

DOWNLOADS

[Checkliste Vertriebsstruktur\(.pdf; 120.9kb\)](#)

Vertriebsstruktur im Zielmarkt

Der Absatz- oder Distributionskanal besteht aus den einzelnen **Absatzstufen**, die zwischen dem Erzeuger und dem Endverbraucher eingeschaltet sind. Diese Absatzstufen können **Absatzmittler** (Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler) oder **Handelsstufen** (inländischer Exporthändler, ausländischer Importhändler, Groß- oder Einzelhändler) sein. Dabei beschränken sich Absatzmittler auf die Vermittlung von Geschäften zwischen Erzeuger und Endverbraucher. Handelsstufen dagegen treten als Käufer und Verkäufer auf, sie agieren in eigenem Namen und auf eigene Rechnung.

Grundsätzlich kann ein Produkt direkt oder indirekt an den Endverbraucher geliefert werden. Bei **direktem Vertrieb** (direct marketing) wird der Endverbraucher vom Erzeuger direkt ohne Einschaltung irgendeines Zwischengliedes beliefert. Bei **indirektem Vertrieb** sind Groß- oder Einzelhändler eingeschaltet, wobei es sich um fremde oder um eigene Vertriebsorgane (z.B. eigene Verkaufsfilialen) handeln kann.

Der Vertrieb kann **einstufig** (Erzeuger – Importeur – Endverbraucher) oder **mehrstufig** (Erzeuger – Importeur – Großhändler – Einzelhändler – Endverbraucher) sein. **Eingleisig** ist der Vertrieb dann, wenn nur über einen Vertriebsweg (z.B. nur über einen Importeur) verkauft wird. Bei **mehrgleisigem Vertrieb** wird versucht, den Markt über mehrere Vertriebswege zu erschließen. Man kann beispielsweise einen Markt über einen Händler bearbeiten, gleichzeitig aber vertraglich bestimmte Großkunden ausnehmen, an die direkt verkauft wird. Ebenso kann man dem Handel bestimmte Absatzsegmente flächendeckend überlassen, während über ein Direktvertriebssystem jene Kunden angesprochen werden, die eine intensivere Beratung brauchen oder den direkten Kontakt zum Erzeuger bevorzugen.

In all diesen Fällen kann es jedoch sehr schnell zu Konflikten mit dem Handel kommen, da ihm ja der Hersteller zumindest teilweise Konkurrenz macht. Damit besteht die Gefahr für den Hersteller, dass er vom Handel nicht mehr gelistet wird und einen Gutteil des Auslandsmarktes verliert. Wenn schon verschiedene Vertriebswege eingeschlagen werden, dann sollten unterschiedliche Produktionsprogramme angeboten und auch eine firmenmäßige Trennung vorgenommen werden, sodass für Handel und

Endkunden der gemeinsame Ursprung nicht mehr ersichtlich ist.

Ein guter Distributionskanal kann besser sein als ein Absatzmarkt mit größtem Volumen. Dies erkannte ein Anbieter von Stahlwinkeln für Lagersysteme, der Belgien dem deutschen Markt vorzog. Denn hier fand er einen Importeur, der mit den wichtigsten Abnehmern – Architekten und Bauunternehmen – die richtigen Kontakte hatte.

Somit haben **lokale Händler** häufig eine Schlüsselposition: Sie sind in Kontakt mit den Abnehmern (Zugangsfunktion) und kennen die örtlichen Gebräuche (Informationsfunktion). In jedem Land ist die nationale Distributionsstruktur historisch gewachsen und daher hochgradig kulturspezifisch.

Die Wahl des Vertriebssystems wird von **unternehmensexternen und unternehmensinternen Faktoren** bestimmt. Der wichtigste Faktor ist dabei die Verfügbarkeit bestimmter Absatzmittlertypen und Handelsbetriebsformen. Nach der Maueröffnung 1989 etwa waren österreichische Exporteure gezwungen, in den mittel- und osteuropäischen Ländern (MOEL) Joint Ventures oder eigene Vertriebsfilialen zu gründen, da Handelsvertreter und Importeure auf privater Basis fehlten.

Grundsätzlich kann man sagen, dass in einem Land umso mehr Stufen der Distribution und unterschiedliche Handelsbetriebsformen vorhanden sind, je höher der Stand der wirtschaftlichen Entwicklung ist. In der Regel nimmt parallel dazu die Durchschnittsgröße pro Geschäft zu. Typisch für den US-Einzelhandel sind gigantische Einkaufszentren mit 3 m² Verkaufsfläche pro Kopf, in Japan dagegen gibt es viele kleine Läden, die aber relativ hohe Umsätze erzielen.

