

**Das Außenhandelsunternehmen —  
Einige Gedanken zu seinen Entwicklungstendenzen**  
Prof. Dr. Mathias T. G. MEULENBERG, Wageningen, Holland

---

- 1 Einleitung**
- 2 Aufgaben und Funktionen von Großhandels- und Außenhandelsunternehmen**
- 3 Arbeitsweise von Außenhandelsunternehmen**
- 4 Einflußrahmen für die Entwicklung von Außenhandelsunternehmen**
- 5 Zukunftsperspektiven**
- 6 Zusammenfassung**

## 1 Einleitung

In diesem Aufsatz sollen einige Entwicklungen im Bereich der Außenhandelsunternehmen näher untersucht werden. Als Außenhandelsunternehmen werden dabei Großhandelsunternehmen verstanden, die sich am Gütertausch zwischen verschiedenen Ländern beteiligen.

Um die heutigen Entwicklungen im Bereich der Außenhandelsunternehmen verstehen zu können, ist es notwendig, Aufgaben und Funktionen von Großhandelsbetrieben generell zu untersuchen, sich insbesondere einen guten Einblick in das Umfeld von Großhandelsbetrieben zu verschaffen. Dieses Verständnis der heutigen Aufgaben und Funktionen des Großhandels im allgemeinen ist notwendige Voraussetzung für die Analyse der spezifischen Probleme der Außenhandelsunternehmen.

Leider fehlt die notwendige statistische Datenbasis, um eine derartige Analyse quantitativ untermauern zu können. Dies liegt u. a. daran, daß in der Statistik nicht zwischen Großhandels- und Außenhandelsunternehmen getrennt wird, diese Gruppen vielmehr zusammengefaßt dargestellt werden. Insofern müssen sich die nachfolgenden Betrachtungen über Außenhandelsunternehmen weitgehend auf qualitative Aussagen beschränken. Soweit dennoch statistische Daten verwandt werden, sollen sie lediglich Entwicklungsrichtungen kennzeichnen, nicht aber ihr Ausmaß im einzelnen quantifizieren.

Es leuchtet ein, daß auch eine qualitative Analyse unseres Themas sich auf bestimmte Gruppen von Außenhandelsunternehmen beschränken muß. In diesem Aufsatz werden wir uns in erster Linie mit Außenhandelsunternehmen für Agrarprodukte und Nahrungsmittel befassen. Dabei werden wir in folgender Weise vorgehen: In Abschnitt 2 sollen Aufgaben und Funktionen gene-

rell eines Großhandelsunternehmens sowie speziell eines Außenhandelsunternehmens dargestellt werden. In Abschnitt 3 folgen sehr kurzgefaßt einige Aspekte zur Arbeitsweise von Außenhandelsunternehmen. In Abschnitt 4 schließlich werden wir uns mit dem Einflußrahmen für die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Außenhandelsunternehmen auseinandersetzen. Hierzu werden eine Reihe von Thesen zu positiven und negativen Einflußfaktoren aufgestellt und durch qualitative Argumente untermauert. Mit einigen Zukunftsperspektiven über das Außenhandelsunternehmen schließt der Beitrag ab.

## 2 Aufgaben und Funktionen von Großhandels- und Außenhandelsunternehmen

### Aufgaben und Funktionen von Großhandelsunternehmen

Großhandelsunternehmen haben die Aufgabe, einen möglichst reibungslosen Ausgleich zwischen dem Angebot und der Nachfrage von Gütern herzustellen hinsichtlich Zeit, Raum, Quantität und Qualität. Zu diesem Zwecke beschäftigt sich ein Großhandelsunternehmen mit dem Sammeln, Umgruppieren und Distribuieren von Gütern. Verschiedene Autoren haben diese Tätigkeitsbereiche etwas weiter differenziert. So unterscheidet z. B. Alderson in seinem sogenannten „Sorting-Prinzip“ zwischen „Sorting out, Accumulation, Allocation and Assorting“ (1, S. 195). Das Großhandelsunternehmen übernimmt dabei eine Reihe von Funktionen, wie Lagern, Transportieren, Sortieren, Kreditieren, Kundenwerbung und Marktberichterstattung.

Auf diese Weise leistet das Großhandelsunternehmen neben einer „nachfragedienenden“ auch eine „nachfrageschöpfende“ Aufgabe. Gibt es im Markt nur geringe Änderungen bei den Produk-

ten der Anbieter und in den Bedürfnissen der Verbraucher, dann steht die nachfragedienende Aufgabe im Vordergrund; in einem dynamischen Markt dagegen, mit vielen Änderungen bei den Produkten und in den Bedürfnissen der Verbraucher, tritt die nachfrageschöpfende Aufgabe des Großhandels in den Vordergrund.

Auf derartigen dynamischen Märkten müssen potentielle Abnehmer für neue Produkte interessiert werden, oder müssen Produzenten darauf aufmerksam gemacht werden, daß sie ihre Produkte auf neue Bedürfnisse der Verbraucher abzustimmen haben.

Auf den heutigen Märkten für Lebensmittel und Agrarprodukte, die gekennzeichnet sind durch neue Produkte, durch Änderungen in den Konsum- und Kaufgewohnheiten sowie durch steigende Herstellungs- und Absatzkosten, sind sowohl die nachfrageschöpfenden als auch die nachfragedienenden Aufgaben des Großhandels von großer Bedeutung. Während die nachfragedienende Aufgabe besonders durch die Funktionen Lagern, Transportieren, Sortieren, Kreditieren, Kundenwerbung und Marktberichterstattung erfüllt wird, erfordert die nachfrageschöpfende Aufgabe darüber hinaus eine Marketingstrategie des Großhandelsunternehmens. Das Einflußspektrum bildet das sogenannte „Marketing-Mix“: Produkt, Preis, Werbung und Distribution. Dabei muß das Großhandelsunternehmen seine Marketingstrategie optimal einpassen in die Marketingpolitik sowohl der zuliefernden Produzenten als auch der abnehmenden Einzelhändler, hier speziell der Großladengeschäfte.

Die Großhandelsunternehmen haben ihre Aufgaben im Markt in sehr verschiedener Weise erfüllt. Typische Entwicklungen sind dabei etwa die Spezialisierung auf gewisse Gruppen von Abnehmern, wie z. B. Großverbraucher, eine enge Zusammenarbeit mit Abnehmern, z. B. in Kon-

traktsystemen mit Ladengeschäften, in freiwilligen Ketten oder in Franchisesystemen, oder auch die Zusammenarbeit in Kontraktsystemen mit den zuliefernden Produzenten.

Derartige Entwicklungen im Großhandel werden beschleunigt durch:

- Entwicklungstendenzen bei Produzenten und Einzelhandel, hier insbesondere die wachsende Bedeutung der Marketingstrategie der Unternehmen sowie ihre zunehmende Konzentration;
- Änderungen der behördlichen Vorschriften, die die Freiheit des Großhandels beeinflussen, etwa hinsichtlich Siedlung, Transport, Lagerung, Export-Import-Kontrolle und Valuta;
- Entwicklungen in der Technik des Großhandels, speziell in der Lagerhaltung, im Transportwesen und im Zusammenhang damit in der Logistik.

