

## **Geschäftstätigkeit oberösterreichischer Unternehmen in Zentral- und Osteuropa - Ergebnisse einer Befragung von Export-Unternehmen\***

*Helmut Gaisbauer / Reiner Springer\*\**

*The framework for export marketing in Central and Eastern Europe is characterised by dynamic but unstable changes in the marketing environment and by a shift towards market oriented individual and organisational buying behaviour. The article presents an explanatory study on the market entry pattern and Marketing-Mix-Strategies of companies of Upper Austria doing business with countries in transition. Hypotheses are being developed to describe the general features of the marketing environment and the buying behaviour in Central and Eastern Europe. Based on this and company interviews some specifics of export marketing related to Central and Eastern Europe are being discussed.*

*Die instabilen, dynamischen Veränderungsprozessen unterliegenden Umfeldbedingungen in Zentral- und Osteuropa einerseits, das in enger Verbindung damit zu beobachtende sich wandelnde individuelle als auch organisationelle Kaufverhalten andererseits bilden den Rahmen für das Exportmarketing westlicher Unternehmen in dieser Region. Die vorliegende explorative Studie des Markteintrittsverhaltens und der Marketing-Mix-Strategien oberösterreichischer Unternehmen in den Transformationswirtschaften versucht, die konkreten, in Form von Hypothesen formulierten Ausprägungen in den Umfeldbedingungen und im Kaufverhalten zu erfassen sowie die daraus resultierenden Spezifika im Exportmarketing anhand von Unternehmensbeispielen zu illustrieren.*

---

\* Manuscript received: 03.06.98, revised: 09.06.98, accepted: 16.06.98

\*\* Helmut Gaisbauer, geb. 1969, Universitätsassistent, Institut für Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, Wirtschaftsuniversität Wien; aktuelle Arbeitsschwerpunkte: siehe Prof. Springer.

Reiner Springer, geb. 1942, Universitätsprofessor, Institut für Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels, Wirtschaftsuniversität Wien; aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Umfeld-Strategie Interdependenzen im internationalen Marketing, Transformationsprozesse in Zentral- und Osteuropa, Marketing(strategien) für Reformländer

Mail address: Department of International Business, Vienna University of Economics and Business Administration, Althanstr. 51, A-1090 Vienna, AUSTRIA

Phone: +43 1 31336/4378

Email: Helmut.Gaisbauer@wu-wien.ac.at

## 1. Einleitung

Mit den wirtschaftlichen und politischen Veränderungen seit Beginn der neunziger Jahre stellen die Transformationsländer in Zentral- und Osteuropa besonders für die österreichischen Unternehmen aufgrund der geographischen und auch mentalen Nähe neue Absatz- und Beschaffungsmärkte mit großem Wachstumspotential dar (vgl. Moser et al. 1996). Durch die Bearbeitung dieser Hoffnungsmärkte ergeben sich Chancen und Risiken zugleich (vgl. Kostecki 1993:67ff). Nach anfänglicher Begeisterung traten in Folge nicht selten unvorhergesehene Schwierigkeiten bei der konkreten Marktbearbeitung auf. Hauptursache für die Probleme war dabei häufig das unterschiedliche, instabil-dynamische Marketingumfeld in den Zielländern (vgl. Brendel/Bruder 1996:71ff). Theorie und Praxis sind sich jedoch einig, daß nach wie vor die Chancen eines Ost-Engagements dessen Risiken überwiegen, wobei diese Thematik durch die Diskussion der Osterweiterung der Europäischen Union an Aktualität gewinnt (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 1996).

In diesem Zusammenhang stellt sich die zentrale Frage, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Marketing in Zentral- und Osteuropa im Vergleich zum Marketing in westlichen Industrieländern bestehen. Theoretisch und praktisch ist der Fragestellung nachzugehen, welche Besonderheiten in der Ausgestaltung und Gewichtung der Marketingstrategien die Marktbearbeitung in den zentral- und osteuropäischen Reformstaaten kennzeichnen.

Somit ist es Ziel der vorliegenden Untersuchung, diese Spezifika im Exportmarketing in Zentral- und Osteuropa herauszuarbeiten und darzustellen. Dazu erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit den Besonderheiten im Marketingumfeld, die großteils vom Transformationsprozeß herrühren (vgl. Buckley/Ghauri 1994), sowie im individuellen und organisationellen Kaufverhalten (vgl. Shama 1992:512ff; Foret 1996; Huddleston/Good 1994; Maegorzata 1994) in den Reformländern. Es schließt eine nähere Analyse des Markteintrittsverhaltens (vgl. Pues 1994; Wesnitzer 1993; Engelhard/Eckert 1993:172ff; Springer 1993:259f) und der Marketing-Mix-Spezifika in Zentral- und Osteuropa (vgl. Czinkota et al. 1997:839ff; Springer 1995:67ff; Schuh et al. 1994:178ff) an. Aus der fortschreitenden Transformation von Plan- zu Marktwirtschaft, die für österreichische Unternehmen vielfältige Optionen eröffnet, leitet sich als zusätzliche Zielsetzung die Abgabe von Strategieempfehlungen anhand der formulierten Hypothesen für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ab.

## 2. Untersuchungskonzeption

### 2.1 Zugrundegelegtes Analysemodell

Aufbauend auf den Auswirkungen des Transformationsprozesses auf das Marketingumfeld in Zentral- und Osteuropa konzentriert sich der erste Untersuchungskomplex auf diese (makroökonomischen) Rahmenbedingungen, die es

hinsichtlich ihres Charakters als die unternehmerische Betätigung limitierende bzw. bestimmende Faktoren zu analysieren gilt. Insbesondere die seit der Öffnung zu konstatierende hohe Umfeldynamik und -instabilität in Verbindung mit dem in der Region äußerst divergent verlaufenden Transformationsfortschritt stellen westliche Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen bezüglich einer adäquaten Strategieweissung.

