wissen, wie aus Ihrer Sicht die Marktstellung von Rheinmetall im europäischen, und im weltweiten Vergleich ist.

Naja, wir müssen das ja an irgendeinem Kriterium festmachen, und das ist die Größe in erster Instanz. Dann kommt noch die Technologie, und vielleicht noch die Profitabilität. Was die Größe angeht, sind wir unter den Top 10 in Europa, und unter den Top 30 in der Welt. So, das ist mal die Positionierung. Also wir gehören zu den Großen. Und wenn man sich jetzt anschaut: Wer ist das Größte rein deutsche Unternehmen, Rüstungsunternehmen? Dann ist das Rheinmetall. Ja, weil die Firma Airbus ja eher sag ich mal, einen internationalen Touch hat. Egal, also das ist mal die Größe. Was die Technologie angeht, sind wir sicherlich in bestimmten Bereichen unseres Produktportfolios Weltmarktführer.

Können Sie da die Bereiche nennen?

Das ist sicherlich der historisch älteste Teil von Rheinmetall, der Bereich Waffe und Munition. Einfach weil wir dort 127 Jahre Know-how haben. Und das sieht man dann, dass beispielsweise die Waffenanlage von bestimmten Panzern, auch nicht-deutschen Panzern, eben von Rheinmetall kommt. Also die berühmte 120 mm Glattrohrkanone ist beim deutschen Leopard selbstverständlich, aber sie ist auch beim amerikanischen Abrams-Panzer installiert. Beim Thema Munition ist es so, dass wir bei bestimmten Munitionstypen einfach die einzigen sind, die bestimmte Qualitäten anbieten, das einzige Unternehmen weltweit. So, und wenn man weitere Bereiche suchen würde, dann kann man es festmachen an Fragen wie: Wer gewinnt denn die großen, relevanten Aufträge in der Welt? Militärische LKWs beispielsweise. Dort ist immer, wenn es um Hochtechnologiebeschaffung in dem Bereich geht, Rheinmetall mit unserer Tochterfirma Rheinmetall-MAN-Military-Vehicles derjenige, der am Ende dann ausgesucht wird. Weil wir eben dort technologisch vor anderen stehen. So, und so könnte man jetzt den einen oder anderen Bereich noch erwähnen. Also, wir sind in bestimmten Bereichen unseres Produktportfolios einfach europäisch oder global gesehen Weltmarktführer. So, und was die Profitabilität angeht, sind wir heute, also aktuell, noch nicht auf einem Niveau auf dem wir mal gewesen sind, bewegen uns aber wieder in diese Richtung und es ist auch schwer dort einen Vergleich zu machen. Als deutsches Unternehmen sind Sie weniger subventioniert wie als amerikanisches Unternehmen. Hier in Deutschland müssen Sie Ihre Entwicklungen zu einem guten Teil aus der eigenen Unternehmenskasse zahlen. In Amerika nimmt Ihnen das sozusagen der Staat ab, indem er Ihnen diese Entwicklungen bezahlt. Also es ist schwer zu vergleichen, aber ich würde mal meinen: Wenn wir unsere Zielrendite erreichen würden, Mittelfrist-Zeitraum, dann gehören wir als Rheinmetall sicherlich zum oberen Drittel was die Profitabilität angeht.

Okay. Wie sieht denn allgemein die Internationalisierungsstrategie von Rheinmetall-Defence aus? Und wie hat sich diese in den letzten 2 Jahren aufgrund der politischen Situation eventuell angepasst?

Sie hat sich in den zwei Jahren nicht verändert, sondern sie ist vielleicht seit 15 – 20 Jahren in Bewegung. Das hat, klar, etwas damit zu tun, dass Rheinmetall nach dem Fall der Mauer und der vermeintlichen Beendigung der Phase des kalten Krieges und des Herunterfahrens von nationalen Beschaffungen, des Verkleinerns der Bundeswehr, damit der Ausrüstung und so weiter, entschieden hat: Nein, wir bleiben trotzdem in dieser Industrie. Wir wollen Rüstungsunternehmen sein. Und wenn Sie es dann mit einem nationalen Kunden zu tun haben, oder auch in einem europäischen Umfeld leben, wo Rüstungsbudgets stark und drastisch gekürzt werden, dann müssen Sie ja überlegen: Wie kann ich dieses ausgleichen? Und deshalb sage ich: Wir sind seit 20 Jahren dabei, den Rüstungsteil [des Unternehmens], im Übrigen auch den automobilen Teil, aber aus anderen Gründen, zu internationalisieren. Zunächst, indem man das internationale Vertriebsnetz verstärkt hat. Also aus Deutschland heraus den internationalen Vertrieb gestärkt hat.

Also, funktioniert das über Distributoren, oder Repräsentanzen, oder Vertreter...?

Also, das ist unterschiedlich. Das funktioniert mit eigenen Leuten, die wir beschäftigen. Das funktioniert mit Vertretern. Das funktioniert aber auch mit der Eröffnung von Vertriebsbüros im Ausland, dann wieder mit eigenen Leuten besetzt. Also da gibt es sehr unterschiedliche Wege. Aber der Schritt zu sagen: Wir verstärken unsere internationalen Vertriebsaktivitäten, auch welchen Wegen auch immer, war der erste Schritt. Der zweite [Schritt] war dann: Wir gucken uns in Europa mal um, wen wir in Europa kaufen können an Rüstungsunternehmen, der zweite Schritt. Der dritte Schritt war dann: Wir gucken uns mal