Diese Entwicklungen können neue Erwerbsmöglichkeiten für das Handelsunternehmen eröffnen, aber ebenso existierende Erwerbsmöglichkeiten einschränken. In welcher Weise der Großhandel beeinflusst wird, hängt davon ab, welche Absatzwege Produzenten oder Ladengeschäfte für ihre Produkte wählen. Es ist u. E. fast unmöglich, ein einziges Kriterium für die Wahl des Absatzweges zu entwickeln, obwohl hierzu verschiedene Versuche unternommen wurden. Das „Minimum-Transaktion-Kriterium“, das besagt: „der Absatzweg wird sich derartig strukturieren, daß die Anzahl der Transaktionen minimiert wird“, von Alderson vorgeschlagen und durch Balderston, Baligh und Richartz weiter entwickelt, betont unserer Meinung nach zu stark die Absatzkosten und vernachlässigt dabei die Nachfrageschöpfung (vgl. 2, S. 7; 4, S. 154—171; 5, S. 260).

Es gibt weitere Vorschläge. So stellte z. B. Alderson heraus, daß die Absatzkosten infolge Risiko

und Unsicherheit positiv korreliert sind mit der Differenzierung der Produkte nach der Form und mit der geographischen Streuung der Lagerhaltung. Deshalb hat er in seinem „Postponement-Prinzip“ die These entwickelt, daß die Absatzwege sich so strukturieren, daß Änderungen in der Produktform und in der Verteilung der Lagerhaltung so spät wie möglich realisiert werden (vgl. 3).

Das „Postponement-Prinzip“ ist nach der Meinung Bucklins nur ein Teil der Wahrheit. Bucklin hat deshalb das „Postponement-Prinzip“ ergänzt um das „Speculation-Prinzip“. Hiernach sollen Änderungen in der Produktform sowie die Verlagerung der Produkte auf die nächste Stufe im Absatzweg so früh wie möglich erfolgen, um die Absatzkosten, hier insbesondere die Transport- und Lagerkosten, so niedrig wie möglich zu halten (vgl. 6, S. 26—31).

Unseres Erachtens wäre unter Umständen das Verhältnis von Produktionsmenge/Produzent und Kaufmenge/Abnehmer als ein Kriterium für die wirtschaftliche Existenzmöglichkeit von Großhandelsunternehmen anzusehen. Ist dieses Verhältnis sehr klein, dann steht eine kollektierende Aufgabe im Vordergrund, ist es sehr groß, die distribuierende Aufgabe. In beiden Fällen ergeben sich gute Erwerbsmöglichkeiten für Großhandelsunternehmen. Jedoch scheinen derartige Kriterien unzureichend, um damit die komplexen Entwicklungen in der Absatzstruktur beurteilen zu können. Hierfür halten wir die weniger genauen, globalen Kriterien Nachfrageschöpfung, Absatzkosten und Unterhandlungsmacht besser geeignet.

#### Aufgaben und Funktionen von Außenhandelsunternehmen

Nach den vorstehenden allgemeinen Aspekten zum Großhandelsunternehmen wollen wir uns

nun mit dem Außenhandelsunternehmen beschäftigen. Das Außenhandelsunternehmen übt die beschriebenen Handelsfunktionen im internationalen Handelsverkehr aus, also zwischen politisch, wirtschaftlich und soziologisch verschiedenen Gebieten. Demzufolge ergeben sich im internationalen Handel typische Problemstellungen, auf die sich das Außenhandelsunternehmen spezialisiert hat. Wie das im einzelnen geschieht, wollen wir aus der Sicht der drei genannten Kriterien untersuchen.

#### Nachfrageschöpfung

Außenhandelsunternehmen könnten z. B. für Produkte, die im Ausland nicht bekannt sind, potentielle ausländische Abnehmer interessieren. Sie übernehmen diese Aufgabe, weil die Produzenten wegen der großen wirtschaftlichen, politischen und soziologischen Unterschiede zwischen den Ländern oft nur ungenügend mit wichtigen Aspekten der Auslandsmärkte, wie Konsumgewohnheiten, Kaufgewohnheiten und Handelsusancen vertraut sind. Den Produzenten fehlt somit häufig die Fähigkeit, selbst die Nachfrage für ein neues Produkt im Ausland anzuregen.

Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muß das Außenhandelsunternehmen mit einer gut geplanten Marketingstrategie arbeiten. Spezielle Punkte hinsichtlich des „Marketing-Mix“ sind dabei folgende:

#### — Produkt:

Zunächst ist es ausgesprochen wichtig, daß die vom Abnehmer gewünschte Qualität auch vom Handelsunternehmen geliefert werden kann. Dies bedingt vielfach, daß sich das Handelsunternehmen auch mit dem Produktionsprozeß im Exportland befassen muß. Durch Beratung und finanzielle Unterstützung der Produzenten oder durch sonstige Produktions-

hilfen sollte man das Produkt den Wünschen des Abnehmers im Importland anpassen. Das trifft etwa zu für den Export aus Entwicklungsländern in die westlichen Industrieländer. Um über ein gewisses Qualitätsversprechen eine stetige Nachfrage zu sichern, werden von verschiedenen Handelsunternehmen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene vielfach Handelsmarken eingeführt.

— Preis:

Ein guter Überblick über den internationalen Markt, über die Angebots- und Nachfrageverhältnisse versetzt das internationale Handelsunternehmen in die Lage, eine marktgerechte Preispolitik zu betreiben. Das ist insbesondere der Fall auf Märkten mit einem ungewissen Angebot und einer Vielzahl von Anbietern. Unter diesen Bedingungen verfügen Produzenten und Verbraucher in der Regel nur über eine ungenügende Marktübersicht, um die voraussichtlichen Preisentwicklungen beurteilen zu können.

— Werbung:

Für das Großhandelsunternehmen ist vor allem die Marktübersicht ein sehr wichtiges Marketing-Instrument. Das trifft speziell zu für Märkte mit einem sehr heterogenen und mengenmäßig stark schwankenden Angebot. Diese Marktberichterstattung muß unterstützt werden von einer guten Kenntnis der Verhältnisse auf den internationalen Märkten.

Insoweit das Außenhandelsunternehmen Handelsmarken führt, ist Markenwerbung möglich. Sie ist für diese Handelsmarken meistens etwas schwieriger durchzuführen als für Produzentenmarken, weil das Markenimage des Handelsunternehmens sich an der Sorgfalt des

Handels in Produktwahl und Dienstleistung orientiert, nicht aber an der technologischen Kapazität des Produzenten.