Der Transformationsprozeß in den Reformländern wirkt sich aber nicht nur auf das Marketingumfeld bzw. auf die allgemeinen Rahmenbedingungen für den Export in diese Region aus, sondern er schlägt sich auch im Kaufverhalten zentral- und osteuropäischer Abnehmer nieder, das dementsprechend durch spezifische Veränderungen gekennzeichnet ist. Da das Kaufverhalten der individuellen und organisationellen Kunden unmittelbar Adressat des unternehmerischen Strategieweissens ist, dessen Formung und Lenkung auf die eigenen Problemlösungen somit im Mittelpunkt jeder strategischen Marketingaktivität steht, sehen sich Unternehmen in diesem Zusammenhang prinzipiell mit zwei Wechselwirkungen konfrontiert. Zum einen übt das generelle Marketingumfeld in Zentral- und Osteuropa einen signifikanten Einfluß auf das dortige Kaufverhalten aus, zum anderen sind sowohl die Charakteristika der allgemeinen Rahmenbedingungen als auch die Kaufverhaltensspezifika in den Marketingstrategien zu berücksichtigen bzw. können bis zu einem gewissen Ausmaß von letzteren zugunsten des eigenen Angebots gestaltet und verändert werden.

Damit bildet der Komplex des unternehmerischen Strategieweissens neben dem Umfeld und dem Kaufverhalten den dritten Analysebaustein der vorliegenden Studie. Dieser wurde in die beiden Untersuchungsbereiche Markteintrittsverhalten, das sich aus den Strategiefeldern des Timings, Internationalisierungsablaufs und Markteintrittsformen zusammensetzt, und Marketing-Mix-Spezifika in Zentral- und Osteuropa, bestehend aus der Angebots-, Distributions- und Kommunikationspolitik, untergliedert. Die Integration dieser drei Hauptelemente in ein interdependentes Analysemodell, das durch wechselseitige Modellbeziehungen charakterisiert ist, wird in obiger Abbildung 1 veranschaulicht und formt damit den Rahmen für die in Folge skizzierte empirische Untersuchung.

Abbildung 1: Analysemodell



## 2.2 Exploratives Forschungsdesign

### 2.2.1 Literaturgestützte Hypothesengenerierung

Ausgehend von einer Literaturrecherche und den dort anzutreffenden Kernaussagen hinsichtlich der Konsequenzen des Transformationsprozesses für das Marketingumfeld, das Kaufverhalten und das Exportmarketing westlicher Unternehmen konnten jeweils zentrale Hypothesen für die einzelnen Bereiche des präsentierten Analysemodells formuliert werden. Nachstehend erfolgt eine Strukturierung nach Analysebausteinen: diese bilden zugleich die Basis für die Hypothesengenerierung.

Rahmenbedingungen/ Kaufverhalten:	Marketingumfeld individuelles Kaufverhalten organisationelles Kaufverhalten
Markteintrittsverhalten:	Timing des Markteintritts Internationalisierungspfad
Marketing-Mix-Spezifika:	Angebotspolitik Distributionspolitik Kommunikationspolitik

### 2.2.2 Erhebungsdesign, Unternehmensdeskriptoren und Auswertungsprämissen<sup>5</sup>

Im November 1997 wurden Manager sowie leitende Angestellte von fünf oberösterreichischen Unternehmen in mehr als 20 Einzelinterviews zu ihren Erfahrungen bzw. zu ihrer Geschäftstätigkeit in Zentral- und Osteuropa ausführlich befragt. Diese vor Ort durchgeführten Interviews basierten auf einem zuvor erarbeiteten Interviewleitfaden, der, ausgehend von aufgestellten Hypothesen, eine Dekomposition einzelner Fragen daraus enthält. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung wurden die Fragestellungen relativ offen gehalten, so daß Suggestionen weitgehend vermieden werden konnten.

Von diesen fünf Unternehmen konnten vier dem Investitionsgüterbereich und eines dem Konsumgüterbereich zugeordnet werden. Letzteres setzte als typisches mittelständisches Unternehmen mit seinen insgesamt rund 750 Mitarbeitern, davon 500 in Österreich und 250 in Zentral- und Osteuropa, 600 Millionen Schilling im Jahr 1996 um, wobei Damenschuhe das Hauptprodukt der in Zentral- und Osteuropa vertriebenen Unternehmensleistungen darstellen. Die vier Investitionsgüterunternehmen umfassen ihrer Größe nach eine Bandbreite von 950 bis etwa 5000 Mitarbeiter bzw. 1,5 bis 7,8 Mrd. Schilling Umsatz, und sind bis auf eine Unternehmung, die der Textilbranche zuzurechnen ist, aus dem Maschinenbaubereich.

Die Beschränkung auf eine kleine Auswahl von in Zentral- und Osteuropa aktiven oberösterreichischen Unternehmen liegt darin begründet, die Besonderheiten des Exportmarketing in den Transformationswirtschaften herauszuarbeiten. In diesem Kontext wurde einer tiefgehenden, unternehmensindividuellen und damit explorativen, fallstudienartigen Analyse, die konkrete Problemfelder und spezifische Lösungsansätze im Sinne von Anregungen und Ideen vermittelt, der Vorzug gegenüber einer repräsentativen, dafür aber tendenziell nur die Oberfläche der Problematik durchdringenden Untersuchung eingeräumt. Unter be-

---

<sup>5</sup> Die empirische Untersuchung sowie die Auswertung der Ergebnisse wurde von StudentInnen des Instituts für BWL des Außenhandels im Rahmen eines Seminars im Zeitraum November/Dezember 1997 durchgeführt.

wußter Inkaufnahme von nicht oder nur bis zu einem gewissen Ausmaß verallgemeinerungsfähigen Erkenntnissen ermöglicht die vorliegende Studie allerdings profunde Praxiseinblicke und liefert damit einen Beitrag zur Überbrückung der oftmals anzutreffenden Kluft zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Praxisrelevanz.

### 3. Ergebnisse der explorativen Untersuchung ausgewählter oberösterreichischer Unternehmen

#### 3.1 Marketingumfeld und Kaufverhalten in Zentral- und Osteuropa

##### 3.1.1 Marketingumfeld

*Hypothese 1:* Eine unterschiedliche Transformationsgeschwindigkeit („3 Speed-Eastern-Europe“) führt zu einer Heterogenität des Marketingumfelds, welche wiederum darauf zugeschnittene, spezifische Handlungsmuster verlangt.