international an, wen wir kaufen können, international, also über Europa hinaus. Und der nächste Schritt ist, also alles was in der Phase 1-3 war, wird fortgeführt, aber vierte Phase, in der wir uns jetzt befinden, ist: Wir gucken uns mal an, mit welchen Unternehmen im Ausland wir auf welche Art und Weise kooperieren können, um den dortigen Markt zu bedienen, besser zu bedienen. Und das geht international, und zwar immer mit unterschiedlichen Partnern. Das geht nicht so, dass man sagt: Ich baue da jetzt mal als Rheinmetall eine Fabrik, die dann Rheinmetall heißt, sondern ich suche mir dann vor Ort einen Partner. Einen nationalen Anbieter. Warum? Weil zunehmend die Staaten der Welt, sehen, dass sie sich eine, insbesondere die Schwellenländer, dass sie sich eine eigene Rüstungsindustrie schaffen. Weil es sehr schwer ist, das aus eigener Kraft zu machen, sucht man sich dann einen Partner. Man findet halt oft auch Rheinmetall als Partner. Wir bringen Know-how, ohne dass wir gleich eine eigene Fabrik aufbauen, sondern indem wir die Kapazitäten, die vor Ort vorhanden sind, mit unserem Know-how stärken. Warum ist das so? Da kommen wir wieder zu der eingangs aufgestellten These: Diese Schwellenländer erkennen zunehmend, dass ihre Rolle in der Welt auch dadurch gestärkt wird, dass sie über eigene, gut ausgerüstete Armeen verfügen. In dem Sinne, dass sie diese Armeen in wiederum UNO-Einsätze beispielsweise schicken können. Und das können sie nur, wenn sie die eben entsprechend ausrüsten. Wenn sie nicht über eigenes Know-how im Lande verfügen, oder zu wenig Know-how, brauchen sie einen ausländischen Partner. Das kann dann erstmal jeder sein, der gut ist. Und wir sind halt Teil dieses Spiels, und suchen uns auch aktiv in bestimmten Ländern diese Partner. Und wir müssen auch dann im Zweifel in der Lage sein, dort mitzuhelfen, eine Rüstungsindustrie aufzubauen. Die dann ja erstmal im Zweifel auch Konkurrent von Rheinmetall in Deutschland ist. Aber es ist Teil der Rheinmetall-Gruppe, und wir sind Partner, zwar nicht 100%, uns gehören da nicht 100%, sondern wir haben nationale Partner, aber dieser Weg ist natürlich ein sinnvoller, wenn man weiß, dass es verschiedenen Nationen dieser Welt darum geht, eine eigene Industrie aufzubauen. Die wollen nicht abhängig sein von Importen, sondern die wollen eigenständig sein, weil sie um die Rolle der Rüstungsindustrie als ein Pfeiler der nationalen Sicherheits- und Außenpolitik wissen. Ich will, damit Sie es verstehen, mal an einem Beispiel klarmachen: Als Indonesien Panzer bestellt hat, hat Indonesien diese Panzer nicht bestellt, weil man durch die Sümpfe Indonesiens damit fahren wollte, sondern weil Indonesien als eines dieser Schwellenländer genau weiß: Um in die Rolle der führenden Nationen im Süd-Ost-Asiatischen Raum zu gelangen, muss Indonesien sich beteiligen an internationalen Einsätzen. Krisenreaktion, Friedenserhaltung, wie Sie es auch immer nennen wollen. Und das in einem ausreichenden Maße. Also nicht: Ich schicke als Indonesien dann ein paar Sanitäter dorthin, sondern ich bin auch bereit, in robustere Einsätze zu gehen, und ich kann das auch weil ich über das Material verfüge. So, der erste Schritt war: dann kaufe ich Panzer bei Rheinmetall. Der nächste Schritt ist: Dann will ich aber, dass Rheinmetall die Panzer bei mir im Land mit nationaler Industrie verbessert, modernisiert, repariert, etc. pp. Weil ich eigenständigen Zugriff darauf haben und behalten will. Das ist so ein Interesse, das beobachtet man in vielen Schwellenländern. Das beobachtet man im Übrigen auch in vielen Nationen in Middle-East. Wenn die sich die Frage stellen: Wie werde ich unabhängig von Öl? Dann kommt vielfach Antwort: Tourismus. Dann kommt vielfach Antwort: Energie. Aber da kommt vielfach eben auch: Ich will eine eigene Rüstungsindustrie aufbauen, mit internationalem Know-how, was partnerschaftlich da einzubringen ist.

Können Sie denn die zurzeit größten Projekte in diese Richtung, also bezüglich internationalem Engagement nennen, oder eventuell auch was da in Zukunft geplant ist? Welche Länder das konkret sind?

Wenn Sie Projekte im Sinne von: Wo will ich mich international stärker engagieren meinen, und nicht konkrete Aufträge. Ich kann es [auch] an konkreten Auftragsprojekten festmachen, da müsste ich Ihnen nennen: Australien, Großbritannien. Weil wir uns dort im Moment an großen, umfangreichen Ausschreibungen beteiligen. Wenn Sie mich fragen: Wo geht Ihr Engagement im Moment hin?, im Sinne von: Ich suche internationale Partner, um dann einen internationalen Auftrag zu gewinnen, den es vielleicht noch gar nicht gibt im All. Wenn das der Fall ist, dann müsste ich Ihnen jetzt nennen: die neuen NATO-Staaten, also die im Osten, insbesondere Polen und Rumänien. Dann müsste ich ergänzen: NATO-Land Türkei, und dann müsste ich aber auch nennen: Australien. Weil wir dort auch in den vergangenen zwei Jahren massiv auch an Personal aufgebaut haben, mit eigenen Leute vor Ort sind. Das sind so die wesentlichen aktuellen [Projekte].

Okay, und Sie hatten ja schon erwähnt, was das dann für Engagements sind, also hauptsächlich Joint-Ventures?

Das sind, im Falle Polen, Türkei, Rumänien Joint-Ventures, auch unterschiedliche, gar nicht mal nur eines. Im Falle Australiens ist das schon auch verstärkt eigenes Engagement. Aber nicht im Sinne von: Wir liefern von Deutschland nach Australien, sondern wir bauen in Australien eigene Kapazitäten auf.

