

Oldiges, Franz-Josef

Article — Digitized Version

Kooperation und Auftragsvermittlung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Oldiges, Franz-Josef (1966) : Kooperation und Auftragsvermittlung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 7, pp. 395-400

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133618>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Kooperation und Auftragsvermittlung

Dr. Franz-Josef Oldiges, Düsseldorf

Die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung ist seit Jahren durch ein stetiges wirtschaftliches Wachstum bei zunehmender Verschärfung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Die Ursachen hierfür sind vornehmlich in dem gegenüber früheren Zeiten ungeahnten technischen Fortschritt, der Ausdehnung der Märkte, dem Mangel an Arbeitskräften sowie dem schnellen Wandel der Verbrauchergewohnheiten zu sehen. Diese Situation zwingt die Unternehmer mehr denn je, alle Möglichkeiten zur Hebung der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit auszunutzen. Die Palette der insofern denkbaren Maßnahmen ist sehr umfangreich. Im allgemeinen beschränken sich die Unternehmer auf innerbetriebliche Verbesserungen technischer, organisatorischer und kaufmännischer Natur.

Damit sind jedoch bei weitem nicht alle Möglichkeiten erschöpft. Eine der wirksamsten und bereits zunehmend insbesondere in der Industrie praktizierte Maßnahme ist die Spezialisierung. Spezialisierung aber bedeutet durchweg nichts anderes als Einschränkung der Produktionsbreite und/oder — was für die Zulieferung von Bedeutung ist — der Produktionstiefe.

DIE ZULIEFERUNG GEWINNT AN BEDEUTUNG

Schon heute ist festzustellen, daß selbst große Hersteller von Enderzeugnissen versuchen, Einzelteile, die in den eigenen Werkstätten nicht rationell hergestellt werden können, von Dritten zu beziehen, wenn diese sie billiger zu erzeugen und anzubieten in der Lage sind. Das gilt insbesondere dort, wo auch größere Betriebe bestimmte teure Sonderanlagen nicht genügend auszulasten vermögen, während anderen Unternehmen, die sich besonders für die betreffende Tätigkeit einrichten und einen Kreis von Abnehmern beliefern, eine bessere, vielleicht eine nahezu volle Ausnutzung gelingt.

Der technische Fortschritt ermöglicht nicht nur die Herstellung von Erzeugnissen, die früher nicht bekannt waren. Er verlangt vielfach auch spezielle Forschungseinrichtungen und Spezialisten. Beides können sich nur solche Unternehmen leisten, die auch die notwendige Produktionshöhe besitzen. Für jedes andere Unternehmen sind Forschungseinrichtungen für Teilerzeugnisse oder die Anstellung von Spezialisten eine unnötige Belastung. Zu unterschätzen ist auch nicht die Tatsache, daß Arbeitskräfte knapp sind, und die Unternehmer daher geneigt sind, die Entscheidung „kaufen oder selbst machen“ zu Gunsten des Zukaufs zu treffen. Zu erwähnen bleibt schließlich, daß der

Verbraucher trotz industrieller Massenproduktion und trotz Massenkonsums wegen seines wachsenden Einkommens mehr als früher auch individuell gestaltete Güter verlangt.

Das Baukastensystem mit schneller Auswechselbarkeit einzelner Teile beherrscht das Herstellungsverfahren. Gerade kleinere Zulieferer können für diesen Zweck oft wesentlich bessere Halbfabrikate liefern als sie Großunternehmen herstellen können, denn der mittelständisch strukturierte Betrieb zeichnet sich durch Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit an wechselnde Marktsituationen aus. Außerdem finden sich in diesen Betrieben heute noch ein gediegenes Wissen für technische Feinheiten sowie eine Anzahl von Fachkräften, die solche Arbeiten auszuführen vermögen.

DER HEUTIGE STAND

Ob es bereits heute einen erkennbaren Trend zur verstärkten Zulieferung gibt, läßt sich anhand von Statistiken nicht feststellen. Das zur Zeit noch geltende Umsatzsteuersystem dürfte sich noch als wesentliches Hemmnis erweisen. Einen gewissen Anhaltspunkt für das Wachsen der Zahl der Zuliefererbetriebe gibt jedoch der amerikanische Markt. Die Firma General Motors arbeitete beispielsweise 1939 mit rd. 12 000, 1956 mit rd. 26 000 Zulieferern zusammen. Die Zahl der Zuliefererbetriebe von General Electric hat sich von 1950 bis 1956 um rd. 12 000 auf rd. 42 000 erhöht. Du Pont zählt 30 000 und United Sted rd. 50 000 Zulieferer. Diese Zahlen zeigen, welche Bedeutung das Zuliefererwesen in den USA erlangt hat. Es spricht viel dafür, daß die Zulieferertätigkeit auch in den EWG-Ländern eine ähnliche Entwicklung nimmt.

