

## B E I T R Ä G E

### CHANCEN UND MÖGLICHKEITEN ÖSTERREICHISCHER UNTERNEHMUNGEN IM EXPORT



Univ.-Doz. Dipl.-Hdl. Dr. Dieter J.G. SCHNEIDER

In Österreich haben wir mit einer Reihe von Wirtschaftsproblemen zu kämpfen. Ein schwerwiegendes Problem ist dabei - wie es Klaus Emmerich jüngst ausdrückte - die Exportschwäche des Österreichers.

Von Jahr zu Jahr verschlechtert sich die Handelsbilanz, die österreichische Außenhandelsdeckungsquote ist auch 1977 - wie schon in den Jahren davor - erheblich zurückgegangen. Die bedeutende Exportlücke wird auch nicht mehr durch Überschüsse der Dienstleistungsbilanz durch den Fremdenverkehr ausgeglichen.

Zur Beseitigung des Handelsbilanzpassivums wird dabei von der österreichischen Wirtschaftspolitik vor allem an die Drosselung der Importseite gedacht, während man hinsichtlich der Ausfuhrseite zumeist nur den Rückgang im Welthandel beklagt, ohne zu sehen, daß es den österreichischen Klein- und Mittelbetrieben meist nur unzureichend oder gar nicht gelungen ist, langfristig auf Auslandsmärkten Fuß zu fassen.

Die Schwächen liegen dabei weniger auf produktionstechnischem Gebiet, als vielmehr in einer wenig positiven Einstellung vieler österreichischer Unternehmungen zum Export und in einer weitverbreiteten Schwäche und Hilflosigkeit, sich auch im Ausland zu vermarkten.

In diesem Zusammenhang werden nun häufig Forderungen an den Staat herangetragen, die einerseits in protektionistischer Weise auf eine Drosselung der Importe abzielen und deshalb - wie ich meine - im Rahmen einer weltweiten Arbeitsteilung nicht akzeptabel sind. Andererseits verlangt man manchmal auch

eine stärkere staatliche Förderung der Exporte, die sicher ihre Berechtigung hat. Allerdings wäre das nur eine Seite einer möglichen Verbesserung der Chancen österreichischer Unternehmungen im Export.

Langfristig bedeutsamer, weil strukturverändernd, erscheint mir die Stimulierung und Förderung österreichischer Unternehmungen zur Selbsthilfe im Export. Das auch deshalb, weil man sich nicht einerseits von Unternehmungsseite her ständig über den zunehmenden Staatseinfluß beklagen kann, während man sich andererseits vollkommen auf den großen Bruder Staat stützt und verläßt.

Eine solche Selbsthilfe müßte im Rahmen des Vorherrschens von Klein- und Mittelbetriebsstrukturen vor allem auf eine Zusammenarbeit von Unternehmungen im Export hinauslaufen, eine Kooperation, die allerdings durch eine Marketingkonzeption getragen sein müßte.

Das Marketing stellt dabei eine interaktionistische Strategie dar, die die Zielsysteme der Unternehmungen mit den Nutzenerwartungen der Verbraucher und Abnehmer integrieren soll.

Zumindest drei, wie es scheinen will, wesentliche Hindernisse stehen einer solchen Zusammenarbeit wohl vor allem im Wege:

1. Das Informationsproblem.
2. Die Kooperationsfeindlichkeit sehr vieler österreichischer Unternehmer.
3. Die Exportscheu vieler österreichischer Unternehmungen.

Von der skizzierten Problemstellung her möchte ich im Rahmen meines Vortrages auf 3 Fragenkreise eingehen, nämlich:

1. auf die Schwierigkeiten der einzelnen Unternehmungen im Zusammenhang mit dem Aufbau einer eigenen Exportorganisation, sodann - nur hinweisartig -
2. auf den Strukturrahmen, das Möglichkeitsfeld von Exportkooperationen, die sogenannten theoretisch-analytischen Formen, um schließlich
3. ausführlicher jene ausgewählten Kooperationstypen im Export zu beleuchten, die auch Klein- und Mittelbetrieben die Möglichkeit einer aktiven Marketingpolitik auf Auslandsmärkten eröffnen.