Gibt es denn generell Unterschiede in der Herangehensweise, wie man an gewisse Staaten rangeht, also bezüglich des Engagements auf gewisse Staaten zugeht? Beziehungsweise ich nehme mal an es ist ein Unterschied im politischen Umfeld, ob man sich gerade in Australien engagiert, oder in der Türkei?

Es ist zunächst einmal sage ich ein Unterschied in der Entfernung, also es ist eben leichter, sag ich mal, Geschäft mit der Türkei zu machen von Westeuropa heraus, als mit Australien. Das hat etwas mit Entfernung, mit Zeitverschiebung, und so weiter zu tun. Es ist politisch ein Unterschied, weil Sie bestimmte Staaten, da gehört die Türkei nun aber nicht dazu, weil die Türkei ist NATO-Staat, wird behandelt wie der Nicht-NATO-Staat Australien. Aber Australien ist halt ein befreundeter Staat. Weil je nach Land können Sie nicht unbedingt aus Deutschland heraus liefern. Weil die Genehmigung dafür nicht erteilt würde, oder bestimmte Produkte. Also müssen Sie überlegen: Will ich dieses Land dennoch bedienen? Und bietet dieses Land mir Möglichkeiten geschäftlicher Natur im Sinne von: Die wollen mein Know-how. Und dann müssen Sie eben hergehen und müssen gucken: Gibt es vor Ort Partner? Bauen Sie eigene Kapazitäten auf vor Ort? Was Sie immer im Kopf haben müssen: Sie können nicht hingehen und können sagen: Naja, dann schicke ich mal ein paar meiner Konstruktionszeichnungen nach weiß der Himmel wohin, und schicke ein paar Leute gleich hinterher von mir, dann sollen die mal vor Ort die Munition bauen. Das ist schon genehmigungspflichtig. [...] Wenn Sie eine Konstruktion, ein in Deutschland erzeugtes Know-how dorthin bringen wollen, dann muss Ihnen die Bundesregierung das genehmigen. So und jetzt müssen Sie sich überlegen: Wo will ich das, und wo darf ich das? Und da gibt es bestimmte Länder, da geht das nicht, [Comment: zum Beispiel?] zum Beispiel China weil es gibt ein EU-Embargo für China für Rüstungsgüter. So, ich will es aber trotzdem nochmal ein bisschen weiter ausführen. Da ist völlig undenkbar, dass man überhaupt nur über Rüstungsthemen spricht. Jetzt gibt es aber traditionell gute Beziehungen zwischen Südafrika und China. Aus der Historie heraus, auch im Bereich Rüstung. Südafrika hat immer Rüstung nach China geliefert, China hat Rüstungsgüter in Südafrika eingekauft. Wir haben eine südafrikanische Tochtergesellschaft. [Comment: DENEL...] DENEL. Die hat aber jetzt eine deutsche Geschäftsführung aus bestimmten Gründen. Damit ist die Lieferung von Südafrika nach China nicht möglich.

Kann man das an einzelnen Personen festmachen, die da in der Geschäftsführung sitzen?

Das kann man daran festmachen, weil diese Personen dann als Europäer, als Deutsche, etwas tun was die Europäer nicht wollen, was die Europäer verbieten. Ich meine Sie können das natürlich tun, wenn die südafrikanische Regierung Ihnen das erlaubt, weil Rheinmetall-DENEL-Munition unterliegt südafrikanischem Recht. Aber die Personen, die dann in der Geschäftsführung tätig sind, sind ja Organe, hätten dann Schwierigkeiten wieder sich zurück nach Deutschland zu bewegen, weil sie hier dann verfolgt werden könnten. Also hat Rheinmetall klar schon bei der Übernahme gesagt: die Geschäft mit China müssen, sobald eine deutsche Geschäftsführung dort etabliert ist, und das war von Anfang an die Absicht, eingestellt werden. Sie wurden dann halt eben eingestellt. Also diese Aspekte müssen Sie immer mitbedenken, müssen Sie immer mitberücksichtigen und natürlich gibt es die sogenannten Schurkenstaaten, die wir nie beliefern würden. Wo wir von vornherein sagen: Nein, selbst wenn die kämen und es gibt kein Embargo, und sie kämen, und sie würden etwas von uns wollen, würden wir sagen: Niet, geht nicht! Machen wir nicht!

Und wie werden diese Staaten bewertet? Also macht das Rheinmetall selbst oder gibt es da eine Kooperation etwa mit Stiftungen?

Also zunächst einmal gibt es eine politische Bewertung. Wir müssen, wenn wir aus Deutschland heraus etwas liefern wollen, oder auch aus einem unserer Auslandsstandorte, müssen wir das jeweils nationale Recht berücksichtigen. Da gilt immer das Primat der Politik, egal wo Sie sind, in welchem Land. Aber nehmen wir Deutschland. Es gilt das Primat der Politik. Die Politik sagt ja oder nein. Oder ja aber, oder nein jetzt nicht. Das findet nicht in dem Moment statt, wo man fragt, ob man etwas liefern dürfte, sondern das findet eigentlich revolvierend statt. Das ist ein laufender Prozess, wo man sich unterjährig mit der deutschen Regierung immer wieder hinsetzt, und sich austauscht: Was geht wohin, aus aktueller Sicht. Und das verändert sich. Und dann gibt es bestimmte Nationen, wo die deutsche Regierung schon seit zehn Jahren, und auch die nächsten zehn Jahre, sagt: Nein. Und es gibt Nationen, wo die deutsche Regierung sagt: Ja, aber nur diese Produkte und diese nicht. Und das weiß man dann als Rheinmetall. Und man geht dann vertrieblich nur dorthin und mit den Produkten, wo man weiß, dass eine Lieferung aus aktueller Sicht möglich ist. Diese Sicht kann sich in der Politik natürlich auch verändern. Wir hatten lange gute Beziehungen auch im Rüstungsbereich zu Russland. Als das Thema Krim und Ukraine kam, wurde dort die Sicht der Politik plötzlich eine radikal andere. Vorher war es seitens der deutschen Politik gewünscht, dass wir diese Rüstungszusammenarbeit mit Russland forcieren. Danach wurden bestimmte Dinge, die bereits fertig bei uns waren, wurde die Lieferung verweigert. [Comment: Zum Beispiel das Trainingszentrum] Das Trainingszentrum. Da ist ganz klar Primat der Politik, da kann Rheinmetall nicht sagen: wir durften doch aber vor vier Wochen noch mit denen reden und wir durften doch – da hat die Politik eine Entscheidung getroffen, und diesen Entscheidungen unterliegen wir egal von wo aus wir liefern.

