

Marktkennntnis als Schlüsselgröße zur Erschließung von Marktpotentialen in Osteuropa am Beispiel deutscher KMU der Nahrungs- und Genussmittelindustrie

Cornelia Zanger, Dietmar Hauler, Michael Wenisch

0. Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung und Ziel der Untersuchung	1
2. Theoretische Grundlagen der Untersuchung	4
3. Der konzeptionelle Bezugsrahmen	6
3.1 Unternehmensinterne Einflussgrößen	6
3.2 Unternehmensexterne Einflussgrößen	7
4. Beschreibung der Stichprobe	8
5. Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Untersuchung	8
6. Fazit	15
7. Literaturverzeichnis	16

Abstract

This paper aims at pointing out the determinants of Western European SMEs' internationalisation strategies in Eastern Europe. The food industry which serves as the empirical background of our research is a very homogenous branch with extraordinarily dynamic target markets in this area.

Behavioural theories, especially the stage model by Johanson / Vahlne and the Uppsala School, are the starting point of an empirical study, therefore, implying a high explanatory power of our model for such a dynamic market environment. Our results show that, actually, most of the companies in our sample are following stages as suggested by the model. Selected empirical findings support the assumption that the construct "market knowledge", with its three dimensions "learning effects", "information management" and "expert knowledge", is of crucial importance for the choice of internationalisation strategies.

1. Problemstellung und Ziel der Untersuchung

Bei den kleinen und mittelständischen Firmen sind heute zunehmend Internationalisierungsaktivitäten festzustellen, die sich bei KMU früher nicht in diesem Ausmaß beobachten ließen (Cummins et al. 2000; McAuley 1999). Der Abbau von Marktbarrieren und die Öffnung neuer Märkte wird von KMU als Chancensituation verstanden. Insbesondere bezüglich der Erschließung neuer Märkte in Osteuropa kann gegenwärtig von einem neuen Stadium gesprochen werden. Während in den 1990er Jahren das Augenmerk der Unternehmen noch auf den ähnlich strukturierten, westlichen Märkten lag (Zanger, Setzer 2000), hat sich der Fokus inzwischen durch die EU-Osterweiterung auf die Länder Ost- und Mitteleuropas verschoben. Diese Länder geraten dadurch nach einem Agenda-Setting durch die Politik immer mehr in das Blickfeld der Wirtschaft und damit der Unternehmer des Mittelstandes. Für die Unternehmer bieten sich neue Absatzmärkte, die sich in den letzten 15 bis 20 Jahren zunehmend geöffnet haben. Die mittel- und osteuropäischen Wirtschaftsstrukturen wurden schrittweise an das westeuropäische System der Marktwirtschaft angepasst (Piazolo 2000) – ein Prozess der noch nicht abgeschlossen ist, aber durch die europäische Integration am 01. Mai 2004 einen verstärkten Schub erhalten hat. Obwohl konstatiert werden muss, dass eine solche Anpassung nach bisherigen Beobachtungen nicht gleichförmig über alle neuen Beitrittsstaaten hinweg verlaufen wird¹ und eventuell mit Problemen bei einzelnen länderspezifischen Reformen zu rechnen ist, kann nach einer Trendabschätzung von einem allgemeinen Wachstum des Bruttoinlandsprodukts in diesen Ländern ausgegangen werden (Tübke 2003). Das wird sich positiv auf die Nachfrage nach Importware aus den westlichen Ländern, aber auch nach Wirtschaftskooperationen durch einen Wirtschaftsraum auswirken, der ca. 356 Mio. Menschen umfasst (Meffert, Pues 1990).

Aus den Erfahrungen vergangener Jahre lässt sich ableiten, dass der Prozess der Internationalisierung auch in Zukunft vor weiteren Ländergrenzen nicht anhalten wird. Sind es momentan die neuen EU-Länder, die die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, so werden in Zukunft die GUS-Staaten mehr und mehr Interesse im Sinne von geplanten Wirtschaftsbeziehungen und Kooperationen insbesondere zwischen KMU auf sich lenken. Obwohl dort in der Vergangenheit nur geringe Fortschritte gegenüber den neuen EU-Ländern zu verzeichnen sind, ist das Vertrauen deutscher Unternehmer durch die Anpassung Russlands an marktwirtschaftliche Strukturen gewachsen (von Beyme 2001; Necker 2001).

Vor diesem wirtschaftlichen Hintergrund ergibt sich die Frage nach der Bereitschaft deutscher KMU zu einem Auslandsengagement in Osteuropa und die Suche nach Erklärung für unterschiedliches Internationalisierungsverhalten, der in der hiesigen Untersuchung nachgegangen wird.

Die Untersuchung von Internationalisierungsstrategien von Unternehmen nimmt in der betriebswirtschaftlichen Literatur einen breiten Raum ein (Perlitz 1995).

Als Beispiele können die vier Internationalisierungsstrategietypen nach PORTER² oder die Globalisierungs- und Lokalisierungsstrategien von MEFFERT (1989) genannt werden. Das Systematisierungsmodell für die hiesige Untersuchung zeigt Abb. 1.

¹ Unterschiedliche Transformationsstrategien in einzelnen osteuropäischen Ländern haben einen starken Einfluss auf eine Änderung der Systemparameter.

² Eine Matrix mit den 4 Strategietypen ergibt sich aus dem Koordinationsniveau der Aktivitäten und der geographischen Streuung versus Konzentration, vgl. Porter, M.: Der Wettbewerb auf globalen Märkten: ein Rahmenkonzept, in Porter, E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989, S. 30



Abb. 1: Systematisierungsmodell für Internationalisierungsstrategien in Anlehnung an YOUNG, S. et al. (1989)

Ausgehend von diesen typischen Formen der Internationalisierung wurden der Untersuchung die folgenden forschungsleitenden Fragestellungen zugrunde gelegt:

- 1) Ist es möglich, typische Internationalisierungsstrategien der deutschen KMU für die osteuropäischen Märkte zu identifizieren? Lassen sich zwischen den einzelnen Strategietypen zeitliche Abläufe in Form von Internationalisierungspfaden erkennen?
- 2) Von welchen Determinanten hängt die Strategiewahl ab? Wie stark ist der Einfluss von einzelnen Faktoren?
- 3) Welche Rolle spielen Marktkenntnisse als Erklärung für die Strategiewahl?

