

Molsner, Horst

Article — Digitized Version

Erschließung neuer Auslandsmärkte durch Kooperation und Konzentration

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Molsner, Horst (1964) : Erschließung neuer Auslandsmärkte durch Kooperation und Konzentration, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 3, pp. I-V

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141780>

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.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Erschließung neuer Auslandsmärkte durch Kooperation und Konzentration

Horst Molsner, Königstein

Bei einem Wirtschaftsgebiet wie der Bundesrepublik, in dem die Exportanteile in wichtigen Branchen die 50 %-Marke der Gesamtproduktion übersteigen, ist die Frage berechtigt, ob zusätzliche Exportanstrengungen zu nicht mehr vertretbarer Exportabhängigkeit führen werden. Einzelne Unternehmen haben, deshalb nach Abwägung aller Risiken den eigenen Exportanteil auf einen für sie verbindlichen Prozentsatz vom Gesamtumsatz festgelegt. Aber selbst da, wo man diese selbstgesetzte Quote erreicht hat, sind folgende Fragen immer wieder zu stellen:

- beliefern wir die Auslandsmärkte, die heute und morgen die optimalen Abnehmer für unser Programm sind? — Können wir davon absehen, unsere Exportaktivität im Sinne des „selective selling“ zu ändern, zu ergänzen oder zu verlagern?
- haben wir im bestehenden oder im zu erschließenden Exportmarkt die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen exportierenden Unternehmen, mit Wirtschaftspartnern im Importland und mit möglichen internationalen Partnern in ausreichendem Umfang ermittelt und geprüft?
- sind die Möglichkeiten erfolgreicher Exportaktivität durch Zusammenschluß auf den verschiedenen Sektoren, die relevant sind für Produktion, Absatz oder Kundendienst erkannt und überprüft? Was wurde getan, um sie zu nutzen?
- sind wir auf die Realisierung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft vorbereitet, auf ihre Auswirkungen auf den neuen großen Binnenmarkt wie auf den Wandel der Wirtschaftsbeziehungen zu den nicht zur Gemeinschaft gehörenden Ländern?

Die Bedeutung dieser grundsätzlichen Fragen wird klar, wenn man über die Konsequenzen nachdenkt, die sich bei negativen Antworten zwangsläufig ergeben. Auch solche Unternehmen, deren Politik keine Expansion des erreichten Exportvolumens vorsieht, selbst Unternehmen, die ausschließlich auf dem Inlandsmarkt absetzen, haben sich diese Fragen immer wieder vorzulegen. Eine Ausweitung bestehender Ansätze oder gar eine Neuaufnahme von Exportaktivität ohne Berücksichtigung aller gebotenen, wirtschaftlich sinnvollen Möglichkeiten von Kooperation und Konzentration und ohne planvoll-selektives Vorgehen kann nicht zu optimalen Ergebnissen führen.

Diese Gesichtspunkte erscheinen weitgehend selbstverständlich. Geht man jedoch bei nicht primär exportorientierten Unternehmen den bestehenden Auslandsverbindungen einmal auf den Grund, so zeigt sich recht häufig, daß diese mehr zufällig als geplant zustande kamen — nicht selten sind sie auf die Aktivität von ausländischen Partnern oder von Dritten zurückzuführen. Bei der Mehrzahl der Unternehmen, vor allem bei den mittleren und kleineren fehlen für eine systematische Erschließung von Exportmärkten die wirtschaftlichen Voraussetzungen. Vorhanden sind diese bei einer Reihe von innerhalb ihrer Branchen führenden Großunternehmen sowie bei einigen Firmen mit monopolähnlicher Stellung, ferner bei jenen Unternehmen, die auf Außenhandel mit bestimmten Ländern oder in bestimmten Branchen spezialisiert sind.