Die Region Zentral- und Osteuropa ist einer Dynamik unterworfen, die zu instabilen Verhältnissen führt und somit Unsicherheitsfaktoren für westliche Unternehmen beinhaltet. Die Länder befinden sich jedoch in unterschiedlichen Stadien innerhalb des Transformationsprozesses, bei dem gemäß der befragten Unternehmen eindeutig ein Ost-West-Gefälle erkennbar ist. Dementsprechend konzentrieren sich eher risikoscheu agierende Unternehmen primär auf die in der Transformation am weitesten fortgeschrittenen Märkte wie Polen, Tschechien, Ungarn, Slowakei oder Slowenien; allerdings bieten einige Länder mit erhöhtem Risiko wie Rußland auch größere Chancen, da beispielsweise das Marktpotential größer und der Wettbewerb schwächer ausgeprägt sind.

*Hypothese 2:* Der Rechts- und Verwaltungsbereich in den Reformstaaten ist schwerfälliger und weniger berechenbar als in den westlichen Staaten.

Bezüglich nicht-tarifärer Handelshemmnisse betonen die untersuchten Unternehmen die große Bedeutung intensiver Informationsbeschaffung, da sie sich zum Teil übertriebenen administrativen Schikanen gegenübersehen und sich die Anforderungen laufend ändern können. Dies äußert sich in der Form von Qualitätszertifikaten, Depotgebühren, Importquoten und sonstigen zolltechnischen Bestimmungen.

*Hypothese 3:* Das kulturelle Umfeld wird, ausgenommen der Sprachanpassung, kaum berücksichtigt, und die Unternehmen versuchen weitgehend standardisiert den Markt zu bearbeiten.

Die Befragung hat ergeben, daß auf kulturelle Unterschiede seitens der oberösterreichischen Unternehmen kaum Rücksicht genommen wird, wobei diese Kluft keinen zu vernachlässigenden Faktor darstellt. Aufgrund der starken Marktposition bei Exporten spielt das kulturelle Umfeld zwar eine untergeordnete Rolle, sobald jedoch Kooperationen aufgebaut werden, erscheint eine inten-



sive Auseinandersetzung mit den kulturellen Eigenheiten des osteuropäischen Partners von Nöten.

*Hypothese 4:* Die Verfügbarkeit von aktuellen, aussagekräftigen sekundären Marktinformationen ist in Osteuropa reduziert, wobei der Informationsmangel durch die Möglichkeit von Primärforschung kompensiert wird.

Bezüglich der Marktforschung läßt sich erkennen, daß die Verfügbarkeit von Sekundärdaten sich zwar verbessert, es jedoch an Aussagekraft und Informationstiefe mangelt. Das führt dazu, daß westliche Unternehmen verstärkt Primärforschung betreiben. Um den Technologiestand zu ermitteln, ist es nach Ansicht der befragten Unternehmen sinnvoll, Messen zu besuchen und dabei Gespräche mit den Anbietern zu führen. Auch die Befragung von Geschäftspartnern und Reisenden wird häufig angewandt. Jedenfalls gilt es den Informationsmangel, der nach der Aufarbeitung der Sekundärdaten verbleibt, durch adäquate Primärforschung abzubauen.

*Hypothese 5:* Die westlichen Unternehmen sehen sich hinsichtlich der Wettbewerbsintensität einem Ost-West-Gefälle gegenüber, wobei bei qualitativ hochwertigen Gütern die heimische Konkurrenz meist eine untergeordnete Rolle spielt.

Die Wettbewerbsintensität nimmt nach Ansicht der untersuchten Unternehmen teilweise bereits marktwirtschaftliche Ausmaße an. Gerade in den (geographisch) westlichen Reformstaaten treffen die oberösterreichischen Unternehmen auf die gleichen Konkurrenten wie in Westeuropa. Unternehmen, die weniger risikoscheu agieren und zudem eine Pionierstrategie verfolgen, können oftmals aufgrund der kaum vorhandenen lokalen Konkurrenz - zumindest bei qualitativ hochwertigen Produkten - rasch Marktanteile gewinnen. Die heimische Konkurrenz spielt nur dann eine Rolle, wenn das jeweilige Gut vollkommen durch ein lokal gefertigtes ersetzt werden kann, da diese aufgrund niedriger Lohnkosten zu günstigeren Preisen angeboten werden können.

### *3.1.2 Individuelles Kaufverhalten*

*Hypothese 1:* Die Veränderung der Marktkonstellation führt verzögert zu unterschiedlichen Kaufverhaltensmustern.

Das individuelle Kaufverhalten stellt eine signifikante Determinante für die Wahl von Marketingstrategien dar, denn letztendlich bestimmt der Markt im Sinne der Endkonsumenten über das "Schicksal" eines Produktes. Unternehmen, die heute durch persönliche Kontakte oder Landeskenntnisse die Fähigkeit haben, Änderungen bestimmter Kaufverhaltensmuster oder Präferenzen zu antizipieren, verfügen damit über einen wesentlichen kompetitiven Vorteil. Anhand der Aussagen der interviewten Firmen konnten Ähnlichkeiten mit dem in der Literatur anzutreffenden, den Durchlauf der ökonomischen Transformation reflektierende 4-Phasenschema, das in ursprünglich stabile, chaotische/unvorhersehbare, unter "Schock"/unkritisch/ preissensibel und

schließlich stabilisiert/auf Informationsverwertung basierende (Kauf-)Verhaltensmuster differenziert (vgl. Susjan/Lah 1996:8), festgestellt werden. In diesem Zusammenhang ist auf die anhaltende Bedeutung der Primärmarktforschung für die detaillierte Analyse des Kaufverhaltens hinzuweisen.

*Hypothese 2:* Zentral- und osteuropäische Konsumenten setzen westeuropäische Produkte mit Prestige gleich (country of origin) und versuchen sich damit von der Masse abzuheben.

Die Betonung des Ursprungslandes und damit die bewußte Nutzung des country-of-origin Effektes ist insbesondere bei österreichischen Produkten von Vorteil. Laut Meinung der befragten Unternehmen handelt es sich dabei um leicht durchzuführende Promotionsmaßnahmen, welche relativ kostengünstig zu realisieren sind und auf der anzutreffenden Assoziation Österreichs mit hoher Qualität aufbauen können.