— Distribution:

Die Kenntnisse über die Absatzstrukturen in den Importländern ermöglichen es den Außenhandelsunternehmen, jeweils einen dem betreffenden Produkt angemessenen Absatzweg zu wählen, was von Produzenten mit einem kleinen Exportvolumen in dieser Form nicht geleistet werden könnte. Die richtige Wahl des Absatzweges im Importland halten wir gerade heute in Anbetracht der stärkeren Marktsegmentierung der Ladengeschäfte für besonders wichtig für die Nachfrageentwicklung. Beispielsweise benötigt das Großladengeschäft zur Unterstützung seines Images einen ganz bestimmten Produkttyp.

Zweckmäßigkeit des Handels, Kostenüberlegungen

Kosteneinsparungen in der Absatzstufe sind heute wichtig, weil Löhne und Zinsen schnell steigen. Eine größere Zweckmäßigkeit und Effektivität im Absatz könnte deshalb aus Kostenüberlegungen die Position des Außenhandelsunternehmens verstärken. Auf einzelnen Märkten haben Außenhandelsunternehmen zweifellos eine höhere Effektivität realisieren können im Vergleich zum direkten Absatz vom Produzenten an den Verbraucher. Dies liegt vor allem in den „economies of scale“ und in einer besseren Planung im Transport- und Lagerwesen begründet. Auch die Kosten je Produkteinheit an sonstigen Dienstleistungen im Export, wie Verpackung, Sortierung und Marktberichterstattung, sind für ein Außenhandelsunternehmen in der Regel kleiner als für kleine Produzenten, die sich am Export beteiligen.

## Die Unterhandlungsmacht

Die Unterhandlungsmacht des Außenhandelsunternehmens kann in einem internationalen Markt mit vielen kleinen Anbietern und Käufern stark sein. Schon allein dadurch kann es seine Position im Absatzweg sichern. Die bessere Marktkennntnis wird dem Außenhandelsunternehmen dazu dienen, seine Unterhandlungsmacht zu Gunsten seiner Zulieferer oder Käufer auszuspielen. Benutzt das Außenhandelsunternehmen dagegen seine Unterhandlungsmacht ausschließlich zum eigenen Vorteil, dann könnte das den Zusammenschluß von Produzenten oder Abnehmern fördern und auf diese Weise zu einer Ausschaltung des Handelsunternehmens führen.

### 3 Arbeitsweise von Außenhandelsunternehmen

Das Außenhandelsunternehmen gründet seine Stelle im Absatzweg auf den spezifischen Kenntnissen über die internationale Marktlage (Nachfrage, Angebot, Preise) und auf seiner Expertise mit dem internationalen Güter- und Geldverkehr, dem Transportwesen, der Lagerhaltung sowie den Handelsgewohnheiten. Das Außenhandelsunternehmen hat seine Möglichkeiten im Markt in sehr unterschiedlicher Weise realisiert. Es lassen sich etwa folgende typische Organisationsformen unterscheiden:

- a) Außenhandelsunternehmen mit einem sehr breiten Warensortiment und einem weltweiten Aktionsradius. Beispielhaft seien hier etwa japanische Handelshäuser angesprochen, die sehr verschiedene Produktgruppen weltweit vertreiben.
- b) Außenhandelsunternehmen mit einer sehr engen Produktpalette. So wird etwa eine weit-

gehende Spezialisierung häufig angestrebt, wenn der Weltmarkt für ein bestimmtes Produkt wegen seiner großen Differenziertheit in Angebot und Verbrauch von Produzenten und Ladengeschäften schwierig zu überblicken ist. Diese Spezialisierung auf gewisse Produkte ermöglicht gleichzeitig eine zweckmäßigere Gestaltung der Lagerhaltung und des Transportwesens. Bei spezialisierten Handelsunternehmen kann man auch Integrationsbemühungen mit vor- und nachgelagerten Stufen beobachten. Verflechtungen mit der Produktionsstufe kommen z. B. dann vor, wenn das Handelshaus über gute Absatzmöglichkeiten für ein Produkt verfügt, das entsprechende Angebot jedoch nicht zur Verfügung steht. In diesem Fall könnte sich das Handelsunternehmen auch lediglich auf Beratungshilfen oder Kreditvergaben beschränken. So regen internationale Außenhandelsunternehmen die Produktion in Entwicklungsländern vielfach durch eine verstärkte Beratung und durch Absatzgarantien an.

Auf der anderen Seite kann man beobachten, daß Außenhandelsunternehmen die Verarbeitung von Rohstoffen zu Halbfabrikaten oder auch zu Konsumgütern in eigener Regie durchführen, um die Position in der Distributionsstufe des Absatzweges zu sichern.

- c) Außenhandelsunternehmen mit einer Spezialisierung auf ein bestimmtes geographisches Gebiet. Wegen seiner speziellen Kenntnisse hinsichtlich des volkswirtschaftlichen Klimas und/oder der Handelsgewohnheiten eines Landes beschäftigt sich dieser Typ von Handelsunternehmen mit dem Warenexport in Länder mit einer besonderen volkswirtschaftlichen und kommerziellen Infrastruktur, wie z. B. Japan, die Vereinigten Staaten oder osteuropäische Länder.

d) Außenhandelsunternehmen mit einer Spezialisierung auf bestimmte Transaktionstypen. Es gibt eine Vielzahl von spezialisierten Transaktionsformen wie z. B. Tauschhandel oder Transithandel. Einzelne Außenhandelsbetriebe haben sich nun auf einen bestimmten Typ spezialisiert.

#### 4 Einflußrahmen für die Entwicklung von Außenhandelsunternehmen

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, welche die Entwicklungsmöglichkeiten der Außenhandelsunternehmen beeinflussen. Ihre Einzelauswirkungen sind schwierig zu quantifizieren. Wir werden uns deshalb nur in qualitativem Sinne, d. h. zur Einflußrichtung, äußern. Wir möchten das in der Weise tun, daß wir mit Thesen die Entwicklungstendenzen einzelner Einflußfaktoren aufzeigen, um sie dann mit Argumenten zu untermauern.

Positive Entwicklungstendenzen für Außenhandelsunternehmen

These 1: Die Zunahme des internationalen Handels erschließt dem Außenhandelsunternehmen neue Erwerbsmöglichkeiten.

Der internationale Handel ist ständig gewachsen, wie Übersicht 1 zeigt. Das trifft für alle Kategorien von Ländern zu, die in dieser Übersicht getrennt ausgewiesen sind.

„Ceteris Paribus“ könnte man daraus günstige Erwerbsmöglichkeiten für Außenhandelsunternehmen ableiten. Ein spezieller Faktor, der die Entwicklung von Außenhandelsunternehmen fördert, ist der, daß neue Anbieter und neue Produkte in das internationale Handelsgeschäft eintreten.

**Übersicht 1: Die Weltausfuhr nach Herkunft der Waren (Wert in Mill. US-Dollar, f.o.b.)**

Ländergruppe	Jahr		
	1963	1967	1971
Entwickelte Länder	103 640	149 240	250 390
Entwicklungsländer	31 490	40 060	61 910
Länder mit zentral gelenkter Wirtschaft	18 720	24 890	35 920

Quelle: United Nations, Statistical Yearbook 1972, S. 406.