Also es wäre jetzt nicht denkbar zu sagen: Okay, wenn wir es von Deutschland nicht liefern können, dann liefern wir es zum Beispiel von Südafrika?

Nein, weil es in Deutschland...das Know-how ist in Deutschland. Und wenn ich jetzt der deutschen Regierung sagen würde: Darf ich denn dieses nach Südafrika liefern? Und die Südafrikaner fragen würde:

Dürfte ich es denn von Südafrika nach Russland schicken?, dann muss ich der deutschen Regierung vorher diesen Schachzug sagen. Die deutsche Regierung fragt mich nämlich: Bleibt das in Südafrika? Dann ja. Oder soll es woanders hingehen? Dann nein. Also wenn es nach Russland gehen sollte. Und die deutsche Regierung fordert auch eine Erklärung der südafrikanischen Regierung dafür ein, [eine] sogenannte Endverbleibserklärung. Und wenn die gegeben wird, dann ja. Wenn die Südafrikaner aber sagen: Nein, wir würden einer Genehmigung nach Russland zustimmen, geht dieses Trainingszentrum erst gar nicht über die deutsche Grenze nach Südafrika. Also das muss man immer berücksichtigen.

Jetzt ist ja so ein Trainingszentrum technologisch schon sehr speziell, wäre es denn grundsätzlich denkbar bei einfacheren Produkten, oder mutmaßlich einfacheren Produkten wie zum Beispiel Munitionskartuschen, das dann zu sagen: In Südafrika, wir exportieren keine Technologie, sondern die Technologie wird dort aufgebaut, und dann könnte ich es nach Russland liefern? Also in dem Fall, dass es jetzt aus deutscher Sicht das nicht wünschenswert wäre, Munition nach Russland zu liefern. Wäre das denkbar, oder sagt man dann: Nein, wir wollen uns das jetzt natürlich auch nicht verscherzen sozusagen.

Also es ist grundsätzlich so, dass...Ich habe ja gesagt wir entscheiden immer wo wir etwas hinliefern wollen. Es ist aber grundsätzlich so, dass keine der Internationalisierungsstrategien ist, dass man Know-how auch außerhalb von Deutschland aufbaut. Um dann...nehmen wir jetzt den konkreten Fall Südafrika. Man baut Munitions-Know-how in Südafrika auf. Mit Südafrikanern, mit Ausländern, mit was auch immer. Man baut dieses auf. Dieses Know-how und die Produkte, die daraus entstehen können, unterliegen südafrikanischem Recht. Die südafrikanische Regierung ist autonom zu entscheiden, was sie genehmigt und was nicht. So wie die deutsche Regierung. Und Teil der Internationalisierungsstrategie ist es, Know-how auch in anderen Ländern aufzubauen. Das kann Italien sein, das kann Polen sein, das kann Südafrika sein, das kann Indonesien sein, das kann alles Mögliche sein. Und das ist nichts anderes, als was die Automobilindustrie halt schon vor zehn/fünfzehn Jahren gemacht hat. Das ist Teil der Globalisierung. Die in manchen Branchen manchmal schon etwas früher stattfindet als nun in der Rüstungsindustrie. Aber es ist ein Teil der Globalisierung, die die Rüstungsindustrie, da ist Rheinmetall ja nicht das einzige Unternehmen, die die Rüstungsindustrie jetzt halt auch erlebt. Man kann immer am Anfang relativ dumm exportieren, wenn man es darf. Aber irgendwann sagt das Land, wo man dann aus Deutschland heraus exportiert hat, so jetzt will ich mal selbst etwas können. Know-how muss hier bei mir sein. Und in dem Moment müssen Sie eine Strategie fahren können, die sagt: Okay, dann bauen wir Know-how dort auf.

Meine Frage zielte eher darauf ab: jetzt existiert diese Technologie, die in Südafrika gebaut wurde, und die südafrikanische Rechtsprechung lässt das zu, dass zum Beispiel nach China exportiert wird, also jetzt nicht mit den deutschen Geschäftsführern, aber die deutsche Regierung möchte das praktisch auf gar keinen Fall, das ist ein politisches No-go. Wie sieht dann der Einfluss aus der deutschen Politik? Wird darauf geachtet, oder sagt man: Wir halten uns an die Gesetze und das wars?

Naja, das ist halt eben eine Frage, die man ... im Zweifelsfall dann würde die deutsche Politik die Nase rümpfen, aber sie hat ja keine Einflussmöglichkeiten. Eine deutsche Bundeskanzlerin kann zwar mal bei Herrn Zuma anrufen in Südafrika, ich weiß aber nicht ob der Herr Zuma sagen würde: Vielen Dank Frau Merkel, ich mache es jetzt so wie du mir es sagst. Umgedreht würde die Frau Merkel ja vielleicht auch sagen: das ist schon eine autonome Entscheidung der Bundesregierung was geht und was nicht. Aber natürlich muss man ganz klar sagen, kann eine deutsche Regierung, oder irgendeine Regierung dieser