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit der Situation und den Möglichkeiten in jenen Unternehmen, die nicht zu den obengenannten Gruppen gehören, Unternehmen, bei denen der Export nicht alleiniger oder Hauptzweck der wirtschaftlichen Tätigkeit ist und die die Dienste der Exporteure nicht in Anspruch nehmen können oder wollen.

GEMEINSAME ERFORSCHUNG DER ERSCHLIESSUNGSWÜRDIGKEIT VON EXPORTMÄRKTEN

Das Gebiet der Exportmarktforschung wird in führenden Marktforschungsinstituten in zunehmendem Umfang gepflegt. Wegen der Aufwendigkeit gründlicher Erhebungen in fremden Ländern ist bereits bei dieser Vorstufe der Exportaktivität die Kooperation mit anderen Interessenten zu erwägen. Die Mehrzahl der einschlägigen Institute pflegt heute Gemeinschaftsuntersuchungen und steht entsprechenden Anregungen ausgesprochen positiv gegenüber. Immer mehr Spezialberichte werden über einzelne Länder, über Ländergruppen und einzelne Wirtschaftszweige erstellt und angeboten. Diese vorbereitenden Arbeiten pflegen sich dann, wenn sie das Gebiet eines einzelnen Landes überschreiten, wirtschaftsgeographisch den übernationalen Gruppenbildungen anzupassen. Damit kommen sie in der Regel den ebenfalls in dieser Richtung spezialisierten Exportbemühungen entgegen.

Neben Analysen des Marktes der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, der EFTA und des Nordamerikanischen Wirtschaftsgebietes sind auch für zahlreiche weitere wirtschaftlich interessante Teile der Erde Spezialuntersuchungen im Auftrag von Interessentengruppen durchgeführt worden.

Das Fehlen des Ostblocks unter den Gebieten, in denen und über die Einzel- und Gruppenstudien erstellt werden, ist nicht nur auf die Schwierigkeit bzw. Unmöglichkeit der Durchführung von Erhebungen zurückzuführen, sondern vor allem darauf, daß die Importe dieser Ländergruppe einer zentralen Lenkung unterliegen; sie können nicht durch die Ermittlung von nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestimmtem Bedarf vorhergeschätzt werden. Auch die Auswertung von veröffentlichten Plandaten bleibt für osthandelsinteressierte Unternehmen nur von bedingtem Wert, solange im Ostblock bei den Entscheidungen über Importe außerwirtschaftliche Gesichtspunkte dominieren. Die speziellen Bedingungen dieses Wirtschaftsraumes haben dazu geführt, daß dort in den vergangenen Jahren solche Unternehmen zu Exporterfolgen gekommen sind, die sich entweder dieser Art von Außenhandel intensiv gewidmet haben, oder jene, die Leistungen bzw. Güter anzubieten hatten, die bestimmten Schwerpunkten der Wirtschaftsplanung in besonderem Maße entsprachen.

Ein abschließendes Urteil darüber, ob ein bestimmter Auslandsmarkt erschließungswürdig ist, kann im allgemeinen nicht auf Grund der Ergebnisse einer Gemeinschaftsuntersuchung gefällt werden. Gemeinsam mit den Ergebnissen der Auswertung des über die meisten Auslandsmärkte heute bereits recht umfangreichen Sekundärmaterials erlauben die Berichte über solche Gemeinschaftsuntersuchungen jedoch die Entscheidung, ob der in Aussicht genommene Markt für abschließende unternehmensbezogene Erhebungen von ausreichendem Interesse ist. Dieses Filter für neue Exportmärkte sorgt bei vergleichsweise geringen Kosten dafür, daß die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens erst dann eingesetzt werden, wenn die Wahrscheinlichkeit dafür spricht, daß ihr Einsatz zu positiven Ergebnissen führt. Damit werden nicht nur Geld und Zeit leitender Mitarbeiter gespart, sondern auch unnötige Spekulationen so lange wie möglich verhindert. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß einzelne Marktforschungsinstitute bei Gruppenuntersuchungen nur solche Teilnehmer zusammenschließen, die nicht miteinander konkurrieren.