Der 1. Fragenkreis spricht also kurz die Schwierigkeiten der einzelnen Unternehmungen im Exportgeschäft an:

Zur Zeit wird sehr viel über internationales, multinationales, ja sogar transnationales Marketing und multinationale Unternehmungen geschrieben. Die österreichische Wirtschaftsstruktur ist jedoch im wesentlichen durch Klein- und Mittelbetriebe geprägt. Daher soll und muß auch nach jenen Möglichkeiten Ausschau gehalten werden, die es auch mittleren und kleineren Unternehmungen erlauben, erfolgreicher im Exportgeschäft tätig zu sein und über die Durchsetzung der Marketing-Idee erfolgreicher im Exportgeschäft zu bleiben.

Für kleine und mittlere Unternehmungen sind die Probleme und Schwierigkeiten, auf Auslandsmärkten Fuß zu fassen, meist außerordentlich hoch. Infolge wachsender Differenziertheit und Erklärungsbedürftigkeit zahlreicher Gebrauchs- und Investitionsgüter hat sich eine Schwerpunktverlagerung von den herkömmlichen Exportmittlern zum direkten Absatzweg ergeben, die den Hersteller vor weitere Probleme stellt.

Eine eigene Exportorganisation erfordert durch die Markterferne und räumliche Ausdehnung der Absatzgebiete ein hohes Investitionskapital und bringt erhebliche Vertriebskosten und -risiken mit sich.

Die exportbedingte Verlangsamung der Umschlagprozesse bindet weiteres Vermögen. Marktinformation und Marktbearbeitung auf Auslandsmärkten verursachen hohe Kosten. Kleine und mittlere Unternehmungen sehen sich häufig, trotz anfänglicher Erfolge, bei auftauchenden Schwierigkeiten außerstande, weiterhin auf dem Auslandsmarkt zu verbleiben, weil ihre Finanzkraft dafür nicht ausreicht.

Die Flucht in die extensive Bearbeitung ausländischer Märkte über verschiedenste Absatzmittler ist ein langfristige wenig erfolgsträchtiger und unsicherer Weg.

Aktive Marketingpolitik kann auf diese Weise auf den Exportmärkten kaum betrieben werden. Man produziert und hofft, die Produkte z.T. auch auf den Exportmärkten absetzen zu können. Die Steuerung vom Markt her, die Produktion aufgrund der Markterfordernisse, ist so im Hinblick auf die Auslandsmärkte - von einigen weltweit absetzenden Spezialerzeugern abgesehen - für Klein- und Mittelbetriebe kaum durchführbar. Weiterhin werden am Weltmarkt in zunehmendem Maße nicht Einzelprodukte, sondern Problemlösungen nachgefragt. Die Bedeutung der soft ware für den Verkauf der hard ware nimmt ständig zu.

Man wird sich aufgrund dieser Situation, die ein erfolgreiches Exportmarketing gerade für die kleinen und mittleren Unternehmungen erschwert, andere in diesem Vorschlag kooperative Wege zur Sicherung und Stärkung des Exports für Klein- und Mittelbetriebe überlegen müssen. Damit kann einerseits auch der Flexibilitätsvorteil kleinerer Unternehmungseinheiten eingelöst werden, während andererseits die Marktschwäche aufgrund der Größen- und Machtverhältnisse durch Kooperation ausgeglichen wird.

Damit hinweisartig zum nächsten Fragekreis, dem der theoretisch-analytischen Formen der Exportkooperation:

Um die Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten untersuchen zu können, ist es sinnvoll, sie nach verschiedenen analytischen Kriterien zu gliedern. Damit schafft man sich ein Möglichkeitsfeld, das die Auswahl geeigneter Exportkooperationstypen erleichtert. Für den Vortrag genügt es, einmal auf diese Vorgehensweise hinzuweisen.

Die Bemühungen sollten nun dahin gehen, die Besonderheiten der Klein- und Mittelbetriebe stärker in den Vordergrund zu rücken und spezifisch auf Probleme dieser Betriebstypen zugeschnittene Gestaltungsmöglichkeiten in den einzelnen Regionen anzubieten. Dabei sollte vor allem die Möglichkeit einer intensiveren Marketingpolitik im Export auch für diese Betriebe im Vordergrund stehen.

Damit komme ich zum 3. Problembereich, dem der ausgewählten Typen der Exportkooperation.