Welt, auf ein Unternehmen Druck ausüben. Ich brauche ja einfach nur - das würde sie nie öffentlich sagen – sie brauch ja einfach nur nationale Beschaffungsprozesse zu entschleunigen. Und sagen: Ach, den Auftrag können wir auch mal dahin geben, oder können wir auch erst nächstes Jahr machen. Die sollen schon was spüren, dass wir mit bestimmten anderen Entscheidungen nicht einverstanden sind. Das würde sie nie offen sagen, weil sie dann [einen] Verstoß gegen Wettbewerbsrecht begehen würde. Aber das kann eine ... das führt darauf zurück, dass wir abhängig sind von politischen Entscheidungen. Ich kann Ihnen dazu jetzt kein Beispiel nennen weil es keines gibt, jedenfalls ist mir keines bekannt bei Rheinmetall, aber in der Theorie ist es natürlich so. Umgedreht kann eine Regierung natürlich auch ins Ausland gehen und sagen: Lieber Herr Premierminister Sowieso, ich würde es gerne sehen, wenn du deine Kampfflugzeuge bei meiner Industrie in Frankreich beschaffst. Und zwar aus den, und den, und den Gründen. Umgedreht würden wir dir dann das noch zur Verfügung stellen und tun und machen. Also die politische Unterstützung einer Regierung im Ausland ist natürlich auch ein Weg, den viele Staaten gehen, den manche Staaten aber bewusst ausblenden. Oder nur sehr selten zum Einsatz bringen. Ich sag mal so: Eine französische Politik ist da anders geartet als eine deutsche Politik. Eine amerikanische Politik ist wieder anders geartet als eine deutsche Politik. Es gibt eben Staaten auf dieser Welt, die Ihre Rüstungsindustrie auch durch High-level Telefonate / Treffen mit ins Spiel bringen oder zum Gewinner machen. Und es gibt andere Nationen, die sagen lass mal schön die Unternehmen die Aufträge gewinnen ohne dass wir mal telefonieren. Und es gibt so Zwischenlösungen.

Und können Sie das sagen, wo Sie da die deutsche Regierung sehen?

Die deutsche Regierung hält sich im Vergleich zu anderen europäischen und amerikanischen deutlich zurück. Sie ist aber nicht bei null. Das kann man auch nicht sagen, es gibt Unterstützung, die ist aber nicht in dem Maße gegeben wie das bei anderen Nationen der Fall ist. Das heißt wir müssen uns mehr auf unser eigenes Können verlassen als deutsche Industrie. [55:20] Und wenn Sie den Aufschrei immer hören: Deutschland, die dritt-, viert- fünftgrößte Exportnation was Rüstung angeht scheint dieses Können ja nicht so schlecht zu sein.

Jetzt haben wir ja über diese ganzen Aspekte und auch die Komplexität des internationalen Engagements gesprochen. Wie realistisch ist denn praktisch der Aufbau einer Produktion nur um niedrigere Produktionskosten nutzen zu können? Zum Beispiel in Polen oder Rumänien?

Das ist so. Im Übrigen [ist] auch das ein Ausdruck der Globalisierung. In der Automobilindustrie war das vor zwanzig Jahren, ging das so los. Da ist man dann nach Tschechien, da ist man dann nach noch weiter weg. Das findet genauso auch im Rüstungsbereich statt. Auch da sind natürlich Überlegungen: Wie kann ich billiger produzieren? Nun ist Rüstungsgut ... das ist ja oft Manufaktur. Also es sind kleine Serien. Waren früher mehr, aber es sind immer noch kleine Serien im Vergleich zur Automobilproduktion. [56:38]

Also sie haben auch einen hohen Handarbeitsanteil?

Wir haben einen hohen Handarbeitsteil, ja, aber dort wo die Handarbeit ist aber auch einen hohen Know-how-Anteil. Also derjenige, der das macht, muss das können im Rüstungsbereich. Im Rüstungsbereich ... wir haben ja nun beide Bereiche, wir haben die Automobilzulieferung und den Rüstungsbereich. Im

Bereich der Automobilzulieferung finden Sie an den Maschinen oft ungelernte Kräfte. Im Rüstungsbereich finden Sie das nicht. Da ist der Pförtner jetzt vielleicht nicht ein studierter Maschinenbauer, aber der Großteil sind Akademiker und ausgebildete Fachleute. Und insoweit sage ich mal ist der Schritt zu sagen: Ich gehe mal eben ins Ausland um Kosten zu sparen bei der Produktion, muss dann anders wieder überlegt werden als das im Bereich Automobilindustrie ist.

Wir hatten ja auch schon ein bisschen über Lobbyismus gesprochen und den Regierungseinfluss. Wie sieht das denn konkret aus, wenn Sie sagen: Wir möchten gerne zum Beispiel in Indonesien ein Joint-Venture machen mit dieser oder dieser Firma in dem und dem Bereich. Dann kommt ja wahrscheinlich die Idee von Ihnen? Oder kommt sie sogar aus der Politik? Und wie wird dann auf die Politik zugegangen, um das realisieren zu können?