ZUSAMMENARBEIT IN DER FORSCHUNG AUF AUSGEWÄHLTEN EXPORTMÄRKTEN

Das an der Erschließung eines neuen Exportlandes interessierte Unternehmen wird zweckmäßigerweise bei den die einleitenden Untersuchungen abschließenden eigenen Erhebungen über den neuen Markt auch systematisch die Möglichkeiten der Kooperation und Konzentration prüfen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß diese Möglichkeiten nach Charakter und Umfang von der Ausdehnung der Geschäftsbeziehungen abhängen, d. h. sie werden im Einleitungsstadium anders gartet

sein als nach Anlaufen eines vollen Geschäftes. Parallel zur Entwicklung der einzelnen Stufen der Exportaktivität bieten sich für Kooperation und Konzentration folgende Möglichkeiten an:

Im ersten Stadium jeder neuen Exportaktivität bleibt die Kooperation zunächst beschränkt auf die gemeinsame Beschaffung grundlegender Informationen. Die für die speziellen unternehmerischen Entscheidungen erforderlichen ergänzenden Unterlagen sind ihrem Charakter nach meist nicht dafür geeignet, durch Gemeinschaftserhebungen gewonnen zu werden. Ein weites Feld für Zusammenarbeit jeder Art öffnet sich jedoch, sobald ein neuer Markt als geeignet befunden wurde, sobald die Maßnahmen zur Vorbereitung seiner Erschließung beginnen.

Die Absatzvorbereitung bei neuen Exportmärkten setzt zunächst einmal die Überprüfung aller gewohnten Schritte der Absatzeinleitung und Absatzdurchführung voraus, um ihre Eignung für diesen speziellen neuen Markt festzustellen. Diese Eignungsprüfung leitet den zweiten Schritt der neuen Exportbemühungen ein. Sie wird durch Kooperation erleichtert, verbilligt und beschleunigt. In dieser Phase tritt neben die Zusammenarbeit mit ganzen Gruppen, die ähnlich gelagerte Interessen besitzen, die Kooperation mit einzelnen Partnern. Die notwendigen Kenntnisse über alle erforderlichen Details der Absatzvorbereitung und -durchführung im neuen Markt sollten soweit als irgend möglich nicht durch aufwendige und risikoreiche eigene Experimente gewonnen werden.

Für die kritische Diskussion spezieller eigener Pläne oder Maßnahmen zur Erschließung von neuen Exportmärkten eignet sich neben dem Erfahrungsaustausch in Gruppen besonders das Gespräch mit dem einzelnen Partner. Fachgespräche dieser Art sind ohne Schwierigkeiten zustande zu bringen, wenn beide Partner sachlich etwas zu geben haben und in der Lage und bereit sind, es zu tun.

Der erste Teil der Absatzvorbereitungen, die Ausarbeitung der Pläne für alle zur Absatzdurchführung notwendigen Maßnahmen, wird ergänzt durch den wichtigeren zweiten Teil, durch die technischen Vorbereitungen für die praktische Abwicklung des Exports. In diesem Stadium beginnen Kooperation und Konzentration ihre bedeutende Rolle zu spielen. Die Möglichkeiten hierzu sind vielfältig und theoretisch unbegrenzt. Sie erstrecken sich auf alle betrieblichen Tätigkeiten und insbesondere auf alle Funktionen des Absatzes. Die einzelnen Möglichkeiten partnerschaftlicher Zusammenarbeit ergeben sich aus den wirtschaftlichen Bedingungen der Märkte und der Zielsetzung der potentiellen Partner. Sie werden beeinflusst durch alle auf dem speziellen Markt wirksamen Faktoren. Jeder Versuch einer Aufzählung würde jedoch den Rahmen dieser Betrachtung sprengen und müßte unvollständig bleiben.