Die Unerfahrenheit im internationalen Marktgeschehen sowie ein zumindest anfänglich limitiertes Exportangebot lassen für diesen Bereich die Dienstleistungen von Außenhandelsunternehmen interessant erscheinen, in gewissen Fällen sogar notwendig. Das ergibt sich vornehmlich aufgrund folgender Überlegungen:

Nachfrageschöpfung:

Produzenten, die einen Exportmarkt für ihre Produkte aufbauen möchten, benötigen die Absatz-Expertise eines Außenhandelsunternehmens, um Handels- oder Verarbeitungsbetriebe im Importland auf ihre Produkte aufmerksam zu machen. Zitrusfrüchte, Bananen oder Reis aus tropischen Ländern müssen z. B. ihren Absatzweg in Verteilungshandel und Verarbeitungsbetriebe der westlichen Industrieländer finden, wobei Außenhandelsunternehmen häufig die Mittlerrolle übernehmen. Es ist denkbar, daß diese Dienstleistung des Handelsunternehmens mit steigendem Exportvolumen von den Produzenten oder speziell eingerichteten Export-Boards der Exportländer übernommen wird oder aber von den Einkaufszentralen der abnehmenden Ladengeschäfte, sobald diese genügend mit dem Produkt vertraut

sind. Aus dem Gesichtspunkt der Nachfrageschöpfung ist also die Position des Großhandelsunternehmens vor allem in der Aufbauphase des Exportzyklus stark.

#### Kostenüberlegungen

Der Aufbau einer eigenen Exportorganisation wäre für einen Produzenten in der Anfangsphase sehr kostspielig. Deswegen ist er leichter geneigt, den Export an einen Außenhandelsbetrieb zu übertragen. Das trifft besonders dann zu, wenn der Markt wegen einer größeren Differenziertheit des Angebots hinsichtlich Qualität und Quantität schwierig zu überblicken ist. Niedrige Kosten pro Einheit aufgrund von „economies of scale“ im Transportsektor, in der Lagerhaltung, in der Marktberatung oder in sonstigen Dienstleistungen können dem Außenhandelsunternehmen zudem Kostenvorteile bringen. Mit wachsendem Exportvolumen wird der exportierende Produzent aus Kostenüberlegungen das Großhandelsunternehmen zunehmend weniger benötigen, weil dann auch der Produzent diese „economies of scale“ erreichen kann.

#### Unterhandlungsmacht

Wenn ein Außenhandelsunternehmen das Angebot von vielen exportorientierten Produzenten zusammenfaßt, kann es die Unterhandlungsmacht für den einzelnen Produzenten stärken. Die Unterhandlungsmacht des Außenhandelsunternehmens wird zudem größer, wenn es seine distribuierende Funktion im Absatzweg durch eine eigene Marketingstrategie unterstützt, z. B. in Form einer eigenen Markenpolitik. Wir möchten wiederum betonen, daß diese Behauptung vor allem zutrifft für solche Produkte, die sich in der Einführungsphase des Exportzyklus befinden, bei denen eine unübersichtliche Marktsituation mit vielen Anbietern und unregelmäßigen Angebo-

ten herrscht, oder deren Exportvolumen je Anbieter nur gering ist.

These 2: Die Entwicklung von Außenhandelsunternehmen wird gefördert durch eine wenig planmäßige Exportpolitik von seiten der einzelnen Anbieter oder auch der Anbieterländer.

Bei vielen Lebensmitteln und landwirtschaftlichen Produkten sind große jährliche Angebotsschwankungen auf dem Weltmarkt zu beobachten. Diese Schwankungen können u. a. auch dadurch bedingt sein, daß einzelne Länder sich nur in solchen Jahren am Export beteiligen, in denen sie bei dem betreffenden Produkt über Überschüsse verfügen, oder auch dadurch, daß einzelne Produzentengruppen nicht planmäßig am Exportgeschäft interessiert sind. Und schließlich können Angebotsschwankungen auf dem Weltmarkt auch die Folge handelspolitischer Eingriffe sein. In einer derartigen Marktsituation fällt dem Außenhandelsunternehmen die Aufgabe zu, durch einen weltweiten quantitativen und qualitativen Ausgleich von Angebot und Nachfrage eine ausgewogene und kontinuierliche Versorgung der Abnehmer in den Importländern sicherzustellen. Dies trifft für sehr verschiedenartige Produktgruppen zu, neben den landwirtschaftlichen Grunderzeugnissen z. B. auch für Waren wie Tierhäute, einzelne Obstsorten oder auch Produkte von kleinstrukturierten Ernährungsindustrien.

Dem Außenhandelsunternehmen eröffnen sich in diesem Fall gute Erwerbsmöglichkeiten, wenn

— die Nachfrageschöpfung durch eine ausgewogene Marketingstrategie sowie durch eine kostengünstige, kontinuierliche Belieferung der Abnehmer unterstützt wird,



- die Kosten für Lagerung und Transport aufgrund einer besseren Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten minimiert werden
- und wenn es gelingt, sich bei den abnehmenden Einkaufszentralen des Handels oder der Industrie einen größeren Vertrauensspielraum zu verschaffen, als er den individuell exportierenden Produzenten eingeräumt wird.

These 3: Viele Unternehmungen, die über interessante Exportmöglichkeiten verfügen, erkennen diese Chance nicht. In dieser Situation kann das Außenhandelsunternehmen wichtige Dienstleistungen anbieten.

Es gibt eine Reihe von Unternehmungen, die entweder sich bietende Exportmöglichkeiten nicht erkennen oder aber nicht in der Lage sind, diese zu realisieren. In einem solchen Fall könnten Außenhandelsunternehmen mit ihren Erfahrungen im Absatz sowie in der Markterschließung behilflich sein.

Ein Beispiel hierfür ist etwa der speziell auf den Export ausgerichtete Anbau von Obst und Gemüse in Entwicklungsländern. Dabei ist häufig eine starke Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Handelsunternehmen notwendig, um die Produzenten mit der oft fehlenden Produktionstechnik vertraut zu machen. Wesentlich für den Erfolg einer derartigen Zusammenarbeit ist, daß das Außenhandelsunternehmen über gute Absatzwege im importierenden Land verfügt. Dies gilt u. E. nicht nur für das Außenhandelsunternehmen, sondern auch für all jene Betriebe, die sich ursprünglich nur mit der Rohstoffproduktion in den Entwicklungsländern beschäftigt haben und sich jetzt in zunehmendem Maße dem Absatz und der Verarbeitung von Rohstoffen und Halbfabrikaten in den Importländern widmen müssen.

These 4: Dem Außenhandelsunternehmen eröffnen sich größere Erwerbsmöglichkeiten, weil der wachsende Export spezielle Absatztechniken erfordert, wie z. B. Transithandel oder Absatz über eine Agentur.