Für die Bundesrepublik ist eine Studie der Daimler-Benz AG über die kleinen und mittleren Zulieferer der Firma besonders interessant.¹⁾ Danach hat sich die Gesamtzahl der Zulieferer bei Daimler-Benz von rd. 14 000 im Jahre 1954 auf rd. 18 000 Ende 1964 erhöht. Andere Unternehmen machen gelegentlich in ihren Geschäftsberichten Angaben über die Zahl ihrer Zulieferer. Es wäre wünschenswert, wenn dieser Praxis alle Großunternehmen folgen würden.

Einen gewissen Anhaltspunkt für die Zahl der Zulieferer in der Bundesrepublik gibt eine von Conzelmann durchgeführte Untersuchung über „Risiken und Chancen der mittelständischen Zulieferer und wirt-

¹⁾ Das Großunternehmen und der industrielle Mittelstand — Untersuchung über die klein- und mittelbetrieblichen Zulieferer der Daimler-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim, 1959 und 1962.

schaftspolitische Möglichkeiten der Risikoabgrenzung“ (abgeschlossen März 1964):

Unternehmen	Zulieferer
A.E.G.	30 000
Siemens	30 000
Krupp	23 000
Farbenfabriken Bayer	17 500
BASF	10 000
Opel	7 800
Mannesmann	14 000

Selbst wenn diese Zahlen im wissenschaftlichen Sinne nicht fundiert sind, so zeigen sie doch deutlich, welche große Bedeutung den Zulieferern in einer Wirtschaft zukommt.

RISIKEN DER ZULIEFERERTÄTIGKEIT

Mit der zunehmenden Arbeitsteilung gewinnen auch die mit der Zulieferertätigkeit verbundenen Probleme an Gewicht.²⁾ Dabei handelt es sich insbesondere um die Frage, wie die typischen Risiken eines Zuliefererbetriebes gemindert werden könnten. Als typische Risiken werden von Conzelmann erwähnt:

- ☐ Machtmäßiges Übergewicht von Großbetrieben bei Geschäftsverhandlungen
- ☐ Eigenfertigung des Abnehmers bei rückläufiger Konjunktur
- ☐ Beschränkung der Unternehmerfreiheit des Zulieferers durch Ausrichtung der Produktion auf einen oder einige wenige Großabnehmer
- ☐ Gefahr der Eingliederung in Großunternehmen in Folge Konzentrationsbestrebungen
- ☐ Mangelnde Dynamik des Zulieferers durch geringe Marktkontakte der Zulieferer
- ☐ Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Arbeitskräften.

Sachlich sind damit die Probleme sicherlich richtig angesprochen. Eines wird jedoch übersehen. Das Zuliefererproblem ist kein Betriebsgrößenproblem. Auch Großbetriebe treten als ausgesprochene Zuliefererbetriebe auf und mittelständische Unternehmen geben als Abnehmer Aufträge an Zulieferer. Allerdings — und das muß eingeräumt werden — als Zulieferer sind im wesentlichen kleine und mittlere Betriebe tätig.

BEGRENZUNG DER RISIKEN

In einer auf Dynamik eingestellten freiheitlichen Wirtschaftsordnung gibt es kein Allheilmittel zur Überwindung der Risiken. Dieser Tatsache muß sich jeder Zulieferer bewußt sein. Die Risiken lassen sich allenfalls begrenzen.

Conzelmann gibt folgende Hinweise:

- ☐ Meinungsbildung zu Gunsten des Mittelstandes
- ☐ Erweiterung des Abnehmerkreises und Pflege des eigenen good will

²⁾ U. a. befaßte sich die U.N.I.C.E.F in ihrem Bericht vom 7. Oktober 1965 (Vorbericht der deutschen Delegation vom 25. August 1965) mit diesem Themenkreis.

- ☐ Erzeugung und Vertrieb mehrerer Produkte
- ☐ Langfristige Abnahmeverträge
- ☐ Zeitliche Abstimmung der Kapital- bzw. Liquiditätsbindungsfristen mit den Abnahmeverträgen
- ☐ Wagnisübertragung durch Absicherung bei Versicherungsgesellschaften
- ☐ Reservebildung und Liquiditätsvorsorge
- ☐ Erarbeitung von Schubladenplänen
- ☐ Förderung der Betriebselastizität durch Einsatz moderner Mehrzweckmaschinen und durch Betriebsrationalisierung
- ☐ Kooperation mehrerer mittelständischer Zulieferer.