*Hypothese 3:* Die Kaufeinflußfaktoren, die von zentral- und osteuropäischen Konsumenten in Betracht gezogen werden, unterscheiden sich in geringem Ausmaß von denen westlicher Konsumenten, ihre Anzahl hat sich allerdings erhöht.

Die in der Untersuchung eruierten Kaufeinflußfaktoren lassen erkennen, daß sich im Vergleich zu den Zeiten der Planwirtschaft und der Anfangsphase der Transformation sowohl ihre "Funktionalität" besser an die Marktsituation angepaßt als auch ihre Zahl erhöht hat; nicht mehr der Preis alleine wird als Kaufentscheidungskriterium herangezogen, sondern eine Reihe von Qualitätsindikatoren.

### *3.1.3 Organisationelles Kaufverhalten*

*Hypothese 1:* Durch die Privatisierung, vor allem aber durch die Abschaffung des Außenhandelsmonopols haben sich die Verhandlungs- und Vertragspartner der österreichischen Unternehmen weitgehend geändert.

Einerseits bedingen die zum Teil im Rahmen des Restrukturierungsprozesses neu gegründeten Kleinbetriebe diese Änderung, die über eine geringere Zahlungsfähigkeit verfügen als die großen, ehemaligen Außenhandelshäuser. Andererseits haben es die untersuchten Unternehmen mit vormaligen Staatsbetrieben zu tun, deren Management oftmals komplett ausgetauscht wurde, und in denen auch ein weitgehendes Umdenken im Führungsstil zu beobachten ist. Anstatt politische oder Machtinteressen zu verfolgen, dominiert mittlerweile die Orientierung an Kosteneffizienz bzw. Kundennutzen. Insbesondere Firmen, die vor dem Umbruch an große staatliche Abnehmer lieferten, sehen sich nunmehr mit einer Vielzahl kleiner kommunaler Institutionen auf regionaler Ebenen konfrontiert.

*Hypothese 2:* Der Transformationsprozeß führt zu einer hohen Dynamik in der Wirtschaftsorganisation und somit auch in der Kundenstruktur. Dadurch kommt es zu einer Änderung der Zusammensetzung und der Rollen der Beteiligten im



Buying Center derart, daß durch die Entbürokratisierung Techniker bei der Kaufentscheidung an Einfluß gewinnen.

Nicht nur die Verhandlungs- und Vertragspartner haben sich aus der Sicht der befragten Unternehmen geändert, sondern auch insbesondere die Rollen - im Sinne der Einflußmöglichkeiten einzelner Organisationsmitglieder auf die Kaufentscheidung - innerhalb der Buying Center bei organisationellen Abnehmern in Zentral- und Osteuropa. Die traditionellen Einkaufsorganisationen, in denen die kommerziellen Mitarbeiter die organisationellen Kaufentscheidungen dominierten, fielen auseinander bzw. wurden reorganisiert, so daß mittlerweile das technische Personal mit seiner beratenden Funktion als gleichwertig angesehen wird. Allerdings wird diesbezüglich seitens der oberösterreichischen Unternehmen ein deutliches Ost-West- sowie Nord-Süd-Gefälle konstatiert: Je weiter man sich auf der Landkarte südöstlich bewegt, d.h. je geringer der Transformationsfortschritt in einem Land ist, desto eher ist der Erstkontakt mit der Führungsebene bzw. mit den kommerziellen Mitgliedern des Buying Centers zu knüpfen. Je weiter westlich man sich hingegen bewegt, d.h. je weiter ein Reformstaat im Transformationsprozeß fortgeschritten ist, desto gewichtiger wird der Einfluß des technischen Fachpersonals, das die Rolle eines Beeinflussers wahrnimmt.

*Hypothese 3:* Die wichtigsten Einflußfaktoren bei der Kaufentscheidung organisationeller Käufer sind Qualität, Preis, Lieferstabilität und Garantie.

Die Auswertung der Interviews ergab, daß als kaufentscheidende Faktoren seitens der zentral- und osteuropäischen organisationellen Abnehmer nicht mehr in erster Linie einzelne Angebots Elemente wie z.B. der Preis oder die Qualität isoliert gesehen werden, sondern die Gesamtheit und Vollständigkeit des Angebots inklusive aller Zusatzleistungen ausschlaggebend für die Erteilung eines Auftrages sind. Somit ist vom österreichischen Exporteur bei der Angebotserstellung zu beachten, daß sein Produkt bzw. seine Problemlösung neben dem Grundnutzen (Qualität, Leistungsfähigkeit, Stand der Technologie, etc.) auch Zusatzleistungen (Liefer- und Zahlungskonditionen, Lieferstabilität, Service, etc.) beinhalten muß, um in den Augen des zentral- und osteuropäischen Käufers als vollständig zu gelten.

*Hypothese 4:* Die Möglichkeit eines Gegengeschäfts spielt für zentral- und osteuropäische Abnehmer nur mehr eine untergeordnete Rolle bei der Kaufentscheidung.

Das Gegengeschäft als Einflußfaktor auf die Kaufentscheidung verliert nach Ansicht der befragten Unternehmen für die zentral- und osteuropäischen organisationellen Abnehmer an Bedeutung, da diese vermehrt eigene Vertriebsstrukturen im Westen aufbauen. Hingegen glaubt man einen viel wichtigeren Einflußfaktor auf das organisationelle Kaufverhalten in den persönlichen Kontakten, vor-

wiegend im Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, zum Abnehmer gefunden zu haben, was als Bestätigung für Hypothese 5 gelten kann:

*Hypothese 5:* Für organisationelle Einkäufer hat der Aufbau einer Vertrauensbasis mit dem westlichen Lieferanten einen signifikanten Einfluß auf das Kaufverhalten (persönliche Kontakte mit dem Lieferanten, bisherige Käuferfahrungen, etc.).

Der Aufbau einer langfristigen, persönlichen Kundenbeziehung, die Kunden-  
nähe, die enge Zusammenarbeit und die dadurch entstehende Vertrauensbasis  
zwischen den analysierten Unternehmen und dem zentral- und osteuropäischen  
Abnehmern werden als essentiell für die Kaufentscheidung angesehen. Das  
wichtigste Instrument, in Zentral- und Osteuropa Kontakte zu knüpfen bzw. Be-  
ziehungen zu pflegen, wird in der Messe gesehen. Daneben stellen auch direkte  
Kundenbesuche, Workshops mit Kunden, Vorträge, Leistungsschauen etc. ef-  
fiziente Mittel zur Knüpfung bzw. Intensivierung von persönlichen Kontakten  
mit den Abnehmern in den Reformstaaten und damit einen Grundstein für den  
Aufbau einer lang andauernden Vertrauensbasis dar.