Für die Bereitschaft der KMU zum Auslandsengagement ist das in den osteuropäischen Ländern vorhandene Marktpotential von besonderer Bedeutung, das branchenabhängig ist. Beispielsweise existiert ausgehend von den Einkommensverhältnissen an osteuropäischen Märkten ein unterschiedlicher Bedarf für preisintensive Konsumgüter und Waren des täglichen Bedarfs. Um die Internationalisierung deutscher KMU zu untersuchen, eignen sich also nicht alle Branchen gleichermaßen. Deshalb wurde die empirische Untersuchung auf nur eine Branche fokussiert, um branchenbedingte Einflüsse auszuschließen. Es wurde die Branche Nahrungs- und Genussmittel herangezogen, da diese Branche eine ausgeprägte Homogenität besitzt und mittelständisch geprägt ist.³

³ Unternehmen mit Konzernzugehörigkeit wurden in der Untersuchung ausgeklammert.

2. Theoretische Grundlagen der Untersuchung

Zur theoretischen Betrachtung von Internationalisierungsprozessen aus Sicht von Unternehmen und Märkten gibt es eine Vielzahl von wissenschaftlichen Publikationen (Kutschker 1994), die nicht immer widerspruchsfrei sind. Meist werden nur einzelne Aspekte der Internationalisierung herausgegriffen. Eine geschlossene Theorie auf diesem Gebiet fehlt jedoch bislang (Perlitz 1995).

Ein prominenter Ansatz der Internationalisierungsforschung ist das Internationalisierungsprozessmodell der sog. Uppsala-Schule nach JOHANSON/VAHLNE (1977), das die Dynamik des Internationalisierungsprozesses erfasst und mit der Marktkennntnis ein Konstrukt bestimmt, das Internationalisierungsverhalten erklären kann.

Das den behavioristischen Ansätzen zuzurechnende Modell, das auf Arbeiten von CYERT/MARCH (1963) und AHARONI (1966) gründet, stellt in einem ersten Teil auf vier Phasen ab, die ein Unternehmen auf dem Internationalisierungspfad durchläuft. Aus Abb. 2 wird deutlich, dass der Internationalisierungsprozess durch einen Anstieg der Ressourcen von Stufe zu Stufe gekennzeichnet ist. Während am Anfang eines Auslandsengagements noch recht unregelmäßige Aktivitäten stehen, die sich auf den gelegentlichen Export eigener Güter beschränken, nimmt der Ressourceneinsatz so weit zu, bis sich das Unternehmen in der vierten Phase vollständig in den Auslandsmarkt integriert und dort eine Produktionsgesellschaft gründet.

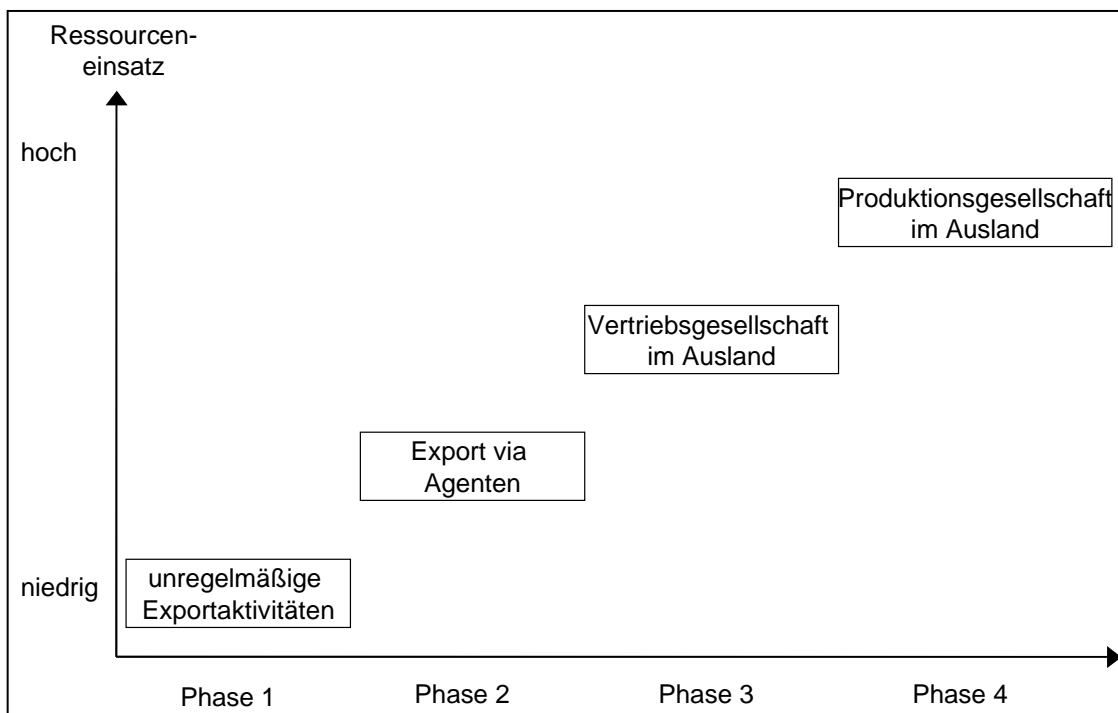


Abb. 2: Phasenmodell der Internationalisierung in Anlehnung an JOHANSON/VAHLNE

Der zweite Teil des Modells von JOHANSON/VAHLNE identifiziert die Marktkennntnisse als situative Einflussgröße im Internationalisierungsprozess (vgl. Abb. 3).

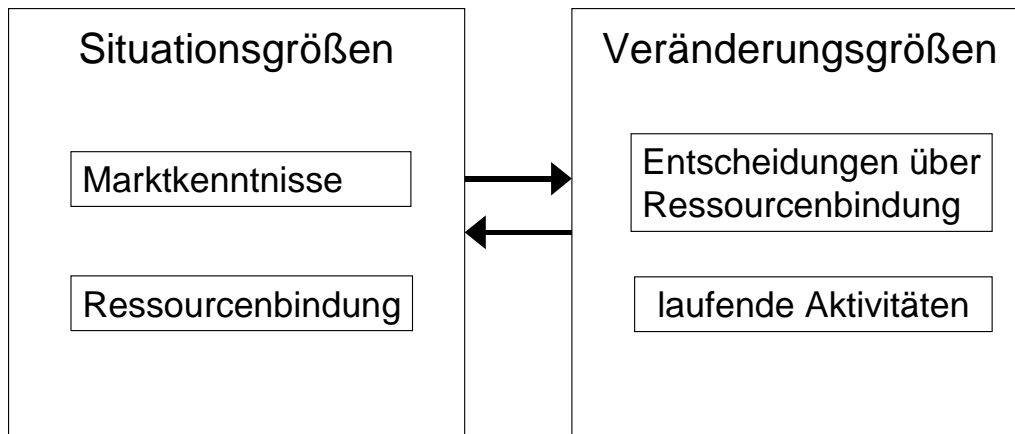


Abb. 3: Erklärungsmodell des Internationalisierungsprozesses nach JOHANSON/VAHLNE