So verdienstlich diese Vorschläge sind, m. E. kommt es auf zweierlei an: Zulieferer und Abnehmer sollten gleichgewichtige Marktpartner sein. Soweit sie es nicht sind, insbesondere soweit es sich im Einzelfall um das Verhältnis von Großbetrieben zum kleinen oder mittleren Betrieb handelt, ist es angezeigt, daß die mittelständischen Unternehmen soweit wie möglich kooperieren. Dies kann sowohl in der Weise geschehen, daß zwei oder mehr Zulieferer bzw. Abnehmer bestimmte Betriebsfunktionen ausgliedern und durch eine Gemeinschaftseinrichtung erledigen lassen (horizontale Kooperation), oder auch in der Weise, daß Abnehmer und Zulieferer Wege der Zusammenarbeit finden (vertikale Kooperation). Insoweit sind die gleichen Grundsätze maßgeblich, wie sie in den vorhergehenden Arbeiten dargelegt worden sind. Besondere Beachtung verdienen insoweit die Arbeiten des RKW über die Möglichkeiten der vertikalen Kooperation zwischen Abnehmern und Zulieferern. Das RKW sieht bei folgenden Betriebsfunktionen Ansatzpunkte für eine Kooperation:

- ☐ Werbung
- ☐ Marktforschung
- ☐ Normung
- ☐ Spezialisierung und Typisierung
- ☐ Forschung und Entwicklung
- ☐ Verkauf (Verkaufsketten)
- ☐ Investitions- und Finanzierungsabstimmung
- ☐ Aus- und Fortbildung
- ☐ Beschaffung (Einkauf, Lager, Transport)
- ☐ Kaufmännische Verwaltung (Verwaltung außer Haus).

Aber bei einer selbst noch so gut funktionierenden Kooperation horizontaler wie vertikaler Art wird es sich nicht verhindern lassen, daß die Geschäftsverbindung zwischen Abnehmer und Zulieferer gelegentlich gelöst werden muß. Die Ursachen hierfür können mannigfacher Art sein. Abgesehen von dem zweifellos nicht allzu häufig vorkommenden Fall der Zahlungseinstellung können hierfür Änderungen im Herstellungsprogramm oder der Anwendung neuer technischer Verfahren oder Werkstoffe sowie der Einschaltung anderer Zulieferer ausschlaggebend sein. Ein besonderes Problem ist der Strukturwandel in bestimmten Branchen. Hier haben nicht nur die der Branche angehörigen Betriebe den Wandel zu meistern, sondern auch die von diesen abhängigen Zulieferern. Manchem Zulieferer des Bergbaues, der sich mit seinem Herstellungsprogramm allzu einseitig auf die Wünsche dieser Firmen eingestellt hat, droht nunmehr wegen Absatzstockung oder nicht hinreichender Ausnutzung seiner Kapazitäten das gleiche Schicksal.

wie der Zeche selbst, wenn es nicht gelingt, schnell andere Abnehmer zu finden oder das eigene Herstellungsprogramm zu ändern.

Dieses Risiko läßt sich am besten durch eine optimale Markttransparenz beheben. Der Zulieferer muß jederzeit einen vollständigen Überblick darüber haben, wer seine Teilerzeugnisse benötigt und wer seine freigeordneten Kapazitäten im Lohnauftrag nutzen kann. Die Abnehmer müssen wissen, wo welche Teilerzeugnisse für ihr Herstellungsprogramm gefertigt werden oder im Lohnauftrag produziert werden können. Eine vollständige Übersicht über den Zulieferermarkt ermöglicht es dem einzelnen Zulieferer zugleich, seine Marktstellung gegenüber seinem Abnehmer zur Geltung zu bringen bzw. bei unzumutbaren Forderungen oder Verlust eines Abnehmers schnell auf bereits bekannte oder andere Abnehmer auszuweichen. Hierin liegt ein nicht zu unterschätzendes Moment der Existenzsicherung.