Die Faktoren für die **Wahl der Vertriebswege** können sein:

- Produktbezogen: Erklärungsbedürftigkeit, Lagerfähigkeit, Transportfähigkeit. Erklärungsbedürftige Produkte sollten über einen firmeneigenen Distributionskanal z.B. über eine Vertriebsniederlassung vermarktet werden. Denn hier hat das Verkaufspersonal wichtige vertriebsunterstützende Aufgaben zu erfüllen und kann damit erheblich zum Markterfolg beitragen.
- Konsumentenbezogen: Kaufgewohnheiten
- Konkurrenzbezogen: Vertriebswege der Konkurrenz
- Unternehmensbezogen: Eigene Finanzkraft, Art der Produkte, strategische Bedeutung des betreffenden Ländermarktes
- Absatzmittlerbezogen: Verfügbarkeit von Handelsbetrieben, Vertriebskosten
- Rechtlich: Bestehende Vertriebsbindungen, Bestimmungen für bestimmte Geschäftsformen wie etwa Apotheken

Die Wahl des passenden Vertriebskanals

Spätestens jetzt sollten Sie daher überlegen, über welche Kanäle Sie die Produkte Ihres Unternehmens auf Ihrem Zielmarkt vertreiben wollen. Je nach

Art und Umfang Ihrer Aktivitäten stehen Ihnen dabei folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

Direkte Marktbearbeitung durch eigene Außendienstmitarbeiter, durch Joint Venture oder Vertriebsniederlassung. Voraussetzungen dafür sind gute Geschäftskontakte und gute Marktkenntnisse. Die Vorteile liegen auf der Hand: Sie können Ihr eigenes Vertriebspersonal einsetzen. Sie behalten das Heft in der Hand – bei der Produktpositionierung ebenso wie bei der Preisgestaltung. Sie steuern auch den Informationsfluss zwischen Ihrem Unternehmen und dem Kunden.

Im Rahmen eines **Joint Ventures** können Sie sich mit einem Partner im Exportzielland zu einem gemeinsamen Unternehmen zusammenschließen. Man kann damit das niedrigere Lohnniveau im Gastland nutzen oder zoll- und steuerrechtliche Diskriminierung vermeiden. Man hat besseren Kontakt zu Behörden und eventuell Zugang zu Subventionen. Allerdings muss der Partner sehr sorgfältig ausgewählt werden. Auch eine detaillierte Marktstudie ist unerlässlich. Nur so können Sie herausfinden, ob sich die Investition lohnt.

Joint Venture

Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmen mit einem ausländischen Partner. Motive hierfür können sein:

- Gesetzliche Regelungen, die Ausländern kein 100%-iges Eigentum an Produktionsstätten erlauben
- Besserer Kontakt zu lokalen Behörden, Zugang zu Subventionen und Förderungen
- Marktkenntnis und Vertrautheit des Partners mit dem kulturellen Umfeld
- Geringerer Kapitaleinsatz und weniger Risiko als bei einem 100%-igen Engagement

Im angloamerikanischen Rechtsbereich unterscheidet man zwischen Equity Joint Venture und Contractual Joint Venture. Beim Equity Joint Venture gründen die Partner eine Gesellschaft mit Rechtspersönlichkeit; beim Contractual Joint Venture dagegen besteht nur ein Kooperationsvertrag ohne Gründung einer eigenen Gesellschaft.

Nach dem Zweck der Zusammenarbeit unterscheidet man:

- Horizontale Joint Ventures: Zusammenschluss von Konkurrenten mit gleichartigen Produkten
- Vertikale Joint Ventures: Zusammenschluss von Partnern unterschiedlicher Verarbeitungsstufen z.B. Autohersteller mit seinem Zulieferanten
- Diagonale Joint Ventures: Zusammenschluss von Herstellern, ihre unterschiedlichen Technologien zu einem neuen Produkt kombinieren

Je nach dem ins Auge gefassten Absatzmarkt spricht man von:

- Onshore-Joint Venture: Absatzmarkt ist nur das Gastland.
- Offshore-Joint Venture: Hier wird ausschließlich für den Export gearbeitet, Standort eines solchen Joint Ventures ist in der Regel eine Zollfreizone oder ein Sonderwirtschaftsgebiet (Export Processing Zone).