Die Marktkenntnisse werden wiederum in objektives Wissen und Erfahrungen unterteilt. Objektives Wissen lässt sich nach Belieben abspeichern und ist durch Kommunikation übertragbar. Das objektive Wissen hat keinen Einfluss auf den Internationalisierungsprozess. Einfluss hat dagegen die zweite Situationsgröße - das Erfahrungswissen - das subjektiv vorhanden ist und nicht einfach explizierbar - also übertragbar ist. Dieses Wissen kann nur durch die eigene Tätigkeit gewonnen werden und gilt nach dem Uppsala-Modell als das entscheidende Erklärungskonstrukt für den Internationalisierungsprozess (Johanson/Vahlne 1977).

So bewerten Unternehmer mit geringen Kenntnissen über den Auslandsmarkt das Risiko eines Ressourceneinsatzes als hoch, was bei einer risikoaversen Person zu lediglich geringen Auslandsaktivitäten führen wird. Mit zunehmender Erfahrung über den Auslandsmarkt und eigener Aktivitäten steigen nach dem Modell die Marktkenntnisse, die wiederum Voraussetzung für ein weiteres Engagement sind.

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Uppsala-Modell insbesondere hinsichtlich des idealtypischen Internationalisierungsverlaufs und der Fokussierung auf das Erfahrungswissen als Erklärungskonstrukt kritisiert (Dichtl et al. 1990, Anderson 1993) - Kritikpunkte die JOHANSON/VAHLNE (1994) bei einer Erweiterung ihres Erklärungsmodells z. T. berücksichtigen. Bei stabilen und homogenen Marktbedingungen kann Wissen anders als nur durch Erfahrungen erlangt werden. Außerdem können Firmen mit großen Erfahrungen auf ähnlichen (inländischen) Märkten diese Erfahrungen auf andere, spezifische Märkte anwenden. Diese genannten Kritikpunkte sind für die vorliegende Untersuchung zu relativieren, da die Marktbedingungen in den osteuropäischen Ländern in der Vergangenheit weder als stabil noch als strukturell mit denen der westeuropäischen Staaten vergleichbar angesehen werden können. Der Kritikpunkt der vorhandenen großen Ressourcen ist ebenfalls zu relativieren, wenn lediglich KMU untersucht werden, deren Ressourcen bekanntermaßen begrenzt sind (Pichler, Pleitner, Schmidt 1996).

Trotz der empirischen Herleitung des Uppsala-Modells aus dem Bereich großer Unternehmen konnten in einer Untersuchung über die institutionelle Marktanpassung von deutschen KMU an die veränderten Rahmenbedingungen in der EU vier strategische Verhaltenspfade ermittelt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass die befragten Unternehmen ein typisches Muster im Markteintrittsverhalten in Auslandsmärkten verfolgen. Die KMU beginnen meist auf der ersten Stufe des Internationalisierungsprozesses, erreichten dann in einer zweiten Phase Repräsentanzen und verlagern weitere Unternehmensressourcen ins Ausland. Dem folgen eigene Tochtergesellschaften. Allerdings konnte für die deutschen KMU festgestellt werden, dass sich die Internationalisierung nicht als gesetzmäßiger Prozess abbilden lässt.

Vielmehr verharren KMU auf einer bestimmten Stufe der Internationalisierung bzw. ziehen sich auch in Anhängigkeit von externen Rahmenbedingungen und negativen Markterfahrungen zurück (Zanger/Setzer 2000), so dass für eine Betrachtung des Internationalisierungsverhalten von KMU neben internen Einflussfaktoren auch externen Faktoren wie beispielsweise die länderspezifischen politischen Rahmenbedingungen betrachtet werden müssen (Setzer 2001).

3. Der konzeptionelle Bezugsrahmen

3.1 Unternehmensinterne Einflussgrößen

Erklärungsansätze für den Erfolg von Internationalisierungsaktivitäten von KMU liefern sowohl interne als auch externe Einflussgrößen. Neben der Ressourcenausstattung und der strategischen Positionierung des Unternehmens liegt der hiesigen Untersuchung das Konstrukt der marktspezifischen Kenntnisse als Erklärungsvariable des Internationalisierungsprozesses zugrunde.

Aufbauend auf den Arbeiten von LUO/PENG (1999) kann die Marktkenntnis als mehrdimensionales Konstrukt definiert werden. Dabei sind drei Dimensionen relevant:

1. Dimension: Lerneffekte

Die Uppsala-Schule baut auf dem learning-by-doing-Ansatz auf, der nach dieser Auffassung die größte Rolle bei der Wissensaneignung spielt. JOHANSSON/VAHLNE räumen jedoch ein, dass die unternehmerische Unsicherheit in besonders dynamischen Märkten nicht allein durch die Aneignung von Wissen abgebaut werden kann. Insofern ist der learning-by-doing-Ansatz für die hiesige Untersuchung zu limitiert und muss durch weitere Dimensionen erweitert werden.

2. Dimension: Informationsmanagement

Eine empirische Studie von KOLLER (1998) über Internationalisierungsstrategien mittlerer deutscher Industrieunternehmen kam zu dem Schluss, dass die Informationsbeschaffung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung gehört. Eine besonders große Bedeutung wird den zu erschließenden internen Informationsquellen zugeordnet.

Die Dimension des Informationsmanagements wird noch bedeutender, wenn die Märkte dynamische Strukturen haben. In diesem Falle ist ein systematisches und kontinuierliches Informationsmanagement ein konstitutives Element für die Aneignung von Marktwissen.