DIE ZULIEFERERBÖRSE UND IHRE AUFGABENSTELLUNG

Die Frage ist, wie dieses vorstehend geforderte Wissen am zweckmäßigsten, vor allem am schnellsten vermittelt werden kann. Es gibt zahlreiche Adressbücher, in denen die Zuliefererfirmen, geordnet nach Branchen, aufgeführt sind. Diese Verzeichnisse sind zweifellos nützlich für denjenigen, der sich über den Kreis der für ihn in Frage kommenden Zuliefererbetriebe bzw. Abnehmer informieren will. Solche Verzeichnisse vermitteln aber keinen Überblick über die vorhandenen freien Kapazitäten

Diese Kenntnis aber ist in einer dynamischen Wirtschaft, die zudem auf äußerste Rationalität eingestellt ist, von unschätzbarem Wert. Dafür sind die immer zahlreicher werdenden Anzeigen in überregionalen Zeitungen ein guter Beweis. Außer über die Zeitungsanzeige geschieht die Vermittlung von freien Kapazitäten heute vielfach über Vertreter und Reisende sowie über den Meinungsaustausch der Unternehmer. Gelegentlich schalten sich auch die Fachverbände ein. Diese Kommunikationsmittel sind zweifellos nützlich. Es fragt sich aber, ob sich nicht noch eine zweckmäßigere, vor allen Dingen schneller arbeitende Organisation finden läßt. Eine solche Überlegung ist insbesondere deswegen wichtig, weil wie oben dargelegt, die Zahl der Zulieferer in Zukunft ansteigen wird. Die zunehmende Arbeitsteilung kann aber nur dann zu der betriebswirtschaftlich und volkswirtschaftlich erwünschten Produktivitätssteigerung führen, wenn auch die dem Grad der Arbeitsteilung angepaßten Informations- und Vermittlungsmöglichkeiten über Zuliefererleistungen bestehen. Fehlt ein optimales System, dann sind in einer auf technischen Fortschritt und auf dynamische Entwicklung bedachten Wirtschaft mit schnell sich auswirkenden Strukturänderungen vor allem auf Seiten der Zulieferer erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten zu erwarten.

Die Einrichtung einer zentralen Zuliefererbörse mit unselbständigen Einrichtungen auf Landesebene ist

hier eine wesentliche Erleichterung. Gedanklich ist die Zuliefererbörse ein ständiger institutionalisierter Markt, auf dem die Wünsche aller Zulieferer und Abnehmer zum Ausgleich gebracht werden: Sie ist eine Clearing-Stelle, die neben der Mobilität der Zulieferer — allerdings auch der Abnehmer — die Markttransparenz erhöht.

Die Börse selbst schließt keine Lieferverträge ab, sie vermittelt lediglich zwischen den Marktpartnern. Die Geschäftstätigkeit bezieht sich auf die Vermittlung von Teilerzeugnissen für Endprodukte sowie von freien Kapazitäten. Voraussetzung für diese Tätigkeit ist allerdings, daß die Zulieferer ihr Herstellungsprogramm und ihre Lieferbedingungen und, soweit sie sich der Börse zur Vermittlung von freien Kapazitäten bedienen, auch ihre Herstellungsmöglichkeiten, ihre Maschinenausstattung sowie die Zahl ihrer Arbeitskräfte und ihrer Spezialisten angeben. Ebenso wie die Zulieferer müssen auch die Abnehmer ihren Bedarf an Einzelteilen oder freien Kapazitäten melden. Auf Grund dieser Unterlagen ist es der Börse ein leichtes, Abnehmern und Zulieferern im Bedarfsfalle einen vollständigen Überblick über das Angebot und die Nachfrage zu geben.

Bei der Organisation dieses Vermittlungsdienstes darf das Wort „Börse“ nicht allzu wörtlich genommen werden. Es ist dabei nicht an einen großen Apparat mit entsprechender Verwaltung und Datenverarbeitungsanlage gedacht. Insofern genügt auch ein Informationsdienst, der in zeitlich kurzen Abständen erscheint und über Angebot und Nachfrage berichtet. Soweit dem Verfasser bekannt ist, bestehen bereits einige kleinere Dienste dieser Art. Diese Dienste haben den Nachteil, daß sie sich auf ganz bestimmte Branchen, z. B. auf die Metallver- und -bearbeitung, und auf die reine Vermittlungstätigkeit beschränken. In der Praxis hat es sich als notwendig erwiesen, daß insbesondere dann, wenn mittelständische Betriebe als Zulieferer auftreten, ein gewisses Maß von Beratung dringend erforderlich ist.

