

Knoblich, Hans

**Article — Digitized Version**

## Exportförderung durch Exportgemeinschaften

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Knoblich, Hans (1964) : Exportförderung durch Exportgemeinschaften, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 3, pp. VI-X

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141781>

**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.*

# Exportförderung durch Exportgemeinschaften

Dr. Hans Knoblich, Nürnberg

In den letzten Jahrzehnten haben sich in der Weltwirtschaft bedeutsame strukturelle Wandlungen vollzogen, deren Ursachen in den Bereichen der Politik, der Technik und der Wirtschaft zu suchen sind, und die sich sowohl auf die Zusammensetzung des deutschen Außenhandels als auch auf Organisation und Funktionen der deutschen exportierenden Industrie und des Exporthandels auswirkten. Als Beispiele für solche Wandlungen sind etwa zu nennen<sup>1)</sup>:

Die meisten der früheren Kolonialgebiete haben ihre politische Selbständigkeit erlangt und sind in einer stetigen wirtschaftlichen Entwicklung begriffen. Diese Länder legen eine zunehmende Aktivität, ein zielbewußtes Vorgehen bei der Warenein- und -ausfuhr an den Tag, das sich unter anderem in dem Versuch äußert, die alten europäischen Handelsmittler auszuschalten und direkte Verbindungen mit den Herstellern zu knüpfen. Die Lenkung und Abwicklung ihres Außenhandels liegt mehr oder weniger in staatlichen Händen, und man kontrahiert insofern auch bevorzugt mit staatlichen oder halbstaatlichen Stellen.

Durch die Verbesserung des Nachrichtenwesens und die Intensivierung des Schiffs- und insbesondere des Flugverkehrs wird die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen erleichtert und die Verhandlungsführung beschleunigt. Auch die Entwicklung des internationalen Messewesens trägt viel zur Förderung der Kontakte zwischen Herstellern und ausländischen Kunden bei.

In den Geschäftsbeziehungen und Geschäftsformen im Außenhandel ist ein Wandel insofern eingetreten, als an die Stelle des etwa bis zur Jahrhundertwende vorherrschenden einzelnen Geschäftsabschlusses (einer extensiven Marktbearbeitung) die Pflege intensiverer, dauerhafter Verbindungen getreten ist. In diesem Zusammenhang ist auch auf die zunehmende Verlagerung der deutschen Exporte auf Investitionsgüter und hochwertige Konsumgüter hinzuweisen. Die wachsende Differenziertheit und Erklärungsbedürftigkeit der Exportgüter lassen eine stärkere Beteiligung des Herstellers an der Exportdurchführung notwendig erscheinen, da den herkömmlichen Exportmittlern häufig die Sachkenntnis zum Export dieser Erzeugnisse fehlt.

Diese Entwicklungstendenzen in der Weltwirtschaft wirken sich besonders dahingehend aus, daß der einzelne Hersteller aktiver in die Gestaltung (die Planung und Lenkung) seines Exportabsatzes eingreifen muß, daß er eine eigene Exportorganisation auf- bzw. ausbauen muß, daß er sich weniger als bisher des eingespielten Apparates eines Exporthändlers bedienen kann; kurz, daß er mehr und mehr von indirekten zu direkten Formen des Exportabsatzes übergehen muß.

Daß eine solche Exportaktivität des Herstellers viel Geld kostet, viel mehr als der Aufbau einer entsprechenden Absatzorganisation im Inland, und daneben auch hohe Risiken mit sich bringt, braucht nicht besonders hervorgehoben zu werden. Wenn trotzdem eigens darauf hingewiesen wird, so deshalb, weil dieser Tatbestand offensichtlich bei der Diskussion um die optimale Gestaltung der Exportorganisation noch nicht richtig ins Bewußtsein getreten ist: Eine Exportquote von 30 % kann in einem Unternehmen bereits als recht hoch angesehen werden. Sie besagt, daß vom Gesamtumsatz dieser Firma 70 % im Inland bleiben, während 30 % über die Landesgrenzen exportiert werden. Diese 30 % des Umsatzes gehen nun aber nicht in ein Land, sondern verteilen sich in unterschiedlicher Höhe auf eine mehr oder weniger große Zahl von Ländern, so daß auf das einzelne Land nur ein Bruchteil des Gesamtumsatzes der Firma entfällt.<sup>2)</sup> Eine intensive Bearbeitung dieser Auslandsmärkte lohnt sich also, von den wenigen bedeutenden Abnehmerländern abgesehen, in der Regel nicht, da die hierfür erforderlichen Aufwendungen in keinem Verhältnis zu den getätigten Umsätzen stehen!