Im Handel mit gewissen Ländern kann man eine große Bedeutung von speziellen Absatztechniken beobachten, auf die bestimmte Handelsunternehmen spezialisiert sind. „In spite of our significant direct sales effort, we continue to use trading companies. There are many of these in both the U.S. and Europe, specialising in East-West trade. They are professionals at barter, three-way transactions, exploitation of clearing accounts, etc. They are frequently the best possible solution to foreign exchange and reciprocity problems“ (7, S. 67).

Nachfrageschöpfung ist also ein wichtiges Argument für den Gebrauch dieser speziellen Techniken. Auch scheint uns, daß im Falle eines Agenturvertrages das Außenhandelsunternehmen oft über eine stärkere Unterhandlungsmacht verfügt als der einzelne Produzent, weil ihm mehr Absatzalternativen offenstehen als einem Produzenten, der nur sein eigenes Produkt im Gütertausch absetzen will.

Allerdings sind verschiedene Experten der Meinung, daß der Agenturhandel mit steigender volkswirtschaftlicher Entwicklung eines Landes an Bedeutung zurückgeht. Dies zeigt sich z. B. im Handel mit osteuropäischen Ländern, deren Unternehmungen zunehmend mehr daran interessiert sind, direkt mit den Zulieferern Handel zu treiben: „When possible however, the East-Europeans actually prefer to deal directly with a supplier rather than through an intermediary“ (7, S. 67).

Tendenzen mit teils positiven und teils negativen Auswirkungen

These 1: Die Entwicklung des Außenhandelsunternehmens wird beeinflusst durch die zentrale Bedeutung des Marketings im Absatz von Gütern und Dienstleistungen.

Güter verkaufen heißt, mehr und mehr die Probleme der Abnehmer in gutem Einverständnis mit ihnen lösen. Deshalb muß der exportierende Produzent die Bedürfnisse der Verbraucher im Importland verstehen. Das ist jedoch schwierig, wenn der Produzent nur unregelmäßig und zudem verhältnismäßig kleine Mengen exportiert. Diese Marketing-Aufgabe könnte vom Außenhandelsunternehmen erfolgreich wahrgenommen werden.

Kommt es dagegen zu einer wachsenden Konzentration auf der Anbieter- und/oder Nachfragerseite, können diese Marketing-Probleme auch in direkten Kontakten gelöst werden. Dann kann ein Außenhandelsunternehmen seine Position nur wahren, wenn es im Rahmen der Marketingstrategie des Abnehmers bzw. des Anbieters arbeitet. Wie schon erwähnt, kann ein Handelsunternehmen selbstverständlich nur dann eine gute Marketingarbeit leisten, wenn es über gute Kenntnisse im Verbraucherverhalten sowie in der Warenkunde verfügt. Daher ist eine Spezialisierung auf bestimmte Produkte vielfach auch eine logische Entwicklung für Außenhandelsunternehmen. Wir sind der Meinung, daß Außenhandelsunternehmen auf Dauer nur dann gute Entwicklungschancen haben, wenn sie über ein klares Marketing-Konzept verfügen.

These 2: Die Entwicklung von Wirtschaftsgemeinschaften, wie sie z. B. die EWG darstellt, hat einerseits einen negativen

Einfluß auf die Erwerbsmöglichkeiten der Außenhandelsunternehmen, weil dadurch die Möglichkeiten eines direkten Absatzes vom Produzenten an den Verwender verbessert werden. Andererseits fördert sie jedoch den Handel innerhalb der Gemeinschaft und bietet so dem Außenhandelsunternehmen neue Chancen in der Wahrnehmung der Funktionen eines Binnengroßhändlers.

Wenn der Handelsaustausch innerhalb von Wirtschaftsgemeinschaften erheblich zunimmt, muß diese Zunahme nicht unbedingt zum Vorteil der Außenhandelsunternehmen sein. Denn es gibt auch negative Tendenzen in dieser Entwicklung. So ist im Raum der Wirtschaftsgemeinschaft die Industrie besser in der Lage, ausländische Abnehmer direkt zu beliefern, weil die Wirtschaftsgemeinschaft den freien Verkehr von Gütern fördert. Zudem wird Großbetrieben aus Exportländern die Gründung von Tochterunternehmen innerhalb der Gemeinschaft erleichtert, wodurch sich die Erwerbsmöglichkeiten der Außenhandelsunternehmen ebenfalls verringern. Das heißt aber mit anderen Worten, daß die Entwicklung von Wirtschaftsgemeinschaften Nachteile für Außenhandelsunternehmen vor allem bei solchen Produkten mit sich bringt, die in Massenproduktion hergestellt werden. Das Außenhandelsunternehmen wird für die Konzentrationsstufen des Einzelhandels nur dann ein interessanter Partner bleiben, wenn es sich dem jeweiligen Marketingkonzept dieser Handelsgruppen anpaßt.

Auf der positiven Seite wäre zu vermerken, daß sich wegen der größeren Freizügigkeit des Handels in einer Wirtschaftsgemeinschaft mehr Produzenten am Export beteiligen. Die Dienstleistungen der Handelsunternehmen kommen dann vorwiegend den kleineren Industrien zugute.

## Negative Tendenzen

These 1: Das Außenhandelsunternehmen verliert wegen der zunehmenden Konzentrationstendenzen sowohl auf der Anbieterseite im Exportland als auch auf der Nachfragerseite im Importland an Absatzmöglichkeiten.

Die Ausschaltungstendenz scheint uns eines der wichtigsten Probleme der Außenhandelsunternehmen zu sein. So kann man z. B. beobachten, daß manche Einzelhandelsunternehmen oder -zusammenschlüsse in eigener Regie Wein importieren, Obst und Gemüse direkt im Ausland einkaufen oder auch bestimmte Lebensmittel direkt bei den Verarbeitungsbetrieben im Ausland beziehen. Viele industrielle Großunternehmen verfügen über einen eigenen Rohstoffeinkauf im Ausland. Die Ausschaltung des Großhandelsunternehmens dürfte dabei vor allem auf folgende Gründe zurückzuführen sein:

a) Nachfrageschöpfung im Rahmen einer eigenen Marketingstrategie kann von einem Produktionsbetrieb häufig besser bei direkten Verkaufskontakten als über ein Außenhandelsunternehmen erfolgen. Dies gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, daß genügende Mengen produziert werden, um eine ausgewogene Strategie hinsichtlich der Produktpolitik, des Kundendienstes usw. zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist der von Wind, Douglas und Perlmutter aufgezeigte Unterschied zwischen ethnozentrischen, polyzentrischen, regiozentrischen und geozentrischen Unternehmungen zu beachten (8, S. 15).