Also sie (die Idee) kommt in der Regel von uns. Weil wir sind die Unternehmer, die Politiker sind die Entscheider, die Genehmiger. In dem Fall, dass wir mit einem ausländischen Partner uns verbünden wollen, muss das für uns Sinn machen. Wenn wir unternehmerisch der Meinung sind: Das macht Sinn, dann müssen wir prüfen auf welchen Wegen geht es. Weil wir dürfen ja auch im Zweifel Know-how, also deutsches Know-how auch nur dorthin bringen, wenn wir es genehmigt bekommen. Aber das macht man ja vorher. Und es gibt seltene Fälle, wo wir von der Bundesregierung, oder aus Regierungskreisen, wir müssen ja als international operierendes Unternehmen sagen: Regierungskreise, sind ja nicht immer nur die Deutschen bei uns. Wir haben Südafrikaner, wir haben Italiener. Dass wir von Regierungen angesprochen werden auf bestimmte Opportunitäten und sagen: Könnt ihr nicht mal prüfen ob ihr nicht dies oder jenes... Auch aus den parlamentarischen Räumen, dass Parlamentarier auf uns zukommen und sagen: Ich war da neulich in sowieso-Land, ich habe dort folgendes erfahren, könnt ihr euch nicht mal überlegen ob... Passiert, aber das sind die ganz seltenen Fälle. In der Mehrheit der Fälle suchen wir uns das Land aus, weil strategisch wohlüberlegt ein Zielland. Dabei bedenken wir die Machbarkeiten, auch die Risiken die man hat. In bestimmten Ländern ist einfach ein Investitionsrisiko gegeben, weil dort kein Eigentumsschutz, oder kein Eigentumsrecht so stabil existiert wie es vielleicht hier in Europa existiert. Und wir prüfen dann die Möglichkeiten und informieren dann die jeweilige Regierung, die betroffene Regierung. Also die südafrikanische, die italienische, oder die deutsche Regierung, das wir bestimmtes planen. Für das die nicht irgendwann überrascht sind, wenn sie in der Zeitung lesen: Rheinmetall macht ein Joint-Venture mit sowieso.

Welche, wenn man das so sagen kann, Philosophie verfolgt denn Rheinmetall Defence beim Thema Lobbyismus? Oder gibt es denn sowas, dass man sagt: Okay, wir sind zum Beispiel so groß schon gar nicht mehr unbedingt so massiv gedrückt werden müssen, weil man eben groß ist und da Arbeitsplätze dran hängen. Gibt es da überhaupt eine Philosophie wie das abläuft oder läuft das eher unterschwellig und nicht so öffentlich?

Wir sind sicherlich nicht diejenigen, die als Unternehmen, die eine Kultur haben, die sagen: Wir kommen jetzt und es müssen sich uns alle Türen öffnen. Und dann hauen wir mal auf den Tisch und dann hat gefälligst die Politik so zu machen wie wir... Gar nicht. Wir sind immer diejenigen, die sagen: Wir haben eine Idee, wie steht ihr zu dieser Idee? Und was können wir tun, damit ihr positiv zu dieser Idee steht? Und wenn wir dann der Meinung sind: die Idee ist wirklich gut, und wir stehen auch als Unternehmen dazu, es gibt aber noch eine unsichere Haltung in der Politik, dann versuchen wir natürlich diese Unsicherheit in

unserem Sinne zu beeinflussen. Und sagen: okay, dann ist die Politik auch für unsere Idee, oder für unser Vorhaben. Aber nicht in dem Sinne, dass wir dann sagen wir mal die Abgeordnetenbüros stürmen, oder in die Ministerien hineinfallen mit ganzen Heerscharen, sondern das ist dann schon eher... also nicht aggressiv. Weil das führt auch nicht zu dauerhaftem Erfolg. Das führt vielleicht im Fall des Falles zum Erfolg, aber im kommenden Fall wird man dann als der aggressive Lobbyist betrachtet und am besten gar keine Termine vereinbaren mit dem. Das ist nicht unsere Politik. Und wir sind auch nicht diejenigen, die sagen: Bei uns kommt immer der oberste Chef, und redet auch nur mit in den Ministerien und in der Politik nur mit den Obersten, sondern wir sind auch diejenigen, die sagen: okay, wir haben auch... es gibt auch Interessen im parlamentarischen Raum, die müssen wir dann mal mit Unterstützung befriedigen. Da müssen wir mal helfen, da müssen wir mal Informationen liefern. Und wir können nicht immer nur kommen wenn wir was wollen, sondern also es ist ein Geben und Nehmen. Mit dieser Philosophie sind wir unterwegs. [Comment: Also eine Art Partnerschaft?] Das ist schon eine Partnerschaft in alle relevanten Stellen hinein. Das ist im Ausland aber nicht anders, wir haben ja viele Büros im Ausland, die sozusagen den Lobbyismus dort machen. Es gibt unterschiedliche Kulturen, die ist in Middle-East ganz anders als jetzt hier in West-Europa. In der Schweiz müssen Sie es anders machen als in Saudi-Arabien. Weil dort ganz andere Entscheidungsstrukturen sind. In der Schweiz können Sie zu Abgeordneten gehen um ihnen klarzumachen was unsere Ideen sind, in Saudi-Arabien können Sie zwar auch irgendwo hingehen, aber die Entscheidungen werden oben im Königshaus fallen. Also müssen Sie dort andere Dinge bewegen. Und in Deutschland kann auch nicht der Vorstandsvorsitzende von Rheinmetall wegen jedem x-beliebigen Problem den Wirtschafts- oder die Wirtschaftsministerin in dem Fall jetzt anrufen, oder früher den Wirtschaftsminister, sondern das muss man... so fallen ja auch keine Entscheidungen, jedenfalls nicht in demokratischen Systemen. Wird ja nicht alles oben entschieden, sondern da werden unten dann Entscheidungen vorbereitet und diese Prozesse, da reden Sie mit Sachbearbeitern. Da geht nicht der Vorstandsvorsitzende hin. Nur wenn es nach oben eskaliert ist das dann notwendig und das sind die ganz wenigen Fälle... ganz, ganz wenigen Fälle. Das meiste wird sehr [unknown] auf unteren bis mittleren Ebenen beredet.

Wie ist denn Lobbyarbeit bei Rheinmetall organisiert? Oder wie wird das koordiniert?