## DER KOOPERATIONSGEDANKE

Trifft diese Überlegung schon für Großbetriebe zu, die auf Grund ihrer absolut hohen Auslandsumsätze in der Regel eine gewisse Absatzaktivität entfalten können, um wieviel schwieriger muß dann die Export-situation bei Klein- und Mittelbetrieben sein! Ihre Wettbewerbsfähigkeit scheint, wie aus den betroffenen Kreisen in den letzten Jahren immer wieder zu hören war, tatsächlich stark beeinträchtigt zu sein.

Selbstverständlich sind in den zuständigen Gremien der Wirtschaft (in anderen Ländern auch von staatlicher Seite) Überlegungen angestellt worden, wie diesem Problem zu begegnen sei. In der Bundesrepublik, in der staatliche Maßnahmen der Exportförderung weniger eine Rolle spielen, wird dabei vor allem der Selbsthilfe der verschiedenen Wirtschaftszweige und Unternehmen große Bedeutung zugemessen. Als eine wirkungsvolle Maßnahme, sich im nationalen wie im internationalen Wettbewerb zu behaupten, wird die überbetriebliche bzw. zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, die Kooperation, genannt.

Eine solche Zusammenarbeit kann in den verschiedensten Bereichen einer Unternehmung erfolgen: im Produktionsbereich etwa durch Vereinbarungen über gegenseitige Abstimmung des Produktionsprogramms, durch gemeinsame Entwicklungsarbeiten an neuen Produkten; auf dem Gebiet der Beschaffung etwa durch gemeinschaftlichen Einkauf mehrerer Hersteller. Wohl ihre größte Bedeutung hat die zwischenbetrieb-

<sup>1)</sup> Vgl. E. Schäfer, „Wandlungen in der absatzwirtschaftlichen Organisation des Fertigwarenexports“, in: Deutschland und die Weltwirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N. F., Band 10, Berlin 1954.

<sup>2)</sup> Vgl. E. Schäfer, „Exportabsatz und Exportmarktforschung“, in: Der Marktforscher, 1959, Nr. 2.

liche Zusammenarbeit auf dem Absatzsektor, wobei sie sich hier selbstverständlich sowohl auf das Inland als auch auf den Export erstrecken kann. Es besteht die Möglichkeit, gemeinsame Vertreter zu bestellen, gemeinsame Auslieferungslager zu errichten, gemeinsame Werbeaktionen durchzuführen, Messen gemeinsam zu beschicken usw.

Gerade für Industriezweige mit stark mittelständischem Charakter (wie etwa die Textilindustrie) ist heute tatsächlich ein gemeinsames Vorgehen auf den Exportmärkten die einzige Möglichkeit, im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

#### FORMEN DER KOOPERATION IM EXPORT

Unter den verschiedenen Organisationsformen, die sich in diesem Zusammenhang herausgebildet haben, ist die Exportgemeinschaft zweifellos die wichtigste.<sup>3)</sup>

Man kann ganz allgemein unter Exportgemeinschaften Zusammenschlüsse mehrerer Unternehmungen zwecks Schaffung einer gemeinsamen Exportorganisation bzw. zwecks Delegation einer oder mehrerer Funktionen des Exportabsatzes an eine gemeinsame Institution verstehen.