Es empfiehlt sich folgender Begriff:

Exportkooperation liegt vor, wenn mindestens zwei wirtschaftlich selbständige Unternehmungen freiwillig vereinbaren, in einzelnen oder mehreren Bereichen oder Teilbereichen ihrer Exporttätigkeit (oder bei der Aufnahme einer solchen Tätigkeit) zusammenzuarbeiten, um hierdurch einen gegenüber individueller Aufgabenerfüllung positiven Zieleffekt zu erreichen. Aus dem Feld theoretisch möglicher Exportkooperationen will ich Ihnen nur jene Typen vorstellen, die Klein- und Mittelbetrieben zumindest eine Chance aktiver Marketingpolitik für die in die Kooperation fallenden Produkte auf Exportmärkten einräumen. Das sind vor allem die Verkaufsgemeinschaften. Alle loseren Formen, wie Erfahrungsaustausch, Förderungsgemeinschaften, Vermittlungsgemeinschaften, Kundendienstgemeinschaften, erörtere ich - trotz ihrer Bedeutung - jetzt einmal nicht.

Unter dem Gesichtspunkt eines längerfristig erfolgreichen Marketing von Klein- und Mittelbetrieben auf Exportmärkten stelle ich den

- Exportring, den
- einseitigen oder wechselseitigen Anschlußexport und als wichtigsten Typ die
- Exportgemeinschaft

zur Diskussion.

### Der Exportring

Im Rahmen der nicht auf Einzelaufträge, sondern auf anhaltende Geschäftstätigkeit ausgerichteten Verkaufsgemeinschaften des Exports sind als Kooperationsformen zwischen Industrie und Handel besonders die Exportringe hervorzuheben. - Wir haben es hier mit einer Vertikalkooperation zu tun, die Partner gehören ja verschiedenen Wirtschaftsstufen an. -

Diese Exportringe sind in der Regel so strukturiert, daß mehrere Erzeuger mit häufig absatzmäßig komplementären Produkten mit einem Exporthandelshaus zusammenarbeiten. Das Handelsunternehmen hat für die angeschlossenen Hersteller eine Art Alleinvertrieb übernommen. Der Handel ist in seiner Tätigkeit funktionell als Exportbüro der Gemeinschaft aufzufassen. Allerdings betreibt das Exporthaus neben der Tätigkeit für den Exportring häufig noch andere Geschäfte. So exportiert es z.B. auch andere Produkte oder ist zusätzlich auf anderen Exportmärkten tätig. Diese Art der Zusammenarbeit ist daher dem indirekten Export sehr ähnlich. Ist das Exporthaus dagegen ausschließlich für den Exportring tätig, so wird es praktisch zum Exportbüro der Kooperationsgruppe. Die Affinität zum direkten Export wird größer.

Eine solche Kooperation zwischen Erzeugern und dem Handel ist aber auch in der Weise durchführbar, daß die Produzenten österreichische Unternehmungen sind, während die jeweiligen Kooperationspartner des Handels ihren Standort in den Exportländern haben.

Dadurch erhält dann der Erzeuger die nötigen Informationen über Marktchancen, Konkurrenzverhältnisse, gesetzliche und administrative Vorschriften, Transport-, Verpackungs-, Werbeprobleme sowie über Liefer-, Zahlungs- und Kreditgewohnheiten usw. in den Bestimmungsländern. Umgekehrt kann der Erzeuger den Händler durch eine Kooperation mit den technischen Besonderheiten seiner Produkte besser vertraut machen und für eine expansive Verkaufspolitik bei die-

sen Produkten besonders interessieren. Häufig gehen derartige Kooperationen mit einer Kapitalbeteiligung des Industrieunternehmens an den Handelsunternehmen oder mit Gemeinschaftsgründungen von Herstellern und Händlern einher.

Im Rahmen der horizontalen Exportkooperation sind als realistische Möglichkeiten einer Verkaufskooperation - und nur diese intensiven Formen wurden ja hier einmal herausgegriffen - vor allem der Anschlußabsatz im Export und die gegenseitige Zurverfügungstellung der Vertriebsnetze zweier oder mehrerer Hersteller verschiedener Länder als unmittelbare Formen gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung zu nennen. Als Form der mittelbaren Zusammenarbeit über einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb ist besonders die Exportgemeinschaft hervorzuheben.