Das ist so, dass wir in Deutschland in Berlin ein Büro haben, das sozusagen die tägliche Arbeit vor Ort macht. Wir haben auch in Koblenz ein Büro, weil in Koblenz die Beschaffungsbehörde lokalisiert ist. Also wir haben dort Mitarbeiter, nicht viele, die die tägliche Arbeit machen. Aber das reicht nicht. Die haben Beziehungen in die Politik, in den parlamentarischen Raum, in die Ministerien hinein. Aber sie müssen natürlich auch Technik erklären. Das kann so ein studierter Politologe, der das vielleicht macht, nicht. Weil er kein Techniker ist. Also müssen Sie auch anderweitig tätig werden. Und da ist es ganz einfach so, dass unsere Bereiche, also die operativen Einheiten, eben mitgenommen werden und auch von sich aus bestimmte Besuche machen. Bei der Bundeswehr, in den Ministerien, etc. Die großen Themen in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, werden dann zentral koordiniert. Wir haben eine Großprojektsteuerung hier im Haus. Da ist das Berliner Büro ein wichtiger Teil, aber die haben wir hier im Haus. Das betrifft nur die großen Projekte, also die volumenstarken Projekte, nicht jedes unserer deutschen Projekte, das wäre auch viel zu viel. Wir haben ja x-hundert Projekte in Deutschland. Das machen dann die Bereiche. Dort geht es auch oft nicht um viele Millionen, sondern weniger Geld, und das läuft auch. Da lesen Sie nicht in der Zeitung, dass es schon wieder Verzögerungen gibt, das läuft einfach. In der Zeitung lesen Sie ja immer nur die großen Themen, die dann vielleicht mal zeitlich verzögert oder zu

teuer werden. Die vielen tausend Projekte, die die Bundeswehr mit der deutschen Rüstungsindustrie macht, die reibungslos funktionieren, die lesen Sie nicht. Und bei uns ist es eben entsprechend organisiert, wir kümmern uns kontrolliert und zentral gesteuert auch über alle unsere operativen Einheiten hinweg zentral, und das betrifft große Projekte, und alles andere läuft dezentral. Das ist dann auch nicht Lobbying in dem Sinne wie man das Wort gebraucht, sondern die Bundeswehr will wissen wie gut unsere Produkte sind. Wir schicken Techniker uns sagen: die können das, das, und das.

Also das läuft dann auch auf Technikerebene? Da muss nicht immer jemand da sein, der das Thema Lobbyismus gelernt hat?

Nein, das sind eigentlich die selteneren Fälle, weil die Bundeswehr beschafft ja, ohne dass sie die Politik befragt. Die beschafft. Nur alles was teurer ist in der Beschaffung als €25 Millionen, dann muss die Politik einbezogen werden. In dem Falle der Haushaltsausschuss, der diese Ausgabe genehmigen muss. Und wenn Sie dort das Gefühl haben, naja die Haushälter sind nicht bereit zu genehmigen, oder die Verteidigungspolitiker sind noch nicht bereit, dieses Projekt zu fördern oder voranzutreiben, dann müssen Sie mal jemanden vorbeischicken und fragen: warum eigentlich? Und dann müssen Sie unter Umständen auch erklären, wie gut das Produkt ist. Dann müssen Sie auch Fragen der Abgeordneten beantworten. Da können Sie nicht einfach sagen: das interessiert mich nicht, was du wissen willst. Sondern als Unternehmen musst du Antworten geben können. Und wenn die befriedigend sind und das Projekt nach vorne bringen, gut. Und das ist ähnlich in anderen Nationen, das ist nur von Hierarchieebenen und von Kulturen, Entscheidungskulturen, eben unterschiedlich.

Jetzt hatten wir ja vor allem über Deutschland an sich gesprochen, wie engagiert sich denn Rheinmetall auf der europäischen Ebene?

Wir beobachten Brüssel, wir haben dort kein Büro. Das hat aber auch ein bisschen was damit zu tun, dass es von Düsseldorf nach Brüssel nicht so weit ist. Und es hat stark damit zu tun, dass Brüssel keine Beschaffungen in größerem Umfang macht. Also Sie können zwar oft in Brüssel sein, aber Sie werden in Brüssel keine größeren Aufträge akquirieren können. Mal ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt, ja, mal eine Studie, ja. Aber da reden wir in der Regel von Beträgen die sind deutlich unter einer Million. Manchmal reden wir davon, dass wir noch Geld mitbringen müssen. Deshalb bis jetzt, das mag sich ändern, bis jetzt betreuen wir Europa von Düsseldorf aus, oder auch von Berlin aus, aber das ist mehr eine beobachtende Rolle. Und nur in seltenen Fällen eine akquirierende Rolle weil es nichts zu akquirieren gibt.

Also es wird da auch nicht versucht, dann auf die großen politischen Entscheidungen Einfluss zu nehmen? Wie zum Beispiel den European Defence Action Plan?

Nein, das nicht, weil dafür gibt es Verbände. Das würden wir jetzt als Unternehmen, als Rheinmetall, selbst wenn wir groß sind, nicht wirklich bewegen können. Das kann aber ein Verband der deutschen Rüstungs- und Sicherheitsindustrie. Der kann das machen. Und er tut es auch. Der hat einen Mitarbeiter vor Ort.

Okay. Rheinmetall ist ja im BDSV. Gibt es dann eine Diskussionsrunde, wie stellen sich die Rüstungsunternehmen da gemeinsam auf?

Ja, das ist viel simpler. Das ist ganz simpel. Es gibt eine Geschäftsstelle in Berlin, vom BDSV, die werden über ihren Mitarbeiter, der in Brüssel sitzt, informiert: da bewegt sich was, da tut sich was. Was habe wir denn für eine Position dazu? Dann denkt die Geschäftsstelle sich erstmal eine denkbare Position der deutschen Rüstungs- und Sicherheitsindustrie aus. Was nützt uns, was nützt uns weniger? Bringt es zu Papier, schickt das Papier an die Vorstandsmitglieder des BDSV. Dann wird das in der Vorstandssitzung diskutiert, meistens sehr einvernehmlich weil sie schreiben ja kein Blödsinn auf. Dann wird das verabschiedet und dann wird je nach Fall, wird noch der BDI, also der oberste Dachverband, der in Brüssel natürlich noch stärker aktiv ist als es der BDSV sein kann, mit ins Boot geholt. Oder eben nicht, weil es nicht notwendig ist. Also das geht relativ problemlos.