Ihre Entstehung fällt — wenn man von gewissen Vorläufern, etwa den sog. Exportmusterlagern, die seit der Jahrhundertwende bekannt sind, absieht — in die Jahre nach dem ersten Weltkrieg. Ihren Ausgang nahmen sie von den angelsächsischen Ländern, um dann aber auch bald in Frankreich, Skandinavien, Deutschland und anderen europäischen Ländern Eingang zu finden. Aber erst in den letzten Jahren sind die Exportgemeinschaften stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt; sie scheinen eine Art Renaissance gerade in solchen Ländern zu erleben, in denen eine Exportförderung von seiten des Staates entweder ganz fehlt oder unzureichend ist.

Die an die Exportgemeinschaft oftmals geknüpften übertriebenen Hoffnungen, daß mit ihr alle Exportsorgen der Unternehmungen gelöst werden könnten, dürften jedoch nicht in Erfüllung gehen. Ihre Möglichkeiten und Grenzen, ihre Stellung innerhalb des gesamten Exportabsatzes einer Unternehmung, sollen hier aufgezeigt werden.

Das Stichwort Exportgemeinschaft erinnert an einige andere Erscheinungen, die oft in einem Zug mit ihr genannt werden. Wenn auch rechtlich zwischen Exportgemeinschaft und Exportkartell kein Unterschied gemacht wird (vgl. etwa Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen), so bestehen zwischen beiden doch erhebliche ökonomische Unterschiede. Das Exportkartell trachtet möglichst nach der Erfassung des gesamten Angebotes einer Branche. Bei der Exportgemeinschaft dagegen ist die Zahl der Beteiligten relativ klein, so daß immer nur ein kleiner Teil des

Angebotes zusammengefaßt wird. Während das Kartell nur auf eine Erzeugnisart ausgerichtet ist (Walzstahl, Kohle), strebt die Exportgemeinschaft in der Regel danach, daß sich die Produktionsprogramme der zusammengeschlossenen Firmen ergänzen (verschiedene Werkzeug- oder Spielzeughersteller). Das in einer Exportgemeinschaft zusammengefaßte Sortiment wird dadurch breiter, abgerundeter. Überhaupt kann die Sortimentsbildung — dies sei bereits vorweg betont — als die wichtigste Funktion der Exportgemeinschaft angesehen werden, während es bei den Kartellen aller Art in erster Linie um Preisabsprachen geht.

Der Unterschied zwischen Exportgemeinschaft und Exportkonsortium liegt in der Dauer des Zusammenwirkens begründet. Während die Exportgemeinschaft in der Regel auf unbegrenzte Zeit ins Leben gerufen wird, ist das Konsortium auf die Durchführung einer bestimmten Exportaktion begrenzt (z. B. der von drei deutschen Konzernen durchzuführende — dann allerdings nicht zustande gekommene — Röhrenexport nach der UdSSR).

Als Unterfall der Exportgemeinschaft kann der Exportring angesehen werden, dessen Organisationsprinzip sich von dem der Exportgemeinschaft unterscheidet. Während unter Exportgemeinschaften im eigentlichen Sinne reine Herstellergemeinschaften zu verstehen sind, steht der Exportring unter Führung eines Handelshauses, das feste vertragliche Bindungen mit verschiedenen Herstellerfirmen eingegangen ist.

#### ORGANISATIONSFORMEN EINER EXPORTGEMEINSCHAFT

Schon hier wird ersichtlich, daß sich eine Exportgemeinschaft verschiedener Organisationsformen bedienen kann und daß dementsprechend auch der Zusammenhang mit der Exportorganisation der einzelnen Mitgliedsfirma durchaus unterschiedlich gestaltet sein kann.

##### Die Geschäftsführung

Zunächst ist an die Gestaltung der Geschäftsführung der Exportgemeinschaft zu denken. Recht häufig ist der Fall, daß eine Mitgliedsfirma, die bereits über eigene ausgebaute Exportverbindungen und entsprechende Auslandserfahrung verfügt, die Federführung für die Exportgemeinschaft übernimmt. Meist geht von ihr auch die Initiative zum Zusammenschluß aus.