Ursache und Ziel der Kooperation ist in vielen Fällen die Einsparung oder Senkung von Kosten. Deshalb sind aus Kostengründen abgelehnte einzelne Exportaktivitäten immer wieder unter den Aspekten mög-

licher Zusammenarbeit zu überprüfen. Vielleicht können Einsparungen durch Kooperation beim Antransport, bei der Einlagerung, bei Absatzvorbereitung oder Absatzabwicklung bisher uninteressante Teilmärkte, Branchen oder Produkte exportinteressant machen.

Haben die einleitenden Überlegungen zu der Entscheidung geführt, neue Exportmärkte mit Hilfe von Kooperation oder Konzentration zu erschließen, dann stellen sich folgende Fragen:

KOOPERATION ODER KONZENTRATION?

Die Konzentration kann eine Endstufe der Kooperation sein. Während die Kooperation alle Möglichkeiten von lockerem Erfahrungsaustausch bis zu völliger Zusammenarbeit in ganzen Märkten in jeder denkbaren Form umschließt, ist die Konzentration meist das Ergebnis bestimmter wirtschaftlicher Verhältnisse: Fast immer findet durch einen Zusammenschluß die wirtschaftliche Überlegenheit eines Unternehmens ihren äußeren Ausdruck. Zusammenschlüsse gleichberechtigter Partner, die auf derselben wirtschaftlichen Ebene stehen, können als Ausnahmen angesehen werden. Gemeinschaftsgründungen, z. B. von Exportgesellschaften oder von ausländischen Niederlassungen, die von zwei oder mehr selbständigen Unternehmen ausgehen, sind sachlich als Kooperation anzusehen, sofern sie nicht die Übernahme eines Unternehmens durch das andere vorbereiten. Sieht man einmal von der Möglichkeit ab, daß beide Partner einer Kooperation diese bewußt als eine Vorstufe eines geplanten Zusammenschlusses betrachten, dann lautet die oben genannte Alternative: Kann der neue Markt durch partnerschaftliche Zusammenarbeit erschlossen werden oder empfiehlt sich die Übernahme eines in diesem Markt erfolgreich tätigen Unternehmens? Die zweite Möglichkeit setzt voraus, daß ein übernehmbares Unternehmen entsprechender Größenordnung vorhanden ist. Bei neu zu erschließenden Märkten besteht im Anfangsstadium die Gefahr, daß Konzentrationsbemühungen infolge ungenügender eigener Erfahrungen scheitern oder doch gesteckte Ziele nicht voll erreichen. Deshalb sollte auch bei Konzentrationsabsichten der Weg über die Kooperation geprüft werden.

WAHL DES PARTNERS BEI EINER KOOPERATION UND KONZENTRATION

Gleichgültig, ob man mit oder ohne Einschränkung an diesen Fragenkreis herangeht, also ob man sowohl nationale wie internationale Kooperation ins Auge faßt, ob man zeitliche bzw. sachliche Einschränkungen macht oder nicht, sind für die Partnerauswahl folgende grundsätzliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

Die sachlichen Interessen und die Pläne beider Partner müssen im ausreichenden Umfang in die gleiche Richtung weisen. Fehlt die innere Interessengleichheit, dann ist mit einem Auseinanderbrechen der Kooperation mit Sicherheit dann zu rechnen, wenn dieser Vorgang wenigstens einem, möglicherweise beiden Partnern, schädlich ist.