STELLUNGNAHMEN ZUR ZULIEFERERBÖRSE

Der Gedanke, Zuliefererbörsen einzurichten, wird seit einiger Zeit erörtert. Eine vom Bundesverband der Deutschen Industrie durchgeführte Umfrage hat ergeben, daß eine solche organisierte Auftragsvermittlung im allgemeinen sowohl von Zulieferer- als auch von Abnehmerseite weder gewünscht noch als erforderlich angesehen wird. Als Begründung wurde u. a. die Unmöglichkeit angeführt, die produktionstechnische Vieltätigkeit auf nationaler oder gar internationaler Ebene in den Griff zu bekommen. Auch wird darauf verwiesen, daß es wenig sinnvoll sei, in einer freien Marktwirtschaft Kontakte institutionell vermitteln zu wollen, die bereits jetzt zustande kommen.

Dieses Ergebnis erscheint mir zweifelhaft. Insbesondere die Feststellung, es sei unmöglich, die produktionstechnische Vieltätigkeit in den Griff zu bekommen, gibt zu denken. Die Erfolge der vorhandenen Vermitt-

lungsdienste beweisen das Gegenteil. Ich bin auch nicht der Ansicht, daß es sich hierbei um eine unserer Marktwirtschaft nicht konforme Einrichtung handelt. Dieser Einwand wäre nur dann begründet, wenn die Vermittlungsstelle von Staats wegen zum Zwecke der Überwachung vorhandener freier Kapazitäten eingesetzt würde. Davon kann keine Rede sein. Die Auftragsvermittlungsstellen sind rein private Einrichtungen und haben letztlich keine andere Funktion als z. B. Ehevermittlungsinstitute und Reisebüros.

Äußerst positiv wird der Gedanke einer institutionalisierten Auftragsvermittlung im Handwerk gewertet. Sichtbares Zeugnis dafür ist die alljährlich auf der Handwerksmesse in München gezeigte Sonderschau:

„Handwerk — Zulieferer der Industrie.“ Diese Sonderschau hat über die Messezeit hinaus stets großes und nachhaltiges Interesse gefunden. Es wäre zu wünschen, wenn auch auf den Industriemessen entsprechende Sonderschauen gezeigt würden. Auf der Industriemesse in Hannover war 1966 erstmalig eine solche Sonderschau zu sehen. Außerdem ist geplant, einen speziellen Informationsdienst über die Zulieferermöglichkeiten des Handwerks herauszugeben. Das Handwerk ist heute nicht mehr ausschließlich kleinbetrieblich strukturiert und nur für einen begrenzten Individualbedarf tätig. Es ist in bestimmten Branchen in Größenordnungen mit Spezialfertigungen hereingewachsen, die auch für die Industrie interessant sein können.

Literaturauswahl zum Thema „Kooperation“

(Aus den Katalogen des HWWA)

I. ALLGEMEINES SCHRIFTTUM

Albrecht, Karl:

Kooperation zwischen Konzentration und Kartell.
In: Unsere Wirtschaft, Monatsheft der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, 1966, Nr. 3, S. 70-76

Balfanz, Dietrich:

Ein Industriezweig gibt sich ein Aktionsprogramm. Ein Beispiel aus der Schneidwarenindustrie.
In: Unsere Wirtschaft, Monatsheft der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, 1966, Nr. 3, S. 78-79

Becker, E. W.:

Abgewogene Preisstaffelung als Voraussetzung für Kooperation.
In: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf 1965, Nr. 17, S. 1050-51

Becker, Gerhard:

Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation von mittelständischen Maschinenbau-Unternehmungen.
In: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 27-43

Beckermann, Th.:

Alte und neue Formen der Zusammenarbeit im Handwerk.
In: Mitteilungen (Institut für Wirtschaftsforschung), Essen 1965, Nr. 5, S. 121-135

Benisch, Werner:

Die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit durch Gemeinschaftsverkauf.
In: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer Hagen, 1965, Nr. 10, S. 529 f.

Bickel, W.:

Klein-, Mittel- und Großbetriebe. Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation.
In: GFM-Mitteilungen, Hamburg 1965, Nr. 4, S. 116 f.