Schließlich ist die Gründung einer eigenen **Auslandsniederlassung** zu erwägen. Wenn Sie planen, einen erheblichen Teil Ihrer Produktion im Auslandsmarkt abzusetzen, dann kann eine solche Direktinvestition im Zielland sinnvoll sein. Sie ist die reifste und intensivste Form des Exportmarketings, denn mit einer Tochtergesellschaft erreicht man die größte Markt- und Kundennähe. Weiterer Vorteil dabei: Sie verbessern das Image Ihres Produktes, indem sie es für den Käufer zu einem inländischen Produkt machen.

Vor- und Nachteile von Auslandsniederlassungen

Die Vorteile einer eigenen Niederlassung im Ausland sind:

- Bessere Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten: Eine Tochtergesellschaft kann durch Weisungen und Planungsrichtlinien viel effizienter geführt und kontrolliert werden als etwa ein Lizenz- oder Franchisenehmer
- Optimale Markt- und Kundennähe, dadurch Umsatz- und Gewinnerhöhung
- Kostenvorteile durch niedrigere Lohnkosten
- Umgehung von Handelshemmnissen: Mit einer Produktionsniederlassung können Zölle und andere Importhemmnisse vermieden werden
- Inanspruchnahme von Investitionsförderungen z.B. Steuererleichterungen oder Subventionen
- Einheitliche Corporate Identity

Vor Niederlassungsgründung muss man sich in jedem Fall auch die Nachteile vor Augen halten:

- Langfristige Kapitalbindung
- Höhere Risiken z.B. Enteignungs- und Sicherheitsrisiko
- Höherer Informationsbedarf, wobei die nötigen Informationen unter Umständen nur mit großem Aufwand an Zeit und Geld beschafft werden können
- Personalprobleme: Findet man im Gastland überhaupt geeignete Mitarbeiter?
- Teure Vertragsgestaltung: Bei einer Firmengründung muss man eine ganze Reihe unterschiedlichster Verträge abschließen

Dank Internet wird heute weltweit **E-Commerce** betrieben, die Zahl der Menschen, die Online-Shopping betreiben, steigt rasant. Auch im Industriegütermarketing gibt es heute eine Fülle von elektronischen Verkaufsplattformen, die entweder von einzelnen Unternehmen oder kooperativ durch mehrere Anbieter errichtet werden. Sie präsentieren ihren Interessenten ein kundenorientiertes Gesamtprogramm, für die Produzenten bietet sich damit eine kosten-günstige Möglichkeit, ihre Leistungen weltweit zu präsentieren.

Indirekte Marktbearbeitung erfolgt durch Handelsvertreter, Importeure, Groß- oder Einzelhandelsunternehmen oder Franchise- bzw. Lizenznehmer. Mit dieser Wahl der Marktbearbeitung können Sie insbesondere am Beginn die Kosten und das Risiko überschaubar halten, dadurch aber auch die Geschäftspolitik im Zielmarkt weniger beeinflussen.

Lizenzvergabe ist die Überlassung von Know-how und geschützten Rechten (Patente, Marken etc.) an einen ausländischen Partner. Dabei handelt es sich um ein Auslandsengagement, das keine finanziellen Mittel für Investitionen erfordert. Es brauchen also keine Kapitalbeträge ins Ausland transferiert werden. Somit haben auch kapitalschwache Unternehmen die Chance, international tätig zu werden.

Und doch kostet jeder Lizenzvertrag Überwindung. Denn damit überlässt man ja dem ausländischen Partner die Nutzung der eigenen Verfahren, Erfindungen und Schutzrechte, gibt also das eigentliche Herzstück des Unternehmens aus der Hand und züchtet sich damit vielleicht einen gefährlichen Konkurrenten heran.

Vor- und Nachteile eines Lizenzabkommens

Auch wenn es dem Unternehmer nicht leicht fällt, seine Betriebsgeheimnisse preiszugeben, hat ein Lizenzvertrag doch viele Vorteile für ihn:

