

# Bachelorarbeit

## Marktimplementierung von KMU im osteuropäischen Raum

Von

Renate Schweighofer

mm061096

Begutachter

Mag. Johanna Rakaseder, BS

Zweitbegutachter

Dr. Brita Kettner

St. Pölten, am.....

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Bachelorarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt habe und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- ich dieses Bachelorarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/ einer Begutachterin zu Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen Personen bedanken, die mich während meiner Studienzeit unterstützt und immer an mich geglaubt haben. Mein Dank gilt insbesondere meiner Familie, vor allem meiner Mutter, und meinen Freunden, die immer ein offenes Ohr für mich hatten und mich zu neuen Ideen inspirierten.

Ein herzliches Dankeschön möchte ich auch meiner Betreuerin Frau Mag. Johanna Rakaseder entgegenbringen, die mich durch ihr positives Feedback immer motivierte und mir mit Rat und Tat zur Seite stand. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Frau Kaisergruber, für das Korrekturlesen der Arbeit.

Auch möchte ich mich bei meinen KollegInnen von ecoplus International sehr herzlich für ihr Interesse und Feedback zu dieser Arbeit bedanken.

Letzen Endes gilt mein Dank auch all jenen Unternehmen, die mich durch die Beantwortung der Fragebögen unterstützt haben.

## **Zusammenfassung:**

Aufgrund der Osterweiterung vor einigen Jahren hat sich nicht nur großen Konzernen die Möglichkeit eröffnet, vermehrt ihre Produkte im osteuropäischen Raum anzubieten, auch für die heimischen KMU ist dies ein interessanter und lukrativer Markt.

Durch wirtschaftliche Veränderungen wird es für Unternehmen immer wichtiger ihre Geschäftsbeziehungen international auszubauen. Der osteuropäische Markt bietet vor allem für österreichische KMU beträchtliche Vorteile. Der Markt im Osten ist noch im Aufbau und somit können heimische Unternehmen durch Innovation und Qualität punkten. Jedoch dürfen Klein- und Mittelunternehmen die Barrieren beim Eintritt in einen neuen Markt nicht unterschätzen. Etwaige kulturspezifische Differenzen oder die falsche Eintrittsstrategie führten schon des Öfteren zu Misserfolgen bei der Geschäftserweiterung. Eine gut durchdachte Marktstrategie und eine Anpassung an die jeweiligen nationalen Verhältnisse, sowie eine überlegte Auswahl der Internationalisierungsform sind essenzielle Elemente beim Internationalisierungsprozess. Vor allem die Anpassung des Marketing-Mix an die lokalen Gegebenheiten wird von KMU zu oft vernachlässigt. Vor dem Markteintritt muss überlegt werden, inwiefern die Marketinginstrumente adaptiert oder standardisiert werden können. Um einen effizienten Vorsprung gegenüber der lokalen Konkurrenz auszuschöpfen, ist es fundamental, das Unternehmen als Marke zu etablieren.

Im Rahmen dieser Arbeit wird analysiert, welche Motive KMU haben, ihre Geschäftsprozesse in den osteuropäischen Raum zu erweitern und welche Vorteile, beziehungsweise auch Barrieren, sich bei diesen Prozessen ergeben haben.

Im Laufe der Recherche stellte sich der Markt in Osteuropa als Hoffnungsträger vieler heimischer KMU heraus, um eine effiziente und effektive internationale Geschäftserweiterung zu intensivieren.

## **Abstract:**

Based on the eastern European expansion of the EU some years ago, new possibilities have been opened offered, not only for huge concerns, to provide their products in the East-European countries, but also for the domestic small and medium-sized companies this region has become an interesting and profitable market.

Because of the economical changes, is getting more and more important to enlarge international business relations. The eastern European market offers considerable benefits mainly for the Austrian SME. The market round the eastern regions is still developing and domestic companies can spot weld witch innovation and quality. However, the entry barriers in a new market mustn't underestimated by SME.

Failed business expansions are the result of culture-specific differences or the wrong entry strategy. A well thought-out market-strategy and an adaption to the national conditions, as well as the advised selection of the kind/form/art of internationalization are essential elements for the (internationalization-) process. The adaption of the marketing-mix to the local conditions is fundamental, but SME often disregard these advices. Before you start entering a new market, you have to consider in which ways the mechanism of the marketing could be adapted or standardized. For an efficient winning margin compared to the local competitors, it is fundamental to establish the company as a well-known brand.

In this dissertation the motives of SME for their business expansion through the eastern European market will be analyzed. In addition the assets and drawbacks of the internationalization process will be broken down.

As a result of the research the market in the eastern regions is shown as an enormous hope for many domestic SME to generate an efficient and effective international business expansion.

# Inhaltsverzeichnis:

<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>8</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Aufbau.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstellung.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Hypothese.....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTERNATIONALISIERUNG VON KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Definition von Klein- und Mittelunternehmen .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Motive und Ziele zur Markterweiterung.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Stärken und Schwächen der Internationalisierung durch kulturelle Differenzen. 8</b>	
2.3.1 Das Eisbergmodell .....	8
2.3.2 Kommunikation und Sprache.....	9
2.3.3 Wertevorstellungen und Weltanschauungen .....	11
<b>2.4 Verschiedene Formen der Internationalisierung für KMU .....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Export .....	13
2.4.2 Joint Ventures.....	14
2.4.3 Franchising .....	15
<b>2.5 Zusammenfassung .....</b>	<b>16</b>
<b>3. STRATEGISCHE UND OPERATIVE MARKETINGMASZNAHMEN .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Marktsegmentierung und Positionierung (Markt- und Standortwahl) .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Strategische und operative Ziele der KMU.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Methoden zur Erschließung des Osteuropäischen Raumes – der Marketing-Mix         aus interkultureller Sicht .....</b>	<b>20</b>
3.3.1 Produktstrategie analysieren .....	21
3.3.2 Kommunikationsmaßnahmen konzipieren .....	22
3.3.3 Preisbildung anpassen .....	24
3.3.4 Vertriebsverfahren festlegen.....	25

<b>3.4 Das Unternehmen als Marke im Ausland.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Zusammenfassung .....</b>	<b>27</b>
<b>4. DER OSTEuropÄISCHER RAUM ALS WACHSENDER WIRTSCHAFTSMARKT.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Methode der Untersuchung – Die Unternehmensbefragung.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Ziele der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Interpretation der Befragung .....</b>	<b>29</b>
4.3.1 Analyse der bereits etablierten Unternehmen im Osteuropäischen Raum ..	30
4.3.2 Erwartungen der potenziellen Neuunternehmen.....	30
4.3.3 Bewertung der Meinungen .....	30
<b>4.4 Zusammenfassung .....</b>	<b>31</b>
<b>5. FAZIT .....</b>	<b>31</b>
5.1 Resümee .....	31
5.2 Ausblick .....	31
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>33</b>
<b>CD-ROM-INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>44</b>
<b><i>I. Unternehmensbefragung: KMU, die bereits im CEE Raum etabliert sind:.....</i></b>	<b>44</b>
<b><i>II. Unternehmensbefragung: KMU, die noch NICHT im CEE Raum tätig sind.....</i></b>	<b>77</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Definition KMU (in Anlehnung an <a href="http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm">http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm</a> , 20.03.2009) ....	6
Tabelle 2	„Marketing Mix und STEP Faktoren“ (in Anlehnung an Apfelthaler/Vuong Seite 19) .....	21
Abbildung 1	Das kulturelle Eisbergmodell (in Anlehnung an Breunung S.9).....	9
Abbildung 2	Wertevorstellungen und Weltanschauungen (in Anlehnung an Hofstede, Gert Seite 442) .....	11
Abbildung 3	Formen der Internationalisierung (in Anlehnung an Loisch, Ursula Christine, Seite 23).....	13
Abbildung 4	Konzeptionspyramide (in Anlehnung an Becker 2006, Seite 147) .	19

*„Niemand ist eine Insel ganz in sich selbst,  
jeder ist ein Stück des Kontinentes,  
ein Teil des Ganzen“  
John Donne*

## 1. Einleitung

Internationalisierung und Globalisierung sind zentrale Themen des gesellschaftlichen Lebens in der heutigen Zeit. Aufgrund dessen zählt die Entwicklung der „interkulturellen Handlungskompetenzen“ vermehrt zu den Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts.<sup>1</sup>

### 1.1 Aufbau

Die Öffnung der Grenzen zu Osteuropa, die vor einiger Zeit Europa noch trennten, hat nicht nur Euphorie, Freude und Erleichterung ausgelöst, sondern auch neue Bedenken, Probleme, und Fragen mit sich gebracht.<sup>2</sup> Aus wirtschaftlicher Sicht zählt Österreich jedoch zweifellos zu den Gewinnern der Ostöffnung und der EU-Erweiterung.<sup>3</sup> Der österreichische Außenhandel mit den CEE-Staaten zeigt seit Jahren eine äußerst positive Entwicklung. Sowohl die Exporte als auch die Importe konnten eine Steigerung von bis zu 16,7 Prozent aufweisen.<sup>4</sup> Diese Entwicklungschance, die Großunternehmen schon längst erkannten, gewinnt auch für KMU immer mehr an Bedeutung.

Um die Vorzüge, aber auch die Schwierigkeiten einer möglichen Marktimplementierung für KMU darzustellen, werden folgende Punkte/Bereiche in dieser Bakkelaureatsarbeit erläutert:

Im ersten Kapitel wird die Problemstellung vorgestellt, auf die sich die Arbeit aufbaut. Des Weiteren wird im ersten Teil der Arbeit die Hypothese näher

---

<sup>1</sup> Vgl.: Fink/ Meierwert, 2001: 2221

<sup>2</sup> Vgl.: Bachmaier/Urban, 2002: Seite 25

<sup>3</sup> Vgl.:

[http://www.bmwfi.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Aussenwirtschaft/EUERweiterung/oesterreich\\_gewinner\\_erweiterung.htm](http://www.bmwfi.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Aussenwirtschaft/EUERweiterung/oesterreich_gewinner_erweiterung.htm), 08.03.2009

<sup>4</sup> Vgl.: [http://www.bmwfi.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2008/20081008\\_01.htm](http://www.bmwfi.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2008/20081008_01.htm), 08.03.2009

betrachtet, um einen detaillierteren Eindruck über den Gesamtaufbau zu erhalten.

Der theoretische Teil dieser Arbeit setzt sich aus den Kapiteln 2 und 3 zusammen. Im zweiten Kapitel werden begriffliche Definitionen abgegrenzt, wie etwa die Begriffsbestimmung von Klein- und Mittelunternehmen, sowie deren Ziele und Motive für eine Markterweiterung. Darüber hinaus werden in diesem Teil der Arbeit die kulturellen Differenzen, unter anderem anhand des Eisbergmodells, näher erläutert. Außerdem werden im zweiten Kapitel die Formen der Internationalisierung anhand von drei Beispielen – Export, Joint Ventures und Tochtergesellschaften beschrieben.

Das dritte Kapitel beschäftigt mit den strategischen und operativen Marketingmaßnahmen. Zuerst, welche Marktsegmentierung und Positionierung für KMU notwendig sind und welche Ziele sie sich setzen sollten. Als nächsten Punkt wird der Marketing-Mix aus interkultureller Sicht erläutert, wobei die Betrachtung der 4 P's im Vordergrund steht. Außerdem wird in diesem Kapitel die Wichtigkeit des Markenbezugs des Unternehmens im internationalen Kontext betrachtet.

Der empirische Teil wird im vierten Kapitel vorgestellt und analysiert. Zum einen werden die Methoden der Untersuchung, welche in Form von Unternehmensbefragungen erfolgt, dargestellt. In weiterer Folge werden die Ziele definiert, sowie die Ergebnisse der Befragung interpretiert und mit Hilfe des theoretischen Teils bewertet.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse nochmals zusammengefasst, sowie ein Resümee über die Resultate verfasst. Zum Schluss wird noch ein kurzer Ausblick über mögliche weitere Schritte dargestellt.

## **1.2 Problemstellung**

Laut der Leistungs- und Strukturstatistik der Wirtschaftskammer Österreich machen im Inland 99,6 % kleine und mittlere Unternehmen aller Wirtschaftsbetriebe aus. Jährlich erwirtschaften die rund 279.000 KMU beachtliche 312 Mrd. Euro. Jedoch besteht im Bereich der professionellen

PR-Arbeit großes Potenzial, aber auch Nachholbedarf. Eine gute Basis für anspruchsvolle PR-Arbeit bieten schon manche Unternehmensgeschichten und Unternehmenspersönlichkeiten.<sup>5</sup> Durch die nationalen und globalen Informationsbedürfnisse entsteht für global agierende Unternehmen eine technische und inhaltliche Herausforderung. Kernpunkt dabei ist es, ein weltweit konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu gewährleisten.<sup>6</sup> Nicht alle Unternehmen sind international auszurichten, doch Unternehmen, die sich mit der Begrenzung ihrer Absatzbemühungen innerhalb des Binnenmarktes nicht zufriedengeben, werden sich international oder zumindest europaweit betätigen. Mittelständische Unternehmen suchen internationale Exportmöglichkeiten, weil sie eine günstigere Auslastung der betrieblichen Kapazitäten erwarten, aber auch um das Unternehmensimage im Inland zu verbessern.<sup>7</sup>

Aufgrund dieser Erwartungen stellt sich die Frage, welche Marketingmaßnahmen für KMU bei der Erschließung eines Marktes im Ausland eine entscheidende Rolle spielen, um die angestrebten Ziele auch tatsächlich zu erreichen. In dieser Arbeit wird vor allem nach einer Problemlösung der Marktimplementierung für den Osteuropäischen Raum gesucht.

Anhaltspunkt bietet folgender internationaler Kommunikationsgrundsatz: „All communication is local“. Dabei geht es darum, dass Ziele, Inhalte, und Botschaften global einheitlich festgelegt und entwickelt werden, jedoch sollte bei der Vermittlung auf die lokalen Grundsätze der jeweiligen Kultur eingegangen werden.<sup>8</sup>

### **1.3 Hypothese**

Unternehmen aus Mittel- und Zentraleuropa profitieren schon seit einiger Zeit von den wachsenden Absatzmärkten, günstigen Standortbedingungen und geringen Investitions- und Handelsbarrieren der Osteuropäischen Staaten.