Findet man diese Organisationsform oft als vorläufige Lösung während der Aufbauzeit der Gemeinschaft, so wird nach Konsolidierung der Verhältnisse vielfach ein gemeinschaftliches Exportbüro, das als nach außen verlagerte gemeinsame Exportabteilung aller beteiligten Hersteller angesehen werden kann, ins Leben gerufen. Dieses arbeitet unabhängig von den einzelnen Mitgliedsfirmen und nimmt die Interessenvertretung für alle in gleichem Umfang wahr.

Sofern sich die Geschäftsführung in den Händen eines Exporthandelshauses befindet, haben wir es mit dem Fall des oben genannten Exportringes zu tun.

<sup>3)</sup> Vgl. „Exportgemeinschaften. Ergebnisse einer Untersuchung über gemeinschaftliche Exportorganisationen in Westdeutschland“, Berichte des Instituts für Exportforschung, Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nürnberg, hrsg. v. Erich Schäfer, Köln und Opladen 1960.

## Die Kostenverteilung

An dieser Stelle seien auch einige Angaben über die Möglichkeiten der Kostendeckung der Exportgemeinschaft gemacht, denn es ist selbstverständlich, daß durch die gemeinschaftliche Lösung absatzwirtschaftlicher Probleme Kosten entstehen, die von den Mitgliedern der Exportgemeinschaft gemeinsam getragen werden müssen.

In vielen Fällen erfolgt die Kostendeckung durch Zahlung fester Beiträge, die entweder nach der Höhe des über die Exportgemeinschaft laufenden Umsatzes oder aber nach der Kapazität (z. B. Belegschaft) der beteiligten Betriebe festgelegt werden. Erforderlich ist hierbei eine Vorausschätzung der anfallenden Kosten der Gemeinschaft. — Die ebenfalls übliche Kostenverteilung entsprechend der Umsatzanteile der einzelnen Mitglieder berücksichtigt zwar die unterschiedliche Inanspruchnahme der Exportgemeinschaft, jedoch bleibt die Verschiedenartigkeit der Absatzbemühungen für die einzelnen Erzeugnisse außer Betracht. — Eine weitere und oft zweckmäßige Möglichkeit ist die, daß das einzelne Mitglied seine Erzeugnisse zu einem Festpreis an die Exportgemeinschaft verkauft, die sie mit einem entweder auf längere Zeit festgelegten oder von Fall zu Fall kalkulierenden Aufschlag weiterveräußert. Sofern über die Kostendeckung hinaus Überschüsse entstehen, können diese am Ende des Geschäftsjahres an die Mitglieder verteilt werden.

## Das Sortiment

Was das Vertriebsprogramm der Exportgemeinschaften betrifft, so kann dieses nach zwei Gesichtspunkten gestaltet sein: es können entweder technisch verwandte Erzeugnisse, die aus dem gleichen Material bzw. nach dem gleichen Fertigungsverfahren hergestellt werden (z. B. Exportgemeinschaften der Fleisch- und Fischwarenindustrie), oder aber absatzverwandte Erzeugnisse zusammengefaßt sein. Die letztere Möglichkeit ist die weitaus häufigere und insoweit auch „typisch“ für die Exportgemeinschaft. Es können hier entweder Erzeugnisse für gleiche Bedarfsträger zusammengefaßt sein (charakteristische Beispiele hierfür sind die Exportgemeinschaften für Textilmaschinen oder Werkzeugmaschinen). Zum anderen kann sich das Vertriebsprogramm einer Gemeinschaft an einer bestimmten Bedarfsart orientieren; als typische Beispiele hierfür können die Exportgemeinschaften für Feinkost (Frankreich), für Zeichengeräte und für Sportartikel gelten.

## Die Exportmärkte

Eine wichtige Frage, die im Rahmen der Organisation einer Exportgemeinschaft geklärt werden muß, ist die, welche Exportmärkte von ihr bearbeitet werden sollen bzw. ob gewisse Exportgebiete der Absatzorganisation der einzelnen Unternehmung vorbehalten bleiben sollen. Es zeigt sich hierbei, daß in den meisten in der Praxis bekannt gewordenen Fällen alle Märkte gemeinschaftlich bearbeitet werden, in die sich ein Export überhaupt lohnt.