Borkenhagen, Erich:

Rationalisierung und Kooperation.
In: Tageszeitung für Brauerei, Berlin 1966, Nr. 74, S. 425-426

Brunner-Schwer, Hermann:

Ein Familienunternehmen beschreitet neue Wege. Kooperation auf vertikaler und horizontaler Basis.
In: Unsere Wirtschaft, Monatsheft der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf 1966, Nr. 3, S. 80-83

Dürrhammer, Willi:

Konzentration und Kooperation in der Marktwirtschaft. In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, Berlin 1964, S. 11-26

Günther, Eberhard:

Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit in der freien Wirtschaft.
In: Blätter für Genossenschaftswesen, Bonn 1965, Nr. 18 S. 265-268

Henzler, Reinhold:

Über die Kooperation von Exportindustrie und Exporthandel.
In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1966, Nr. 2, S. 1-11

Hückstädt, Erich:

Kooperation als verbandspolitische Aufgabe.
In: Die Bauwirtschaft, Wiesbaden 1966, Nr. 17, S. 399-402

Ibielski, Dieter:

Kooperation und Vertrieb. Dargestellt am Beispiel der Gemeinschaftswerbung.
In: Kriterion, Zürich 1964, Nr. 37, S. 8-11

Keller, Arthur Fred:

Die Marketinggemeinschaft — eine neue Form der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.
Schweizerische Volksbank.
Genf 1963, (Orientierungen Nr. 44), 8 S.

Klawiter, Hans:

Kooperation gestern, heute und morgen.
In: Eisenwarenborse, Coburg 1966, Nr. 12, S. 1019-1023

Kleffel, Andreas:

Kapitalbeteiligungsgesellschaften helfen Finanzierungsprobleme lösen.
In: Unsere Wirtschaft, Monatsheft der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, 1966, Nr. 3, S. 84-86

Möbius, Siegfried und Lange, Bruno:

Beweggründe für zwischenbetriebliche Kooperation.
In: Unsere Wirtschaft, Monatsheft der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, 1966, Nr. 3, S. 87-88

Molsner, Horst:

Erschließung neuer Auslandsmärkte durch Kooperation und Konzentration.
In: Wirtschaftsdienst, Hamburg 1964, Nr. 3, S. I-V.

Renfert, Cornel:
Internationale zwischenbetriebliche Kooperation.
In: Die Aussprache, Bad Godesberg 1966, Nr. 5/6,
S. 167-170

Rühle von Lilienstern, Hans:
Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation.
Stuttgart 1964, 170 S.

Rühle von Lilienstern, Hans:
Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit.
In: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb. Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, Berlin 1964, S. 27-39

Rühle von Lilienstern, Hans; Hermann, Armin; Neumann, Joachim:
Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation.
Stuttgart 1964, 170 S.

Rühle von Lilienstern, Hans:
Unternehmensplanung und zwischenbetriebliche Kooperation.
In: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung. Wiesbaden 1965, S. 135-140

Schlichting, Wolfhart:
Zwischenbetriebliche Kooperation in Speditionsbetrieben.
In: Verkehr, Wien 1965, Nr. 45, S. 1637-1639

Schmidt, Herbert:
Neue Taktik im Export. Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel.
In: Der Volkswirt, Frankfurt/M. 1966, Nr. 25, S. 1088-1090

Sölter, Arno:
Kooperation — Warum und Wie? — Grundzüge industrieller Kooperationspolitik.
Düsseldorf 1966, 40 S.

Vasthoff, Josef:
Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche.
Diss. Göttingen 1966

Zwischenbetriebliche Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit.
In: Wirtschaftliches Wachstum der Unternehmung. Berlin 1964, S. 16-21

Verbund die zeitgerechte Form der Kooperation.
In: Kautschuk und Gummi, Berlin 1965, Nr. 11, S. 705-707

Überbetriebliche Zusammenarbeit — echte Rationalisierungsmöglichkeit für Mittel- und Kleinbetriebe.
In: Der Organisator, Zürich 1965, Nr. 559, S. 87-90.

II. KOOPERATION IN DER INDUSTRIE

Fürst, Reinmar:
Rationalisierung durch Kooperation.
In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin 1965, Nr. 4, S. 215-236

Griesbach, Bernhard:
Über Kooperation im Leistungswettbewerb.
In: Blätter für Genossenschaftswesen, Bonn 1963, Nr. 19, S. 285-288

Hellern, Bernhard:
Zusammenarbeit zwischen den Betrieben als Grundlage der Rationalisierung.
In: Wirtschaftlichkeit, Wien 1964, Nr. 1, S. 5-8

Hruschka, E.:
Die Kooperation von Klein- und Mittelbetrieben mit Großbetrieben als Marktproblem.
In: LGA-Spiegel, Stuttgart 1965, Nr. 9, S. 163-167

Rieker, Karlheinrich:
Das Konzentrationsproblem und die kleine und mittlere Industrie.
In: Holz-Zentralblatt, Stuttgart 1962, Nr. 125, S. 2002