Während ethnozentrische Unternehmen stark auf den inländischen Markt ausgerichtet sind und den Export an Agenten übertragen, setzen polyzentrische Unternehmen für jeden ausländischen

Markt ein spezifisches Marketing ein. Dies geschieht vielfach über Tochterunternehmen, die eine den spezifischen Gegebenheiten angepaßte Marketingpolitik betreiben. Regiozentrische und geozentrische Unternehmen dagegen wenden eine bestimmte Marketingpolitik für eine Gesamtregion wie etwa West-Europa bzw. weltweit an. Es ist interessant, daß bei einer Befragung von 40 leitenden Angestellten eines amerikanischen Großbetriebes den Extremen „polyzentrisches“ und „geozentrisches“ Modell gewisse Vorzugsstellungen eingeräumt wurden (8, S. 17). Auch Sweeney ist der Meinung, daß für amerikanische Unternehmungen ein eigenes Verkaufskontor die beste Lösung für eine Förderung des Absatzes in Europa wäre (9, S. 126—132).

b) Kostenüberlegungen: Eine Konzentration auf der Produktionsseite und damit eine Konzentration des Angebotes verringert den eventuellen Vorteil eines Außenhandelsunternehmens bei der Nutzung von „economies of scale“ hinsichtlich Lagerung, Transport und Kundenwerbung. Für die Konzentrationsstufen der Großladengeschäfte bzw. der Ernährungsindustrie als Käufer von Importgütern trifft analog dasselbe zu.

Im Einzelfall ist es selbstverständlich von dem gewählten Verfahren der Lagerhaltung und der Transportorganisation sowie zudem vom Grad der Konzentration abhängig, inwieweit das Außenhandelsunternehmen seine relativen Kostenvorteile einbüßt.

c) Die Unterhandlungsmacht der exportierenden Produzenten wird durch zunehmende Konzentrationsbestrebungen ebenfalls erhöht. Der Produzent ist nicht mehr in gleichem Maße auf die Hilfe eines Außenhandelsunternehmens angewiesen, um einen guten Preis bei seinen

Abnehmern durchzusetzen. Im Gegenteil, er kann seine Unterhandlungsmacht mitunter besser im direkten Verkaufsgespräch ausnutzen. Verkaufsgenossenschaften oder sogenannte Export Boards sind Beispiele für den Zusammenschluß der Anbieterseite, so z. B. die Export Boards für Kakao, Blumen, Zitrusfrüchte oder die Verkaufsgenossenschaften für Käse, Butter und Fleisch.

Es muß aber zugestanden werden, daß Außenhandelsunternehmen sich trotz dieser Ausschaltungskräfte durchaus behaupten können, wenn sie eine gute Zusammenarbeit mit der Anbieter- und Nachfragerseite pflegen.

**Übersicht 2: Die Ausfuhr holländischen Gemüses<sup>1)</sup> nach westeuropäischen Ländern<sup>2)</sup>, 1969 und 1972 (aus einer Untersuchung bei 78 Exporteuren)**

Absatzart	Wert der exportierten Güter in 1000 Gulden	
	1969	1972
1. Direktabsatz an Verwender	570 656	738 867
davon in den Umsatzgrößenklassen:		
bis 300 000 Gulden	62 412	64 908
300 bis 1 000 000 Gulden	157 533	189 240
über 1 000 000 Gulden	350 711	484 719
2. Absatz über Verkaufsorganisation	97 315	82 842
3. Zusammen	667 971	821 709

<sup>1)</sup> Tomaten, Gurken, Salat sowie sonstige Gemüsearten. — <sup>2)</sup> BR-Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Schweden, Irland, Schweiz.

Quelle: Nederlands Economisch Instituut, Onderzoek naar de structuur van de inkoop van Nederlandse groenten in het buitenland, Rotterdam, december 1973, S. 43.

**Übersicht 3: Die Ausfuhr holländischen Gemüses<sup>1)</sup> nach westeuropäischen Ländern<sup>2)</sup> im Direktabsatz, untergliedert nach Umsatzgrößenklassen bei Verwendern und Exporteuren, 1969 und 1972 (aus einer Untersuchung bei 78 Exporteuren)**

Verwender-Größenklassen in 1000 Gulden	Exporteure-Größenklassen			Absatzinsgesamt
	bis 2000 t	2000 bis 8000 t	über 8000 t	
Anteile in %				
<b>1969:</b>				
bis 300	1,7	5,9	3,3	10,9
300 bis 1000	4,3	10,5	8,4	27,7
über 1000	2,1	19,4	39,9	61,4
insgesamt	8,1	40,3	51,6	100
<b>1972:</b>				
bis 300	0,8	5,1	2,9	8,8
300 bis 1000	2,8	13,5	9,3	25,6
über 1000	2,0	23,8	39,8	65,6
insgesamt	5,6	42,4	52,0	100

<sup>1)</sup> Tomaten, Gurken, Salat sowie sonstige Gemüsearten. — <sup>2)</sup> BR-Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Schweden, Irland, Schweiz.

Quelle: Nederlands Economisch Instituut, Onderzoek . . . , a. a. O., S. 49.

So zeigt ein Vergleich der Jahre 1969 und 1972, daß die holländischen Gemüseexporteure auf den westeuropäischen Märkten trotz der starken Konzentrationstendenzen in der Einzelhandelsstufe keine Umsatzeinbußen hinnehmen mußten (vgl. Übersicht 2). Allerdings ist zu beobachten, daß kleine Unternehmen in verstärktem Umfang Marktanteile zu Gunsten der Großunternehmen verloren haben (vgl. Übersicht 3).

Somit stellt sich aber auch die Frage, ob Außenhandelsunternehmen vornehmlich ausgeschaltet werden, weil die von ihnen erbrachten Dienstleistungen aufgrund der genannten Überlegungen allgemein nicht mehr interessant sind, oder ob es nicht vielmehr deswegen geschieht, weil die Dienste und das Marketing der Großhandelsunternehmen nur ungenügend an die geänderten Entwicklungen im Markt angepaßt wurden.

**These 2:** Die in vielen Ländern zu beobachtende Tendenz, in verstärktem Umfang Halbfabrikate oder Endprodukte statt Rohstoffe zu exportieren, hat zur Folge, daß den Außenhandelsunternehmen keine Sammelfunktion mehr zufällt, sie sich vielmehr auf die Distributionsfunktion im Absatzweg beschränken müssen.

Unter diesen Bedingungen übernimmt die Industrie im Exportland die Zusammenfassung der am Markt angebotenen Rohstoffe. Es ist sogar möglich, daß sie ihre Halbfabrikate oder Endprodukte direkt an die weiterverarbeitende Industrie oder den Einzelhandel im Importland verkauft. Eine derartige Entwicklung würde den Außenhandelsunternehmen schließlich auch noch die distributive Dienstleistung nehmen. Gegen eine solche Entwicklung spricht jedoch, daß der Export von Halbfabrikaten oder Endprodukten mit einem größeren Risiko behaftet ist als der Export von Rohstoffen, vor allem deswegen, weil für Endprodukte nur beschränkte Verwendungsmöglichkeiten bestehen. Dieses größere Marktrisiko wirkt sich zum Vorteil für Handelsunternehmen aus, weil diese gewohnt sind, Risiken zu übernehmen.