#### Der einseitige Anschlußexport

Viele Unternehmungen sind entweder nicht in der Lage oder aber aufgrund der Stellung des zu exportierenden Produkts im Gesamtsortiment nicht willens, für dieses Produkt oder die Produktgruppe eine eigene Exportorganisation aufzubauen. Andere Unternehmungen hingegen können ihre Exportorganisationen mit dem eigenen Produktionsprogramm nicht voll auslasten. Daher kann es für einen Hersteller von Vorteil sein, sich zur teilweisen oder sogar vollständigen Durchführung seines Exports der Exportorganisation einer anderen Unternehmung zu bedienen, ohne daß es dabei zur Errichtung von gemeinsamen Exportorganisationen kommen muß. Dieser sog. Anschlußexport liegt besonders dann nahe, wenn der Absatz der Produkte wesentlich von der Existenz einer erfahrenen und weitverbreiteten Serviceorganisation abhängt. Dabei kann sich der eine Partner den Aufbau einer Vertriebs- und Serviceorganisation für die betroffenen Artikel und der andere die Investition zur Abrundung seiner Produktpalette ersparen. Häufig sind Kooperationsformen auch eine Vorstufe zur Produktionsabstimmung oder gehen mit ihr einher.

So setzt z.B. ein deutscher Hersteller von Rundfunk- und Fernsehgeräten die von ihm hergestellten Hochfrequenz-Meßgeräte über eine Spezialfabrik für industrielle Meß- und Regelgeräte ab, in deren Vertriebsorganisation noch ungenutzte Leistungsreserven steckten. Durch diese Kooperation wurde gleichzeitig das Sortiment des Partnerunternehmens vervollständigt.

## Der wechselseitige Anschlußabsatz

Die gegenseitige Zurverfügungstellung der Vertriebsnetze zweier oder mehrerer Hersteller verschiedener Länder oder - kürzer - der wechselseitige Anschluß-export zwischen österreichischen und ausländischen Unternehmungen ist streng genommen keine reine Exportkooperation. Die österreichische Unternehmung setzt die in das Kooperationsabkommen fallenden Produkte über das Vertriebsnetz ihres ausländischen Partners ab, während dieser seine von der Kooperation erfaßten Produkte über den Vertriebsapparat der österreichischen Unternehmung verkaufen läßt. Dem Export steht damit ein Import gegenüber.

Dieser wechselseitige Anschlußvertrieb hat vor allem bei sich ergänzenden Produktionsprogrammen Aussicht auf Erfolg. Bei konkurrierenden Produkten wird im Rahmen einer erfolgreichen Kooperation sehr bald eine Programmvereinbarung der in die Kooperation einbezogenen Produkte erfolgen. Dabei wird man sich in der Weise zu einigen versuchen, daß jeder Partner sich auf die Herstellung derjenigen Produkte beschränkt, für die er die meiste technische Erfahrung und/oder die größten Kostenvorteile mitbringt. Der Vertrieb wird dann von den Partnern jeweils gegenseitig, neben dem der eigenen Produkte, übernommen. - Die komplementäre Ergänzung kann sogar dazu führen, daß z.B. komplementäre Teile für ein gemeinsames Endprodukt entwickelt und hergestellt werden, das dann von den Partnern in den Partnerländern getrennt und in Drittländern gemeinsam vertrieben wird.

Auf diese Weise kann die österreichische bzw. die ausländische Unternehmung relativ rasch über ein schon ausgebautes Vertriebsnetz auf dem jeweils ausländischen Markt Fuß fassen. Sie lernt die Vertriebsusancen und -probleme des Exportlandes schneller kennen. Der Einsatz der Marketinginstrumente wird über die Inlandsunternehmung gezielter auf die Gegebenheiten des Exportlandes abgestellt werden können. Durch die Kooperation mit ausländischen Partnern - sie sind ja mit den Bedürfnissen, Gewohnheiten, der Mentalität usw. ihrer Landsleute eher vertraut - wird eine Anpassung der eigenen Produkte und Marketingstrategien an die Verbraucherwünsche des anderen Landes eher gewährleistet als im Alleingang.

Weiterhin können durch Vergleich der Absatzorganisationen und -strategien Rationalisierungsimpulse bzw. effizienzverbessernde Maßnahmen initiiert werden.

Ein Beispiel für eine grenzüberschreitende wechselseitige Mitbenutzung der Vertriebsorganisation ist das Kooperationsabkommen zwischen der französischen Société d'Optique, Précision, Electronique et Mécanique und dem Düsseldorfer Unternehmen Langen & Co. Dabei übernahm die Fa. Langen & Co den Vertrieb der gesamten Palette von Servoventilen, Servomotoren, Servopumpen sowie weiterer Motoren und Pumpen, die von der französischen Gesellschaft hergestellt werden, für das Gebiet der BRD. Der französische Hersteller vertreibt dafür exklusiv die hydraulischen Steuersysteme, Schaufelpumpen und standardisierten hydraulischen Aggregate der Fa. Langen & Co in Frankreich.