### 3.2 Das typische Markteintrittsverhalten in Zentral- und Osteuropa

#### 3.2.1 Stellenwert Zentral- und Osteuropas und Markteintrittsmotive

Im Rahmen der Untersuchung konnte ein Zusammenhang zwischen Unterneh-  
mensgröße und dem Stellenwert Osteuropas, gemessen am Umsatz und Export-  
anteil, für die untersuchten Unternehmen festgestellt werden. Wie Abbildung 2  
zeigt, macht diese Region bei kleineren Unternehmen einen eher wichtigen An-  
teil des Portfeuille aus, bei den größeren hingegen einen eher bescheidenen.  
Eine plausible Erklärung liefert die Beobachtung, daß für Klein- und Mittelbe-  
triebe Osteuropa aufgrund der räumlichen Nähe und der anfangs günstigen  
Wettbewerbssituation ein erstes Ziel im Rahmen des unternehmerischen Interna-  
tionalisierungsprozesses darstellten. Zum anderen bildet diese Region für  
Großbetriebe nur einen Teil des Auslandsportfolios, wobei bei letzteren zudem  
der Auslandsabsatz häufig vor Ort via lokale Produktion und Verkauf erfolgt.

*Abbildung 2: Der Stellenwert Osteuropas*

Umsatz (ATS)	7,7 Mrd.	5,0 Mrd.	1,4 Mrd.	ca. 1,0 Mrd.	600 Mio.
Exportanteil Osteuropa	2-3%	2%	12%	12%	20%

Quelle: Angaben der untersuchten Unternehmen (Umsatz für 1996)

Bei den befragten Unternehmen überwog die Absatzsicherung durch die Er-  
schließung neuer Märkte als Markteintrittsmotiv, noch vor Überlegungen

bezüglich der günstigen Produktionskosten, etwa aufgrund des niedrigen Lohnniveaus. Weiters stellen das teilweise hohe Ausbildungsniveau (wie z.B. das Ingenieurwesen in Tschechien) sowie die zum Teil günstigere Wettbewerbssituation Anreize für einen Markteintritt dar.

### *3.2.2 Timing des Markteintritts*

*Hypothese 1:* Um sich dauerhaft und kostengünstig Marktanteile sichern zu können, treten westliche Unternehmen rasch in zentral- und osteuropäische Märkte ein und intensivieren ihr Marktengagement schnell (Pionierstrategie).

Im Zuge der Untersuchung konnte keine eindeutige Positionierung bezüglich der Wahl zwischen Pionier- und Nachfolgerstrategie festgestellt werden. Dies hing zum einen von der jeweiligen Risikobereitschaft des Unternehmens ab, zum anderen von den vorhandenen Ressourcen. Tendenziell scheinen demnach größere Unternehmen eher eine Pionierstrategie zu favorisieren als kleinere.

*Hypothese 2:* In Zentral- und Osteuropa wird ein Unternehmen aufgrund instabiler Marktverhältnisse eher zu einer Reihenfolge(Sukzessiv)strategie tendieren.

Viel deutlicher fiel hingegen die Entscheidung zwischen der Strategie des sukzessiven und jener des simultanen Markteintritts zu gunsten der ersteren aus. Alle untersuchten Unternehmen haben schrittweise ein Land nach dem anderen bearbeitet, beginnend mit jenen Ländern, in denen der Transformationsfortschritt am größten ist. Die gewonnenen Erfahrungen konnten in Folge auch in den risikoreicheren Ländern genutzt werden, so daß auch in diesen zum Teil ein stärkeres Engagement möglich war. Generell war die Marktbearbeitungsabfolge durch ein vorsichtiges Herantasten charakterisiert.

### *3.2.3 Internationalisierungspfad in Zentral- und Osteuropa*

*Hypothese 1:* Der erste Markteintritt erfolgt in der Regel über Exporte oder vertragliche Markterschließungsformen, da damit das Risiko eines Kapitalverlusts minimiert wird.

Den Markteintritt der analysierten Unternehmen in Zentral- und Osteuropa kennzeichnete ein typisches Muster, welches folgendem Internationalisierungspfad entsprach: Die erste Marktbearbeitungsform erfolgt in der Regel mittels Export. Bei steigendem Absatzvolumen bedient man sich Handelsvertretern, um auch eine bessere Kundenberatung und -akquisition zu gewährleisten. Wenn das Exportvolumen es rechtfertigt, errichten oberösterreichische Unternehmen auch Vertriebsgesellschaften und eigenen Repräsentanzen. Den letzten Schritt des Pfades stellt die Auslagerung der Produktion dar. Diese ist jedoch teilweise unabhängig vom Internationalisierungsgrad, vor allem dann, wenn sie aufgrund von günstigeren Produktionskosten und nicht aus absatzpolitischen Gründen erfolgt. In diesem Fall sind die erzeugten Güter in der Regel für den Weiterexport und nicht für den lokalen Absatz bestimmt.

*Hypothese 2:* Durch die vergleichsweise geringen Akquisitionskosten bei einem großen Angebot an zum Verkauf stehenden Unternehmen in Zentral- und Osteuropa ziehen westliche Unternehmen bei Markteintritt mittels Investitionen tendenziell den Kauf der Gründung vor.

*Hypothese 3:* Die gewonnenen Erfahrungen in einem zentral- und osteuropäischen Land können später bei fortschreitender Expansion des Unternehmens in den anderen Ländern genutzt werden, so daß dort eine Markteintrittsform mit höherem Internationalisierungsgrad gewählt werden kann. Bei jenen Unternehmen, die investive Engagements ins Auge fassen bzw. bereits vorgenommen haben, ist - im Gegensatz zur formulierten Hypothese - eine Tendenz zugunsten der Gründung eigener Tochterunternehmen feststellbar, was mit hohen Umstrukturierungskosten, die beim Kauf von osteuropäischen Unternehmen anfallen und die damit die relativ günstigen Akquirierungskosten mehr als kompensieren würden, begründet wird. Zumindest teilweise konnte eine Unterstützung für Hypothese 3 ausgemacht werden. So nutzte beispielsweise ein Unternehmen aus der Maschinenbaubranche die Erfahrungen in den Ersteintrittsländern dazu, ein stärkeres Engagement in eher als instabil und damit risikoreicher geltenden Ländern (wie der Ukraine) zu realisieren.