3. Dimension: Expertenwissen

Verfolgt ein Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie, dann stellt sich die Frage, ob die eigenen Mitarbeiter in den ausländischen Märkten „vor Ort“ genügend Wissen erwerben können, um den Internationalisierungsprozess erfolgreich voranzutreiben. Hier stehen sich zwei Auffassungen gegenüber, die sich in einem ethnozentrischen versus polyzentrischen personellen Führungsstil äußern. Einerseits argumentieren die Vertreter der Uppsala-Schule, dass eigene Mitarbeiter besser über die Firmeninterna informiert sind, wodurch neu einzustellende Mitarbeiter ein time lag durch die notwendige Wissensaneignung auslösen. Dem gegenüber kann aber festgestellt werden, dass das Wissen über den ausländischen Markt und dessen Rahmenbedingungen wie z.B. rechtlich-politische Normen oder kulturelle Wertvorstellungen erst durch die Beschäftigung lokaler Experten erschlossen werden kann. Das bedeutet wie-

derum einen zeitlichen Vorsprung aus der unternehmensexternen Perspektive. So können beispielsweise firmeninterne Mitarbeiter, die ins Ausland geschickt werden, zwar ohne Zugangsprobleme die Landessprache erlernen, da dieses Wissen leicht extern zugänglich ist. Dagegen ist es anfangs nahezu unmöglich, Wissen über die sozialen Netzwerke – von YLI-RENKO et al. (2002) als external social capital bezeichnet - zu akkumulieren. Dies spielt insbesondere in den osteuropäischen Märkten eine große Rolle, da einerseits die Information über solche Netze fehlt, andererseits der Zugang für externe Marktteilnehmer vergleichsweise schwierig ist.

3.2 Unternehmensexterne Einflussgrößen

Unternehmensexterne Einflüsse auf den Verlauf des Internationalisierungsprozesses ergeben sich zum einen aus politisch-rechtlichen Faktoren wie dem vorhandenen Länderrisiko und den Markteintrittsbarrieren (Kutschker, Schmidt 2002) und zum anderen aus ökonomischen Faktoren wie die Marktattraktivität, die meist über das Marktpotential ermittelt wird (Meissner, Gerber 1980). Das Problem bei der Auseinandersetzung mit Marktpotentialen besteht in der Unkenntnis über entsprechende Auslandsnachfragen. So argumentieren BAMBERGER/EVERS (1994), dass eine fehlende Aufnahme von Exportaktivitäten durch ein Nichterkennen der Auslandsnachfrage erklärt werden kann. Als weitere Einflussfaktoren auf die Marktattraktivität können Standortvorteile, Investitionshemmnisse, die Wettbewerbsintensität, die Handelsstruktur und die Infrastruktur genannt werden (Zanger, Setzer 2000).

Der konzeptionelle Bezugsrahmen für die nachfolgend beschriebene empirische Erhebung ist in Abb. 4 dargestellt. Im Zentrum steht der Internationalisierungsprozess, der in Abhängigkeit von unternehmensinternen und – externen Einflussfaktoren untersucht wurde. Im vorliegenden Beitrag wird eine Fokussierung auf die grau unterlegten Zusammenhänge vorgenommen.

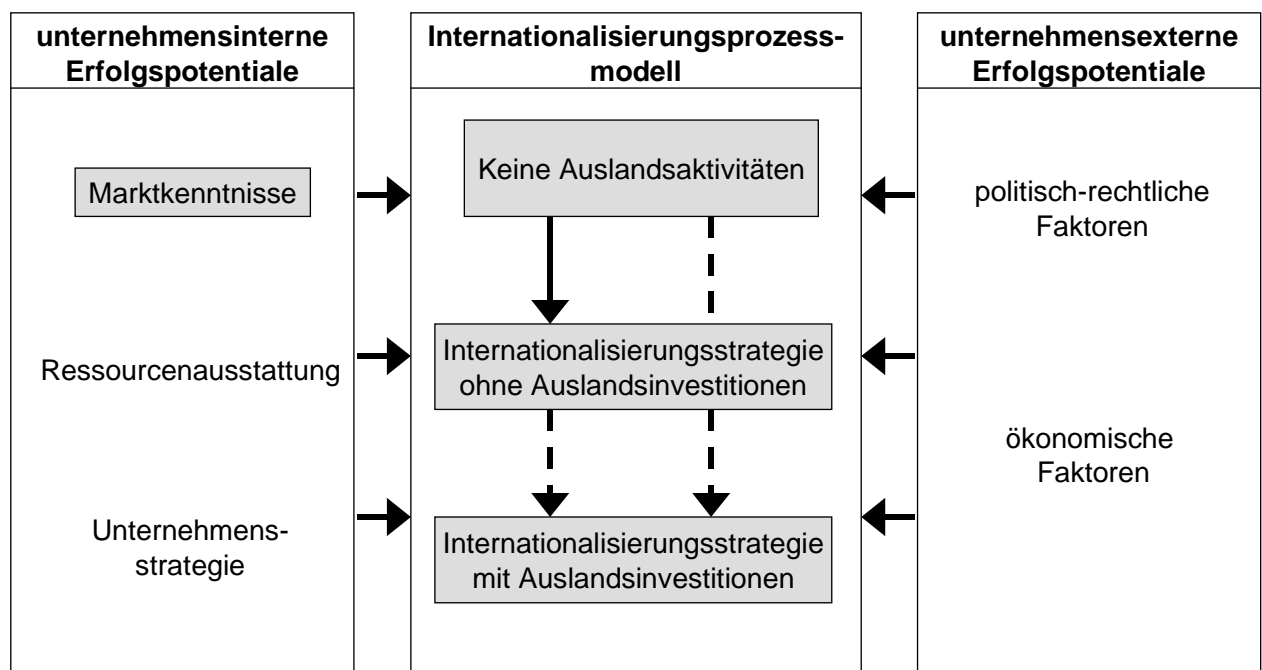


Abb. 4: Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Untersuchung

4. Beschreibung der Stichprobe

Das Modell wurde operationalisiert und bei 500 Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie einer quantitativen, schriftlichen Befragung unterzogen. Die Rücklaufquote lag bei 27 Prozent. Es stellte sich jedoch heraus, dass zum Erhebungszeitpunkt nur 86 Unternehmen in Osteuropa tätig waren. Diese Mittelständler bildeten die Stichprobe für alle Fragen, die im Zusammenhang mit dem institutionellen Internationalisierungsprozess gestellt wurden. Da pro Unternehmen jeweils zwei Internationalisierungsfälle, d. h. zwei verschiedene Länder, abgefragt wurden, beträgt die der statistischen Auswertung zugeführte Fallzahl 142.

Die osteuropäischen EU-Beitrittsländer Polen, Tschechien, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Litauen, Slowakei, Estland und Lettland sind Internationalisierungsziel für 59 Prozent der befragten Unternehmen. In den Ländern Russland, Rumänien, Bulgarien und der Ukraine waren dagegen nur 41 Prozent der Unternehmen aktiv. Die am häufigsten gewählten Märkte befinden sich in Russland (27 Prozent), Polen (23 Prozent) und Tschechien (15 Prozent). An diesem Ergebnis zeigt sich, dass sich die Auslandsaktivitäten bereits auf die GUS-Staaten beziehen und nicht an der EU-Außengrenze zum Erliegen kommen.

5. Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Um die Abhängigkeitsstrukturen der Größen des konzeptionellen Bezugsrahmens zu untersuchen, wurde eine binäre logistische Regression durchgeführt. Die Güte des Modells wurde nach verschiedenen Kriterien geprüft. Zum einen mittels eines Devianztests, zum anderen mittels des Bestimmtheitsmaßes Nagelkerke-R². Die Signifikanz der geschätzten Regressionskoeffizienten wurde durch den Wald-Test, der t-Statistik und dem Likelihood-Ratio-Test beurteilt. Einige relevante Ergebnisse sollen nachfolgend hervorgehoben und mittels deskriptiver Statistik visualisiert werden.

Zuerst wurde der Frage nachgegangen, ob die befragten Unternehmen – adäquat der Ergebnisse von ZANGER/SETZER (2000) - typischen Internationalisierungspfaden folgen und somit ein stufenweises Auslandsengagement zeigen. Aus der Abb. 5 wird deutlich, dass die Internationalisierung für einen Großteil der Unternehmen tatsächlich auch in Osteuropa ein stufenweiser Prozess ist.

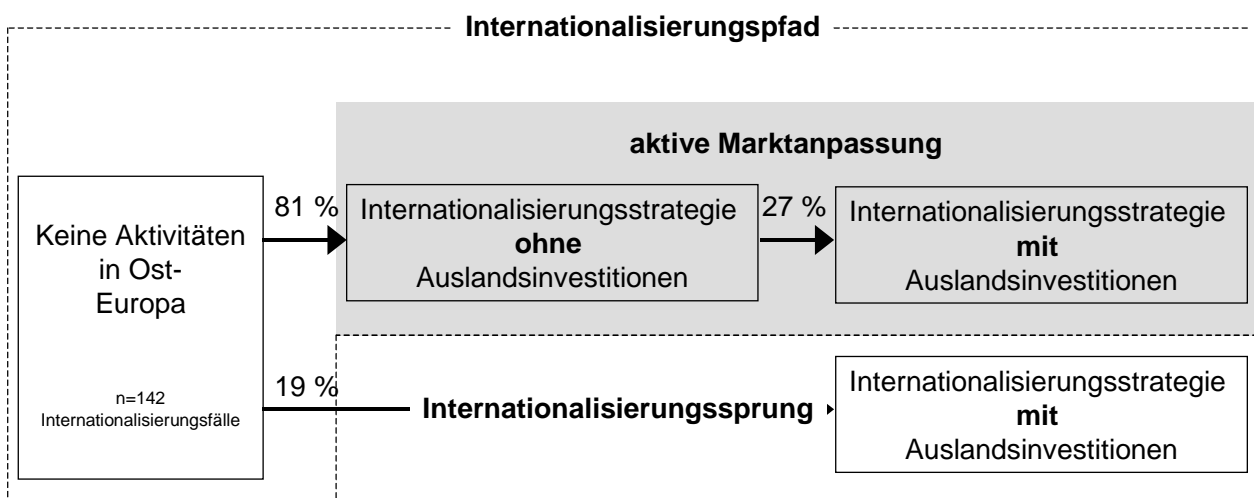


Abb. 5: Ablauf des Internationalisierungsprozesses in Osteuropa

Die Untersuchung des Einflusses unternehmensinterner und –externer Einflussgrößen auf die Internationalisierungsstrategien bei den Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie konnte die Relevanz verhaltenswissenschaftlicher Determinanten verdeutlichen. Die wichtigsten Determinanten der Strategiewahl sind

- institutionelle Internationalisierungserfahrungen,
- eine hohe Diversität marktspezifischer Kenntnisse,
- ein intensives und systematisches Informationsmanagement und
- die Nutzung von Expertenwissen lokaler Manager.

Die Relevanz der länderspezifischen Rahmenbedingungen im Zielmarkt ist vergleichsweise niedrig. Somit spielen weder die Ländermarktattraktivität, operationalisiert durch eine Managementeinschätzung der Investitionsanreize, noch der Transformationsprozess eine wichtige Rolle. Darum soll im folgenden auf die relevanten, unternehmensinternen Einflussfaktoren eingegangen werden.

Die institutionellen Internationalisierungserfahrungen beziehen sich auf Erfahrungen aus Auslandsengagements mit Investitionen. Diese Erfahrungen besitzen eine große Bedeutung für die Strategiewahl. Dabei wird deutlich, dass nicht die Intensität, sondern die Spezifität der Auslandserfahrung von Bedeutung ist. Offensichtlich ist es nach einschlägigen Erfahrungen mit Auslandsinvestitionen einfacher, neue Investitionsprojekte voranzutreiben. Dagegen stellen die zeitbezogenen objektiven Kenntnisse und Erfahrungen, die unabhängig von Personen übertragen werden können, keine kritische Einflussgröße für den Internationalisierungsprozess dar.

Die marktspezifischen Kenntnisse stehen für das Wissen, das nicht von Person zu Person übertragen werden kann. Nach JOHANSON/VAHLNE erwirbt das Unternehmen seine marktspezifischen Kenntnisse über einen längeren Zeitraum. Dadurch ist die in der nachfolgenden Grafik dargestellte Dauer des Auslandsengagements von besonderer Bedeutung.