Richter Wolfgang:
Zusammenarbeit, Verbund, Kooperation — warum und wie?
In: Holz-Zentralblatt, Stuttgart 1965, Nr. 110, S. 1903-1905

Schulz-Fincke, Edgar:
Leistungssteigerung durch industrielle Gemeinschaftsforschung.
In: Unsere Wirtschaft, Monatsheft der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, 1966, Nr. 3, S. 89-90

Sieglwart, Hans:
Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der Industrie.
In: Die Unternehmung, Bern 1965, Nr. 2, S. 66-77

Sieglwart, Hans; Bachmann, Pius H.:
Zusammenarbeit in der Industrie. Möglichkeiten und Probleme zwischenbetrieblicher Kooperation.
In: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bern 1964, Nr. 30, 29 S.

Volkers, Reimer:
Chancen und Grenzen der Unternehmenskooperation im Europamarkt.
In: Der Verbraucher, Hamburg 1965, Nr. 31, S. 619-621
Zusammenarbeit in der Wirtschaft.
In: Industrielle Organisation, Zürich 1965, Nr. 3 (ganzes Heft)

III. KOOPERATION IM HANDEL

Bayer, Hans:
Kooperation oder Absorption der mittleren Handelsunternehmen.
In: Blätter für Genossenschaftswesen, Bonn 1965, Nr. 16, S. 233-239

Diederichs, Erich H.:
Die Chance der Kooperation.
In: Moderner Markt, Frankfurt/Main 1964, Nr. 1, S. 27-31

Diederichs, Erich H.:
Hauptprobleme der modernen Kooperation im Handel.
In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Göttingen 1964 Nr. 1, S. 47-68

Disch, Wolfgang K. A.:
Absatzwirtschaftliche Kooperation. Chancen des Großhandels.
In: Wirtschaftsdienst, Hamburg 1965, Nr. 5, S. 266-272

Laumer, Helmut:
Kooperation über den Grenzzaun.
In: Der Volkswirt, Frankfurt/Main 1965, Nr. 35, S. 1970-1972

Priess, Friedrich:
Kooperation — Wunschbild oder Wirklichkeit?
In: Rationeller Handel, Köln 1965, Nr. 12, S. 18-21

Siwert, Wolfgang:
Die Bedeutung kooperativer Zusammenschlüsse für die Konzentration im Einzelhandel.
In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, Berlin 1960, S. 376-385

Einzelhandel diskutiert Konzentrationsprobleme.
In: Der Markenartikel, München 1959, Nr. 11, S. 881-889

Die Kooperation im Handel erfaßt alle Branchen.
In: Der Verbraucher, Hamburg 1963, Nr. 50, S. 1012

Fachhandel profitiert von der Kooperation mit seinem Großhändler.
In: Textil-Wirtschaft, Frankfurt/Main 1965, Nr. 36, S. 12

IV. KOOPERATION ZWISCHEN INDUSTRIE UND HANDEL

- Anbourg, Roger:
Les liaisons „Production-Commerce“.
In: Coopération, Paris 1961, Nr. 5, S. 19-23
- Caussin, Robert:
Formen der Zusammenarbeit bei der Verteilung der Waren auf dem Wege vom Erzeuger zum Verbraucher.
In: Wirtschaftlichkeit, Wien 1957, Nr. 3/4, S. 87-90
- Evans, Keith J.:
Can manufacturer-distributor teamwork lower marketing costs?
In: Industrial Marketing, Chicago 1959, Nr. 2, S. 55-57
- Hartmann, K. D.:
Der Verkäufer im Einzelhandel als Partner der Markenartikel-Industrie.
In: Der Markenartikel, München 1963, Nr. 9, S. 789-790 und 792
- Hehn, Peter:
Partner im Marketing. Der Absatz als kooperative Aufgabe von Industrie und Handel.
In: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf 1961, Nr. 10, S. 620-622
- Hehn, Peter:
Industrieller Vertrieb und Handel — Partner auf dem Absatzmarkt.
In: Rationalisierung, München 1964, Nr. 10, S. 219-223
- Holt, Wolfgang von:
Partnerschaft von Hersteller und Fachhandel im Absatz.
In: Der Markenartikel, München 1959, Nr. 7, S. 529-532
- Holt, Wolfgang von:
Vertriebspolitik in europäischer Sicht. Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel.
In: Eisenwarenblatt, Köln 1964, Nr. 9, S. 9-10
- Lorz, Hermann M.:
Fac handelsverbundenheit — eine echte industrielle Leistung.
In: Wirtschaft und Werbung, Essen 1963, Nr. 9, S. 336-340
- Lundberg, Stig:
Collaboration des grossistes en alimentation avec les producteurs et fabricants.
In: Vita, Brüssel 1963, Nr. 16, S. 811-814
- Osel, Werner:
Wie die Industrie dem Handel helfen kann..
In: Die Absatzwirtschaft, Düsseldorf 1965, Nr. 12, S. 760
- Rives, Marcel:
Liaison et collaboration entre l'industrie et le commerce.
In: Revue de la chambre de Commerce de Marseille, Marseille 1964, Nr. 752, S. 142-179
- Rühle von Lilienstern, Hans:
Partnerschaft zwischen Industrie- und Handelsunternehmen.
In: Der Betrieb, Düsseldorf 1966, Nr. 6, S. 197-200
- Stevens, Thomas L.:
Here comes vertical marketing.
In: Industrial Marketing, Chicago 1963, Nr. 10, S. 123-127
- Weiss, E. B.:
E. B. Weiss sees new era for manufacturers, wholesalers, retailers — vertical intergration, scrambled marketing.
In: Advertising Age, Chicago 1964, Nr. 44, S. 87-94
- Weiss, E. B.:
Is manufacturer-retailer cooperation entering a new stage?
In: Advertising Age, New York 1963, Nr. 13, S. 80 und 82