### 3.3 Marketing-Mix Spezifika in Zentral- und Osteuropa

#### 3.3.1 Angebotspolitik

*Hypothese 1:* Grundsätzlich bieten sich in der Produkt- und Preispolitik Chancen durch die Nutzung unterschiedlicher Marktentwicklungsstadien in den nationalen Märkten Zentral- und Osteuropas (technologische Lücke).

Alle interviewten Unternehmen machen deutlich, daß für sie Osteuropa ein Absatzmarkt für High-End-Produkte (Investitionsgüterhersteller) bzw. qualitativ hochwertige Konsumgüter ist. Die Möglichkeit, Produkte von minderer Qualität oder minderem technischem Standard zu vermarkten, wird nicht in Betracht gezogen. Zwar besteht in vielen Ländern und Branchen Osteuropas nach wie vor ein technologischer Rückstand. Auch die im Vergleich zum EU-Durchschnitt wesentlich niedrigere Kaufkraft wirkt dämpfend auf die Gesamtnachfrage. Trotzdem bildet sich ein stetig wachsendes Kundensegment heraus, das bewußt hochwertige und -preisige Güter nachfragt. Es läßt sich somit festhalten, daß die befragten Unternehmen zwar eine technologische Lücke in Osteuropa erkennen, diese Tatsache jedoch keine Auswirkung auf ihre konkreten angebotspolitischen Maßnahmen hat.

*Hypothese 2:* Anbieter von Investitionsgütern verfolgen eine stärker differenzierte Angebotspolitik, während Konsumgüterhersteller hoch standardisiert vorgehen.

Sowohl im Rahmen der Produktpolitik wie auch bei der Preissetzung gehen die Firmen standardisiert vor. Lediglich bestimmte länderspezifische Zusatzkosten für Absicherung, Transport u.ä. führen zu teilweise unterschiedlichen Preisen in einzelnen Ländern. Was die Produktgestaltung betrifft, nimmt man auf bestimmte nationale Vorschriften und Besonderheiten Rücksicht. Von einer aktiven Differenzierungsstrategie kann jedoch nicht gesprochen werden. Ebenso fand sich kein Unterschied im Vorgehen bei Investitions- und Konsumgüterherstellern.

*Hypothese 3:* Zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses setzen österreichische Hersteller starke Akzente bei der Anwenderberatung und beim Kundendienst in Zentral- und Osteuropa.

Nicht alle Firmen räumen dem Kundendienst und der Anwenderberatung die vermutet hohe Bedeutung ein. Auf der anderen Seite betonte ein Investitionsgüterhersteller, daß der Markteintritt geprägt war vom Aufbau eines dichten Servicenetzes und enormen Schulungsaktivitäten. Nicht mehr nur eine Maschine wird dem Kunden zum Kauf angeboten, sondern ein Leistungsbündel mit hohem Anteil an Service und Wartung. Der Erfolg dieses Unternehmens in den Transformationsländern unterstreicht die Sinnhaftigkeit des Konzepts.

*Hypothese 4:* Die wichtigsten Instrumente im Bereich der Zahlungskonditionen sind: Vorkassa und Absatzkredite. Gegengeschäften kommt in Zukunft wieder eine wachsende Bedeutung zu.

Im Rahmen der Konditionenpolitik kommen die verschiedensten Finanzierungs- und Absicherungsinstrumente zum Einsatz. Lediglich Gegengeschäfte wurden nicht angeführt. Über eine wieder anwachsende Bedeutung der Gegengeschäfte läßt sich somit aufgrund der vorliegenden Untersuchung keine Aussage treffen. Die befragten Firmen nutzten am häufigsten die Instrumente Vorkassa und Bankgarantie.

### *3.3.2 Distributionspolitik*

*Hypothese 1:* Wegen der nur unzureichend ausgebauten distributorischen Infrastruktur empfiehlt sich der Aufbau flächendeckender Distributionsnetze.

Die Distributionspolitik gestaltet sich in den Absatzmärkten eher direkt. In den weiter entfernt liegenden Ländern Osteuropas erfolgt die Distribution in der Regel über Händler. Aufgrund der Firmeninterviews hat sich gezeigt, daß zwei Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich in den einzelnen Ländern durch selbständige Vertreter präsent sind. Dabei handelt es sich um Handelsvertreter, die auf Kommissionsbasis arbeiten. Der Direktabsatz wird auch von zwei weiteren Unternehmen präferiert.

Beim Konsumgüterproduzenten sind die Distributionskanäle verschieden gear- tet, da die Handelsstrukturen in den einzelnen Ländern zum Teil stark diver- gieren: In Rußland läuft die Distribution über Großhändler, die an Einzelhändler



weitervertreiben. Da in Polen die Einzelhandelsstruktur bereits entsprechend aufgebaut ist, wurde eine Firma in Polen als sog. „Erfüllungsgehilfe“ engagiert, die die Vertretung vor Ort betreibt. In Tschechien wird der Markt von einer Tochtergesellschaft penetriert. Die Marktbearbeitung findet durch einen Mitarbeiter vor Ort statt, der die Aufträge einholt und auch an die Kunden ausliefert. Betreut werden ca. 30 Kunden, darunter auch Warenhäuser. In Ungarn stellt sich die Situation eher problematisch dar, da der Einzelhandel noch tendenziell unterentwickelt ist und noch viele Billiggeschäfte vorhanden sind, die für den Absatz westeuropäischer Waren wenig geeignet erscheinen. Demgemäß verfügt das Unternehmen in Ungarn nur über zwei Outlets, die als Filialkette organisiert sind, wobei eines der Geschäfte die ungarische Tochter von Salamander ist. Es wird mit beiden Kunden direkt gearbeitet, da bei nur zwei konkreten Firmen eine Zwischenschaltung nicht notwendig ist.