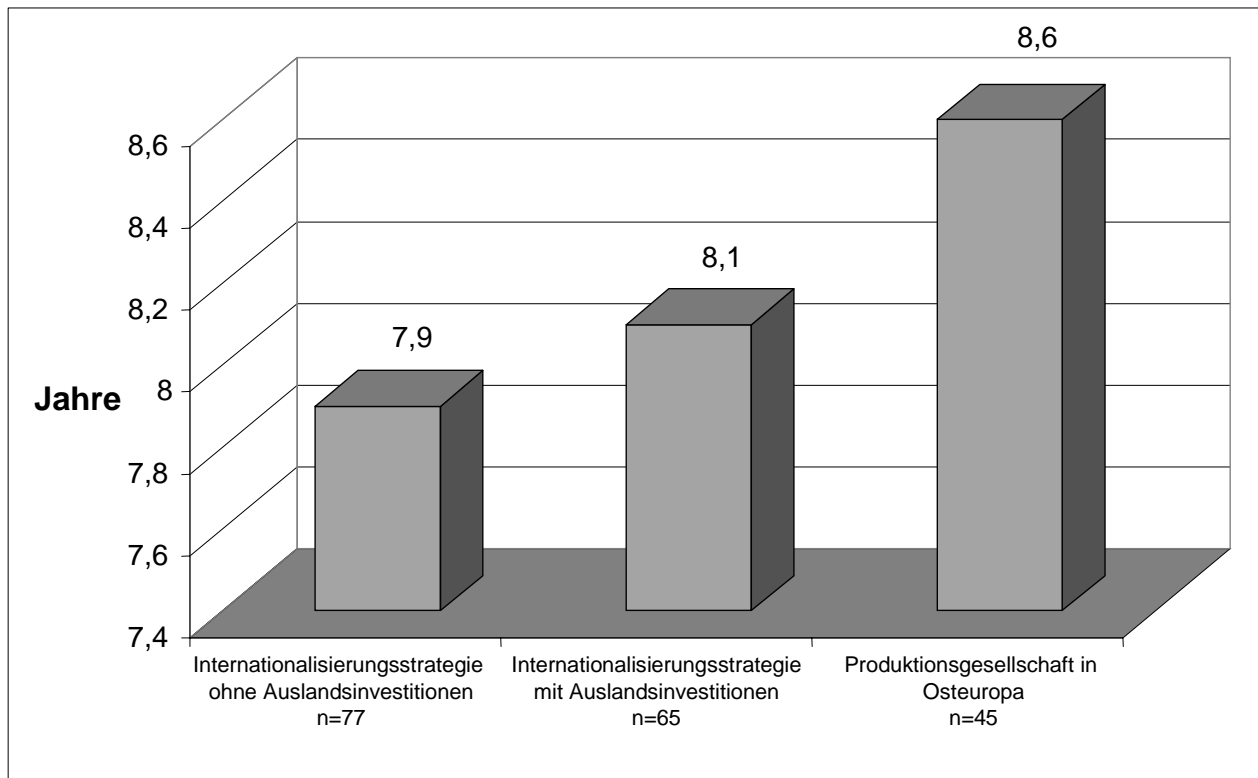


Abb. 6: Dauer der Engagements in Osteuropa in Abhängigkeit von der gewählten Internationalisierungsstrategie

Aus der Abbildung 6 ist ersichtlich, dass die Verbreitung der aktiven Strategie mit der Dauer des Auslandsengagements zunimmt. Am stärksten ausgeprägt ist dies bei den Produktionsgesellschaften in Osteuropa, die ein durchschnittlich 8,5 Monate längeres Engagement mit sich bringen.

Ein eindeutiger gerichteter Zusammenhang zwischen der Diversität der Marktkenntnisse und der Marktbindung in Form von Investitionen konnte bezüglich der Distribution bestätigt werden. Die Diversität der Handels- und Distributionsbeziehungen ist bei Unternehmen mit Auslandsinvestitionen stärker ausgeprägt. Dadurch wird der lerntheoretische Ansatz des Erwerbs von qualitativen, marktspezifischen Kenntnissen in einer dynamischen Umwelt untermauert.

Der Zusammenhang zwischen dem Informationsmanagement als Dimension der marktspezifischen Erfahrung und der Internationalisierungsstrategie konnte ebenfalls für die Stichprobe nachgewiesen werden. Danach ist die Intensität und Systematik der Informationsgewinnung und -verarbeitung bei denjenigen Unternehmen ausgeprägt, die eine aktive Strategie anwenden. Unternehmen mit Auslandsinvestitionen erreichen durch die systematische Informationsbeschaffung eine ständige Aktualisierung der Informationen. Es entsteht ein „kollektives Gedächtnis“ im Unternehmen.

Das Informationsmanagement wurde über die folgenden Indikatoren operationalisiert: die Nutzung osteuropäischer Beratungsgesellschaften, der externen Marktforschung, der Nutzung osteuropäischer Werbeagenturen und die Einsatzhäufigkeit von Vertriebsmeetings. Die Abbildungen 7 und 8 zeigen, dass Unternehmen mit Auslandsinvestitionen alle Instrumente systematischer und intensiver einsetzen.

Besonders auffällig ist die geringe Nutzung lokaler Ressourcen in Form von Beratungsgesellschaften durch die Unternehmen ohne Auslandsinvestition. Da die Unternehmen zum Großteil nach dem Phasenmodell handeln (vgl. Abb. 5), ist zu vermuten, dass ein systematisches Informationsmanagement in Vorbereitung einer Aus-

landsinvestition nur von wenigen Unternehmen betrieben wird. Doch selbst die Unternehmen mit Auslandsinvestitionen nehmen nur in etwa zur Hälfte ausländische Beratungsgesellschaften in Anspruch.