---

<sup>5</sup> Vgl.: Martinek, Wolfgang: [http://news.prva.at/index.php/weblog/more/auch\\_kmu\\_brauchen\\_pr/](http://news.prva.at/index.php/weblog/more/auch_kmu_brauchen_pr/), 12.03.2009

<sup>6</sup> Vgl.: Mast, Claudia, 2008: Seite 389

<sup>7</sup> Vgl.: Lechner, Egger, Schauer, 2006: Seite 563ff

<sup>8</sup> Vgl.: Mast, Claudia, 2008: Seite 389

Doch trotz des freien Handels innerhalb der EU bestehen immer noch Barrieren und Herausforderungen, die die Auslandsaktivitäten für Unternehmen aus Mitteleuropa einschränken.<sup>9</sup> Gefragt sind deswegen Wettbewerbsvorteile von morgen, die in den Eckpfeilern der Strategie verankert sind.<sup>10</sup>

Aufgrund dieser Tatsachen wird in der vorliegenden Arbeit folgende Hypothese beleuchtet: Eine gute Marktanalyse, sowie der durchdachte Einsatz von Marketing-Instrumenten ist der Schlüssel für eine sichere Marktimplementierung im Ausland.

---

<sup>9</sup> Vgl.: Kaufmann/ Panhans, 2006: 35ff

<sup>10</sup> Vgl.: Pleininger, Hans : „Wer nicht mit dem Markt geht, geht mit dem Markt“, Seite 6, im Wirtschaftsblatt, 2. März 2009

## 2. Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen

### ***2.1 Definition von Klein- und Mittelunternehmen***

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht äußerst wichtig, da sie 99% aller Unternehmen in der EU bilden und somit für über 65 Millionen Arbeitsplätze verantwortlich sind.<sup>11</sup> Jedoch gibt es keine verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen. Um Inkohärenz zu vermeiden, hat die Kommission der Europäischen Union vier Kriterien definiert, die als Anhaltspunkte für die Zuordnung der Unternehmen dienen.<sup>12</sup>

#### *Anzahl der Mitarbeiter (unselbstständig Beschäftigte)*

Oftmals werden Umsatz und Bilanzsummen von Seiten der Unternehmen nicht angegeben. Aus diesem Grund spielt die Mitarbeiteranzahl eine umso wesentlichere Rolle. Der Wert von 249 Beschäftigten wurde bereits in vielen Mitgliedsstaaten im Rahmen der staatlichen Förderung mittelständischer Unternehmen verwendet und fand dadurch Eingang in die jeweilige nationale Gesetzgebung<sup>13</sup>

#### *Umsatz*

Neben der Bilanzsumme stellt der Umsatz das zweite finanzielle Kriterium für KMU dar. Dabei handelt es sich um einen Höchst- bzw. Schwellenwert. Aufgrund dieses Kriteriums kann die Leistung, sowie die Marktstellung des Unternehmens gemessen und festgehalten werden.<sup>14</sup>

#### *Bilanzsumme:*

Die Umsatzkennzahlen sind immer mit der Bilanzsumme zu kombinieren, da der Umsatz bei Handels- und Vertriebsunternehmen höher ausfällt als bei Produktionsunternehmen. Von beiden finanziellen Kriterien (Bilanzsumme

---

<sup>11</sup> Vgl.: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm), 19.03.2009

<sup>12</sup> Vgl.: <http://www.wko.at/Statistik/kmu/def.htm>, 19.03.2009

<sup>13</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2007 : Seite 33

<sup>14</sup> Vgl.: <http://wko.at/Statistik/kmu/umsatz.htm>, 20.03.2009

und Umsatz) kann eines laut Kommission überschritten werden, ohne dass sich etwas an der größenmäßigen Zuordnung des Unternehmens ändert.<sup>15</sup>

### *Unabhängigkeit*

Durch das Unabhängigkeitskriterium sollen rechtliche Gebilde oder Zusammenschlüsse von KMU ausgeschlossen werden, die eine über die KMU hinausgehende Bedeutung haben.<sup>16</sup> Wenn Unternehmensanteile zu 25% oder mehr von einer Körperschaft öffentlichen Rechts oder einer staatlichen Stelle kontrolliert werden, fällt dieses Unternehmen nicht mehr unter die Definition KMU. Laut dem Amtsblatt der Europäischen Union ist zwischen drei Unternehmenstypen zu unterscheiden: eigenständige Unternehmen, Partnerunternehmen und verbundene Unternehmen.<sup>17</sup>

Folgende Höchstwerte gelten für KMU seit dem 01.01.2005:

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
Mittelgroß	< 250	≤ € 50 Mil.	≤ € 43 Mil.
Klein	< 50	≤ € 10 Mil.	≤ € 10 Mil.
Mikro	< 10	≤ € 2 Mil.	≤ € 2 Mil.

Tabelle 1 in Anlehnung an

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm), 20.03.2009

Um als KMU eingestuft zu werden, dürfen weder die Schwellenwerte für die Mitarbeiter, noch jene für Umsatz und Bilanzsumme überschritten werden.<sup>18</sup>

## **2.2 Motive und Ziele zur Markterweiterung**

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung ist es für Unternehmen immer bedeutsamer, ihre Aktivitäten für die Zukunft wettbewerbsfähig zu halten.<sup>19</sup>

Die Osteuropäischen Märkte sind schon lange mit der EU verzahnt und

<sup>15</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2007: Seite 34

<sup>16</sup> Vgl.: <http://wko.at/Statistik/kmu/unab.htm>, 20.03.2009

<sup>17</sup> Vgl.: Amtsblatt der Europäischen Union L 124, 2003, Seite 39

<sup>18</sup> Vgl.: <http://www.awsg.at/portal/media/406.pdf>, 20.03.2009

<sup>19</sup> Vgl.: Kaufmann/ Panhans., 2006: Seite 219

## 2. Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen

bieten bei sinkenden Inflationsraten ein solides und kontinuierliches Wirtschaftswachstum.<sup>20</sup>

Doch Internationalisierung ist für Unternehmen kein Selbstzweck. Dahinter müssen klare Ziele definiert werden, und jedes Unternehmen muss sich fragen, warum es überhaupt grenzüberschreitend tätig werden möchte. Grundsätzlich können dabei drei Ziel-Kategorien unterschieden werden. Durch grenzüberschreitende Aktivitäten können

- beschaffungsorientierte Ziele
  - absatzorientierte Ziele und
  - effizienzorientierte Ziele
- verfolgt werden.<sup>21</sup>

Ein wichtiger Faktor, warum eine Internationalisierung der Wertschöpfung für viele Manager und Unternehmen weit oben auf der Agenda steht, ist die Kostenstruktur.<sup>22</sup> In weiterer Folge ist es für die Unternehmen essentiell, eine gewisse Unabhängigkeit durch die Markterweiterung zu erlangen, und dadurch das wirtschaftliche Risiko bei einem Markteinbruch zu minimieren. Die Markterweiterung wird zudem durch die zunehmende Deregulierung begünstigt. Durch die Rücknahme staatlicher Einflüsse auf bestimmte Märkte, wird es Unternehmen nun ermöglicht, in diese vorzustoßen.<sup>23</sup> Unternehmen erwarten sich durch die Internationalisierung eine günstigere Auslastung der betrieblichen Kapazitäten, sowie eine Anhebung des Unternehmensimages im Inland.<sup>24</sup> Seit den 90iger Jahren sind nationale und internationale Märkte immer enger zusammen gewachsen. Nicht zuletzt bedingt durch den Abbau von Handelsschranken und die stetige Erweiterung der Europäischen Union, wird die Chance einer internationalen Fusion von vielen Unternehmen ergriffen. In erster Linie wird mit der Ausweitung des Marktes eine Profitsteigerung verfolgt.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl.: <http://www.wuv-media.de/media/specials/osteuropa/index.php>, 05.04.2009

<sup>21</sup> Vgl.: Schmid, Stefan, 2006: Seite 8

<sup>22</sup> Vgl.: Kaufmann/ Panhans, 2006: Seite 219

<sup>23</sup> Vgl.: Baedorf, Rebecca., 2008: Seite 4

<sup>24</sup> Vgl.: Lechner/Egger/Schauer, 2006: Seite 564

<sup>25</sup> Vgl.: Baedorf, Rebecca, 2008 Seite 4

### **2.3 Stärken und Schwächen der Internationalisierung durch kulturelle Differenzen**

Manager und Führungskräfte, aber auch die Menschen mit denen sie zusammenarbeiten, sind Teil nationaler Gesellschaften. Dadurch muss zuerst einmal ihre Gesellschaft verstanden werden, um ihr Verhalten zu interpretieren.<sup>26</sup> Die Kulturunterschiede sind schön und bereichernd, da sie zur Vielfalt der Kulturlandschaft beitragen. Daher wäre es sinnvoll, diese Unterschiede anzuerkennen.<sup>27</sup> Länder unterscheiden sich einerseits im Grad der ökonomischen Modernisierung und dem damit verbundenen produzierten gesellschaftlichen Wohlstand. Des Weiteren bilden die unterschiedlichen Religionsgemeinschaften, die es in der EU und den Beitrittsländern gibt, eigenständige Perspektiven in Hinblick auf eine ideale Gesellschaft. Aber auch die politisch-institutionelle Ordnung eines Landes hat Einfluss auf die Werteeinstellung der Bürger. So wurde zum Beispiel in den ehemaligen sozialistischen Ländern die Erwerbstätigkeit der Frauen in hohem Maße ideologisch und durch sozialpolitische Maßnahmen gefördert.<sup>28</sup>

#### **2.3.1. Das Eisbergmodell**

Kulturbedingte Unterschiede bzw. Verhalten folgen bestimmten Mustern und Systematiken. Das Eisbergmodell klärt die Frage, warum das Verhalten der Mitglieder anderer Kulturen anders ist (Abb. 1).<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 2006:Seite 25

<sup>27</sup> Vgl.: Fink/ Meierwert, 2001: Seite 318

<sup>28</sup> Vgl.: Gerhards/Hölscher,2006: Seite 17f

<sup>29</sup> Vgl.: Fink/ Meierwert, 2001: Seite 318

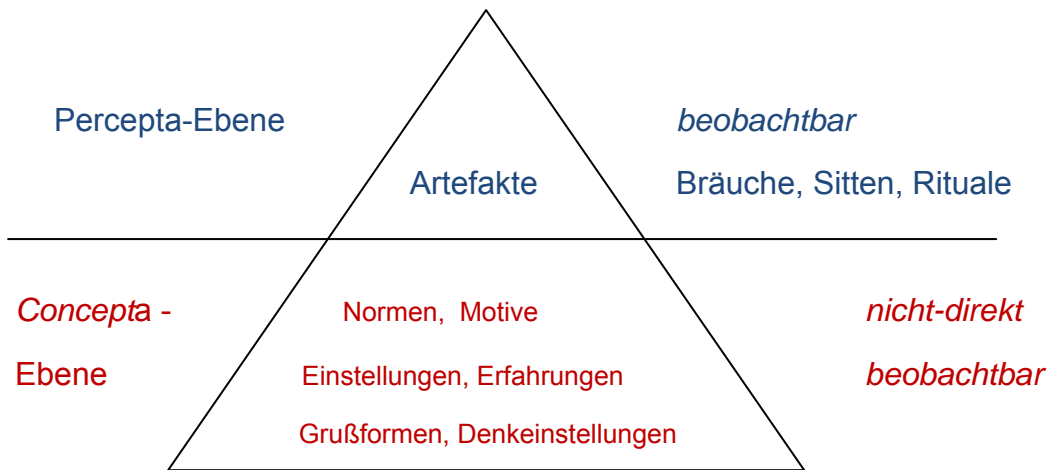


Abbildung 1: Das kulturelle Eisbergmodell, in Anlehnung an Breunung S.9

Die Concepta Ebene, die den Großteil des Eisberges beinhaltet, liegt unter Wasser verborgen und umfasst die nicht direkt sichtbaren Merkmale. Die für jeden sichtbare Spitze des Eisberges repräsentiert die beobachtbaren Artefakte, diese sind aber schwer zu deuten. Die Artefakte werden auch Percepta-Ebene genannt.<sup>30</sup> Auf die wahrgenommenen Artefakte einer Kultur erfolgen die menschlichen Reaktionen. Ohne zu wissen, welche Werte und Normen eine Kultur dieses Verhaltens induziert, lässt sich die Reaktion auf bestimmte kulturelle Vorgänge, wie Begrüßung oder Bekleidung, einschränken.<sup>31</sup>

### 2.3.2 Kommunikation und Sprache

Internationale Unternehmen sprechen Menschen in unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen und Kontexten an. Dadurch entstehen zwangsläufig Fragen, die sich auf die Abwägung zwischen globaler Einheitlichkeit und lokalen Besonderheiten beziehen: Lässt sich zum Beispiel eine Werbekampagne, die in Österreich erfolgreich war, auch auf ganz Europa übertragen?<sup>32</sup> Kultur wird durch die Sprache kommuniziert. Sie ist aber nicht nur Grundlage für die Kommunikation, sondern stiftet auch kulturelle Zugehörigkeit.<sup>33</sup> Bekanntlich werden zwei Arten von Kommunikation unterschieden: die verbale Kommunikation, die Symbole und die „laute“ Sprache einer Kultur beinhaltet, und die

<sup>30</sup> Vgl.: Breunung, Ralf, 2007: Seite 8f

<sup>31</sup> Vgl.: Fink/ Meierwert, 2001: Seite 322

<sup>32</sup> Vgl.: Mast, Claudia, 2008: Seite 389f

<sup>33</sup> Vgl.: Wilken, Matthias, 2004: Seite 28

non-verbale. Zur non-verbale Kommunikation zählen laut Edward Hall fünf Arten, die wiederum auf kulturelle Unterschiede stoßen: Distanz, Zeit, Erwartungen/ Agreement, (Konflikt)Verhalten und Wertschätzung des Gesprächspartners.<sup>34</sup> Beispielsweise sitzen Gesprächspartner aus Pakistan und Indien näher zusammen als Partner aus Nordeuropa und Amerika, die bei einem Gespräch weit entfernt von einander Platz nehmen.<sup>35</sup>

Die Sprache ist als Spiegel der Kultur zu betrachten.