- Des Fabricants et des Commerçants organisent en commun le circuit de produits frais.
In: Commerce Moderne, Paris 1961, Nr. 140, S. 47
- Les relations Industrie-Commerce:
de la rivalité à la collaboration.
In: Entreprise, Paris 1961 Nr. 279, S. 16-19
- La collaboration dans le textile.
In: Commerce Moderne, Paris 1962, Nr. 149, S. 45-46
- Produktförderung — Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel.
In: Selbstbedienung und Supermarkt, Köln 1963, Nr. 10, S. 21-22 und 24-26
- How to have a voice at the outlet.
In: Printers' Ink, New York 1963, Nr. 11, S. 46 und 48
- Les groupements de vente interproducteurs.
In: Revue belge de la Distribution, Brüssel 1965, Nr. 1, S. 3-5
- Wie steht es mit der Partnerschaft zwischen Industrie und Handel?
In: Süßwarenzeitung, München 1965, Nr. 5, S. 4-5

V. RECHTLICHE FRAGEN

- Ballerstedt, Kurt:
Vertragsfreiheit und Konzentration. Rechtsprobleme einer Begründung und Bindung von Marktmacht.
In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Bd. 2, Berlin 1960, S. 839-870
- Benisch, Werner:
Hindert das geltende Kartellrecht die unternehmerische Zusammenarbeit in bezug auf die Kostensenkung?
In: Steigende Kosten — Sinkende Zuwachsraten — Verschärfter Wettbewerb. Vorträge des 16. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, Berlin 1963, S. 96-108
- Benisch, Werner:
Kooperationsfibel des Bundesministers für Wirtschaft. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Mit Erläuterungen und Vertragsbeispielen. Herausgegeben vom Bundesverband der Deutschen Industrie, Abt. Wettbewerbsordnung, Bergisch-Gladbach 1964, 219 S.
- Der Bundesminister für Wirtschaft:
Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen.
Bergisch-Gladbach 1963, 46 S.
- Epphardt, Helmut; Gröger, Herbert; Röper, Burkhard:
Probleme der Kooperations-Fibel. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen.
Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen. Schriftenreihe, Heft 74. Dortmund 1965, 43 S.
- Glöde, Fritz:
Die „Kooperationsfibel“ des Bundeswirtschaftsministers und ihre Bedeutung für die Werbewirtschaft.
In: Die Anzeige, Reutlingen 1964, Nr. 3, S. 40-41
- Glöde, Fritz:
Die kartellrechtlich zulässigen absatzwirtschaftlichen Kooperationsmöglichkeiten.
In: Wirtschaftsdienst, Hamburg 1964, Nr. 5, S. VIII-XI
- Glöde, Fritz:
Die Rechtsbeziehungen bei zwischenbetrieblicher Kooperation.
In: Rationalisierung, München 1966, Nr. 2, S. 31-34
- Rauschenbach, Gerhard:
Kooperationsfibel und Kartellnovelle.
In: Die Unternehmung bei wachsender Integration der Märkte. Vorträge des 18. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages. Berlin 1965, S. 305-315
- Salin, Edgar:
Kartellverbot und Konzentration.
In: Kyklos, Basel 1963, Nr. 2, S. 177-200