Ferner sollten die Größenordnungen der beiden Partner — ihre wirtschaftliche Bedeutung — in etwa übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, dann ist die Gefahr zu groß, daß eine wirtschaftliche Abhängigkeit des wesentlich schwächeren Partners zu einer von diesem nicht angestrebten Konzentration führt. Der mögliche Verlust der Unabhängigkeit als Ergebnis einer nicht ausreichend abgestimmten Kooperation ist zunächst noch eines der Hauptargumente gegen intensive Zusammenarbeit. Zu häufig wird — zu Recht oder zu Unrecht — hinter Kooperationsbemühungen die unausgesprochene Absicht vermutet, daß sie nur die Einleitung zu einer späteren unfreiwilligen Konzentration sein sollen. Die unterschiedliche unternehmerische Verbundenheit mit dem eigenen Werk bewirkt voneinander abweichende Auffassungen über das Aufkaufen bzw. Verkaufen von Unternehmen. Die Ansicht, daß jedes Ding seinen Preis habe, also daß theoretisch auch jedes Unternehmen gekauft werden könne, sofern nur entsprechend der wirtschaftlichen Situation genügend dafür geboten wird, hat sich im europäischen Wirtschaftsraum bisher noch nicht in dem Maße durchgesetzt wie in anderen Gebieten. Wenn die Kooperation frei bleiben soll von dem Mißtrauen gegenüber möglicher, absichtlich oder unabsichtlich herbeigeführter Abhängigkeit, dann sollten Partner gewählt werden, die der eigenen wirtschaftlichen Größenordnung entsprechen.

Charakter und Wesensart der kooperierenden Unternehmen sollten letztlich ebenso harmonisieren. Man braucht nicht Parkinson zu folgen und Unternehmen in männliche und weibliche einzuteilen; es genügt festzuhalten, daß in Zielsetzung, Politik und im ganzen Tätigwerden des einzelnen Unternehmens Ursachen dafür liegen können, daß die Zusammenarbeit mit anderen Firmen positiv oder negativ verläuft. Diese Einflüsse behalten ihre Wirksamkeit durchaus, auch dann, wenn Interessen und Größenordnungen harmonisieren. Die Beurteilung dieses immateriellen Faktors erfordert nicht nur Zeit, sondern auch eine zutreffende Vorstellung über den Charakter des eigenen Unternehmens. Diese eigenen Vorstellungen decken sich keineswegs immer mit dem Bild, das bei anderen über das Unternehmen besteht. Bei der abschließenden Beurteilung dieses Punktes sollte man deshalb auf die Ansichten erfahrener unabhängiger Dritter, z. B. befreundeter Banken, nicht verzichten. Beschäftigen sich die Kooperationsabsichten mit einem ausländischen Partner, dann sind sorgfältige Überlegungen zu diesem Punkte besonders wichtig.

KOOPERATION AUF NATIONALER UND INTERNATIONALER EBENE

Unter Berücksichtigung dieser generellen Voraussetzungen ist die Frage zu klären, ob für die Erschließung eines bestimmten Exportmarktes nationale oder internationale Kooperation vorzuziehen ist. Der nationalen Kooperation kommt nicht nur entgegen, daß sich für die Stammhäuser eine leichtere Zusammenarbeit ergibt, auch die Klärung der Voraussetzungen ist leichter. Unternehmen mit eigenen Auslandsorgani-

sationen streben häufig nach einer besseren Kapazitätsauslastung ihrer Einrichtungen. Sie stehen Kooperationsüberlegungen aufgeschlossen gegenüber.

Zur Ermittlung der Leistungsfähigkeit der gemeinsam zu benützenden Einrichtungen empfiehlt sich eine Testkooperation, ein Verfahren, das gewöhnlich den Interessen beider Partner entgegenkommt. Art und Umfang dieses Tests hängen von der Art des Produktionsprogrammes, der Ausdehnung des Exportmarktes und den Charakteristiken der gemeinsam zu benützenden Einrichtungen ab. Vor der endgültigen Aufnahme einer Zusammenarbeit ist unbedingt sicherzustellen, daß sich beide Partner über die gegenseitigen Ziele, deren Erreichbarkeit und die Zeitvorstellungen klar und einig sind.