Sprachunterschiede existieren nicht nur grenzübergreifend, sondern auch innerhalb von Ländern. In der Schweiz werden vier verschiedene nationale Sprachen kommuniziert – Deutsch, Französisch, Italienisch und Romansch.<sup>36</sup> Es kann von einem Manager nicht verlangt werden, immer die jeweilige Landessprache zu beherrschen, aber die Anwendung einiger Begrüßungsfloskeln löst beim Geschäftspartner meist eine positive Reaktion aus und hilft die Vertrauensbasis zu stärken.<sup>37</sup> Themen, die in den osteuropäischen Ländern begrüßt werden, sind Gespräche, in denen es um ihre nationale Identität geht. Mit einem Slowaken, zum Beispiel, könnte mit Themen wie Eishockey oder dem EU-Beitritt des Landes das Eis gebrochen werden.<sup>38</sup>

Die Beherrschung einer Fremdsprache bedeutet noch nicht, dass automatisch eine unproblematische interkulturelle Verständigung über fachspezifische Inhalte stattfindet.<sup>39</sup> Jedoch muss bei der Gestaltung von Werbebotschaften auf die jeweilige nationale Sprache eingegangen werden, da durch sprachliche Hindernisse das Konsumentenverhalten beeinflusst werden kann.<sup>40</sup> In der Slowakei wird der Landessprache große Wertschätzung entgegengebracht. Slowaken messen zum

---

<sup>34</sup> Vgl.: Kotabe/Helsen, 2008 : Seite 114f

<sup>35</sup> Vgl.: Mehta/Rückert, 200: Seite 37

<sup>36</sup> Vgl.: Kotabe/Helsen, 2008: Seite 115

<sup>37</sup> Vgl.: Fink/Meierwert, 2001: Seite 104

<sup>38</sup> Vgl.: ecoplus International. Personal & Interkulturelles Know-how Slowakei. Seite 29

<sup>39</sup> Vgl.: Fink/Meierwert, 2001: Seite 229

<sup>40</sup> Vgl.: Wilken, Matthias,2004: Seite. 29

Beispiel einer fehlerfreien Übersetzung in Zeitschriften und Broschüren eine große Bedeutung zu.<sup>41</sup>

### 2.3.3 Wertevorstellungen und Weltanschauungen

Neben ihrer Identität, wozu auch die Sprache zählt, unterscheiden sich Länder und Regionen durch Werte und Institutionen wie Abb. 2 zeigt. Alle drei haben ihre Wurzeln in der Geschichte.<sup>42</sup>

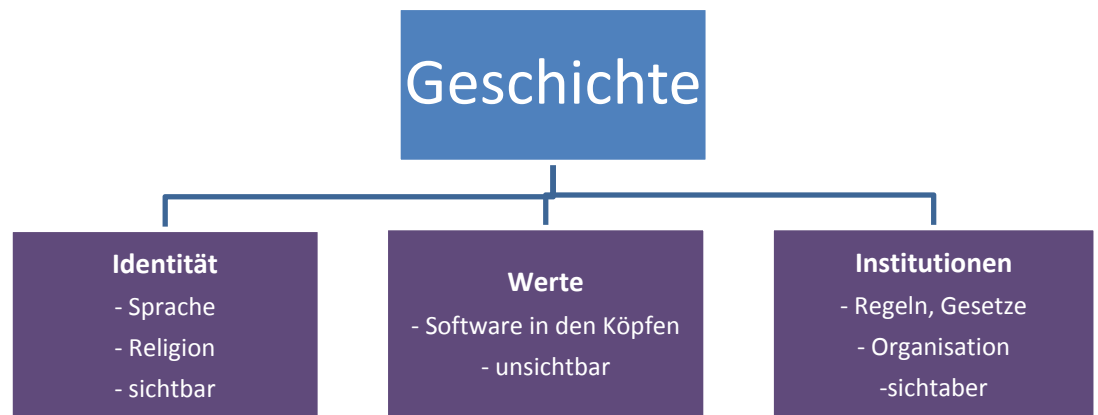


Abbildung 2 in Anlehnung an Hofstede Gert, Seite 442

Werte sind fundamentale Leitmotive für das Verhalten eines Individuums und werden wesentlich durch die Zugehörigkeit zu einem Kollektiv, beispielsweise zu einer Gruppe, geprägt.<sup>43</sup> Unter Werten werden Gefühle verstanden, mit einer Orientierung zum Plus- oder Minuspol hin. Zum Beispiel: böse – gut, hässlich-schön, oder irrational-rational, etc.<sup>44</sup> Werte sind kulturelle, religiöse, ethische und soziale Leitbilder, sowie Vorstellungen von Wünschenswerten, die die gegebene Handlungssituation transzendieren.<sup>45</sup> In Organisationen kann einerseits von gemeinsam geteilten Werten gesprochen werden, wobei bei KMU die Chance diese gemeinsam zu erarbeiten und zu etablieren höher gesehen wird als in Großunternehmen. Zum anderen wird zwischen propagierenden und gelebten Unternehmenswerten

<sup>41</sup> Vgl.: ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH: Interkulturelles Know-How Slowakei, Seite 7

<sup>42</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 2006: Seite 442

<sup>43</sup> Vgl.: Wilken, Matthias, 2004: Seite 32

<sup>44</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 2006: Seite 9

<sup>45</sup> Vgl.: Korte/Schäfers, 2006: Seite 36

differenziert.<sup>46</sup> Identität hat ihre Wurzeln oft in der Sprache oder der religiösen Zugehörigkeit. Im Gegensatz zu Identitäten, die sichtbar sind, sind Werte unsichtbar. Die Tragweite von Identitätsunterschieden wird von kulturellen Werten beeinflusst.<sup>47</sup>

Durch eine Änderung der Werteordnung kommt es zu zahlreichen Konflikten, die das politische, soziale und kulturelle Leben bestimmen. Schließlich sind sie die Voraussetzung für den „offiziellen“ Wandel bestimmter Normen, aber auch für den Wandel von Institutionen, Organisationen und gesellschaftlichen Strukturen.<sup>48</sup>

In Ungarn herrscht beispielsweise eine kollektivistische Gesellschaft, bei der das persönliche Verhältnis Vorrang vor der Aufgabe hat, und deshalb sollte zuerst eine stabile Beziehung aufgebaut werden. Über persönliche Beziehungen geknüpfte Geschäfte versprechen hierzulande mehr Erfolg.<sup>49</sup>

### **2.4. Verschiedene Formen der Internationalisierung für KMU**

Die Ausrichtung internationaler Geschäftstätigkeiten führt zu einer Fülle von Formen, die von der traditionellen Exporttätigkeit bis hin zum transaktionalen Unternehmen führen.<sup>50</sup> Nachstehende Abbildung (Abb.2) zeigt, welche Formen der Internationalisierung einem Unternehmen offen stehen.

---

<sup>46</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2007: Seite 89

<sup>47</sup> Vgl.: Hofstede, Geert., 2006: Seite 442f

<sup>48</sup> Vgl.: Korte/Schäfers, 2006: Seite 37

<sup>49</sup> Vgl.: ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH: Interkulturelles Know-How Ungarn, Seite 9

<sup>50</sup> Vgl.: Lechner/Egger/Schauer, 2006 : Seite 565

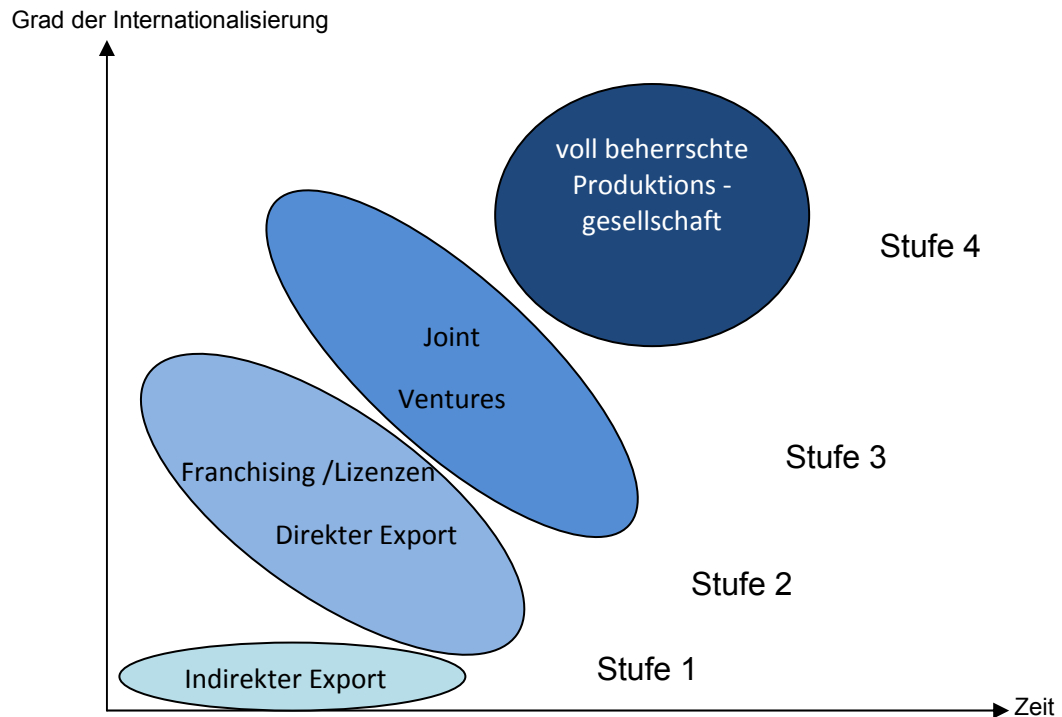


Abbildung 3 in Anlehnung an Loisch, Ursula Christine, Seite 23

Die verschiedenen Formen der Internationalisierung unterscheiden sich durch den Ressourceneinsatz und die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten. KMU entscheiden sich zu Beginn meist für Exporttätigkeiten.<sup>51</sup>

### 2.4.1 Export

KMU vollziehen ihre Internationalisierungsprozesse im Wesentlichen über den Export. Da die Ressourcenbindung hier noch äußerst gering ist, wird hier mit dem geringsten Risiko gerechnet.<sup>52</sup> Exporttätigkeiten werden häufig angewandt, wenn die Nachfrage auf dem Heimatmarkt nicht ausreicht. Es findet nur eine Verlagerung der letzten Wertschöpfungsstufe ins Ausland statt, die Produktion erfolgt im Inland.<sup>53</sup> Bei den Exporttätigkeiten werden zwei Arten unterschieden: Zum einen der indirekte Export, bei dem sich ein inländischer Produzent an unabhängigen inländischen Außenhandelsunternehmen

<sup>51</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2006: Seite 23f

<sup>52</sup> Vgl.: Gutmann/Kabst, 2000: Seite 182

<sup>53</sup> Vgl.: <http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf>, Seite 6, 28.03.2008

bedient. Diese übernehmen zwischen ihm und dem ausländischen Abnehmer eine Mittlerfunktion.<sup>54</sup> Auf der anderen Seite übernimmt das Unternehmen beim direkten Export die Organisation selbst. Dies ist jedoch mit erhöhten Anforderungen und Aufgaben an die Organisation und das Personal verbunden.<sup>55</sup> KMU exportieren typischerweise in geographisch nahe gelegene Märkte.

Dadurch hat die Expansion in Mittel- und Osteuropäischen Staaten in den letzten Jahren deutlich zugenommen.<sup>56</sup>

### 2.4.2 Joint Ventures

Unter einer Direktinvestition versteht man eine Kapitalanlage im Ausland zur Gründung, Erweiterung oder zum Erwerb von Unternehmen. Zum Beispiel die Errichtung einer Tochtergesellschaft oder Joint Ventures.<sup>57</sup> Bei der Gründung einer 100% Tochtergesellschaft ist die Direktinvestition eindeutig erfüllt, da das investierende Unternehmen den alleinigen Einfluss auf Führung und Geschäftspolitik der Tochtergesellschaft ausübt.<sup>58</sup> Gründe für Direktinvestitionen liegen oft in abgeschotteten Märkten, da diese nur von lokalen Fertigungen beliefert werden können und dadurch Zölle und Handelshemmnisse vermieden werden.<sup>59</sup> Ein Joint Venture liegt vor „... wenn mindestens zwei wirtschaftlich und rechtlich voneinander unabhängige Partner (Unternehmen, Regierung) gemeinsam die führungsmässige Verantwortung und das finanzielle Risiko aus einem Vorhaben übernehmen.“<sup>60</sup> Dadurch sind Joint Ventures vom Technologietransfer, vom Ressourcentransfer und vom Kapitaltransfer in das Ausland geprägte Partnerschaften. Sie sind in manchen Ländern (z.B.: Staatshandelsländer) oftmals die einzige Möglichkeit zur

---

<sup>54</sup> Vgl.: Lechner/Egger/Schauer, 2006: Seite 565

<sup>55</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2007: Seite 26

<sup>56</sup> Vgl.: Gutmann/Kabst, 2000: Seite 182

<sup>57</sup> Vgl.: <http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf>, Seite 6, 28.03.2008

<sup>58</sup> Vgl.: Möller, Thor, 1999: Seite 25

<sup>59</sup> Vgl.: <http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf>, Seite 6, 28.03.2008

<sup>60</sup> Vgl.: Weder, R. 1989: Seite 34

Abwicklung einer internationalen Geschäftstätigkeit.<sup>61</sup> Vorteile des Joint Ventures gegenüber reinen Kooperationen sind unter anderem:

- Langfristige Sicherung von Märkten und Beschaffungsquellen
- Gewinnbeteiligungen
- Steuerrechtliche Vorteile
- Größerer Einfluss des Technologiegebers bei Lizenzen und Know-how Transfer<sup>62</sup>

Joint Ventures bringen aber auch einige Nachteile mit sich.