- Schneller, unproblematischer Einstieg in einen neuen Markt: Weder ist allzu viel Marktforschung noch eine Erhöhung der eigenen Produktion notwendig. Es ergeben sich auch keine organisatorischen Veränderungen, man braucht keine Exportabteilung, die Zahl der Mitarbeiter bleibt gleich. Trotzdem wird ein neuer Markt erschlossen, besonders, wenn ihn der Lizenznehmer bereits beherrscht.
- Importrestriktionen und Zollmauern werden vermieden, ohne das Risiko einer eigenen Produktionsstätte eingehen zu müssen.
- Es besteht keine Enteignungsgefahr wie im Falle einer Niederlassung, was besonders bei politisch instabilen Ländern wichtig ist.
- Entwicklungskosten werden hereingebracht. Werden die Erträge aus der Lizenzvergabe in neue Vorhaben investiert, helfen sie, den Vorsprung vor der Konkurrenz zu halten.
- Man kann eventuell die Erkenntnisse des Lizenznehmers nützen: Das Lizenzgeschäft muss durchaus keine einseitige Überlassung von Wissen sein. In Verträge mit einem technisch fortgeschrittenen Vertragspartner kann man eine Austauschverpflichtung aufnehmen. Damit kommt es zu einem „cross licensing“, dem Erfahrungsaustausch zwischen zwei Lizenzpartnern.
- Unbezahlem Kopieren wird vorgebeugt.
- Man kommt der investierenden Konkurrenz zuvor.
- Eine unrationelle Fertigung wird ins Ausland verlegt. Man nützt die günstigen Produktionsfaktoren z.B. billige Arbeitskräfte des Auslands und lässt so auf einer „ins Ausland verlängerten Werkbank“ einen Teil des eigenen Produktionsprogramms herstellen.

Für den Lizenznehmer bedeutet die Hereinnahme einer Lizenz die Möglichkeit, auf legalem Weg Wissen und Fertigkeiten zu erwerben. Die Lizenz ist das wirtschaftlichste Mittel, Anschluss an den letzten Stand der Technik zu finden.

Natürlich hat der Lizenzvertrag auch seine Tücken und Nachteile:

- Der Lizenzgeber schafft sich selbst einen Konkurrenten, der ihm eventuell sogar auf Drittmärkten entgegentritt.
- Die Durchführung qualitativer Kontrollen, die wichtig für das Image des Lizenzgebers sind, ist schwierig. Auch quantitative Kontrollen, nach denen die Lizenzgebühren berechnet werden, sind nicht leicht durchzuführen.
- Bei mangelnder Qualität der Lizenzprodukte kann es zu einem Imageverlust des Lizenzgebers kommen.
- Der Lizenznehmer verfügt nicht immer über die notwendige technische und kommerzielle Kapazität, nicht immer ist er auch korrekt und zuverlässig.

Franchising ist eine Sonderform der Lizenzvergabe. Allerdings steht hier nicht der Technologietransfer im Vordergrund, sondern die Übertragung von speziellem Marketing- und Organisations-Know-how. In der Regel stellt der Franchisegeber nicht nur seine Marke, sondern ein komplettes Betriebs- und Marketingkonzept zur Verfügung. In einem detaillierten Franchise-Handbuch werden Standards, Abläufe, Dekoration und Werbegestaltung definiert und betriebswirtschaftliche Kennzahlen festgelegt. Grundvoraussetzung ist in jedem Fall ein hervorragender Standort.

Nehmen Sie Hilfe von Profis in Anspruch!

In jedem Fall anzurufen ist die Unterstützung durch Profis vor Ort. Bei Vertragsverhandlungen sollten Sie darauf achten, dass Sie sowohl sprachlich (Fremdsprachenverträge) als auch juristisch einwandfrei beraten sind. Ziehen Sie die entsprechenden Fachleute – Dolmetscher, Übersetzer, Rechtsanwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer – bei. Kontakte und Adressen erhalten Sie bei den Außenwirtschaftszentren im Gastland, in den Publikationen der AWO oder bei den jeweiligen Außenwirtschaftsabteilungen Ihrer Landeskammer.

Man darf nicht vergessen, dass auch für ein und dasselbe Produkt unterschiedliche Absatzwege zweckmäßig sein können, je nach den länderspezifischen Gegebenheiten und der Vorgangsweise der Konkurrenz.

Unterschiedliche Absatzwege für ein und dasselbe Produkt

Auch für ein und dasselbe Produkt können je nach Land unterschiedliche Absatzwege nötig sein.

Beispiel: **Bandstahl für die Automobil- und Maschinenindustrie:**

- USA: Eigene Vertriebstochter mit Lagerhaltung und Service, da auch die

Konkurrenz eigene Vertriebsfilialen unterhält.

- Niederlande: Wegen der Nähe des Absatzmarktes und der beschränkten Anzahl von Abnehmern Direktexport über die eigene Exportabteilung. Ein Vertreter wäre nicht rentabel.
- Italien: Die notwendige Kundennähe und die große Anzahl von Abnehmern erfordert die Ernennung eines Vertreters.
- Frankreich: Auch hier braucht man einen Vertreter, aber es muss ein Agent mit Ingenieurausbildung, ein „technico-commercial“, sein.
- Schweden: Da die schwedischen Abnehmer Abwicklungs- und Lagerservice verlangen, braucht man einen Importeur, der zugleich auch alle Importformalitäten erledigt.