Internationale Kooperation zur Erschließung eines neuen Exportmarktes kann durch wirtschaftliche Bedingungen erzwungen werden. Die hier wirksamen Faktoren sind vielfältig; sie reichen von politischen und administrativen Einflüssen bis zu produktbedingten Ursachen. Die internationale Kooperation kann ebenso wohl mit einem Partner im zu erschließenden Land erfolgen, wie mit einem Unternehmen aus einem dritten Land. In beiden Fällen gelten für eine erfolgreiche Auslese alle bereits erwähnten Kriterien. Jedoch wird die Informationsbeschaffung über ausländische Partner und deren Leistungsfähigkeit aus vielerlei Ursachen erschwert. Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, daß die kritische Prüfung möglicher Partner in geographisch ferner liegenden Gebieten oft ebenso schwierig ist wie unumgänglich notwendig. Besonders gilt dies für solche ausländische Unternehmen, die sich mit auffälligem Eifer als Partner anbieten und die gelegentlich blühende Ein-Mann-Existenzen mit Hilfe reichlich erbetener Exportmuster aufbauen.

KOOPERATION ALS VORSTUFE ZUR KONZENTRATION

Größer wird die Bedeutung der Partnerwahl, wenn es sich bei der geplanten Kooperation um eine Vorstufe zur Konzentration handelt. Hält man es für zweckmäßig oder unumgänglich, einen ausländischen Markt mit Hilfe einer Organisation zu erschließen, auf die man die volle Einflußmöglichkeit besitzt, dann hat man die Auswahl zwischen dem Aufbau einer solchen Einrichtung und der Übernahme eines bestehenden, geeignet erscheinenden Unternehmens durch Beteiligung oder Kauf.

EINE UNTERNEHMENSEIGENE EXPORTORGANISATION BIETET NEUE KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN

Entschließt man sich dazu, eine eigene Organisation aufzubauen, dann sind Kooperationsüberlegungen von vornherein in zwei Richtungen anzustellen: Inwieweit soll versucht werden, die aufzubauende eigene Absatzorganisation im Exportland aus Kostengründen oder aus Gründen der Absatzpolitik mit geeigneten bestehenden Einrichtungen zusammenarbeiten zu lassen. Die Tatsache, daß eine eigene Organisation aufgebaut werden soll, bedingt keineswegs, daß diese alle Funktionen selbst übernehmen muß. Besonders häufig erweist sich hier nicht nur für die Aufbau-

periode eine lockere Zusammenarbeit mit Einrichtungen anderer Unternehmen als nützlich und kostensparend.

Lager- und Bürogemeinschaften, gemeinsamer Warentransport, gemeinsame Messebeschickung und Werbekampagnen können überleiten zu der gemeinsamen Bearbeitung von solchen Aufgaben und Gebieten innerhalb des neuen Marktes, die dem auf sich selbst gestellten Unternehmen sonst aus Rentabilitätsgründen verschlossen bleiben würden.

Alle diese Schritte sind möglich, ohne daß das Ziel, eine im Grunde unabhängige eigene Organisation zu besitzen, verfehlt wird. Sie dienen der Kräftigung der eigenen Position und leiten über zu der zweiten möglichen Phase, die bei allen Aktionen dieser Art die gleiche Aufmerksamkeit verdient:

Welche Möglichkeiten für die Zukunft sollen angestrebt werden, um die aufzubauende eigene Organisation zusätzlich auszulasten, indem man ihre Einrichtungen in Teilen oder ganz für andere exportinteressierte Unternehmen mitarbeiten läßt? Ist eine solche Zielsetzung des geplanten Anstrebens von Kooperation von Anfang an gegeben, dann können bei den Aufbauarbeiten bereits entsprechende Rücksichten genommen werden, die die endgültige Realisierung der Pläne erleichtern. Ist es erst einmal gelungen, für einen neuen Exportmarkt Partner zu finden, für die man einen Teil der Exportfunktionen übernehmen kann, dann ist damit eine Grundlage geschaffen, die in analogen Fällen gleichartige Überlegungen fördert.