Einschränkungen der Flexibilität, Unstimmigkeiten durch interkulturelle Differenzen, sowie einschränkende gesetzliche Vorschriften bei der Kapitalbeteiligung sind einige Faktoren, die bei dieser Internationalisierungsform zu berücksichtigen sind.<sup>63</sup>

Die Anzahl der Ost-West-Joint Ventures ist ab dem Ende der 80er Jahre stetig gestiegen. Jedoch wurde erst im Oktober 1990 die Gründung von Unternehmen mit 100% ausländischem Kapital per Präsidialerlass in der ehemaligen Sowjetunion erlaubt.<sup>64</sup>

### 2.4.3 Franchising

Immaterielle Ressourcen, in Form von Technologie- oder Management Know-how werden beim Franchising, aber auch bei Lizenzvergaben vorausgesetzt.<sup>65</sup> Unter Franchising wird eine Sonderform der Lizenzgewährung verstanden, bei der gegen Entgelt das Recht auf den Vertrieb bestimmter Produkte und Dienstleistungen übertragen wird. Dabei stellt der „Franchise-Geber“ dem „Franchise-Nehmer“ seinen Firmen- bzw. Produktnamen und sein organisatorisches, technisches und kaufmännisches Know-how gegen ein Entgelt, zur Verfügung.<sup>66</sup> Je nach Geschäftstätigkeit können Franchise-Systeme in drei Bereiche gegliedert werden:

---

<sup>61</sup> Vgl.: Lechner/Egger/Schauer, 2006: Seite 566

<sup>62</sup> Vgl.: Penker, Jochen, 2008: Seite 19

<sup>63</sup> Vgl.: Eschlbeck, Daniela, 2006: Seite 628

<sup>64</sup> Vgl.: Möller, Thor, 1999: Seite 33

<sup>65</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2007: Seite 23

<sup>66</sup> Vgl.: Penker, Jochen, 2008: Seite 22

- Produktions-Franchising
- Vertriebs-Franchising
- Dienstleistungs-Franchising<sup>67</sup>

In Osteuropa ist das Franchising noch relativ neu. Außer in Rumänien besteht in keinem Land eine gesetzliche Grundlage dafür. Es unterliegt jedoch der EU-Gruppenfreistellungsverordnung, die grenzüberschreitende Kartelle regelt bzw. freigibt.<sup>68</sup>

### **2.5 Zusammenfassung**

Zusammenfassend kann nach diesem Kapitel festgestellt werden, dass KMU in der Europäischen Union nicht einheitlich von Großunternehmen abgegrenzt werden können, die vorgenommenen Abgrenzungen jedoch eine dominante Bedeutung erlangen.<sup>69</sup> Im Vergleich zu großen Konzernen haben KMU, die oft Familienunternehmen sind, viele konservative Werte wie Verlässlichkeit, langfristiges Denken und Verwurzelung in der Region.<sup>70</sup> In der Regel ist es für KMU einfacher auf lokalen als auf internationalen Märkten zu agieren. Neben der Konfrontation mit neuen Wettbewerbs- und Währungsräumen, stoßen die Unternehmen vor allem auf neue Kulturräume. Vor allem bei der Sprache, sowie den Wertanschauungen wird entschieden, ob die Produkte in einem Land ankommen, oder nicht.<sup>71</sup> Beim Internationalisierungsprozess entscheiden sich KMU vor allem in der Anfangsphase für die Aufnahme von Exporttätigkeiten.<sup>72</sup> Jedoch funktioniert ein erfolgreicher Gang nach Osteuropa nur mit den richtigen Partnern vor Ort, sowie interkulturell erfahrenen Mitarbeitern im eigenen Unternehmen.<sup>73</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl.: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=180082&dstid=714&opennavid=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=180082&dstid=714&opennavid=0), 28.03.2009

<sup>68</sup> Vgl.: KMU Guide Vertrieb in Osteuropa (Broschüre), ecoplus International, Seite 49

<sup>69</sup> Vgl.: Mugler, Josef, 2008: Seite 20

<sup>70</sup> Vgl.: Pleininger Hans: Besinnen auf starke Marke Familienunternehmen, im Wirtschaftsblatt, 25.02. 2009

<sup>71</sup> Vgl.: <http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf>, 06.04.2009

<sup>72</sup> Vgl.: Loisch, Ursula Christine, 2007: Seite.24

<sup>73</sup> Vgl.: News by BDE, Ausgabe 10/ Juni 2008, Seite 2

### **3. Strategische und operative Marketingmaßnahmen**

Marketingstrategien dienen der Kursbestimmung eines Unternehmens und zeigen die grundsätzlichen Wege zur Zielrealisierung auf. Unter Strategien werden nicht nur Instrumentalstrategien verstanden, sondern Vorgehensmuster und Regeln für ein konsequentes unternehmerisches Denken.<sup>74</sup>

Jedes Land ist anders und so etwas wie „Zentral-Osteuropa“ gibt es nicht, ist Andrea Misik, Henkel-Marktforscherin, überzeugt. Der Duft, die Farben, selbst die handelnden Personen in einem Werbefilm müssen dem Landesgeschmack entsprechen.<sup>75</sup> Dadurch ist eine globale Strategie zu konzipieren, um Unternehmensvorteile zu nutzen. Diese ergeben sich durch Positionierung auf globaler Ebene und zwar durch Aufbauen einer globalen Präsenz und Bewältigen der „country-by-country Fragmentierung“.<sup>76</sup>

#### ***3.1 Marktsegmentierung und Positionierung (Markt- und Standortwahl)***

Bei der Marktsegmentierung ist es das Ziel, den potenziellen Zukunftsmarkt in Teilmärkte zu zerlegen. Dadurch sollen die Kundenwünsche- und Bedürfnisse mit einem möglichst exakt auf die Zielgruppe ausgerichteten Angebot besser erfüllt werden. Die gebildeten Marktsegmente sollen im Wesentlichen zwei Bedingungen erfüllen: Die Zahl der Kunden, sowie deren Einkaufsgewohnheit muss, um die Umsätze zu schätzen, festgestellt werden, und die Kunden eines Segments müssen mit einer einheitlichen Vermarktungsstrategie erreichbar werden.<sup>77</sup>

Eine internationale Marktsegmentierung kann auf folgenden drei Ebenen erfolgen:

- Länderkategorisierung, das bedeutet die Zusammenfassung der Länder nach ihrem wirtschaftlichen und politischen Entwicklungsstand.

---

<sup>74</sup> Vgl.: Schnedlitz/Buber/Reutterer,2006: Seite 429

<sup>75</sup> Vgl.: Misik, Andrea (Henkelmarktforscherin), in Centropolitan, Seite 6

<sup>76</sup> Vgl.: Kotabe/Helsen, 2008: Seite 253

<sup>77</sup> Vgl.: Nagel, Anna,2008: Seite 47

### 3. Strategische und operative Marketingmaßnahmen

- Internationale Marktsegmentierung, dies beinhaltet die Identifikation von Marktsegmenten innerhalb der einzelnen Länder und
- Integrale Marktsegmentierung, d.h. das Zusammenfassen länderübergreifender Zielgruppen mit ähnlichen Maßnahmen.<sup>78</sup>

Durch die Erkenntnisse der Segmentierung lassen sich wichtige Schlüsse ableiten. Die Kunden kommen zum einen aus unterschiedlichen Branchen und nutzen die Produkte zu verschiedenen Zwecken, und zum anderen haben die Kunden dadurch differenzierte Anforderungen an die Produkte. Aufgrund der Aufteilung in ein heterogenes Geschäftsspektrum mit in sich homogenen Marktsegmenten können die Zielgruppen individuell bearbeitet werden.<sup>79</sup>

Es sind vor allem landesspezifische Besonderheiten zu beachten. So ist in Tschechien beispielsweise bei der Übernahme einer Marke zu berücksichtigen, ob diese bereits in anderen osteuropäischen Märkten bekannt und etabliert ist. Tschechische Endkunden weisen im Vergleich zu anderen Ländern eine überdurchschnittlich hohe Technologieaffinität auf.<sup>80</sup>

#### **3.2 Strategische und operative Ziele der KMU**

Aufgrund der wachsenden Dynamik und Komplexität des Umwelt- und Unternehmensgeschehens ist für den gezielten Einsatz von marketingpolitischen Maßnahmen ein umfassendes Planungskonzept erforderlich.<sup>81</sup> Durch eine klare Soll-Situation soll erläutert werden, was in einem festgelegten Zeitraum im Marketing erreicht werden soll. Die erstellten Marketingziele sollen mit den allgemeinen Zielen des Unternehmens korrespondieren und können nach Erhöhung der Gewinnspanne, Steigerung des Umsatzes oder Effizienzsteigerung, in der Produktion aufbereitet werden.<sup>82</sup> Neben diesen marktökonomischen Zielen spielen auch qualitative Ziele eine zentrale Rolle, wie z.B. die Zufriedenheit der Kunden oder das

<sup>78</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 1997: Seite 44

<sup>79</sup> Vgl.: <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marktorientierung/marktsegmente.html>, 05.04.2009

<sup>80</sup> Vgl.: Kaufmann/Panhans, 2006: Seite 284

<sup>81</sup> Vgl.: Esch/Hermann/Sattler, 2008: Seite 155

<sup>82</sup> Vgl.: Arlt, Ekaterina,

[http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu\\_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html](http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html), 05.04.2009

Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit.<sup>83</sup>

KMU haben oft Schwierigkeiten bei der Festlegung der Marketingziele: sie werden kaum aufbereitet und formuliert. Aus diesem Grund besteht für KMU die dringliche Notwendigkeit, ihre Marketingziele exakt festzulegen, um die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg zu schaffen. KMU ist mit ihrer Nähe zum Kunden vor allem eine Präferenzstrategie zu empfehlen. In der Regel ist eine Preis-Mengen-Strategie aufgrund der begrenzten Ressourcen und Kapazitäten kaum erreichbar. Die strategischen Grundraster von Becker können hierbei als Basis dienen.<sup>84</sup>

In Abbildung drei werden die drei Konzeptionsebenen, logisch aufeinanderfolgend dargestellt. Die Ziele werden aufbauend auf Unternehmenswerte, Mission und Vision erarbeitet.<sup>85</sup>



Abbildung 4: Konzeptionspyramide, in Anlehnung an Becker 2006, Seite 147

Erst durch die Aufstellung der Marketingziele kann die Festlegung von konkreten Maßnahmen im Marketingplan und der daraus folgenden Höhe des Budgets ermöglicht werden.<sup>86</sup> Eine Nischenstrategie ist aufgrund der

<sup>83</sup> Vgl.: Esch/Hermann/Satler, 2008: Seite 157

<sup>84</sup> Vgl.: <http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/MarketingKMU.pdf>, 05.04.2009

<sup>85</sup> Vgl.: Runia/Wahl/Geyer/Thewiesen, 2007: Seite 243

<sup>86</sup> Vgl.: Arlt, Ekaterina,

[http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu\\_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html](http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html), 05.04.2009

kleinen Unternehmensgrößen von KMU und der Low-Budget Situation am ehesten möglich.<sup>87</sup>

### ***3.3 Methoden zur Erschließung des Osteuropäischen Raumes – der Marketing-Mix aus interkultureller Sicht***

Im Vergleich zu nationalen Marketingentscheidungen ist aufgrund der höheren Komplexität im internationalen Bereich ein systematisch, planvolles Vorgehen notwendig.<sup>88</sup> Beim Globalisierungs-Prozess sind Marketingmittel- und -wege dafür einzusetzen, dass die grundsätzlich identifizierten interessanten Märkte ausreichend analysiert werden, und dadurch die Wege, die für den Erfolg des Unternehmens in der jeweiligen Region sorgen, eingeschlagen werden.<sup>89</sup> Eine gute globale Marketing Strategie kann vier potenzielle Marktvorteile mit sich bringen: Kostenreduzierung, Verbesserung der Produktqualitäten, Erhöhung der Kundenvorlieben, sowie die Erhöhung der Wettbewerbsvorteile.<sup>90</sup> Doch in nahezu jedem Ländermarkt gibt es unterschiedliche soziokulturelle (Societal), technologische (Technological), ökonomische (Economic) oder politisch-administrative (Political) bzw. rechtliche (Legal )Barrieren („STEP-L“ Faktoren), die so stark wirken können, dass Produkte an die lokalen Bedingungen angepasst werden müssen, um nicht vom Markt ausgesperrt zu werden. Kombiniert mit den 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) erhält man eine Matrix, mit der die Frage nach Standardisierung vs. Adaptierung geklärt werden kann (siehe Tabelle 2).<sup>91</sup> Für den ungarischen Markt können beispielsweise die Marketing- und Vertriebspraktiken deutscher Unternehmen weitgehend übernommen werden. Jedoch kann der Erfolg durch einzelne kleine Anpassungen an lokale Gegebenheiten auf dem ungarischen Absatzmarkt weiter gesteigert werden. So wird eine Werbekampagne, die in Westeuropa erfolgreich war,

---

<sup>87</sup> Vgl.: Berndt, Ralph, 2006: Seite 203

<sup>88</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 2003 : Seite 1

<sup>89</sup> Vgl.: Richter, Michael: [http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/globalisierung-und-marketing\\_26.htm](http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/globalisierung-und-marketing_26.htm), „Globalisierung und Marketing“, 06.05.2009

<sup>90</sup> Vgl.: Kotabe/Helsen, 2008: Seite 264/265

<sup>91</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 19

### 3. Strategische und operative Marketingmaßnahmen

auch in Ungarn eine positive Wirkung erzielen. Lediglich eine Feinjustierung ist gefragt.<sup>92</sup>