Es bleibt somit festzuhalten, daß Außenhandelsunternehmen auf der ersten Stufe des Absatzwe-

ges, also bei der Zusammenstellung des Angebotes, Tätigkeitsfelder einbüßen. In der Distributionsstufe dagegen behalten sie ihre Position, vorausgesetzt, sie verfügen über eine ausgewogene Marketingstrategie.

## 5 Zukunftsperspektiven

In den vorstehenden Kapiteln haben wir verschiedene Tendenzen aufgezeigt, die die Entwicklung von Außenhandelsunternehmen beeinflussen. Der Gesamteffekt dieser Einflüsse ist nur sehr schwer zu quantifizieren. Zusammenfassend möchten wir aufgrund der vorangegangenen Überlegungen jedoch einige Gedanken über die Entwicklungstendenzen im Bereich der Außenhandelsunternehmen vorlegen:

- a) Das unabhängige Außenhandelsunternehmen wird seine Position im Absatzweg dann verstärken und ausdehnen können, wenn folgende Marktverhältnisse vorliegen:
  - das Produkt wird von vielen Ländern, von vielen Produzenten und häufig nur sporadisch auf dem Weltmarkt angeboten,
  - das Angebot aus diesen Ländern weist erhebliche qualitative Unterschiede auf,
  - das mengenmäßige Angebot unterliegt von Jahr zu Jahr beträchtlichen Schwankungen,
  - das Angebot je Exportland oder je exportierenden Produzenten ist relativ klein,
  - das Exportgeschäft ist wegen besonderer Probleme in der Warenbewegung oder im Valutaverkehr recht schwierig.
- b) Auch wenn die Voraussetzungen unter a) nicht erfüllt sind, wird das Außenhandelsunternehmen dann ein interessanter Marktpartner bleiben, wenn es seine Dienstleistungen mit der Marketingstrategie der Produzenten

im Exportland bzw. den Abnehmern im Importland koordiniert. Das erfordert von seiten des Außenhandelsunternehmens neben spezifischen Kenntnissen im Handelsgeschäft vor allem eine ausgewogene Marketing-Politik.

- c) Die bereits erwähnte Spezialisierung der Außenhandelsunternehmen wird sich weiter durchsetzen. Dabei werden folgende Typen von Bedeutung sein:

1. Spezialisierung auf Produkte:

Das Außenhandelsunternehmen spezialisiert sich auf bestimmte Produkte. Es versucht, seine Existenz durch eine überlegene Marktkenntnis und eine größere Zweckmäßigkeit bei der Erstellung der Dienstleistungen zu sichern. Hierzu hat es mitunter die im Absatzweg vor- und nachgelagerten Stufen integriert. Die Unternehmenspolitik basiert auf einer Marketingstrategie, die ihrerseits vielfach integriert ist in die Marketingstrategie der Anbieter bzw. Abnehmer. Dieser Typ eines unabhängigen Außenhandelsunternehmens scheint uns die besten Voraussetzungen für die Zukunft zu bieten.

Dieser Typ ist jedoch gefährdet insoweit, als Produzenten oder Abnehmer möglicherweise eine Größe erreichen, bei der die Überlegenheit des Dienstleistungsangebots des Handelsunternehmens hinsichtlich Nachfrageschöpfung, Kosten und Unterhandlungsmacht verschwindet.

2. Integration mit der Konzentrationsstufe des Einzelhandels oder der weiterverarbeitenden Industrie:

In diesem Fall wird das Außenhandelsunternehmen gleichsam zu einer Verlängerung

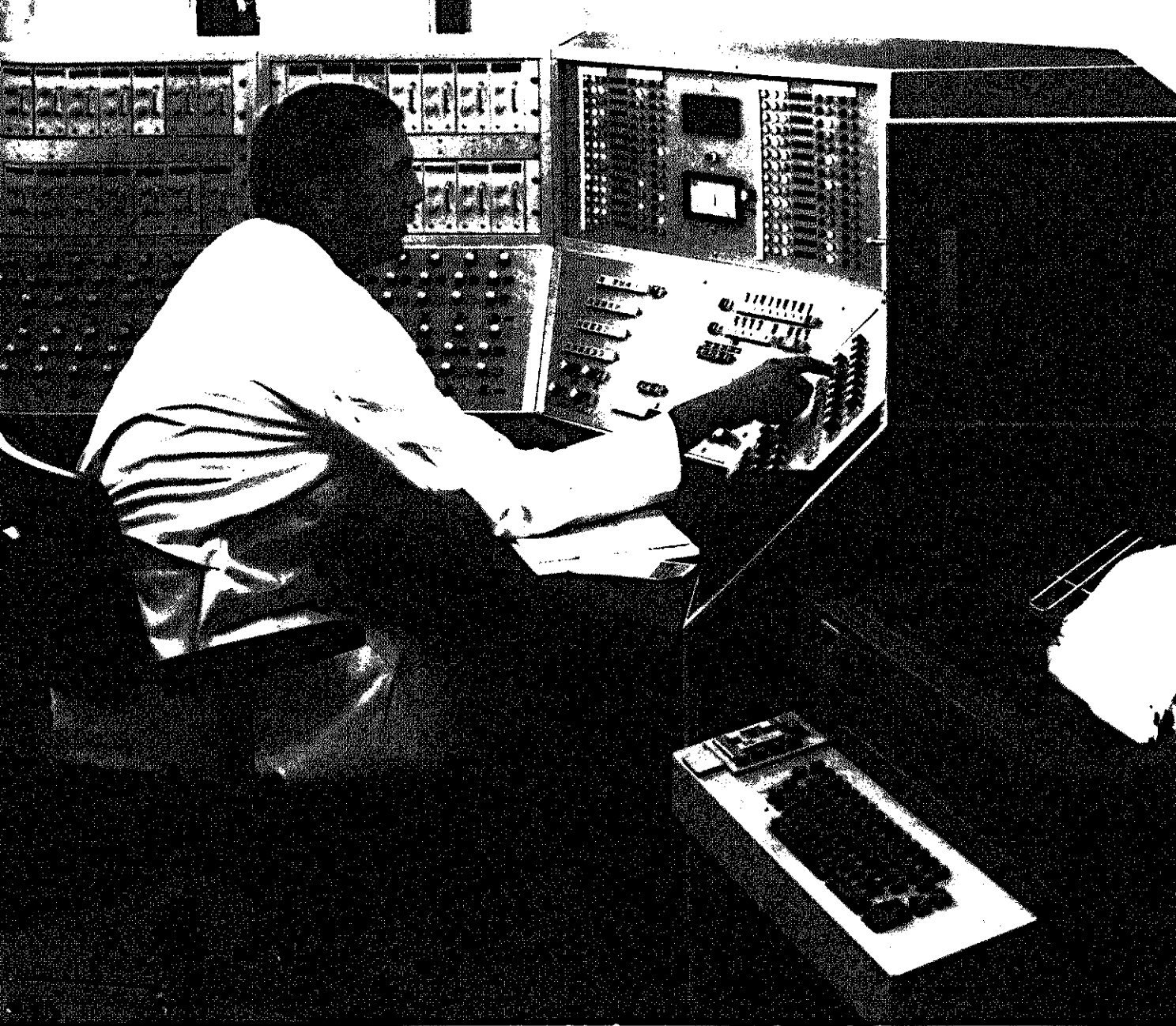
einer bestimmten Industriesparte oder einer Einkaufszentrale. Es geht eine starke, hin und wieder sogar kontraktlich gesicherte Bindung mit der vor- oder nachgelagerten Stufe im Absatzweg ein. Es arbeitet in erster Linie für diesen Partner, hat damit zwar seine Existenz gesichert, in gewissem Maße aber seine Unabhängigkeit verloren. In Zukunft werden viele kleine Außenhandelsunternehmen jedoch nur auf diese Weise ihre Existenz sichern können, vor allem weil sich die Konzentration sowohl in der Industrie als auch im Einzelhandel fortsetzen wird.