### Die Exportgemeinschaften

Eine der bedeutsamsten Formen der Exportkooperation dürfte die Exportgemeinschaft sein. Es handelt sich hierbei um die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmungen gleicher Wirtschaftsstufe zwecks Durchführung des Exports über einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Vom Exportring unterscheidet sich die Exportgemeinschaft dadurch, daß die Exportaufgaben nicht von einer Exporthandlung, sondern über das Gemeinschaftsorgan wahrgenommen werden. In der Regel arbeitet eine kleinere Anzahl von Herstellern mit sich absatzmäßig ergänzenden Produktionsprogrammen oder Teilprogrammen zusammen.

Typisch für die Exportgemeinschaft ist also, daß ihre Produkte heterogen sind, und nicht nur das, sie sollen sich auch komplementär zu einem geschlossenen Verkaufssortiment ergänzen. Bei homogenen Produktionsprogrammen der Kooperationspartner ist das wettbewerbsbedingte Mißtrauen der Träger der Exportgemeinschaft in der Praxis nämlich meist unüberwindlich.

Es geht also darum, daß die in die Kooperation einbezogenen Produkte der einzelnen Partner sich gegenseitig zu einem abgerundeten Verkaufssortiment ergänzen und auch Abnehmerkreis und Absatzpolitik übereinstimmen. Eine solche Ergänzung kann sich durch Programmereinigung durchaus dann auch positiv auf andere Funktionsbereiche, insbesondere Produktion und Einkauf, auswirken.

Als ein Beispiel für eine Exportgemeinschaft sei auf die Unionmatex Europäische Textilmaschinen-Union GmbH in Frankfurt verwiesen (gegr. 1917). Ihr

gehören z.Z. 10 deutsche und eine belgische Unternehmung an. Sie vereinigt etwa 1/3 der Textilmaschinenausfuhr der Bundesrepublik auf sich. Auf dem Weltmarkt tritt Unionmatex als Generalunternehmer auf. Sie ist in der Lage, die komplette maschinelle Ausrüstung von Textilfabriken zu planen und zu exportieren. Das verleiht ihr große Attraktivität, da es den Käufern erspart bleibt, mit einer Vielzahl von Unternehmungen Abschlüsse zu tätigen und die Arbeiten zu koordinieren.

Wesentlich ist also, daß im Rahmen der Exportgemeinschaft ein bedarfsgerechtes Verkaufssortiment aus den Produktprogrammen der Partnerunternehmungen zusammengestellt und über die gemeinschaftliche Exportorganisation vertrieben wird. Damit wird das Angebot der Exportgemeinschaft breiter, vielfältiger oder vollständiger, und so attraktiver.

Während des Aufbaues einer Exportgemeinschaft wird die Federführung oft von der Mitgliedsfirma übernommen, die bereits über eigene Exportverbindungen und -erfahrungen verfügt. Der Anstoß kann also in einer Art Anschlußabsatz liegen. Allerdings wird diese Lösung häufig nur so lange beibehalten, bis sich der gemeinsame Export als so lohnend erweist, daß die Einrichtung eines gemeinschaftlichen Exportbüros sinnvoll erscheint.

Die Kostenverteilung kann in unterschiedlicher Weise erfolgen, so z.B. durch Übernahme der Ware zu Festpreisen und Verkauf mit Aufschlag, wobei etwaige Überschüsse bzw. Verluste am Jahresende umverteilt werden durch Zahlung fester Beiträge, durch Kostenverteilung nach Schwierigkeiten und Umfang des Geschäftes usw. Allerdings sollte von Anfang an bei der Konzipierung der Verträge zur Sicherstellung der Erfüllung der Vertragsverpflichtungen bei sich ändernden Interessenlagen darauf geachtet werden, daß für Vertragsverletzungen Abmachungen über Konventionalstrafen und gruppeninterne Schiedsverfahren vorgesehen werden. Darüberhinaus erweisen sich im Hinblick auf die gemeinschaftliche Exportorganisation und zur Festigung der Gemeinschaft in der Regel vermögensrechtliche Abmachungen im Rahmen des Mitgliedschaftsverhältnisses als notwendig.