EINZEL- UND GRUPPENAKTIVITÄT ZUR KOOPERATION

Die bisher besprochenen Formen der Kooperation basieren ebenso wie die Konzentration auf Beziehungen zwischen zwei Partnern oder doch auf Einzelverhältnissen zwischen wenigen Unternehmen. Daneben hat sich über die Jahrhunderte hinweg die Gruppenaktivität bei der Erschließung neuer Exportmärkte erhalten. Sie wird von vielen Ländern wirtschaftspolitisch stark gefördert und erweist sich überall dort erfolgreich, wo besondere Anstrengungen notwendig sind, die die Möglichkeiten des einzelnen übersteigen.

Diese Form der Kooperation als Gruppenaktion tritt sowohl branchenorientiert auf wie auch ausgerichtet auf spezielle wirtschaftliche oder wirtschaftspolitische Interessen. Wie alle Aktionen mit vielfältigen Interessen und auf einer breiten Basis setzt sie bei den Teilnehmern eine gewisse Begrenzung der Einzelwünsche voraus. Außerdem kranken Gemeinschaftsaktionen nicht selten daran, daß diejenigen, die als Teilnehmer für einen Erfolg wichtig wären, es vorziehen, allein oder mit Einzelpartnern ihren Exportinteressen nachzugehen. Bei einer positiven Mitarbeit der Mitglieder können jedoch Exportgemeinschaften durch gemeinsame Markterkundung, Werbung und Messebeschickung auch in solchen Gebieten zu Absatzerfolgen kommen, die der Einzelaktivität und der vorstehend beschriebenen Kooperation mit einem oder wenigen Partnern verschlossen bleiben müssen.

Wenn die Anregung zu einer derartigen Exportaktivität innerhalb einer Interessentengruppe auf fruchtbaren Boden gefallen ist, dann bedarf sie zu ihrer Verwirklichung zunächst einmal eines leistungs- und aktionsfähigen Arbeitskreises. Dieser hat unter Auswertung der speziellen Erfahrungen der einzelnen Mitglieder der Gruppe zu prüfen, welche Möglichkeiten der Kooperation existieren. Für Exportgemeinschaften gilt auf dem Gebiet der Kooperation sinngemäß das für das Einzelunternehmen ausgeführte.

DIE BEDEUTUNG VON KOOPERATION ZU KONZENTRATION

Im Gegensatz zur Kooperation, die auf allen Gebieten wirtschaftlicher Tätigkeit wachsendes Interesse findet und die besonders im Absatzbereich offensichtlich mit zunehmendem Erfolg betrieben wird, bleibt die Konzentration etwas im Hintergrund. Dies entspricht ihrer Natur und ist kein Werturteil über ihre Bedeutung. Wenn ein Unternehmen ein anderes übernimmt oder eine maßgebliche Beteiligung daran erwirbt, dann liegt es nicht immer im Interesse der Beteiligten, dies zu publizieren.

Konzentrationserscheinungen können vielfältige Ursachen haben. Liegen sie auf dem Absatzsektor, dann ist vor dem Zusammenschluß sicherzustellen, daß die für die Absatzergebnisse wichtigen Voraussetzungen erhalten bleiben. Wer Unternehmen erwirbt, bei denen für den Kauf maßgebliche Voraussetzungen auf zwei oder vier Augen gestellt sind, handelt fahrlässig und verstößt gegen einen unabdingbaren Punkt im Katalog der Konzentrationsbedingungen.

Zur Erschließung neuer Märkte mit Hilfe von Konzentration wird häufig der Umweg über den Aufkauf von Produktionseinrichtungen für die Herstellung, Fertigung oder Montage der eigenen Waren im neuen Markt gewählt. Beteiligungen an oder Erwerb von Handelsgesellschaften sind weniger häufig; an ihre Stelle treten eigene Niederlassungen oder Formen der Kooperation.