Einige Exportgemeinschaften befassen sich nur mit der Ausfuhr in überseeische Gebiete und überlassen die Betreuung der europäischen Märkte den Mitgliedsfirmen selbst. Dafür ist die Überlegung maßgebend, daß nur solche Märkte gemeinsam bearbeitet werden sollen, deren direkte Bearbeitung den einzelnen Firmen Schwierigkeiten bereitet.

Eine Beschränkung auf bestimmte Absatzgebiete kann auch durch die Eigenart der Ware bedingt sein, wie dies etwa bei den Exportgemeinschaften für Afrika-spaten oder Plantagengeräte der Fall ist.

Bei der Festlegung der Exportgebiete ist auch denkbar, daß einzelne Hersteller sich für Länder, nach denen sie bereits erfolgreiche Geschäftsverbindungen geknüpft haben, „Reservate“ einräumen lassen, d. h. sie exportieren dorthin individuell und nicht gemeinschaftlich. Für die Exportgemeinschaft entsteht natürlich hier der Nachteil, daß ihr Vertriebsprogramm in bestimmten Ländern unvollständig wird.

## Die Absatzwege

Von der Zusammensetzung des Vertriebsprogramms einer Exportgemeinschaft hängt auch die Wahl der Absatzwege im Export ab. Je individueller ein Erzeugnis gestaltet ist, je höher seine Qualität oder seine Erklärungsbedürftigkeit ist, um so notwendiger wird es sein, den direkten Absatzweg einzuschlagen. Als Arten des direkten Exports kommen in Frage:

- Der unmittelbare Absatz ab Gemeinschaftsbüro, der vor allem im Investitionsgütergeschäft gewählt wird (z. B. bei den Exportgemeinschaften der Textilmaschinenhersteller),
- der Absatz über eigene Niederlassungen im Ausland, der gegenüber anderen Absatzwegen den Vorteil direkteren Kundenkontakts hat, allerdings auch erhebliche Kapitalkraft voraussetzt, ferner
- der Absatz über einen Gemeinschaftsvertreter auf Provisionsbasis bzw. die Entsendung von Gemeinschaftsreisenden (bzw. Gemeinschaftsingenieuren), deren Aufgabe es ist, die Verbindung zwischen den ausländischen Vertretungen und dem Stammhaus aufrechtzuerhalten.

Neben dem direkten Exportweg kommt auch der indirekte Export über selbständige Handelshäuser in Betracht, wobei der hanseatische Ausfuhrhändler, der seinen Sitz an großen Hafenplätzen hat, als Mittler die bedeutendste Rolle spielt. Entgegen der vielfach geäußerten Meinung, daß der Zusammenschluß mehrerer Herstellerfirmen zu einer Exportgemeinschaft eine Umgehung des hanseatischen Exporthandels bedeute, ist in der Praxis in vielen Fällen eine durchaus positive Zusammenarbeit zwischen Gemeinschaft und Exporthandel festzustellen. Dieser wird besonders dann gerne eingeschaltet, wenn die Ware in Länder mit geringen Exportmöglichkeiten geht oder in solche, die spezifische Länderkenntnisse erfordern (z. B. Ostasien oder Afrika). Daß das Exporthandelshaus im Rahmen der Exportorganisation der Bundesrepublik auch heute noch seinen Platz behauptet und sich erfolgreich an neue Entwicklungstendenzen anzupassen sucht, geht

schon daraus hervor, daß manche Exportgemeinschaften (Exportringe) ihr Entstehen gerade der Initiative eines solchen Handelshauses verdanken.