*Hypothese 2:* Die logistische Distribution gestaltet sich in Zentral- und Osteuropa schwieriger als in der EU.

Aufgrund der logistischen Probleme in Zentral- und Osteuropa bevorzugen die analysierten Unternehmen den Transport auf der Straße. Ein weiterer Grund ergibt sich aus dem Problem der Kriminalität, die primär in der erhöhten Gefahr des Diebstahls anzutreffen ist, so daß viele Firmen speziellen Versicherungsschutz in Anspruch nehmen. Allerdings bestehen diesbezüglich Bestimmungen, die den LKW's die Fahrt nur auf spezifischen, vorgegebenen Routen und dies nur in Konvois sowie einen Halt nur auf bewachten Parkplätzen erlauben. Werden diese Vorschriften nicht eingehalten, entfällt die Versicherungsleistung.

*Hypothese 3:* Für Unternehmen mit überwiegend mittelbetrieblicher Struktur bietet Franchising eine vertriebspolitische Variante.

Die befragten Unternehmen lassen die Möglichkeiten des Franchising generell ungenutzt. Da es sich bei vier Fünftel der Befragten um Investitionsgüterunternehmen handelt, scheidet diese Vertriebsvariante von vornherein aus den distributionspolitischen Überlegungen aus. Aber auch das Konsumgüterunternehmen nützt die Möglichkeit nicht, da sie in ihren eigenen Augen „Produzent und Vermarkter“ sind. Außerdem würde dies eine Konkurrenz zum eigenen Kunden bedeuten, was jedoch andere Anbieter der Branche nicht davon abhält, mit Soft-Franchising bzw. Franchising zu arbeiten.

### 3.3.3 Kommunikationspolitik

*Hypothese 1:* Der Messe als Instrument der Kommunikationspolitik kommt in Zentral- und Osteuropa eine besondere Bedeutung zu.

Auf die Frage, welche Instrumente der Kommunikationspolitik im Osteuropageschäft die häufigste Anwendung erfahren, betonten sämtliche Unternehmen die herausragende Bedeutung der Messe. Ein Investitionsgüterhersteller begründet die Bedeutung dieses Instruments mit ihrer Multifunktionalität. Dem-



nach gilt das Ausstellen auf den jährlich stattfindenden Fachmessen als unumgänglich, um einerseits Trends zu setzen und andererseits Kontakte zu pflegen oder Neukontakte zu knüpfen. Ein weiterer betrachtet die Messe nur als Teil eines „Packages“ an Kommunikationsinstrumenten. Das Hauptaugenmerk richtet dieses Unternehmen auf das Anbieten kundenspezifischer Lösungen im Rahmen des Abhaltens von Vorträgen, Konferenzen und Workshops in ausgewählten zentral- und osteuropäischen Ländern, wobei die übereinstimmende Komponente all dieser Aktivitäten im persönlichen Kontakt zu den Kunden liegt. Wieder ein anderer sieht eine erfolgreiche Kommunikationspolitik neben der Messtätigkeit und der Präsenz in Fachzeitschriften eher in einem aktiven Verkauf vor Ort. Demzufolge werden potentielle Kunden direkt angeschrieben, um einen möglichen Gesprächstermin zu vereinbaren. Anhand dieser auch für die verbleibenden zwei Unternehmen geltenden Aussagen kann die eingangs formulierte Hypothese bestätigt werden. Es ist jedoch anzumerken, daß bereits die Tatsache, daß vier der fünf untersuchten Unternehmen der Investitionsgüterindustrie zuzurechnen sind, die hohe Bedeutung des Messewesens mitbegründet.

*Hypothese 2:* Stark unterschiedliche Rahmenbedingungen führen zu einer differenzierten Vorgehensweise in der Kommunikationspolitik.

Obwohl die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen zentral- und osteuropäischen Ländern als durchaus divergent erachtet werden können, geht ein Investitionsgutunternehmen in der Kommunikationspolitik kaum differenziert vor. Die mitteleuropäischen Länder werden nahezu gleich angesprochen wie Westeuropa, einzig in Rußland und Rumänien kommt eine teilweise adaptierte Vorgehensweise zur Anwendung. Der Konsumgutproduzent hingegen betreibt ein zentrales Marketing mit lokalen Adaptierungen. Ebenso wie in der Angebotspolitik spielt auch in der Kommunikationspolitik der Kostenfaktor eine entscheidende Rolle, so daß die befragten Unternehmen die Devise „soviel Standardisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie nötig“ in den Vordergrund stellen.

*Hypothese 3:* Aufgrund des in Zentral- und Osteuropa generell vorherrschenden Informationsdefizits gestaltet sich die Werbung (Werbebotschaft) auf eher sachlicher, informativer Basis.

Nachdem es sich bei den Unternehmen vorrangig um Investitionsgüterunternehmen handelt, mußte die Hypothese im Zuge der Interviews auf die inhaltliche Gestaltung von Anzeigen in Fachzeitschriften und Produktbeschreibungen ausgedehnt werden. Selbst die Unternehmung aus der Konsumgüterindustrie betreibt auf den zentral- und osteuropäischen Märkten aus Kostengründen kaum klassische Werbung mit Ausnahme von Plakaten, die allerdings nicht von westeuropäischen Standards abweichen. Die übrigen Unternehmen konnten keine im Vergleich sachlichere Ausgestaltung der Kommunikationsinhalte feststellen, räumten jedoch was die Produktbeschreibungen

von High-Tech-Produkten anbelangt ein, daß diese teils detaillierter ausfallen. In Summe kann allerdings die Hypothese aufgrund des verfügbaren Datenmaterials nicht verifiziert werden.

*Hypothese 4:* Aufgrund mangelnder Erfahrungswerte und schlechterem Ausbildungsgrad der Mitarbeiter osteuropäischer Werbeagenturen tendieren österreichische Export-firmen dazu, internationale Agenturen mit der Betreuung ihrer Etats zu beauftragen.