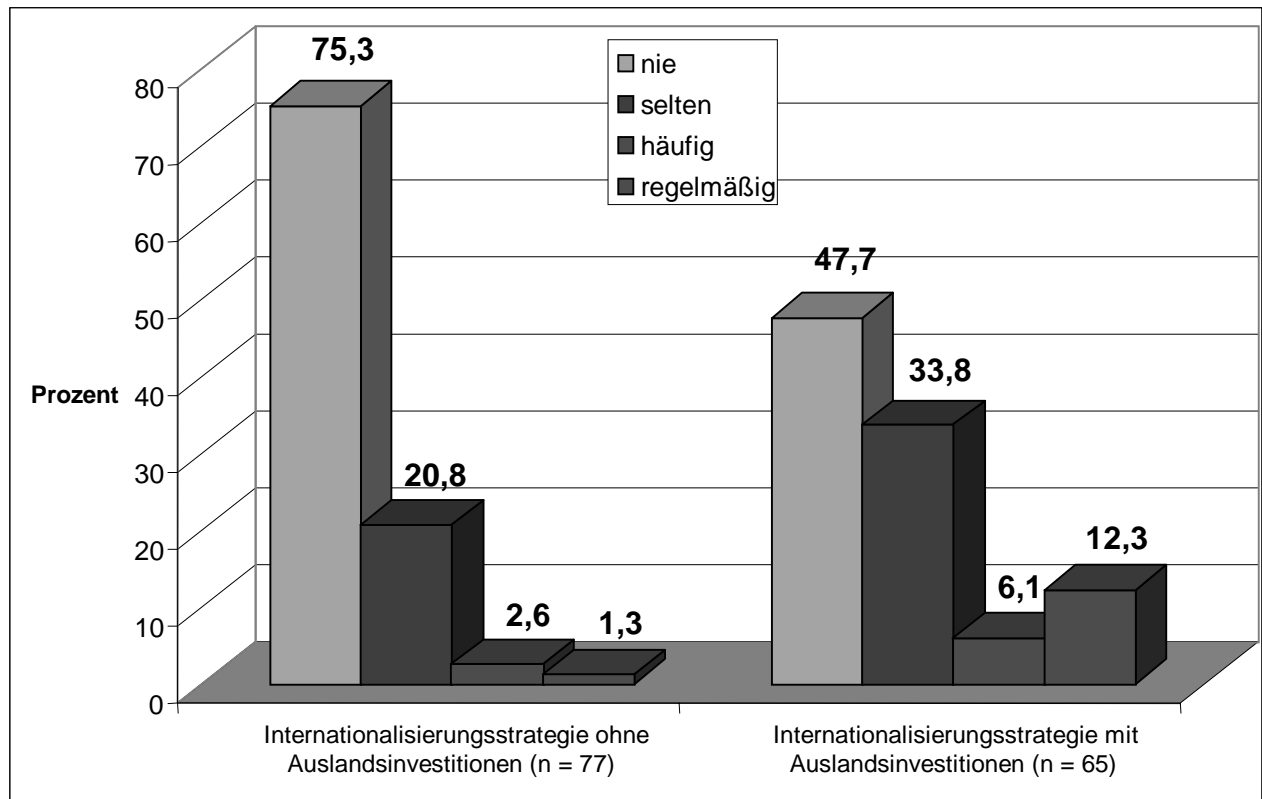


Abb. 7: Nutzung osteuropäischer Beratungsgesellschaften durch die Strategietypen

Bei den externen Marktforschungsgesellschaften besteht eine allgemein etwas höhere Nutzungshäufigkeit. Dennoch liegt die Nutzung durch Unternehmen ohne Auslandsinvestition lediglich bei 41,6 Prozent.

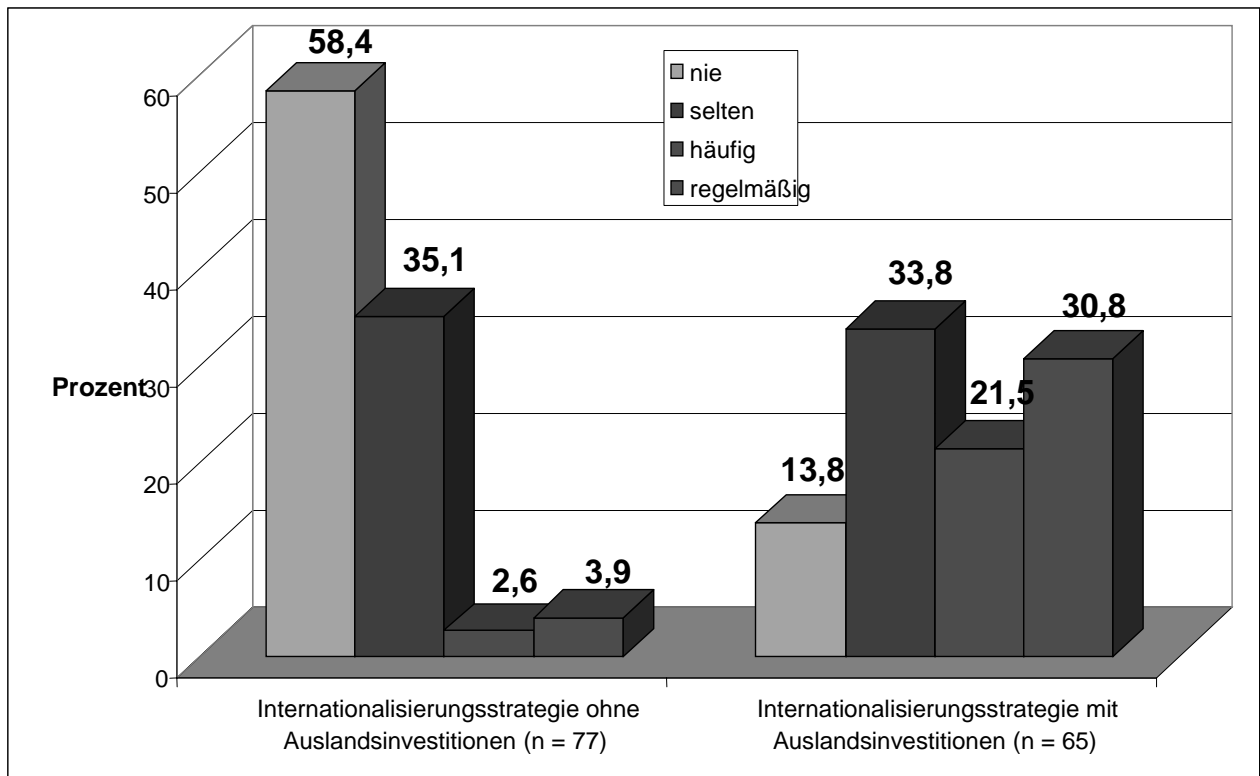


Abb. 8: Nutzungshäufigkeit der externen Marktforschung durch die Strategietypen

Besonders differenziert ist das Bild bei der Nutzung von osteuropäischen Werbeagenturen. Während KMU mit Auslandsinvestitionen relativ intensiv Gebrauch davon machen, ist dies bei den Unternehmen ohne Auslandsinvestition eher eine Ausnahme. Möglichkeiten, Erfahrungen zur Anpassung von Kommunikationsstrategien bleiben so beispielsweise ungenutzt.