In vielen Entwicklungsländern bestehen zwei Absatzwege nebeneinander (dualistisches Distributionssystem). Es gibt hier eine kleine, sehr wohlhabende Oberschicht und eine breite, arme Unterschicht. Für die Reichen sind kurze Absatzwege mit einer einzigen Absatzstufe typisch. Zum traditionellen Sektor der armen Unterschicht gehören Märkte, Straßenhändler, viele kleine Geschäfte und Verkaufsbuden und mehrere Zwischenhändler.

Die Auswahl eines Handelsvertreters

Adressen von Handelsvertretern können gewonnen werden durch:

- Anfrage an den Wirtschaftsdelegierten
- Einschaltung in DEM österreichischen Wirtschaftsportal für das Ausland (advantageaustria.org)
- Inserate in Zeitungen und Fachzeitschriften
- Anfrage bei einem nationalen Handelsvertreterverband
- Adresserhebung in Fachpublikationen (Branchenadressbücher, „Kompass“ und ähnliche Nachschlagewerke, Kataloge von Messen und Kooperationsbörsen)
- Kataloge von Messen und Kooperationsbörsen
- Kundenkontakt (wen empfiehlt die Kundschaft?)
- Analogiesuche (wie sind jene Firmen vertreten, die zu unserem Produktionsprogramm passende Produkte herstellen?)
- Genaue Beobachtung der Konkurrenz (z.B. ein Vertreter wird frei, weil die von ihm vertretene Firma eine eigene Niederlassung gründet)

Wählen Sie den **Handelsvertreter** erst nach einem persönlichen Kennenlernen aus und treffen Sie klare Vereinbarungen. Vergeben Sie nicht sofort die Exklusivbetreuung eines größeren Gebietes, vereinbaren Sie zunächst eine Probezeit und stellen Sie eine entsprechende Betreuung in der Anfangszeit sicher. Überlegen Sie die Konsequenzen bei einem Wechsel des Handelsvertreters. Denn viele nationale Gesetzgebungen im Ausland

schützen den heimischen Vertreter, sodass einmal abgeschlossene Verträge nur unter größten Schwierigkeiten und mit hohen Kosten gelöst werden können.

Für die Auswahl eines Handelsvertreters ist die Abklärung folgender Fragen empfehlenswert:

- Welche anderen Firmen werden von ihm bereits vertreten?
- Welchen Kundenkreis hat er (regional und produktmäßig)?
- Welchen Ruf hat er in Kundenkreisen, wie wird seine fachliche Kompetenz eingeschätzt?
- Hat er Verbindungen zu Behörden und Institutionen?
- Welche personelle Kapazität hat er?

Besonders in risikoreichen Märkten ist es günstig, wenn der Vertreter auch das Delkredere übernimmt, also für den Zahlungseingang gerade steht. Dadurch erhöht sich seine Provision um 1 bis 2%, doch hat man damit die Gewissheit, dass nur zahlungskräftige Kunden vermittelt werden.

Sehr praktisch sind Vertreter mit eigenem Auslieferungslager, die die Zustellung kleinerer Bestellungen übernehmen können. Diese zusätzliche Leistung des Handelsvertreters bedeutet für den Hersteller eine Arbeitserleichterung, da er sich nicht um Minimalaufträge kümmern muss.

Der Vertretungsvertrag

In den meisten Fällen wird mit dem Vertreter ein schriftlicher Vertrag abgeschlossen, manchmal begnügt man sich aber auch mit einem einfachen Briefwechsel. Am besten ist dabei jene Vereinbarung, die man während der ganzen Geschäftsbeziehung gar nicht braucht.

Anzustreben ist eine einfache Konzeption, die das Prinzip der Zusammenarbeit im Auge behält. Also nicht: Der Vertreter hat nur Pflichten, der Exporteur nur Rechte!