Welche Arten von Einflussnahme werden denn bei Rheinmetall generell benutzt? Wir hatten ja eben die Industrieverbände, dann hat man das direkte Ansprechen von Abgeordneten oder deren Assistenten. Gibt es da Dinge, die macht Rheinmetall grundsätzlich nicht? Oder gibt es bevorzugte Wege, die besonders gerne benutzt werden?

Wir reden auf allen Ebenen, wo wir mitreden können, weil es uns als Unternehmen oder unser Produkt betrifft. Oder mögliche Aufträge von uns betrifft. Da reden wir auf allen Ebenen. Wir reden im Verband, wenn es um allgemeine, industriepolitische Themen geht, weil wir dort auch engagiert sind. Nicht nur mit unserem Vorstandsvorsitzenden, der Präsident des BDSV ist, sondern auch in den Arbeitskreisen des BDSV. Aber wir haben keine Geheimwege, die sonst niemand hätte, oder die nur wir gehen. Das gibt es nicht. Natürlich machen wir Parteispenden. Aber die orientieren sich nicht an Aufträgen, die orientieren sich eher: wo ist Rheinmetall mit Standorten vertreten?

Gibt es denn von Rheinmetall feste Budgets für Lobbyarbeit?

Ja selbstverständlich, Sie müssen ja jede Position, die Sie im Unternehmen besetzen, ob das jetzt Marketing ist, ob das Werbung / Messe ist, müssen Sie ja durchplanen, jedenfalls in größeren Unternehmen. Das können Sie nicht dem Bauchgefühl überlassen. Das heißt es gibt für das Büro in Berlin, für das Büro in Koblenz, wie für alle anderen Büros eine Jahresplanung. Wie Sie sagten ein festes Budget.

Und können Sie da Zahlen nennen?

Nein das kann ich nicht, weil das natürlich Betriebsgeheimnis ist. Aber da stehen keine Unsummen. Sie können sich vorstellen: Lobby sind Personalkosten, ein paar IT-Kosten, ein paar Stifte, ein paar Blätter. Im Wesentlichen besteht das aus Personalkosten, und dann gibt es einen geringen Umfang für Veranstaltungen.

Jetzt muss sich diese Investition auch irgendwie lohnen. Gibt es denn irgendwelche Zielvorgaben oder Key-Performance-Indices?

Die sind im Bereich des Lobbying relativ einfach. Wir wissen, was die deutsche Bundeswehr... ich rede jetzt von Deutschland, das ist genauso auch übertragen auf die ausländischen Standorte und Büros. Wir wissen, was die deutsche Bundeswehr plant, in einem Jahr zu beschaffen. Weil das ein sehr strukturierter Prozess ist in Deutschland. Wir wissen, die wollen so-und-so-viele Panzer beschaffen.

Also Sie reden jetzt von konkreten Projekten und nicht von der Gesamtsumme?

Das können wir gar nicht. Wir haben so viele kleine Aufträge die laufen einfach, und die machen eben jedes Jahr so viele Millionen aus. Das ist immer so. Dann gibt es die größeren Beschaffungsthemen. Da gibt es eine Planung: was soll in diesem Jahr an Beschaffungsentscheidungen fallen? Und die Beschaffung, die tatsächliche Beschaffung, ist dann der Erfolgsfaktor. Wird es beschafft? Oder nicht? Und daran wird dann so eine Lobbyarbeit gemessen. Der kann nichts dafür, wenn die Bundeswehr sich plötzlich anders entscheidet, und sagt: Wir wollten zwar beschaffen, wir werden jetzt aber doch nicht in diesem Jahr, sondern erst im nächsten Jahr machen. Oder wenn die Bundeswehr sagt: wir wollen jetzt geringere Stückzahlen, weil sich militärische Notwendigkeiten verändert haben. Aber im Grunde wird so ein Lobbyist daran gemessen: läuft die Beschaffung wie geplant durch die Genehmigungsprozesse? Und da ist er nicht alleine, der einen Beitrag leisten muss. Der kann sich abrackern ohne Ende wenn die Techniker nicht in der Lage sind die Technik darzustellen, dass es funktioniert. Dann kann die Bundeswehr nicht kaufen, die Bundeswehr kann erst kaufen wenn die Technik funktioniert. Aber er wird daran gemessen, dass bei vorhandener Technik, bei funktionierender Technik, die Entscheidungen so wie geplant fallen. Und dann gibt es externe Faktoren, die manchmal eine Veränderung notwendig machen.

Wie könnten denn zu starke, oder zu offensichtliche Lobbying-Bemühungen von Rheinmetall dem allgemeinen Image, und damit dem Geschäft, schaden? Insbesondere auch in Bezug auf den Automotive-Bereich?

Es schadet, wenn ein Unternehmen ein Imageproblem hat, egal wo. Das schadet bei der Beschaffung von Material, bei der Einstellung von Menschen, bei allem. Und es bleibt nichts geheim. Jedenfalls nicht in demokratisch organisierten Nationen. Es bleibt nichts geheim. Deshalb ist alles was sie tun, ob es in der Lobbyarbeit ist oder sonst wo ist. Dafür müssen Sie sich rechtfertigen können. Und zwar in einer Art und Weise, dass es Ihrer Unternehmensreputation nicht schadet. Und deshalb können Sie nur das machen, wo Sie sich gut und gerne rechtfertigen können. Alles andere lassen Sie am besten bleiben, sonst schadet es Ihrem Unternehmen. Sie können natürlich nicht 23.000 Mitarbeiter, die auf der Welt verteilt sind, jeden Tag kontrollieren. Wenn Fehler passieren, wo Sie Probleme haben sich zu rechtfertigen, und damit Reputationsprobleme, können Sie sich nur helfen indem Sie sagen: okay, Fehler passieren, wir stehen dazu. Wir reparieren den Fehler oder was auch immer. Das ist die ganze Kunst.