	Societal	Technological	Economic	Political	Legal
Product	z. B. kulturelle geprägte Präferenzen für besonders luxuriöse Produkte	z. B. differierende technische Normen und Standards	z. B. die Notwendigkeit eines Downversionings aufgrund geringerer Kaufkraft	z. B. Schwierigkeiten bei der Erlangung von Genehmigungen	z. B. nationale Vorschriften, die bestimmte Inhaltsstoffe verbieten
Price	z. B. nationale Unterschiede hinsichtlich der Gewährung von Rabatten oder Zahlungsmodalitäten	z. B. technische Unmöglichkeit, bestimmte Zahlungsmodelle zu implementieren	z. B. länderspezifisch abweichende Preiselastizität	z. B. hohe Einfuhrzölle	z. B. gesetzlich erzwungene Preisgestaltung
Place	z. B. differierende Präferenzen für Distributionskanäle	z. B. vom Heimatmarkt abweichende technologische Kompetenz von Unternehmen in einem Vertriebskanal	z. B. differierende Geschäfts- und Kooperationsmodelle in Distributionskanälen	z. B. Einschränkungen bei der Entscheidung für den Standort einer Niederlassung	z. B. rechtliche Einschränkungen für bestimmte Distributionskanäle
Promotion	z. B. Wertvorstellungen, die gewisse Inhalte in der Werbung verbieten	z. B. mangelnde Verfügbarkeit von Werbeträgern	z. B. abweichende Preisniveaus für Werbeträger	z. B. staatliche Zensur bestimmte Inhalte betreffend	z. B. gesetzliche Regelungen, welche die Werbung für bestimmte Produktgruppen verbieten

Tabelle 2: In Anlehnung an Apfelthaler/Vuong „Marketing Mix und STEP Faktoren“ Seite 19

#### 3.3.1 Produktstrategie analysieren

Im Rahmen der Produktpolitik werden vier unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten unterschieden:

- Produktinnovation
- Produktvariation
- Produktdifferenzierung und
- Produktlimitierung

Bei der internationalen Produktinnovation werden für den internationalen Markt neue Produkte entwickelt und eingeführt. Die Produktvariation auf internationaler Ebene impliziert die Veränderung des heimischen Produktes auf internationale Märkte, um die

<sup>92</sup> Vgl.: Kaufmann/ Panhans, 2006: Seite 120

Bedürfnisse einer möglichst breiten Kundschaft anzusprechen. Um die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Länder zu befriedigen, ist eine internationale Produktdifferenzierung einer länderspezifischen Anpassung von Eigenschaften notwendig. Eine internationale Produkteliminierung bedeutet den Rückzug eines bestimmten Produktes aus dem Auslandsmarkt.<sup>93</sup> In Osteuropa werden die österreichischen Produkte weitgehend an Marktbesonderheiten und Konsumentenwünsche angepasst. Im Vergleich zu markenlosen Produkten überwiegen eindeutig Markenprodukte. Die Unternehmen setzten bewusst den Ruf ihrer Marke in Mittel- und Osteuropa ein.<sup>94</sup> Die großen Käufer sind dort zu finden, wo das Gefälle zwischen Arm und Reich besonders stark ist: etwa in den Staaten der ehemaligen Sowjetunion, Polen, der Slowakei und auch Tschechien.<sup>95</sup> Vor allem in der Produktpolitik ist die Frage, ob Adaption- oder Standardisierungsmaßnahmen getroffen werden, brisant, da Adaptierungen hier am schwierigsten und kostspieligsten sind. Vorteile einer Adaptierung sind unter anderem kostengünstigere Varianten der Produkte oder besondere Reglementarien für bestimmte Produkte am ausländischen Markt.<sup>96</sup> Am erfolgreichsten sind Unternehmen am ausländischen Zielmarkt, wenn die Nachfragesituation auf diesem Markt ähnlich ist wie am Heimatmarkt, da die Unternehmen vorhandene Erfahrungen nutzen können.<sup>97</sup>

#### **3.3.2 Kommunikationsmaßnahmen konzipieren**

Internationale Kommunikationspolitik beinhaltet die Planung und Gestaltung der kommunikationspolitischen Instrumente in den einzelnen Ländern, sowie auch deren Integration zu einem internationalen Kommunikationsmix.<sup>98</sup> Durch diesen Mix wird versucht, die Kaufentscheidungen des Kunden positiv zu beeinflussen.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 1997: Seite 58f

<sup>94</sup> Vgl.: Schnedlitz/Bubber/Reuterer, 2006: Seite 437

<sup>95</sup> Vgl.: Fercher, Sieglinde: „Hauptsache Teuer“, in Centropolitan 5/2008 Seite 29

<sup>96</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 19

<sup>97</sup> Vgl.: Schnedlitz/Bubber/Reuterer, 2006: Seite 438

<sup>98</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 1997: Seite 21

<sup>99</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 26

Folgende Handlungsalternativen umfasst die internationale Kommunikationspolitik:

- Internationale Corporate-Identity-Policy
- Internationale (Medien)Werbung
- Internationales Sponsoring
- Internationales Produkt Placement
- Internationale Sales Promotion
- Internationale Direct Communication<sup>100</sup>

Aber auch Messen sind hinsichtlich des internationalen Außenauftritts, vor allem für KMU, ein geeignetes Werbemittel. Da KMU meist nur über begrenzte Ressourcen verfügen, sind internationale Messen oft das geeignetste Kommunikationsmittel in einem Zielmarkt.<sup>101</sup>

Die höchsten Standardisierungspotenziale besitzen Corporate-Identity-Policy, Werbung, Product Placement und Sponsoring.<sup>102</sup> Eine Standardisierung in der Kommunikationspolitik ist vor allem geeignet, wenn sich die Orientierung nach globalen Zielgruppen richtet.<sup>103</sup> Für eine Differenzierung der Werbestrategie sprechen hingegen die Unterschiede der Botschaft hinsichtlich Werten, Einstellungen, Farbempfindungen etc. in den einzelnen Ländern.<sup>104</sup> In Tschechien, Ungarn, oder der Slowakei kommt etwa ein Spot mit einem geschirrspülenden Mann nicht gut an.<sup>105</sup> Ebenso kann es in manchen Märkten zu einer staatlichen Zensur von Werbebotschaften oder Werbeträgern kommen. Darüber hinaus existieren in vielen Ländern gesetzliche Regelungen, welche Inhalte in Werbebotschaften gestattet sind.<sup>106</sup> Grundsätzlich setzen Gewinner-Marken stärker auf Media-Mix-Kampagnen. Höhere Anteile an Sonderwerbeformen im TV, rationale Kampagnen bei Muss-Produkten, sowie emotionale Werbung bei Kann-

---

<sup>100</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 1997: Seite 21f

<sup>101</sup> Vgl.: Fuchs/Apfelthal, 2008: Seite 409

<sup>102</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 1997: Seite 21f

<sup>103</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 26

<sup>104</sup> Vgl.: Mast, Claudia, 2008: Seite 397

<sup>105</sup> Vgl.: in Centroploitan „Voll daneben“ Seite 6

<sup>106</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 26

Produkten sind bewährte Formate.<sup>107</sup>

Eine einheitliche globale Unternehmenskommunikation im Sinne einer standardisierten Kommunikationspolitik ist in ihrer Absolutheit unmöglich. „Communication is extremely local and very personal.“<sup>108</sup>

#### 3.3.3 Preisbildung anpassen

Die Preispolitik stellt sich aus folgenden vier Faktoren (C's) zusammen: Kunden (Customers), Unternehmen (Company), Konkurrenz (Competition) und Mitarbeiter/Mitwirkende (Collaborators). Die Bereitschaft der Kunden für ein Produkt zu bezahlen unterscheidet sich von Kultur zu Kultur. Im Westen steht ein hoher Preis für gute Qualität eines Produktes. In Entwicklungsländern werden hohe Preise hingegen als Abzocke betrachtet.<sup>109</sup> In den unterschiedlichen Zielmärkten werden die Unternehmen mit einer unterschiedlichen Preisbereitschaft der Kunden, Preiselastizität oder Steuern konfrontiert. Durch soziokulturelle Faktoren wird die Möglichkeit zur Verhandlung von Fixpreisen oder Rabatten beeinflusst. Andererseits können lokale Gesetze eine Preisbindung oder freie Preisgestaltung unmöglich machen.<sup>110</sup> Bei der internationalen Preisbestimmung sind grundsätzlich dieselben Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die auch bei nationalen Betätigungen relevant sind. Jedoch sind bei länderübergreifenden Aktivitäten weitere Faktoren wie Wechselkurse oder Anti-Dumping-Regeln zu berücksichtigen.<sup>111</sup> Ob die Preisstrategie angepasst oder adaptiert wird, hängt zum einen von den strategischen Zielen des Markteintritts ab (rascher Marktwachstum, Ausbau der Marktanteile etc.), und zum anderen dagegen, ob die Schwerpunkte in der Kostenorientierung, in der Konkurrenzorientierung oder in der Nachfrageorientierung gesetzt sind. Für ein rasches Marktwachstum wird man natürlich mit entsprechend aggressiver Preisgestaltung

---

<sup>107</sup> Vgl.: Möchel, Andrea: Die bewährten Strategien der Krisen-Gewinner, in Wirtschaftsblatt Kompakt Spezial, Seite 10

<sup>108</sup> Vgl.: Mast, Claudia, 2008 Seite 397

<sup>109</sup> Vgl.: Kotabe/Helsen, 2008: Seite 136

<sup>110</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 22

<sup>111</sup> Vgl.: Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander, 1997: Seite 168

versuchen, in den ausländischen Zielmarkt einzutreten.<sup>112</sup> In Osteuropa sind die unstetigen Preisangaben problematisch, da diese oft keine offiziellen Listenpreise angeben, um im Wettbewerb „flexibel“ auf die Preispolitik der Konkurrenz reagieren zu können. In den neuen EU-Beitrittsländern, Rumänien und Bulgarien, herrscht ein auffallend niedriges Preisniveau.<sup>113</sup>

Abgesehen von den internationalen Unterschieden hat die individuelle Preiswahrnehmung des Kunden viel mehr Einfluss auf seine Kaufentscheidungen, als die reale Positionierung allein. Günstige Preise allein reichen nicht aus um Kunden anzulocken und sich erfolgreich am Markt zu behaupten.<sup>114</sup>

#### 3.3.4 Vertriebsverfahren festlegen

Die Distribution beinhaltet alle betrieblichen Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit dem Weg von Produkten bzw. Dienstleistungen zum Kunden stehen. Der Aufbau eines Distributionssystems dauert in der Regel viele Jahre und beinhaltet äußerst kritische Entscheidungen für ein Unternehmen. Die Funktionen der Distribution beinhalten die Physische Distribution (Verfügbarkeit, Lagerung, Transport, etc.), die Sortimentsgestaltung, die Informationsbeschaffung, - evaluierung, und -verteilung, sowie die finanzielle Transaktion und die Verbunddienstleistungen (Garantien, Umtausch, etc.)<sup>115</sup> Das wichtigste Ziel bei der Distribution ist es, den als Zielgruppe definierten Abnehmer möglichst gut zu erreichen. Natürlich hat auch in der Distribution die Standardisierungsstrategie beim Internationalisierungsprozess gewisse Vorteile. Angefangen vom erworbenen Know-how durch bereits erarbeitete Vertriebsformen, bis hin zu der Tatsache, dass existierende Mustervorgänge eingesetzt werden können. Andererseits müssen bestimmte Anpassungen im

---

<sup>112</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO Seite 22/23

<sup>113</sup> Vgl.: <http://www.strategie->

[action.de/dante/repo/tmp/1239453714.XZIKAZIXABPWTUCBVDWDTMLXYSZHEXIW/86265\\_Andere\\_Laender\\_-\\_Andere\\_Sitten.pdf](http://www.strategie-action.de/dante/repo/tmp/1239453714.XZIKAZIXABPWTUCBVDWDTMLXYSZHEXIW/86265_Andere_Laender_-_Andere_Sitten.pdf), 12.04.2009

<sup>114</sup> Vgl.:

<http://www.absatzwirtschaft.de/Content/pv/p/1003002/tfhighlight/highlightkey/preispolitik/b/66080/default.aspx/die-individuelle-preiswahrnehmung-entscheidet-letztlich-ueber-den-kauf.html>, 11.04.2009

<sup>115</sup> Vgl.: Esch/Hermann/Sattler, 2008: Seite 321

Bereich der Distribution vorgenommen werden. So können sich in unterschiedlichen Ländern regionale Einschränkungen für bestimmte Distributionskanäle ergeben haben, oder spezifische Geschäfts- und Kooperationsmodelle in den Vertriebskanälen etabliert sein.<sup>116</sup> Bei Vertrieb und Einkauf kommt den Beziehungen beispielsweise in Tschechien große Bedeutung zu. Ein hoher Personalbezug kann in diesem Land verstärkt zum Gelingen der Geschäfte beitragen.<sup>117</sup>

#### **3.4 Das Unternehmen als Marke im Ausland**

„Die Unternehmensmarke ist ein in den Köpfen der Anspruchsgruppen, fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen.“ Als Corporate Branding wird die systematische Führung der Unternehmensmarke bezeichnet. Die Unternehmensmarke übernimmt eine Rationalisierungs-, sowie auch eine Vertrauens- und Identifikationsfunktion. Die Kultur, Strategie, Mission, und Vision eines Unternehmens sind nicht greifbar. Die Marke verkörpert diese Faktoren nach außen und bewirkt so letztlich ihre Differenzierungskraft auf den Märkten<sup>118</sup>

Für Unternehmen erfüllen starke Marken eine Vielzahl von Funktionen:

- Durch eine starke Marke entsteht eine höhere Markenloyalität und -bindung
- Unternehmen und deren Angebote werden anhand starker Marken von den Mitbewerbern differenziert
- Starke Marken bieten eine Plattform für neue Produkte und können ebenso für Lizenzierungen genutzt werden.
- Des Weiteren haben starke Marken einen größeren Preisspielraum.