3. Spezialisierung auf spezifische Handelstechniken und auf spezielle geographische Gebiete:

Es wird immer Märkte geben, die ein solches flexibles, typisch kaufmännisches Handelsunternehmen erfordern. Allerdings wird auf diese Handelsunternehmen u. E. im Zuge des volkswirtschaftlichen Fortschritts ein immer kleinerer Anteil am gesamten internationalen Handel entfallen.

4. Weltweit geführtes und breites Warensortiment:

Das Riesenunternehmen im internationalen Handel, das weltweit Niederlassungen unterhält und eine große Vielfalt an Produkten führt, wird immer eine Ausnahmerscheinung unter den Außenhandelsunternehmen bleiben. Die dazu erforderlichen Investitionen sowie das notwendige Umsatzvolumen derartiger Unternehmen lassen für die meisten heutigen Außenhandelsunternehmen einen entsprechenden Ausbau wenig sinnvoll erscheinen.



*Analog-Computer — unentbehrliches Hilfsmittel bei der Zusammenstellung tiergerechter, kostengünstiger Futtermischungen.*

Die künftige Entwicklung von Außenhandelsunternehmen ist selbstverständlich in hohem Maße abhängig von der Qualität ihrer Unternehmensführung. Wir möchten deshalb nochmals feststellen, daß Außenhandelsunternehmen in unserer dynamischen Wirtschaft nur dann eine positive Entwicklung aufweisen werden, wenn es ihnen gelingt, ihren Kunden auf der Basis einer ausgewogenen Marketingstrategie echte Problemlösungen anzubieten.

### **Zusammenfassung**

Die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Außenhandelsunternehmen werden von einem ganzen Bündel z. T. einander widerstreitender Faktoren beeinflußt. Das tendenzielle Wachstum des internationalen Handels, die vielfach wenig planmäßige Außenhandelspolitik einzelner Unternehmen bzw. einzelner Länder, das Angebot eines ausgewogenen Dienstleistungspaketes sowie die Erfahrungen in speziellen Absatztechniken fördern die Wachstumschancen von Außenhandelsunternehmen. Demgegenüber schränken die zunehmenden Konzentrationserscheinungen sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite sowie der sich verstärkende Übergang vom Außenhandel mit Rohstoffen zum Handel mit Halbfabrikaten und Endprodukten die Betätigungsfelder für eigenständige Außenhandelsunternehmen ein. Vermehrte Einrichtungen von Wirtschaftsgemeinschaften schließlich führen zu einem Funktionswandel, der Außenhändler wird zum Binnengroßhändler.

Die künftige Entwicklung der Außenhandelsunternehmen wird entscheidend davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, ihren Kunden auf der Basis einer ausgewogenen Marketingstrategie echte Problemlösungen anzubieten.

### **Summary**

The future development potentialities of foreign trade companies will be influenced by various factors, some of which are contrary. The growth of international trade, the foreign trade policy of some companies and some countries, the supply of a balanced service package as well as the experience in some specific sales techniques promote the growth of foreign trade companies. On the other hand, an increasing concentration of sellers and buyers as well as a growing transition from foreign trade with raw materials to a trade with semi-finished products limit the opportunities of independent foreign trade companies. An increasing number of supranational communities will result in a change: The foreign trade company becomes a domestic wholesaler. The future development of foreign trade companies will decisively depend on their success to offer real solutions of problems on the basis of a balanced marketing strategy.

### **Résumé**

Les possibilités futures du développement dans les entreprises d'exportation seront influencées par tout un faisceau de facteurs partiellement opposés. L'accroissement tendentiel du commerce intérieur, la politique peu méthodique de certaines entreprises et de certains pays dans le commerce extérieur, l'offre d'un paquet équilibré de services ainsi que l'expérience acquise dans des techniques spéciales de la vente favorisent l'accroissement des entreprises d'exportation. D'autre part, le champs d'activités des entreprises d'exportations autonomes est limité par la concentration aussi bien de l'offre que de la



demande. Il faut noter également dans ce contexte que les activités commerciales se tournent de plus en plus vers l'exportation de semi-produits finaux au détriment des matières premières. Une tendance augmentée à instaurer des communautés économiques entraîne finalement un changement fonctionnel: l'exportateur devient un commerçant en gros au niveau communautaire.

Le commerce extérieur se développera dans la mesure où les entreprises réussiront à offrir à leur clientèle de vraies solutions sur la base d'une stratégie de marketing équilibrée.

#### **Literaturverzeichnis:**

1. **Alderson, W.:** Marketing Behavior and Executive Action. Homewood (Illinois), 1957.
2. **Alderson, W.:** Factors Governing the Development of Marketing Channels. In: Clewett, R. M. (ed.), Marketing Channels, Homewood (Ill.) 1954.
3. **Alderson, W.:** Marketing Efficiency and the Principle of Postponement. Cost and Profit Outlook, No. 3, September 1950.
4. **Balderston, F. E.:** Communication Networks in Intermediate Markets. „Management Science“, No. 4, January 1958.
5. **Baligh, H. H. and L. E. Richartz:** Vertical Market Structures. Boston 1967.
6. **Bucklin, L. P.:** Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. „Journal of Marketing Research“, No. 2 (1), February 1965.
7. **Duncan, M. W.:** Union Carbide: a Case Study in Sales to Eastern Europe. In: Thorelli, H. B. (ed.), International Marketing Strategy, Penguin Books, Harmondsworth 1973.
8. **Wind, Y., S. P. Douglas and H. V. Perlmutter:** Guidelines for Developing International Marketing Strategies. „Journal of Marketing Research“, No. 37 (2), April 1973.
9. **Sweeney, J. K.:** A small Company Enters the European Market. „Harvard Business Review“, No. 48 (5), 1970.