Keine der Formen der Kooperation jedoch erreicht die Bedeutung und die Auswirkungen des Zusammenschlusses, der Verschmelzung von Unternehmen. Unabhängig von der Art des Vorgehens bei Maßnahmen der Konzentration ist in jedem Fall eine gründliche Analyse aller einflußnehmenden Faktoren Voraussetzung. Über Methodik und praktische Erfahrungen bei der Vorbereitung und der Durchführung von Zusammenschlüssen wird in wachsendem Umfang publiziert, in neuester Zeit vor allem im Zusammenhang mit lateraler Diversifikation. Wird ein Schritt dieser Art erwogen, um einen neuen Exportmarkt zu erschließen, dann ist das primäre Auswahlkriterium das Marktpotential und seine Erhaltung. Beim Eigentumsübergang ist aber auch auf die Sicherung der personellen

Voraussetzungen zu achten. Nicht selten gelingt es wachsamem Konkurrenten die mit Konzentrationsbemühungen verfolgten Absichten zu stören, indem das naturgemäß bei wichtigen Mitarbeitern auftretende Gefühl der Unsicherheit benützt wird, um Schlüsselkräfte abzuwerben. Diese Gefahr wird verringert, wenn die Konzentration durch Kooperation eingeleitet wird.

GEGENSEITIGES VERTRAUEN ALS VORAUSSETZUNG

Faßt man die für Kooperation und Konzentration gültigen Überlegungen zusammen, so kann man sagen, daß beides Maßnahmen sind, die es ermöglichen, Leistungsfähigkeit, Erfahrungen und Kapazitäten anderer für Ziele des eigenen Unternehmens nutzbar zu machen. Sie unterscheiden sich grundsätzlich in ihrer Auswirkung auf die Partner. Kooperation, soweit sie nicht offen oder verdeckt geplantes Überleitungsstadium zur Konzentration ist, hat alle positiven und negativen Seiten freiwilliger Partnerschaft. Wenn sie dauerhaft und erfolgreich sein soll, setzt sie zwischen den Partnern volles gegenseitiges Vertrauen voraus. Keine Zusammenarbeit kann fruchtbar werden, die bei einem oder bei beiden Partnern Mißtrauen hervorruft. Vor allen technisch-sachlichen Voraussetzungen ist eine feste Vertrauensbasis die unabdingbare Grundlage. Übersieht man dies, dann stellt man Kooperationsbemühungen auf eine untaugliche Basis. Existiert die Vertrauensgrundlage, dann können unvollständige sachliche Voraussetzungen ergänzt werden, sobald die Notwendigkeit dazu offenbar wird. Mangelndes oder erschüttertes Vertrauen läßt sich nachträglich kaum schaffen oder reparieren. Grundlage für erfolgreiche Kooperation zur Erschließung von Exportmärkten ist deshalb die Entwicklung und die Pflege guter persönlicher Kontakte. Wenn die Größenordnung der Zusammenarbeit es erfordert, ist diese durch den Unternehmer oder den Verantwortlichen für den gesamten Export, sonst durch den zuständigen Sachbearbeiter vorzunehmen. Dies sollte von Anfang an vorgesehen werden. Erweist es sich endgültig als unmöglich, es zu erreichen, dann ist zu überprüfen, ob Art und Umfang der Kooperation zu verändern sind oder ob grundsätzlich andere Wege gegangen werden müssen.

Praktisch jede Form der Kooperation tangiert konkurrierende Aktivitäten. Damit werden Grundprinzipien freier Wirtschaftstätigkeit überhaupt berührt. Freiwillige Regelungen, die unter Verzicht auf die Ausnutzung letzter eigener Möglichkeiten dazu beitragen sollen, langfristig dem Wohl der Partner zu dienen, erfordern eine Wirtschaftsethik, die durch äußere Bedingungen und innere Einsicht an Boden gewinnt. Wird sie im Exportgeschäft mit gutem Willen und der nötigen Sorgfalt praktiziert, dann öffnet sie Wege zu neuen Erfolgen.