Beim Internationalisierungsprozess brauchen Unternehmensmarken ein differenziertes Profil mit einem klaren Markenimage und -namen.<sup>119</sup>

Das Unternehmen als „Marke“ wird als Kern der Unternehmensidentität betrachtet. Jede Handlung des Unternehmens ist Teil der Marke für einen

---

<sup>116</sup> Vgl.: Apfelthaler/Vuong: Going International, Zeitschrift der WKO, Seite 24

<sup>117</sup> Vgl.: Kaufmann/Panhans, 2006: Seite 332

<sup>118</sup> Vgl.: Piwinger, Manfred, 2007: Seite 266ff

<sup>119</sup> Vgl.: Esch, Franz-Rudolf, 2005: Seite 12ff

Gleichklang von innerer Kultur und Profil eines Betriebs nach außen.<sup>120</sup> Die Raiffeisenbank zählt in Österreich beispielsweise zu den stärksten Marken. Diese erfolgreiche Markenbildung ist im Inland auf die Grundethik der Führungskräfte in den einzelnen Filialen zurückzuführen. Anders verhält es sich mit dem Markenaufbau in den osteuropäischen Ländern – hier werden bewusst Firmenwerte vermittelt.<sup>121</sup> Jedoch ist zu beachten, dass Marken nicht von heute auf morgen wirken. Bis ein Mensch jemandem vertraut braucht es oft Jahre. KMU sollen sich dabei konsequent auf ihre eigenen Stärken, „auf den guten Ruf“, besinnen.<sup>122</sup> In Ungarn legte zum Beispiel ein deutscher Automobilhersteller großen Wert auf die Bewahrung der eigenen Kultur. Die persönliche und freundliche Atmosphäre trug nicht nur dazu bei, als attraktiver Arbeitsgeber wahrgenommen zu werden, sondern auch Außenstehenden fiel der offene und familiäre Umgang positiv auf.<sup>123</sup>

#### **3.5 Zusammenfassung**

KMU haben generell dieselben Marketingaufgaben zu erfüllen wie Großunternehmen, jedoch unter anderen Bedingungen. Der Markt der KMU ist durch kleine Absatzmengen, kleine Marktgebiete und Nischen gekennzeichnet. Die spezifischen Stärken von KMU liegen insbesondere in der Nähe zum Kunden und der Flexibilität. Dadurch brauchen KMU ein auf ihre Besonderheiten angepasstes Marketing. Die strategische Analyse von externen und internen Rahmenbedingungen bildet den Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung.<sup>124</sup> Für den Einsatz des Marketing-Mix muss eine Entscheidung fallen, ob dieser im Internationalisierungsprozess standardisiert oder an lokale Bedingungen angepasst werden soll. Welche Aspekte letztendlich einer genaueren Anpassung bedürfen, kann nur anhand der Bedingungen am Zielmarkt getroffen werden.<sup>125</sup> Nicht zu vergessen ist

---

<sup>120</sup> Vgl.: Gross, Michael: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-82955.html>, 17.04.2009

<sup>121</sup> Vgl.: Ostermann, Gudrun: Der Wert starker Unternehmensmarken, im Wirtschaftsblatt 28./29. März

<sup>122</sup> Vgl.: Pleininger, Hans: Besinnen auf starke Marke Familienunternehmen, im Wirtschaftsblatt 25. 02. 2009

<sup>123</sup> Vgl.: Kaufmann/Panhans, 2006: Seite: 197

<sup>124</sup> Vgl.: <http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/MarketingKMU.pdf>, 18.04.2009

<sup>125</sup> Vgl.: Kotler/Armstrong/Saunders/Wong, 2007: Seite 286f

### 3. Strategische und operative Marketingmaßnahmen

die Marke als Unternehmenskultur. „Ein Produkt muss heute zweimal produziert werden. Einmal in der Fabrik und einmal im Kopf des Kunden“.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl.: Pleininger, Hans: Besinnen auf starke Marke Familienunternehmen, im Wirtschaftsblatt 25.02.2009

## 4. Der Osteuropäische Raum als wachsender Wirtschaftsmarkt

Durch die EU-Osterweiterung hat sich der wirtschaftliche und politische Fokus vermehrt auf die Länder Ost- und Mitteleuropas verschoben. Neue Absatzmärkte haben sich für die Unternehmen eröffnet und die osteuropäischen Wirtschaftsstrukturen wurden schrittweise an das westeuropäische System der Marktwirtschaft angepasst. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen<sup>127</sup>, aber die Osterweiterung war einer der entscheidenden Faktoren, warum der österreichische Außenhandel in den letzten Jahren Rekordzahlen verzeichnete. Von 2004 bis 2007 verdoppelt sich das Außenhandelsvolumen. Aber nicht nur für die österreichische Industrie sind Exporte entscheidend, auch Staat und Arbeitsmarkt können davon profitieren.<sup>128</sup> Investitionen in Mittel- und Osteuropa rentieren sich doppelt so stark wie in den 15 „alten“ EU Staaten. Ein wesentlicher Grund, dass die Profitabilität im Osten deutlich stärker steigt, ist die Tatsache, dass die Firmen in Osteuropa typischerweise jünger sind als im Westen.<sup>129</sup>

### **4.1 Methode der Untersuchung – Die Unternehmensbefragung**

In der empirischen Erhebung wurden neun Unternehmen befragt, die bereits im osteuropäischen Raum tätig sind und fünf Unternehmen, die noch keine Geschäfte im CEE Raum abwickeln. Die Unternehmen wurden anhand eines Fragebogens (siehe Anhang I und II) per E-Mail oder telefonisch kontaktiert und befragt.

Der erste Teil der Befragung befasst sich mit allgemeinen Kontaktdaten des Unternehmens betreffend, wie Anzahl der Mitarbeiter und Branche. Im zweiten Teil wurden vorwiegend offene Fragen gestellt, da hier die Meinungen und Einschätzungen der Befragten am wenigsten beeinflusst werden. Aber auch Ordinal- und Intervallskalen wurden eingesetzt, um zum einen

---

<sup>127</sup> Vgl.: Zanger/ Hauler/Wenisch,  
[www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Zanger\\_Renc\\_2004\\_Topic\\_A.pdf](http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Zanger_Renc_2004_Topic_A.pdf)

<sup>128</sup> Vgl.: Koch/Müller/ Nothegger in Format Nr. 16/09, Seite 28

<sup>129</sup> Vgl.: Kugler, Martin, 13.05.2006,  
<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/77162/index.do?from=suche.intern.portal>

herauszufinden, welche Faktoren die Befragten am ehesten bevorzugen, und zum anderen die vorangegangenen Antworten zu kontrollieren.

#### **4.2 Ziele der empirischen Untersuchung**

Durch die Befragung der bereits etablierten KMU in Osteuropa, sollte herausgefunden werden, welche Formen der Internationalisierung angewendet werden, und welche Motive die Unternehmen hatten, ihr Geschäftsfeld in den CEE Raum zu erweitern. Zum einen ist von Bedeutung, mit welchen Barrieren die KMU bei der Markterweiterung zu kämpfen hatten und wie sie diese lösten. Zum anderen wurde analysiert, mit welchen Faktoren die Unternehmen Erfolge im CEE Raum erringen konnten. Bei der Befragung wurde auch auf die Positionierung des Unternehmens als Marke eingegangen, um hier, bezogen auf Kapitel 3.4 herauszufinden, ob dies einen wesentlichen Vorteil beim Internationalisierungsprozess mit sich bringt. Des Weiteren wurden die Unternehmen befragt, welche Kommunikationsmittel sie eingesetzt haben, um potenzielle Kunden zu akquirieren.

Bei der Befragung der KMU, die noch keine Geschäftsabwicklungen im CEE Raum durchführen, wurden ähnliche Fragen gestellt, um zu analysieren, welche Möglichkeiten diese Unternehmen für einen Markteintritt bevorzugen und durchführen würden, und welche Länder als potenzielle Märkte in Frage kommen könnten.

Anhand der Befragungen soll demnach festgestellt werden, ob die Hypothese zutrifft, dass eine gute Marktanalyse sowie der durchdachte Einsatz von Marketing-Instrumenten der Schlüssel für eine sichere Marktimplementierung im Ausland ist.

#### **4.3 Interpretation der Befragung**

Anhand der Auswertungen der Fragebögen wird im Folgenden festgestellt, welche Erfahrungen die einzelnen Unternehmen gemacht haben und welche Chancen und Risiken Unternehmen beim Internationalisierungsprozess erwarten.

#### **4.3.1 Analyse der bereits etablierten Unternehmen im Osteuropäischen Raum**

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Hälfte der Unternehmen, die im CEE Raum tätig sind, bereits seit vielen Jahren und in mehreren Ländern ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten, wie zum Beispiel Ingrid L. Blecha GesmbH und Candol. Andere Firmen befinden sich gerade erst im Aufbau ihres Internationalisierungsprozesses. Dies trifft vor allem auf Unternehmen zu, die Dienstleistungen im Beratungs- und Coaching Bereich anbieten. Fast alle Unternehmen haben ihre Geschäftserweiterungen durch Exportaktivitäten abgewickelt. Franchising und Tochtergesellschaften wurden kaum in Anspruch genommen. Übereinstimmende Antworten gab es bei der Frage nach dem Motiv für die Markterweiterung in Osteuropa. Der Markt in Osteuropa wird von den Unternehmen als Hoffnungs- und Wachstumsmarkt gesehen und somit werden neue Chancen in Betracht gezogen, die in Österreich nicht mehr, oder nur bedingt, möglich sind. Die Erfahrungen bezüglich der Eintrittsbarrieren gehen in diesem Kontext schon weiter auseinander, als bei der Klärung der Internationalisierungsform. Eines der am häufigsten aufgetretenen Probleme mit denen die Unternehmen konfrontiert wurden, sind Sprachbarrieren bzw. fehlende Sprachkenntnisse. Aber auch die kulturellen Differenzen der Mentalitäten stellten sich als große Herausforderung heraus. Ein weiteres Problem, welches häufig angesprochen wird, ist die Trägheit bzw. die langsame wirtschaftliche Entwicklung. Lediglich ein Unternehmen hatte mit keinen Einstiegschwierigkeiten zu kämpfen. Noch nicht alle befragten Unternehmen konnten ihre Barrieren erfolgreich überwinden. Hartnäckigkeit und die Anpassung an die Sprache und die kulturellen Eigenheiten der Länder sind für viele Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Marktimplementierung gewesen. Einige der Unternehmen haben sich auch Unterstützung aus den heimischen Mutterunternehmen geholt um so ihren Markteintritt zu erleichtern. Neben der Anpassung an die Landessprache werden auch Finanzierung bzw. Förderungen vom

#### 4. Der Osteuropäische Raum als wachsender Wirtschaftsmarkt

Heimatland als wichtige Erfolgsfaktoren für ein Bestehen am internationalen Markt gesehen. Aber auch die Exklusivität und Qualität der Produkte ist in einigen Branchen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Bei den Positionierungselementen gehen die Erfahrungen und Meinungen der einzelnen Unternehmen auseinander. Hierbei ist stark zu erkennen, dass die Erfolgselemente für die Positionierung branchenabhängig sind. Beispielsweise ist in der Baubranche das Image des Unternehmens und die Verfügbarkeit der Produkte von fundamentaler Bedeutung. Dem Leistungsumfang wird hier eine weniger hohe Priorität zugeordnet. Beim Verkauf hingegen wird stark auf die Qualität und die Verfügbarkeit geachtet, um Erfolge bei der Positionierung zu erzielen. Bei Beratungstätigkeiten wiederum wird vor allem auf den Leistungsumfang Wert gelegt. Die Positionierung des Unternehmens als Marke wird hingegen von fast allen Unternehmen als wichtig bis sehr wichtig erachtet. Viele der Unternehmen haben via Messebesuch und Seminare viele persönliche Kontakte hergestellt, um sich zu etablieren. Aber auch das Internet wird als Kommunikationsinstrument und Werbeform eingesetzt. Zeitungen und Zeitschriften sowie Außenwerbung werden nur bedingt eingesetzt und selten verwendet. Audiovisuelle Medien werden von den befragten KMU nicht als Kommunikationsinstrument verwendet. Lokale Vertreter und Partner im CEE Raum werden großteils als Markteintrittsstrategie eingesetzt. Der Direktvertrieb mit lokalen Handelsvertretern ist für viele Unternehmen ein langsamer aber kostengünstiger Prozess um sich zu etablieren. Alle neun befragten Unternehmen sehen im Osteuropäischen Raum auch weiterhin großes Potenzial und möchten großteils ihre Geschäfte weiter ausbauen und neue Länder hinzugewinnen.

##### **4.3.2 Erwartungen der potenziellen Neuunternehmen**

Drei der fünf befragten Unternehmen können sich vorstellen, ihre Produkte im osteuropäischen Raum anzubieten. Vor allem die

Grenzregionen zu Niederösterreich, wie Slowakei, Ungarn und Tschechien sind sehr beliebt. Aber auch Polen ist aufgrund der Größe eine interessante Region. Jedoch hat noch keines der Unternehmen konkrete Geschäftskontakte aufgebaut. Auch in diesem Fall wird einstimmig zu den Exportmöglichkeiten in den Osteuropäischen Raum tendiert. Die Unternehmen, die sich vorstellen können in den CEE Raum zu exportieren, sehen als Vorteil vor allem die Möglichkeit langfristige Geschäftskontakte zu knüpfen und ihren Umsatz zu steigern. Einige der Unternehmen befürchten Kommunikationsprobleme durch Sprachbarrieren, aber auch Währungsschwankungen und Finanzierungsprobleme werden als Hindernisse genannt. Als erleichternder Faktor, um erfolgreich Geschäfte im CEE Raum abzuwickeln, werden Förderungen vom Heimatland genannt. Aber auch die Exklusivität und Qualität der Produkte wird als entscheidendes Kriterium genannt. Als Positionierungselement beim Markteintritt wird neben der Verfügbarkeit auch der Qualität des Produktes erhöhte Priorität zugeordnet. Für die KMU sind auch in diesem Fall das Internet, sowie persönliche Kontakte via Messeausstellungen als Kommunikationsinstrumente relevant und effektiv. Die Gründe, warum die befragten Unternehmen noch keine Geschäftsfelder in Osteuropa aufgebaut haben, sind vielseitig. Ein Unternehmen hatte aufgrund von Zeitproblemen noch keine Gelegenheit dazu, ein anderes wiederum hatte das Problem, dass die Dienstleistungen in Osteuropa günstiger angeboten werden. Als Eintrittsstrategie sehen die meisten Unternehmen persönliche Kontakte, Kooperationspartner oder vertrauenswürdige Verkaufingenieure.