#### **FUNKTIONENÜBERNAHME DER EXPORTGEMEINSCHAFT**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß bei einer Exportgemeinschaft Aufgaben (Funktionen), die bisher von einzelnen Unternehmen wahrgenommen wurden, an eine gemeinsame Institution delegiert werden. Das Ausmaß dieser Funktionsübernahme kann durchaus unterschiedlich sein.<sup>4)</sup>

#### **Die Absatzvorbereitung**

Die Absatzvorbereitung, in deren Bereich die Marktforschung, die Werbung und die Absatzplanung fallen, wird in der Regel von den Exportgemeinschaften übernommen; wir können sie deshalb gleichsam als eine „Hauptfunktion“ der Exportgemeinschaft ansehen. Hinsichtlich der Ausübung der Marktforschung durch Exportgemeinschaften können wir verschiedene Intensitätsstufen unterscheiden, die sich von nur gelegentlichem, mündlichem Erfahrungsaustausch der Mitglieder bis hin zur Bestellung von Sachbearbeitern für Marktforschung (oder sogar ausgebauten gemeinschaftlichen Marktforschungsabteilungen) erstrecken können. Der „Normalfall“ der marktforscherischen Betätigung einer Exportgemeinschaft ist etwa darin zu sehen, daß neben sekundärstatistischem Material (das von Fachverbänden geliefert und von den Exportgemeinschaften ausgewertet wird) auch eigene Erfahrungen der Mitgliedsfirmen, Reisenden- und Vertreterberichte usw. den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden; meist in Form von periodisch erscheinenden Rundschreiben.

Die gemeinsam durchgeführte Werbung, etwa die Beschickung von Auslandsmessen, gibt in vielen Fällen die ersten Impulse zur Bildung von Exportgemeinschaften. Das verbreitetste Werbematerial ist der — meist in mehreren Sprachen gedruckte — Gemeinschaftskatalog, bzw. das gemeinschaftlich versandte Prospekt- und Katalogmaterial der Mitgliedsfirmen.

Während Marktforschung und Werbung Aufgaben darstellen, die von fast allen bekannt gewordenen Exportgemeinschaften übernommen werden, tritt in bezug auf die weiteren Teilfunktionen, insbesondere auf Verkaufsabschluß und -durchführung eine deutliche Differenzierung auf. Die Preisstellung und -gestaltung wird von einem großen Teil der Exportgemeinschaften vollkommen der einzelnen Mitgliedsfirma überlassen; besonders dann, wenn jedes Mitglied eine andere Sparte des Verkaufsprogramms der Gemeinschaft vertritt. Die Exportgemeinschaft kann jedoch auch in diesen Fällen ihren Mitgliedern durch Lageberichte Einblick in die Preisverhältnisse im Ausland, insbesondere in die Preise der ausländischen Konkurrenz verschaffen.

#### **Die Absatzdurchführung**

Variationsmöglichkeiten ergeben sich auch bei der Absatzdurchführung (Verkaufsabschluß, Versand) und bei der finanziellen Abwicklung der Exportgeschäfte.

<sup>4)</sup> Zur Gliederung der absatzwirtschaftlichen Funktionen vgl. E. Schäfer, „Absatzwirtschaft“, Beitrag im Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Köln und Opladen 1959, S. 342.

Der Verkaufsabschluß kann einmal im Namen und für Rechnung der Gemeinschaft erfolgen; es handelt sich also hierbei um ein Eigengeschäft der Gemeinschaft. In anderen Fällen kann es sich als zweckmäßig erweisen, den Vertrag im Namen und für Rechnung der Mitgliedsfirma abzuschließen. Die Exportgemeinschaft geht hier also lediglich ein Vertretungsverhältnis ein. Schließlich besteht noch die Möglichkeit, daß die Exportgemeinschaft ein Geschäft lediglich vermittelt und die Mitgliedsfirma mit dem ausländischen Kunden selbst kontrahiert.

Auch der Versand der Ware kann sowohl gemeinschaftlich als individuell vorgenommen werden. Sofern es sich um Lieferung einzelner (meist größerer) Objekte handelt, dürfte die Abwicklung des Versandes durch den betreffenden Hersteller naheliegen. Aufträge, die sich aus Lieferungen mehrerer Herstellerbetriebe zusammensetzen, läßt man vorzugsweise vom Spediteur zusammenstellen. Bei Versand durch die Gemeinschaft kann die Ware entweder ab Herstellungsort oder ab Verschiffungshafen (bei Europa-Export auch an einem anderen Ort) übernommen werden.