Zu diesem Statement konnte von den Unternehmen keinerlei aussagekräftige Auskunft erteilt werden. Dies liegt einerseits daran, daß generell Unternehmen der Investitionsgüterindustrie kaum mit Werbeagenturen kooperieren, andererseits aber auch der Konsumgüterproduzent über keine diesbezügliche Erfahrungswerte im Osteuropageschäft verfügt. Auf die hypothetische Fragestellung, welche Agentur man beauftragen würde, tendierte man seitens der Konsumgüterunternehmung aus den in obiger Hypothese formulierten Gründen zu internationalen Werbeagenturen.

#### 4. Resümee und Ausblick

Die zentralen Erkenntnisse aus der Befragung von fünf oberösterreichischen Unternehmen im Rahmen von mehr als 20 Einzelinterviews (aufgrund des regional wie in der Zahl begrenzten Samples dieser Studie können keine Aussagen über die generelle Gültigkeit und den Wahrheitsgehalt der theoriegeleiteten Hypothesen getroffen werden) lassen sich in folgender Kernaussage zusammenfassen:

*Zentral- und Osteuropa paßt sich immer mehr an westliche, marktwirtschaftliche Strukturen an, wobei allerdings unterschiedliche Transformationsgeschwindigkeiten in den einzelnen Ländern vorherrschen. Daraus folgt, daß langfristig transformationsspezifische Besonderheiten als Determinanten für Marketingstrategien österreichischer Unternehmen in Zentral- und Osteuropa an Bedeutung verlieren. Aufgrund des unterschiedlichen Transformationsfortschrittes nach Ländern sind in den nächsten Jahren jedoch differenzierte Marketingstrategien nach wie vor zielführender als standardisierte Strategien.*

Bereits heute ist Österreich von selbstbewußten und durchaus erfolgreichen Nachbarstaaten umgeben, die die enormen Herausforderungen der Transformation angenommen und den Weg zur wirtschaftlichen und politischen Erneuerung eingeschlagen haben. Die Ostöffnung impliziert sowohl für die österreichischen als auch für die zentral- und osteuropäischen Unternehmen große Anstrengungen, wenn deren Ökonomien an westliche Standards herangeführt werden sollen. Doch der Vorsprung des Westens in den Bereichen Produktivität und Qualität wird zunehmend geringer.

Letztendlich wird es eine Frage der Zeit sein, bis sich das gesamte Umfeld und damit auch das Verhalten dieser Staaten an westeuropäische Standards ange-

gleichen haben. Die Unterscheidung in West-, Zentral- oder Osteuropa kann dann zugunsten eines einheitlichen, gemeinsamen Europas, das im Machtspiel der Wirtschaftsgroßmächte ein gewichtiges Wort mitzureden haben wird, aufgegeben werden. Mit der Integration dieser Region in die globale Wirtschaft müssen sich auch diese Staaten nach den Spielregeln des Wettbewerbs richten, was es aus der Sicht österreichischer Unternehmen zunehmend schwieriger machen wird, das enorme Wachstumspotential im europäischen Osten auch wirklich zu nutzen.

Deshalb werden noch weitere Anstrengungen unternommen werden müssen, um das österreichische Know-how und insbesondere die gute Reputation, die Österreich in Bezug auf Osteuropa derzeit genießt, effektiv verwerten zu können.

## Literaturverzeichnis

- Brendel, G./ Bruder, H. (1996): Marktgegebenheiten für das Management in den Visegradländern (Ungarn, Polen, Tschechische und Slowakische Republik), in: Steinle, C./ Bruch, H./ Lawa, D. (Hrsg.): Management in Mittel- und Osteuropa. Konzepte - Praxis - Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 71-96.
- Buckley, P.J./ Ghauri, P.N. (Hrsg.) (1994): The Economics of Change in East and Central Europe: Its Impact on International Business, San Diego.
- Czinkota, M.R./ Gaisbauer, H./ Springer, R.: A Perspective of Marketing in Central and Eastern Europe, in: The International Executive, November/December 1997, S. 831-848.
- Engelhard, J./ Eckert, S. (1993/4): Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in Osteuropa, in: der markt, S. 172-182.
- Foret, M. (1996): Advertising influences and consumer behavior habits in the Czech Republic, in: Chadraha P./ Springer R. (Hrsg.): Proceedings of the Conference on Marketing Strategies for CEE, Wien.
- Huddleston, P./ Good, L.K. (1994): Price and Quality: Do Russian and Polish Consumers Perceive a Relationship?, in: Chadraha P./ Springer R. (Hrsg.): Proceedings of the Conference on Marketing Strategies for CEE, Wien.
- Kostecki, M.M. (1993): Doing Business in Eastern Europe: Opportunities and Threats for Western Firms, in: Journal of Euromarketing, Vol. 2(4), S. 67-86
- Maegorzata, G. (1994): Quality Evaluations among Determinants of Consumer Behavior in Polish Conditions, in: Chadraha P./ Springer R. (Hrsg.): Proceedings of the Conference on Marketing Strategies for CEE, Wien.
- Moser, R./ Springer, R./ Gaisbauer, H. (1996): Ostkompetenz Österreichs in der EU, Studie im Auftrag des Kuratoriums der Deutschen Handelskammer in Österreich, Wien.
- Pues, C. (1994): Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, Wien.
- Schuh, A./ Klausegger, C./ Schreiber, M.F. (1994/4): Aktuelle Problemfelder und Strategien österreichischer Unternehmen bei der Marktbearbeitung in Mittel-Osteuropa, in: der markt, Nr. 131, S. 178-190.

- Shama, A. (1992): Transforming the Consumer in Russia and Eastern Europe, in: International Marketing Review, Nr. 5, S. 512-515.
- Springer, R. (1995): Market Entry and Marketing Strategies for Eastern Europe, in: Journal of East-West Business, Nr. 3, S. 67-104.
- Springer, R. (1993): Markteintrittsentscheidungen für Osteuropa, in: Marketing ZFP, Heft 4, S. 259-270
- Susjan, A./ Lah, M. (1996): The Relevance of the Procedural Choice Theory for the Consumer Behaviour in Transition Economies, in: Chadraba P./ Springer R. (Hrsg.): Proceedings of the Conference on Marketing Strategies for Central and Eastern Europe, Wien 1996, S. 8
- Wesnitzer, M. (1993): Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.
- Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (1996): Die Osterweiterung der EU aus der Sicht der österreichischen Industriebranchen, Wien.