#### **4.3.3 Bewertung der Meinungen**

„In den Eckpfeilern der Strategie geht es immer um die Wettbewerbsvorteile von morgen“<sup>130</sup>, lautet auch die Philosophie der befragten Unternehmen im Bezug auf die Markterweiterung im

---

<sup>130</sup> Pleininger, Hans (2. 03. 2009): Wer nicht mit dem Markt geht, geht mit dem Markt, im Wirtschaftsblatt, Seite 6

Osteuropäischen Raum. Aufgrund der empirischen Befragung kann also festgestellt werden, dass viele der bereits etablierten Unternehmen noch immer mit den Schwierigkeiten der fremden Sprache und Mentalität kämpfen. Wie auch schon im Kapitel zwei abgeklärt verwenden die meisten Unternehmen - insbesondere KMU - Exportaktivitäten, um ihre ersten Geschäftskontakte im Ausland zu tätigen. Dies kann zum einen daran liegen, dass die meisten Kontakte persönlich, beispielsweise über Messeausstellungen, abgewickelt werden, und zum anderen an der geringen Ressourcenbindung dieser Internationalisierungsform. Viele der Unternehmen setzen jedoch kaum Kommunikationsmedien ein und verlassen sich weitgehend auf ihre persönlichen Kontakte. Onlinewerbung und Messerveranstaltungen werden verhältnismäßig noch häufig eingesetzt. Die Unternehmen, die bereits etabliert sind, sehen trotz mancher Barrieren und Schwierigkeiten gute Chancen, ihre Geschäftstätigkeiten im CEE Raum weiter auszubauen und gegebenenfalls auch neue Länder hinzuzugewinnen. Nichts desto trotz ist allen Verantwortlichen bewusst, dass es unerlässlich ist, hartnäckig zu bleiben und konsequent am Leistungspaket zu arbeiten.

#### **4.4 Zusammenfassung**

Insgesamt kann nach den Ergebnissen der vierzehn befragten Unternehmen festgestellt werden, dass KMU in erster Linie zu Exportaktivitäten neigen, wenn sie ihre Geschäftsfelder im Ausland erweitern. Zudem scheinen die Schwierigkeiten beim Markteinstieg vielfach von der jeweiligen Branche des Unternehmens abzuhängen. Wobei hauptsächlich die Sprachbarrieren in vielen Bereichen eine fundamentale Barriere darstellen. In den meisten KMU ist das Thema PR und Marketing unterrepräsentiert.<sup>131</sup> Angesichts der Auswertungen kann man dieser Theorie nur zustimmen. Vielfach wird über Internet und Messen persönlich Kontakt hergestellt. Jedoch sollten die Unternehmen ihre Leistungen nicht unterschätzen und auch lokale und überregionale Zeitungen als Kommunikationsinstrument verwenden. Über

---

<sup>131</sup> Vgl.: Rotter, Alexandra (4. 03.2009): KMU halten PR immer noch für groß und teuer, im Wirtschaftsblatt

#### 4. Der Osteuropäische Raum als wachsender Wirtschaftsmarkt

einen Punkt sind sich die Unternehmen einig: man muss viel Zeit und Einsatzbereitschaft investieren und flexibel am neuen Markt agieren, sowie Kooperationspartner zu akquirieren, die den Markt kennen und auch vertrauenswürdig sind.

## 5. Fazit

### 5.1 Resümee

Osteuropa ist schon seit vielen Jahren ein interessantes Geschäftsfeld für österreichische Unternehmen. Viele haben jedoch noch mit den kulturellen und sprachlichen Barrieren der unterschiedlichen Mentalitäten zu kämpfen. Beim Internationalisierungsprozess kommt es nicht nur auf die Wahl der Internationalisierungsform an, wobei die meisten KMU zu Expansionsstrategien tendieren, sondern auch auf den Einsatz einer gut durchdachten Marketingstrategie. Jedoch können Unternehmen nicht auf einzelne Marketingmaßnahmen vertrauen und müssen den Internationalisierungsprozess als Gesamtes betrachten. Die Wahl der Strategie hängt immer eng mit der Branche und den individuellen Zielen des jeweiligen Unternehmens zusammen. Um einen Unternehmenserfolg zu generieren, müssen KMU vorab exakt ihre Marketingziele formulieren. Für KMU ist vor allem eine Präferenzstrategie zu empfehlen, um eine Vorzugsstelle auf dem Absatzmarkt zu erreichen.

Eine Marketingstrategie, die unter anderem die Segmentierung des Marktes, sowie die Kombination der 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) beinhaltet, bietet für KMU ein Fundament für den Markteinstieg.

Jedoch ist die Konzeptionierung einer Marketingstrategie für KMU nicht in demselben Ausmaß relevant wie für große Konzerne. Vielmehr wird hier der persönliche Kontakt als Basis für einen Markteintritt und Geschäftserweiterung bevorzugt. Wenn eine geeignete Strategie mit einem passenden Einsatz des Marketing-Mix gefunden wurde, haben viele KMU mit erheblichen sprachlichen, kulturellen oder bürokratischen Schwierigkeiten in Osteuropa zu kämpfen. Vor allem die Sprachbarrieren haben schon dem einen oder anderen Unternehmen viel Zeit und Nerven gekostet. So ist es für Verkaufsgespräche gut zu wissen, dass in Osteuropa lediglich 30% der Zeit über das Produkt diskutiert wird, und die restlichen 70% den Sorgen und Nöten des Handelspartners gewidmet werden, damit sich dieser verstanden fühlt. Kundenbeziehungen werden vorwiegend über Messekontakte oder durch den Einsatz des Internets hergestellt. PR Arbeiten werden von KMU

mit teuren Ausgaben und erhöhtem Aufwand assoziiert, dadurch haben viele Unternehmen Berührungsängste mit dieser Thematik.<sup>132</sup>

Somit kann die Hypothese, dass eine gute Marktanalyse, sowie der durchdachte Einsatz von Marketing-Instrumenten der Schlüssel für eine sichere Marktimplementierung im Ausland ist, größtenteils mit „Ja“ beantwortet werden. Jedoch trifft dies auf KMU nicht in demselben Ausmaß wie bei internationalen Großkonzernen zu. Vor allem die Zeit-, Kapital- und Personalressourcen spielen bei diesen Entscheidungen eine wesentliche Rolle.

## **5.2 Ausblick**

Durch den Wegfall des Eisernen Vorhangs und die Erweiterung der EU wurden die Länder des ehemaligen Ostblocks immer mehr in die westlichen Geschäftsbeziehungen integriert. Diese Tatsache, trug dazu bei, neue Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken, aber auch das Marketing-Umfeld ständig zu beobachten, um sich diesen anzupassen.<sup>133</sup> Osteuropa wird auch in Zukunft ein treibender Wirtschaftsmarkt bleiben, und die Länder Osteuropas werden versuchen, den Standards der westlichen Regionen gerecht zu werden. Durch das Umdenken und sich neu Definieren, haben bereits alle Länder Möglichkeiten aufgezeigt, Veränderungen positiv zu nutzen. Zukünftige Herausforderung für österreichische KMU wird es sein die Forschung und Entwicklung in den Partnerländern auszubauen. Ebenso werden internationale Vernetzungen zunehmend über das Internet abgewickelt werden, wobei wiederum vermehrt auf eine korrekte Übersetzung und Gestaltung der Plattformen geachtet werden muss. Durch die Tendenz zur Globalisierung wird Differenzierung verlangt. Es geht hierbei nicht um Angleichung,

---

<sup>132</sup> Vgl.: Rotter, Alexander (4. 03.2009): KMU halte PR immer noch für groß und teuer, im Wirtschaftsblatt

<sup>133</sup> Vgl.: Kottler/Armstrong/Saunders (2007) Seite 175

sondern um das kulturelle Leben, das durch die Vielfalt der regionalen Aspekte bereichert wird.

Abschließend kann festgestellt werden, dass trotz der Schwierigkeiten und Barrieren mit denen Unternehmen beim Internationalisierungsprozess zu kämpfen haben, der Markt in Osteuropa nicht nur als Chance, sondern auch als nachhaltig wachsender Markt gesehen wird.

## Literaturverzeichnis:

1. Absatzwirtschaft: „Die individuelle Preiswahrnehmung entscheidet letztlich über den Kauf“  
[http://www.absatzwirtschaft.de/Content/\\_pv/\\_p/1003002/\\_t/fthighlight/highlightkey/preispolitik/\\_b/66080/default.aspx/die-individuelle-preiswahrnehmung-entscheidet-letztlich-ueber-den-kauf.html](http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003002/_t/fthighlight/highlightkey/preispolitik/_b/66080/default.aspx/die-individuelle-preiswahrnehmung-entscheidet-letztlich-ueber-den-kauf.html),  
11.04.2009
2. Amtsblatt der Europäischen Union (2003): L124,  
<http://www.wvff.gv.at/upload/medialibrary/KMU-Definition.pdf>
3. Apfelthaler/Vuong: Going International für Technology Start-ups,  
Broschüre der AWO
4. Arlt, Ekaterina:  
[http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu\\_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html](http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html), 05.04.2009
5. Austria Wirtschaftsservice GesmbH.:  
<http://www.awsg.at/portal/media/406.pdf>, 20.03.2009
6. Bachmaier/Urban (2002): Zukunft Europa, St. Pölten: NÖ  
Landesakademie
7. Baedorf, Rebecca (2008): Erfolgsfaktoren von Fusionen:  
Praxisbeispiel: DaimlerChrysler. GRIN Verlag
8. BDE Consulting GmbH: Ohne die richtige Personal Strategie wird es  
nichts, in News by BDE, Ausgabe 10/Juni 2008

9. Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander (1997): Internationale Marketing-politik, Berlin: Springer Verlag
10. Berndt/ Fantapié Altobelli/ Sander(2003): Internationale Marketing Management, 2. Auflage, Springer Verlag
11. Berndt, Ralph (2006): Management-Konzepte für Kleine und Mittlere Unternehmen, 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag
12. Breunung, Ralf (2007 ): Wissenstransfer unternehmenskulturgetriebener Akteure, GRIN Verlag
13. Bundesministerium für Wirtschaft,  
[http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Aussenwirtschaft/EUErweiterung/oesterreich\\_gewinner\\_erweiterung.htm](http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Aussenwirtschaft/EUErweiterung/oesterreich_gewinner_erweiterung.htm), 8.03.2009  
[http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2008/20081008\\_01.htm](http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2008/20081008_01.htm),  
 08.03.2009
14. Business + Innovation Center Kaiserslautern GmbH:  
 Internationalisierung, [http://www.bic -  
 kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf](http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf), 2004
15. ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH: Personal & Interkulturelles Know-how Slowakei (Broschüre), Redaktion: Zipper, Viktoriya
16. ecoplus International GmbH: KMU Guide Vertrieb in Osteuropa (Broschüre), Redaktion Schauer/Kremnitzer
17. ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH: Interkulturelles Know-How Slowakei (Broschüre), Autor: Elisabeth Reif

18. ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH: Interkulturelles Know-How Ungarn (Broschüre), Autor : Tünde Kovacs
19. Esch, Franz-Rudolf (2005): Moderne Markenführung, 4. Auflage, Gabler Verlag
20. Esch/Herrmann/Sattler (2008): Marketing. Eine Management orientierte Einführung, 2. Auflage, München: Franz Vahlen Verlag
21. Eschlbeck, Daniela (2006): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, Oldenbourg Wissenschaftsverlag
22. Fercher, Sieglinde: „Hauptsache Teuer“, in Centropolitan Ausgabe 5/2008, Seite 29
23. Fink/ Meierewert (2001): Interkulturelles Management. Österreichische Perspektive, 1. Auflage, Wien: Springer-Verlag
24. Fuchs/Apfelthal (2008): Management internationaler Geschäftstätigkeiten, 2. Auflage, Wien: Springer Verlag
25. Gerhards/Hölscher (2006): Kulturelle Unterschiede in der Europäischen Union, 2. Auflage, VS Verlag
26. Gross, Michael: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-82955.html>, 17.04.2009
27. Gründerleitfaden Multimedia: <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marktorientierung/marktsegmente.html>, 05.04.2009

28. Gutmann/Kabst (2000): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen-  
Risiken- Erfolgsfaktoren, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler Verlag
29. Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln, 3. Auflage,  
München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co KG
30. Institut für Strategie und Unternehmensökonomie Zürich:  
[http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/MarketingK  
MU.pdf](http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/MarketingKMU.pdf)
31. Kaufmann/ Panhans (2006): Managementhandbuch Mittel- und  
Osteuropa, 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
32. Korte/Schäfers (2006): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, 6.  
Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
33. Kotabe/Helsen (2008): Global Marketing, 4. Auflage, Hoboken NJ: John  
Wiley & Sons.
34. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007): Grundlagen des Marketing, 4.  
Auflage, München: Pearson Studium
35. Lechner, Egger, Schauer (2006): Einführung in die allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, Wien: Linde Verlag
36. Loisch, Ursula Christine (2007): Organisationskultur als Einflussgröße  
der Export Performance, 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage  
GmbH
37. Martinek, Wolfgang (2009):  
[http://news.prva.at/index.php/weblog/more/auch\\_kmu\\_brauchen\\_pr/](http://news.prva.at/index.php/weblog/more/auch_kmu_brauchen_pr/),

12.03.2009

38. Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag
39. Mehta/ Rückert (2004): Streiten Kulturen?, 1. Auflage, Wien: Springer Verlag
40. Misik, Andrea (2008): „Voll daneben“ in Centropolitan, Ausgabe 4/2008
41. Möchel, Andrea: „Die bewährten Strategien der Krisen-Gewinner“, im Wirtschaftsblatt Kompakt Spezial, 01.04.2009, Seite 10
42. Möller, Thor (1999): Projektmanagement internationaler Joint Ventures, Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaft
43. Mugler, Josef (2008): Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, 1. Auflage, Facultas Universitätsverlag
44. Nagel, Anna (2008): Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen, 4. Auflage, Gabler Verlag
45. Ostermann, Gudrun: Der Wert starker Unternehmensmarken, im Wirtschaftsblatt, Seite 19, 28./29. März 2009
46. Penker, Jochen (2008): Schlüsselerfolgskriterien internationaler Joint Ventures, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller
47. Piwinger, Manfred (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Gabler Verlag
48. Pleininger, Hans:  
„Wer nicht mit dem Markt geht, geht mit dem Markt“, im Wirtschaftsblatt