Die wichtigsten Vertragspunkte sind:

- Übergabe und Übernahme der Vertretung, Nennung des Vertretenen und des Vertreters
- Vertretene Produkte
- Vertretungsgebiet
- Allgemeine Pflichten des Vertreters: Requisitionspflicht (Vereinbarung von Mindestauftragsmengen), Informationspflicht, Konkurrenzklausel, Geheimhaltungspflicht, Konsultation bei Übernahme neuer Vertretungen und bei Ernennung von Subvertretern
- Eventuelle Zusatzleistungen des Vertreters: Delkredere (Haftung für den Zahlungseingang), Lagerhaltung, Reparatur und Service
- Rechte des Vertreters: Anspruch auf Provision (Regelung auch bezüglich der ohne seine Mitwirkung eingegangenen Aufträge)

- Pflichten des Auftraggebers: Versorgung des Vertreters mit Musterkollektionen, Überlassung von Prospekt- und anderem Werbematerial, Aufteilung der Werbekosten, Anzeige von Preisänderungen, Bemusterung neuer Artikel, Festlegung von Lieferfristen
- Dauer und Auflösung des Vertrages: Kündigungsfristen, Abfindungsregelung, Modalitäten der Lagerübernahme
- Schlussbestimmungen: Gerichtsstand (eventuell Vereinbarung eines Schiedsgerichts), Anzahl der Vertragskopien, Festlegung der authentischen Sprachversion

Der Vertreter ist im Exportgeschäft deswegen so populär, da er zwei **Hauptvorteile** bietet:

- Als Einheimischer kennt er den Markt, kommt aber dem Exporteur billiger als ein eigenes Büro, da er nur proportionale Kosten, aber keine Fixkosten verursacht.
- Der Exporteur behält den direkten Kontakt zu den Kunden, denn der Vertreter vermittelt nur, schließt aber nicht ab. Die Bestellungen gehen dem Exporteur zu, der somit genau weiß, wer seine Abnehmer im Ausland sind.

Der Erfolg der Zusammenarbeit mit dem Handelsvertreter hängt unmittelbar vom Ausmaß seiner Betreuung ab, daher regelmäßige Telefonkontakte, aufmerksame Verfolgung seiner Berichte, gemeinsame Besuche bei wichtigen Kunden, reichliche Ausstattung mit Werbematerial und Unterstützung bei Messebeteiligungen.

Achtung: Das Recht der Handelsvertreter ist im Gegensatz zu den Vertragshändlern in vielen Ländern gesetzlich geregelt. Der Vertrag mit dem Handelsvertreter sollte auf Basis von Mustervertragstexten erfolgen, die die Interessen des Exporteurs fördern. Dabei kann es im Einzelfall für Sie als Exporteur vorteilhafter sein, die Anwendung ausländischen Rechts zu vereinbaren.

Sie finden eine Gegenüberstellung der drei Formen der Marktbearbeitung (Außendienstmitarbeiter - Handelsvertreter - Händler) in der [Checkliste Vertriebsstruktur\(.pdf; 120.9kb\)](#)

Überlegen Sie, ob eine Marketingkooperation für Sie in Frage kommt!

Exportkooperation nimmt eine Mittelstellung zwischen betriebseigenen und betriebsfremden Absatzorganen ein. Sie kann in Form von Exportgemeinschaften, Exportringen, Exportclustern oder Projektkooperationen auftreten..

Bei **Exportgemeinschaften und Exportringen** werden die Absatzfunktionen an eine betriebsfremde Exportzentrale ausgegliedert. Es wird also eine eigene Handelsgesellschaft für die Produkte der Kooperationspartner gegründet. Bei den **Exportclustern**, wie sie im Rahmen der Exportoffensive 1998-2000 in Österreich ins Leben gerufen wurden, übernahm ein Clustermanager die Auslandsaktivitäten. Meist war dieser Manager auf bestimmte Märkte spezialisiert, im Falle des Exportclusters „Almako“ auf Albanien, Mazedonien und den Kosovo. Bei **Projektkooperationen**, die im Anlagengeschäft üblich sind, werden zwar einzelne Elemente der Absatzaktivitäten an die Partner abgegeben, es kommt aber nicht zur Schaffung selbständiger, betriebsfremder Organe.

Die einzelnen Formen der Kooperation können horizontal (Unternehmen derselben Branche oder Marktstufe) oder vertikal (Unternehmen verschiedener Branchen oder Marktstufen) sein. Bei der horizontalen Kooperation schließen sich Konkurrenten zusammen, beispielsweise im Rahmen von Einkaufsgenossenschaften. Die vertikale Kooperation dagegen umfasst Zulieferer oder Weiterverarbeiter, also vor- oder nachgelagerte Unternehmen. Ist die Zusammenarbeit auf längere Zeit angelegt, spricht man von **strategischen Allianzen**.

Eine Initiative von  