Von besonders aktiven Spielarten der Exportgemeinschaft kann auch die finanzielle Abwicklung der Exporte übernommen werden, zumal wenn sie die Verkäufe im Namen der Gemeinschaft abschließen. Der Exportabsatz läuft bei diesem Typ für die beteiligten Hersteller weitgehend auf ein Inlandsgeschäft hinaus: sie liefern ihre Ware an das gemeinsame Verkaufsbüro und erhalten den Rechnungswert (evtl. unter Einbehaltung eines vereinbarten Provisionsatzes) nach Eingang der Zahlung des Kunden ausbezahlt. Besonders intensiven und kapitalkräftigen Formen der Exportgemeinschaft ist es sogar möglich, den Rechnungsbetrag sofort nach Lieferung zu vergüten. In diesem Fall liegt eine ausgeprägte Absatzfinanzierung durch die Exportgemeinschaft vor. Den meisten Exportgemeinschaften dürften allerdings auch heute noch die Mittel hierfür fehlen.

Gerade für weniger finanzkräftige Firmen wäre die gemeinschaftliche Finanzierung des Exportgeschäfts von großer Bedeutung, da sie vielfach erst auf diese Weise in die Lage kämen, sich am Export zu beteiligen. Der Charakter der Exportgemeinschaft als Instrument der Exportförderung wird hier besonders deutlich.

Zu den Funktionen nach Absatzdurchführung gehören Kundendienst und Kundenpflege. Sie sollten bei all den Zusammenschlüssen zentral durchgeführt werden, die über gemeinsame Stützpunkte im Ausland verfügen. Ein wichtiger Grund, solche Stützpunkte im Ausland ins Leben zu rufen, ist der Reparatur- und Ersatzteilbedarf für hochentwickelte Maschinen. Ohne einen solchen garantierten Service würden sich heute ausländische Kunden wohl nur schwer bereit finden, deutsche Waren zu kaufen.

#### **TOTALE UND PARTIELLE EXPORTGEMEINSCHAFTEN**

Entsprechend dem unterschiedlichen Ausmaß der Funktionsübernahme, können wir nun die Exportgemeinschaften in zwei Hauptgruppen einteilen: in die intensive Form der Verkaufsgemeinschaft, die sowohl die

Absatzvorbereitung und -anbahnung als auch die Absatzdurchführung in eigener Regie übernimmt, und die wir auf Grund ihrer besonders hohen Funktionsübernahme für die Mitglieder auch als „totale“ Exportgemeinschaft bezeichnen könnten. Ihr gegenüber steht die „partielle“ Exportgemeinschaft, die sich auf die Funktionen vor (Absatzvorbereitung und -anbahnung) oder nach Absatzdurchführung beschränkt und für die — je nach Ausprägung — die Bezeichnungen Förderungsgemeinschaft, Vermittlungsgemeinschaft und Kundendienstgemeinschaft vorgeschlagen worden sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Exportgemeinschaft in vielen Fällen, besonders in Industriezweigen, die stark klein- oder mittelbetrieblich konstruiert sind, ein Mittel darstellt, Auslandsmärkte zu erschließen bzw. zu erhalten.

Damit sollen die Schwierigkeiten, die sich solchen Zusammenschlüssen in den Weg stellen können, nicht übersehen werden. Sie sind vor allem in der Mentalität der Unternehmer begründet, die nicht immer geneigt sind, ihre Eigeninteressen denen der Gemeinschaft unterzuordnen und ihre unternehmungspolitischen Ziele zu harmonisieren. Probleme liegen aber auch in effektiven Unterschieden in der Interessenlage der Beteiligten, die oft nicht leicht aufeinander abzustimmen sind.

Zahlreiche positive Erfahrungen mit Exportgemeinschaften in der jüngsten Vergangenheit lassen jedoch darauf schließen, daß sich auch in der Haltung der Unternehmerschaft ein Wandel anbahnt, der die Idee wie die Methoden des gemeinschaftlichen Vorgehens im Export weiter fördern kann.