(2.03.2009)

„Besinnen auf starke Marke Familienunternehmen“, im Wirtschaftsblatt

(25.02. 2009)

49. Portal der Europäischen Union:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm), 19.03.2009
50. Richter, Michael: [http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/globalisierung-und-marketing\\_26.htm](http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/globalisierung-und-marketing_26.htm),  
„Globalisierung und Marketing“, 06.05.2009
51. Runia/Wahl/Geyer/Thewiesen (2007): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag
52. Schmid, Stefan (2006): Strategien der Internationalisierung, 1. Auflage, R. Oldenbourg Verlag
53. Schnedlitz/Buber/Reutterer/Schuh/Teller (2006): Innovation in Marketing und Handel, 1. Auflage, Wien : Linde Verlag
54. Strategie & Action Gesellschaft für Deutsch-Französische Unternehmensberatung mbH:  
[http://www.strategie-action.de/dante/repo/tmp/1239453714.XZIKAZIXABPWTUCBVDWDTMLXYSZHEXIW/86265\\_Andere\\_Laender\\_-\\_Andere\\_Sitten.pdf](http://www.strategie-action.de/dante/repo/tmp/1239453714.XZIKAZIXABPWTUCBVDWDTMLXYSZHEXIW/86265_Andere_Laender_-_Andere_Sitten.pdf),
55. Weder, Rolf. (1989): Joint Venture, Grösch

56. Wilken, Matthias (2004): Ethno Marketing, Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller
57. Wirtschaftskammer Österreich:  
<http://wko.at/Statistik/kmu/umsatz.htm>, 20.03.2009  
<http://www.wko.at/Statistik/kmu/def.htm>, 19.03.2009  
<http://wko.at/Statistik/kmu/unab.htm>, 20.03.2009  
[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=180082&dstid=714&opennavid=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=180082&dstid=714&opennavid=0), 28.03.2009
58. WuV Media: <http://www.wuv-media.de/media/specials/osteuropa/index.php>, 05.04.2009

## **CD-ROM-Inhaltsverzeichnis:**

**Ordner „Bachelorarbeit“**

**ba\_mm061096-FINAL.doc**

**Ordner „Abgabe\_Internetquellen“**

### **www.absatzwirtschaft.de**

1. Marketingstrategie-News (11.04.2009) : Preiswahrnehmung  
[http://www.absatzwirtschaft.de/Content/\\_pv/\\_p/1003002/\\_t/fthighlight/highlightkey/preispolitik/\\_b/66080/default.aspx/die-individuelle-preiswahrnehmung-entscheidet-letztlich-ueber-den-kauf.html](http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003002/_t/fthighlight/highlightkey/preispolitik/_b/66080/default.aspx/die-individuelle-preiswahrnehmung-entscheidet-letztlich-ueber-den-kauf.html)

### **www.bmwfj.gv.at**

1. (8.03.2009)  
[http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Aussenwirtschaft/EU/Erweiterung/oesterreich\\_gewinner\\_erweiterung.htm](http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Aussenwirtschaft/EU/Erweiterung/oesterreich_gewinner_erweiterung.htm)
2. (8.03.2009)  
[http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2008/20081008\\_01.htm](http://www.bmwfj.gv.at/BMWA/Presse/Archiv2008/20081008_01.htm)

### **ec.europa.eu**

1. KMU Definition (19.03.2009)  
[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)

### **www.gruenderleitfaden.de**

1. Marktorientierung (05.04.2009): Marktsegmente  
<http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marktorientierung/marktsegmente.html>

**www.innovations-report.de**

1. Gross, Michael (17.04.2009): Unternehmen als Marke zu führen liegt im Trend  
<http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-82955.html>

**www.marketing-und-vertrieb-international.com**

1. Richter, Michael (06.05.2009): Globalisierung und Marketing  
[http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/globalisierung-und-marketing\\_26.htm](http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/globalisierung-und-marketing_26.htm)

**diepresse.com**

1. Kugler, Martin (Die Presse), 13.05.2006: Osteuropa: Goldgrube Österreich  
<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/77162/index.do?from=suche.intern.portal>

**www.prva.at**

1. PRVA News (12. 03. 2009): Auch KMU brauchen PR  
[http://news.prva.at/index.php/weblog/more/auch\\_kmu\\_brauchen\\_pr/](http://news.prva.at/index.php/weblog/more/auch_kmu_brauchen_pr/)

**www.vnr.de**

1. KMU und Marketing (05.04.2009): Marketingplan: Festlegung der Marketingziele  
[http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu\\_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html](http://www.vnr.de/b2b/Marketing/kmu_marketing/Marketingplan++Die+Marketingziele.html)

**www.wko.at**

1. Definition von Klein und Mittelunternehmen (19.03.2009)  
<http://www.wko.at/Statistik/kmu/def.htm>

2. Definition von KMU: Kriterium „Umsatz“(20.03.2009)  
<http://wko.at/Statistik/kmu/umsatz.htm>
3. Definition KMU: Kriterium Unabhängigkeit (20.03.2009):  
<http://wko.at/Statistik/kmu/unab.htm>
4. Gründer und Jungunternehmer (28.03.2009): Franchising  
[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=180082&dstid=714&opennavid=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=180082&dstid=714&opennavid=0)

**www.wuv-media.de**

1. Osteuropa Special (05.04.2009): media & marketing Serie:  
Marketing in Osteuropa  
<http://www.wuv-media.de/media/specials/osteuropa/index.php>

**PDF-Quellen:**

1. **[www.awsq.at](http://www.awsq.at)**
  1. Austria Wirtschaftsservice GesmbH (1. Jänner 2005):Definition Kleine und Mittlere Unternehmen  
[www.awsq.at/portal/media/406.pdf](http://www.awsq.at/portal/media/406.pdf)
  
2. **[www.strategie-action.com](http://www.strategie-action.com)**
  1. Dana Zieris, Internationale Kommunikation:  
[www.strategie-action.com/dante/repo/86265 Andere Laender -  
Andere Sitten.pdf](http://www.strategie-action.com/dante/repo/86265_Andere_Laender_-_Andere_Sitten.pdf)
  
3. **[eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)**
  1. Amtsblatt der Europäischen Union, 20.5.2003:  
[eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2003:118:0005:0015:DE:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2003:118:0005:0015:DE:PDF)
  
4. **[www.bic-kl.de](http://www.bic-kl.de)**
  1. Business + Innovation Center Kaiserslautern GmbH,  
Kaiserslautern, 2004  
[www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf](http://www.bic-kl.de/user/pdf/internationalisierung.pdf)
  
5. **<http://www.isu.uzh.ch/>**
  1. Institut für Strategie und Unternehmensökonomik: Marketing KMU  
<http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/execsumdiplarb/MarketingKMU.pdf>
  
6. **[www.kmu.unisq.ch](http://www.kmu.unisq.ch)**  
Zanger/ Hauler/Wenisch, Mai 2004  
[www.kmu.unisq.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Zanger Renc  
2004\\_Topic\\_A.pdf](http://www.kmu.unisq.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Zanger_Renc2004_Topic_A.pdf)

## Anhang

### I. Unternehmensbefragung: KMU die bereits im CEE Raum etabliert sind:

Name des Unternehmens: <hr/>
Name und Tätigkeitsbereich des Befragten : <hr/>
Anzahl der Mitarbeiter: <hr/>
Tätigkeitsfeld/ Branche: <hr/>
Kernprodukte: <hr/>

1. In welchen Ländern sind sie aktiv und seit wann?
2. Mit welchen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen haben Sie sich am osteuropäischen Markt etabliert?
3. Warum haben Sie sich entschieden mit Ihren Produkten/Dienstleistungen in den Osteuropäischen Raum zu gehen?
4. Welche Form der Internationalisierung haben Sie verwendet? (bitte ankreuzen)
  - Joint Venture
  - Export
  - Tochtergesellschaft
  - Andere \_\_\_\_\_

5. Gab es Schwierigkeiten bzw. Barrieren beim Einstieg in den osteuropäischen Raum? Wenn ja welche waren das?
6. Wenn 5 ja: Wie haben Sie es geschafft trotzdem erfolgreich am internationalen Markt zu bestehen?
7. Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach am Bedeutendsten, um erfolgreich am Osteuropäischen Raum sein?  
(Bitte ordnen Sie der Reihe nach: 1 – weniger wichtig, 6 – sehr wichtig)
- \_\_\_ Anpassung an die Landessprache
- \_\_\_ allg. kulturelle Anpassung wie Geschäftsverhandlungen,...
- \_\_\_ Finanzierung/Förderungen (vom Heimatland)
- \_\_\_ Produktauswahl/Sortiment/ Leistungsumfang das angeboten wird
- \_\_\_ Exklusivität/Qualität der Produkte (Bsp. Bioprodukte)
- \_\_\_ Kontakte zu Handelspartnern/ mit Kooperationspartnern
8. Welche Positionierungselemente haben Ihnen bei Ihrem Markteintritt in Osteuropa am meisten Erfolg gebracht? (bitte ordnen von 1-6)
- \_\_\_ Funktion der Produkte
- \_\_\_ Preis
- \_\_\_ Leistungsumfang den Sie Angeboten haben
- \_\_\_ Qualität der Produkte
- \_\_\_ Erhältlichkeit der Produkte
- \_\_\_ Image Ihres Unternehmens
9. Welche Kommunikationsmittel haben Sie verwendet? (Bitte ankreuzen und gegebenenfalls den Namen des Medienunternehmens angeben)
- Lokale Zeitung/ Zeitschrift \_\_\_\_\_
- Überregionale Zeitung/Zeitschrift \_\_\_\_\_
- Radio \_\_\_\_\_
- Fernsehen \_\_\_\_\_

- Außenwerbung (Plakate) \_\_\_\_\_
- Internet/ Onlinewerbung \_\_\_\_\_
- Andere \_\_\_\_\_

10. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Positionierung des Unternehmens als Marke beim Internationalisierungsprozess?

- Sehr wichtig
- wichtig
- weniger wichtig
- überhaupt nicht wichtig

11. Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen um Ihr Unternehmen bestmöglich zu positionieren?

12. Welche Vorteile und Chancen sehen Sie für KMU im osteuropäischen Raum?

13. Welche Markteintrittsstrategie haben Sie angewendet, und welche würden Sie einem Unternehmen mit weniger Erfahrungen weiterempfehlen?

14. Welches Fazit schließen Sie aus Ihren Erfahrungen am Osteuropäischen Markt?

Datum/Ort: \_\_\_\_\_

## II. Unternehmensbefragung: KMU die noch NICHT um CEE Raum tätig sind

Name des Unternehmens: <hr/>
Name und Tätigkeitsbereich des Befragten: <hr/>
Anzahl der Mitarbeiter: <hr/>
Tätigkeitsfeld/ Branche: <hr/>
Kernprodukte: <hr/> <hr/>

1. Können Sie sich vorstellen Ihre Produkte/ Dienstleistungen im osteuropäischen Raum anzubieten?
2. Wenn 1 ja: welche Länder aus dem osteuropäischen Raum sprechen Sie besonders an und wieso?
3. Haben Sie bereits Geschäftskontakte mit Unternehmen aus Osteuropa aufgebaut?
4. Wenn Sie in den osteuropäischen Raum investieren, welche Form der Internationalisierung würden Sie verwenden? (bitte ankreuzen)
  - Joint Venture
  - Export
  - Tochtergesellschaft
  - Andere \_\_\_\_\_

5. Welche Vorteile und Chancen sehen Sie bei der Erweiterung Ihres Geschäftsfeldes im Osteuropäischen Raum? (bitte ankreuzen)

- Steigerung des Umsatzes
- langwirkende Geschäftskontakte zu knüpfen
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Imageverbesserung
- andere \_\_\_\_\_

6. Welche Schwierigkeiten und Barrieren befürchten Sie beim Eintritt in den osteuropäischen Raum?

7. Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach am Bedeutendsten um erfolgreich in Osteuropa zu sein?

(Bitte ordnen Sie der Reihe nach: 1 – wenig wichtig, 6 – sehr wichtig)

- \_\_\_ Anpassung an die Landessprache
- \_\_\_ allg. kulturelle Anpassung wie Geschäftsverhandlungen, Normen, Wertvorstellungen, etc....
- \_\_\_ Finanzierung/Förderungen (vom Heimatland)
- \_\_\_ Produktauswahl/Sortiment/ Leistungsumfang das angeboten wird
- \_\_\_ Exklusivität/Qualität der Produkte (Bsp. Bioprodukte)
- \_\_\_ Kontakte zu Handelspartnern/ mit Kooperationspartnern

8. Welchen Positionierungs-Elementen würden Sie bei einem Markteintritt erhöhte Priorität zuordnen? (bitte ordnen von 1-6)

- \_\_\_ Funktion der Produkte
- \_\_\_ Preis
- \_\_\_ Leistungsumfang/ Service
- \_\_\_ Qualität der Produkte
- \_\_\_ Erhältlichkeit der Produkte
- \_\_\_ Image Ihres Unternehmens

9. Welche Kommunikationsmittel würden Sie verwenden, um effektiven Kontakt zu Partnern und Kunden herzustellen? (Bitte ankreuzen und gegebenenfalls den Namen des Medienunternehmens angeben)

- Lokale Zeitung/ Zeitschrift
- Überregionale Zeitung/Zeitschrift
- Radio
- Fernsehen
- Außenwerbung (Plakate)
- Internet/ Onlinewerbung
- Messen/ Ausstellungen
- Andere \_\_\_\_\_

10. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Positionierung des Unternehmens als Marke beim Internationalisierungsprozess?

- Sehr wichtig
- wichtig
- Weniger wichtig
- Überhaupt nicht wichtig

11. Was hat Sie bis jetzt abgehalten Ihr Geschäftsfeld noch nicht nach Osteuropa zu erweitern?

12. Welche Markteintrittsstrategie würden Sie anwenden, um sich am Osteuropäischen Raum zu etablieren?

Datum/Ort: \_\_\_\_\_