Der Verkauf durch die Exportgemeinschaft kann direkt und indirekt erfolgen. Nur in Einzelfällen - meist bei Großaufträgen - wäre ein direkter Verkauf ab Gemeinschaftsbüro denkbar. Häufiger wird der Vertrieb durch Vermittlung von Provisionsvertretern, über eigene Reisende und Gemeinschaftsingenieure und

eigene Niederlassungen durchgeführt. Aber auch die Einschaltung in- und ausländischer Exportmittler ist möglich. So sind z.B. eigene Niederlassungen der Exportgemeinschaft im Hinblick auf den direkten Kontakt zum Kunden, die Möglichkeit der Errichtung eigener Servicestellen und eigener Verkaufsorganisationen im Exportland häufig zwar wünschenswert, kapitalmäßig oder rechtlich aber oft nicht durchführbar. In vielen Fällen wären sie allerdings auch nicht rentabel. Die einzuschlagenden Absatzwege richten sich daher nach den Erfordernissen der jeweiligen Produkte und deren Absatzerwartungen, den Besonderheiten der Exportländer, den kapitalmäßigen Möglichkeiten der Exportgemeinschaft und - last not least - der eingeschlagenen Marketingstrategie auf dem jeweiligen Exportmarkt. Es ist daher durchaus möglich, daß eine Exportgemeinschaft über eine Reihe unterschiedlicher Absatzwege absetzt. Oft sind Exportgemeinschaften auch auf den Export in ganz bestimmte Länder beschränkt, während in andere Länder individuell von den einzelnen Unternehmen abgesetzt wird.

Von entscheidender Bedeutung ist, daß es einer solchen Gruppe von Unternehmen aufgrund der Zusammenfassung der Mittel eher oder meist überhaupt erst möglich ist, Exportmarketing zu treiben. Darüberhinaus wird eine einheitliche Marketingpolitik der Gruppe dann durchsetzbar sein, wenn die Exportgemeinschaft als Generalunternehmer am Weltmarkt auftritt und nur unter einem Gütezeichen wirbt und verkauft.

Durch Zusammenfassung der finanziellen Mittel der einzelnen Unternehmen ist es oft erst möglich, in der Werbung jene Grenze der Fühlbarkeit (in Analogie zum Weber-Fechner'schen Gesetz) zu überschreiten, von der an Werbung überhaupt erst wirksam wird.

Eine intensive Bearbeitung der Auslandsmärkte überschreitet meist die Möglichkeiten der Klein- und Mittelbetriebe. Sie müssen dann entweder auf den Export ganz verzichten oder sich mit einer unbefriedigend extensiven, häufig von Zufällen abhängenden Exportpolitik begnügen. Die Exportgemeinschaft eröffnet also auch Klein- und Mittelbetrieben echte Chancen im Export. Wie kann nun hinsichtlich der eingangs geschilderten Kooperationshemmnisse, insbesondere der mangelnden Information, der Kooperationsfeindlichkeit und der Exportschau, Abhilfe geschaffen werden?

Bedeutsam wären zunächst alle jene Maßnahmen einer intensiven Information, Beratung und Unterstützung, die dazu führen, daß der Informationsstand über

die Möglichkeiten der Exportkooperation verbessert wird und vor allem auch das Mißtrauen, die negative Einstellung zur Kooperation sowie die Exportscheu abgebaut werden. Für derartige Maßnahmen sollte auch massive Unterstützung bereitgestellt werden.

#### LITERATURAUSWAHL

Bauer, Helmut: Internationale Marketingkooperation, Düsseldorf 1975.

Bidlingmaier, Johannes: Begriff und Formen der Kooperation im Handel.

In: Absatzpolitik und Distribution, hrsg. von Bidlingmaier, J.;  
Jacobi, H.; Uherek, E.W., Wiesbaden 1967.

Fischer, Albrecht J.: Erfolgreiche Techniken im Export-Marketing. München  
1973.

Kalussis, Demetre: Zwischenbetriebliche Kooperation als Instrument der Exportförderung. In: Der Markt 53/1975/1.

Meissner, Hans Günther: Exportpolitik vom Standpunkt der Unternehmungsführung. Herne, Berlin 1974.

Schäfer, Erich: Exportgemeinschaften. Ergebnisse einer Untersuchung über gemeinschaftliche Exportorganisationen in Westdeutschland. Berichte des Instituts für Exportforschung, Köln und Opladen 1960.

Schneider, Dieter J.G.: Unternehmungsziele und Unternehmungskooperation. Wiesbaden 1973.