## Die Anlagen-Exportgemeinschaft

Dr. Claus Liesner, Hamburg

Seit dem Ende des 19. Jahrhunderts haben sich bei der Ausfuhr industrieller Erzeugnisse die Absatzbedingungen auf den Auslandsmärkten beträchtlich verändert. Der Einfuhrbedarf der Abnehmerländer verlagert sich im Zuge ihrer Industrialisierung von Konsumerzeugnissen mehr und mehr zu hochwertigen Investitionsgütern. Innerhalb des Imports von Produktionsmitteln steigt dabei besonders der Bedarf an vollständigen Fertigungsanlagen und anderen kompletten Einrichtungen; das Anlagengeschäft gewinnt zunehmend an Gewicht.

Die veränderten und differenzierten Bedarfsanforderungen der ausländischen Abnehmer und der sich verschärfende Angebotswettbewerb stellen das einzelne exportierende Industrieunternehmen vor neue absatzwirtschaftliche Probleme. Die Exportaufgabe hat sich ausgedehnt. Eine entsprechende Ausfuhrorganisation aber erfordert ein hohes Investitionskapital und ist mit Absatzkosten und -risiken verbunden, die mit der Marktferne und räumlichen Ausdehnung der Absatzgebiete noch zunehmen.

### CHARAKTERISTIK DER ANLAGEN-EXPORTGEMEINSCHAFT

Das Streben der Industriebetriebe, diese exportwirtschaftlichen Probleme zu meistern und ihren Exportabsatz zu sichern, hat die industriellen Exportgemeinschaften entstehen lassen. Unter ihren verschiedenartigen Arten stellt die Anlagen-Exportgemeinschaft eine besondere Erscheinungsform dar. Sie ist ein funktionseller Zusammenschluß mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Industriebetriebe auf Konsortialbasis, die sich unter Verzicht auf Wettbewerbsabsprachen gemeinsam an einer ausländischen Ausschreibung beteiligen und einen Großauftrag oder die Lieferung einer vollständigen Anlage übernehmen.

Der ad hoc-Charakter des Anlagengeschäfts prägt die Zusammenarbeit der verschiedenen Hersteller in diesem Zusammenschluß als Arbeitsgemeinschaft, die sich nach Erreichen ihres Zieles wieder auflöst. Die bei den einzelnen Projekten abweichenden Bedingungen und unterschiedlichen Bedarfswünsche der Abnehmer zwingen dazu, den Mitgliederkreis von Fall zu Fall neu zusammenzustellen. Doch es bestehen auch einige Anlagen-Exportgemeinschaften, die über einen festen Stamm einander im Herstellungsprogramm ergänzender Firmen verfügen, die immer wieder zusammenarbeiten, wenn ein neues Großprojekt in Angriff genommen werden soll.

Aus der Natur der Geschäftsart heraus kommt es jedoch nur selten zu festen Organisationsformen, z. B. zum Aufbau einer selbständigen gemeinsam getragenen Exportzentrale. In der Regel übernimmt ein Mitgliedsunternehmen die Federführung der Gemeinschaft. Dabei hat der Konsortialvertrag aber keine Rechtswirkung auf die Lieferung. Die Erfüllung der einzelnen Lieferverpflichtung beruht auf Individualverträgen der einzelnen Hersteller mit dem ausländischen Abnehmer der Gemeinschaft.

### GRÜNDE FÜR EINE ZUSAMMENARBEIT IM ANLAGENEXPORT

Bei der Errichtung neuer Industrieanlagen übernehmen die Auftraggeber nur selten selbst die Aufgabe, die erforderlichen Produktionsgüter bei einer Vielzahl von Lieferbetrieben einzeln zu beschaffen. Vielmehr werden die Aufträge meist auf Lieferung kompletter Anlagen im Wege einer Submission vergeben. Beim Anlagenexport handelt es sich dabei zumeist um die Ausfuhr einander ergänzender Erzeugnisse, die an ihrem Einsatzort im Importland zu einer technischen und wirtschaftlichen Einheit zusammengefaßt werden und einer komplexen Bedarfsart dienen.