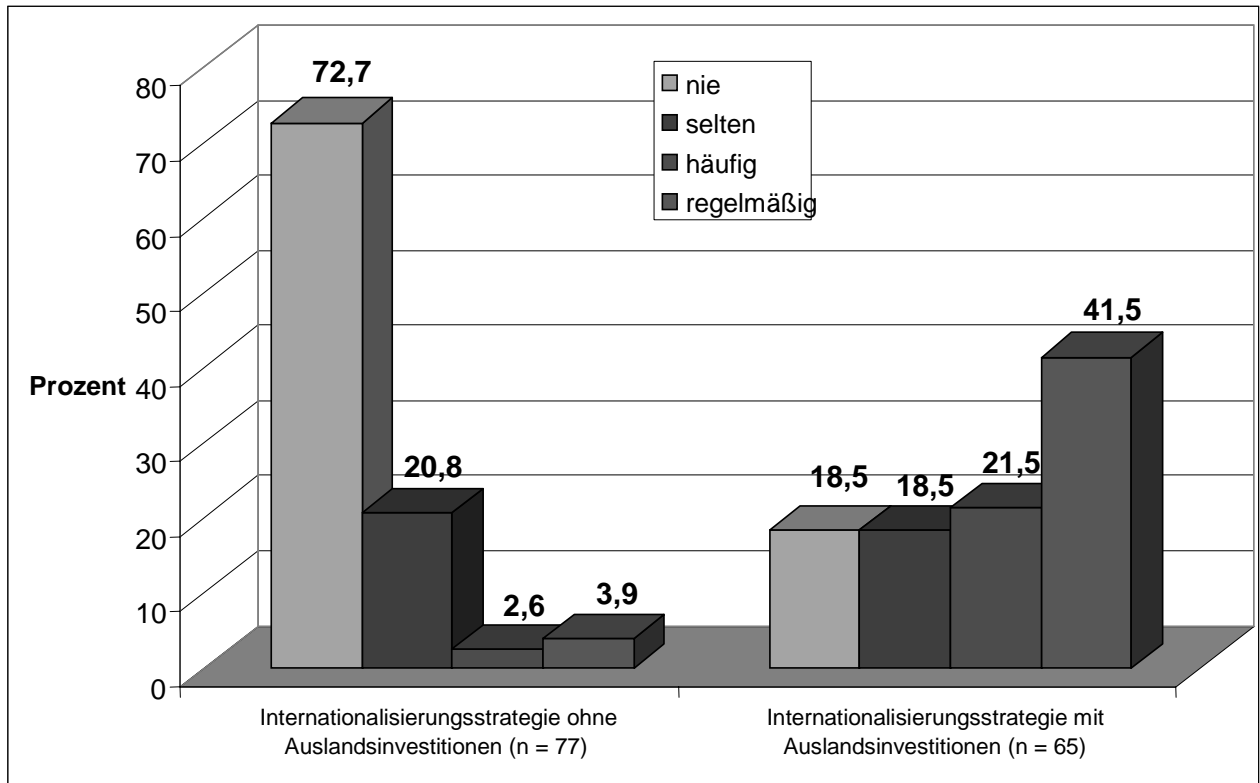


Abb. 9: Nutzungshäufigkeit osteuropäischer Werbeagenturen durch die Strategietypen

Vertriebsmeetings sind ein allgemein gern genutztes Instrument, Informationen zu gewinnen und zu systematisieren. Die Meetings werden von Unternehmen mit Auslandsinvestitionen im Vergleich zu den Unternehmen ohne Auslandsinvestitionen ca. doppelt so häufig abgehalten.

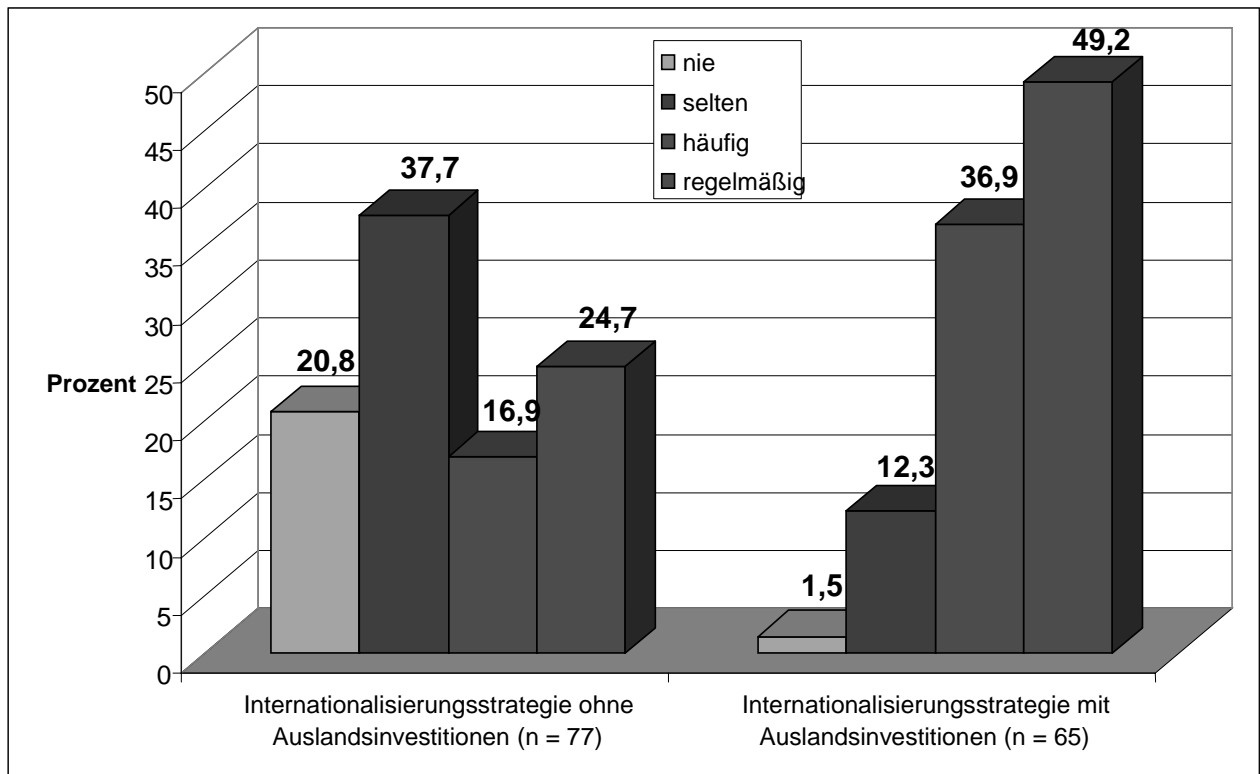


Abb. 10: Nutzungshäufigkeit von Vertriebsmeetings durch die Strategietypen

Für die Dimension Expertenwissen des Konstruktes Marktkenntnis lässt sich aus Abb. 11 ableiten, dass mit dem Schritt zur Auslandsinvestition auch die Einstellung von Experten des Zielmarktes erfolgt. Bis dahin ist dies jedoch nur eine seltene Ausnahme. Außerdem ist die Nutzung von Expertenwissen offensichtlich im Vertrieb auf dem ausländischen Markt wichtiger als beim Einsatz in der Geschäftsführung. Die Erfahrungen über das bereits weiter oben erwähnte external social capital (YLI-RENKO et al.) ist offensichtlich gerade für den Auf- und Ausbau der Vertriebsstrukturen wichtig.

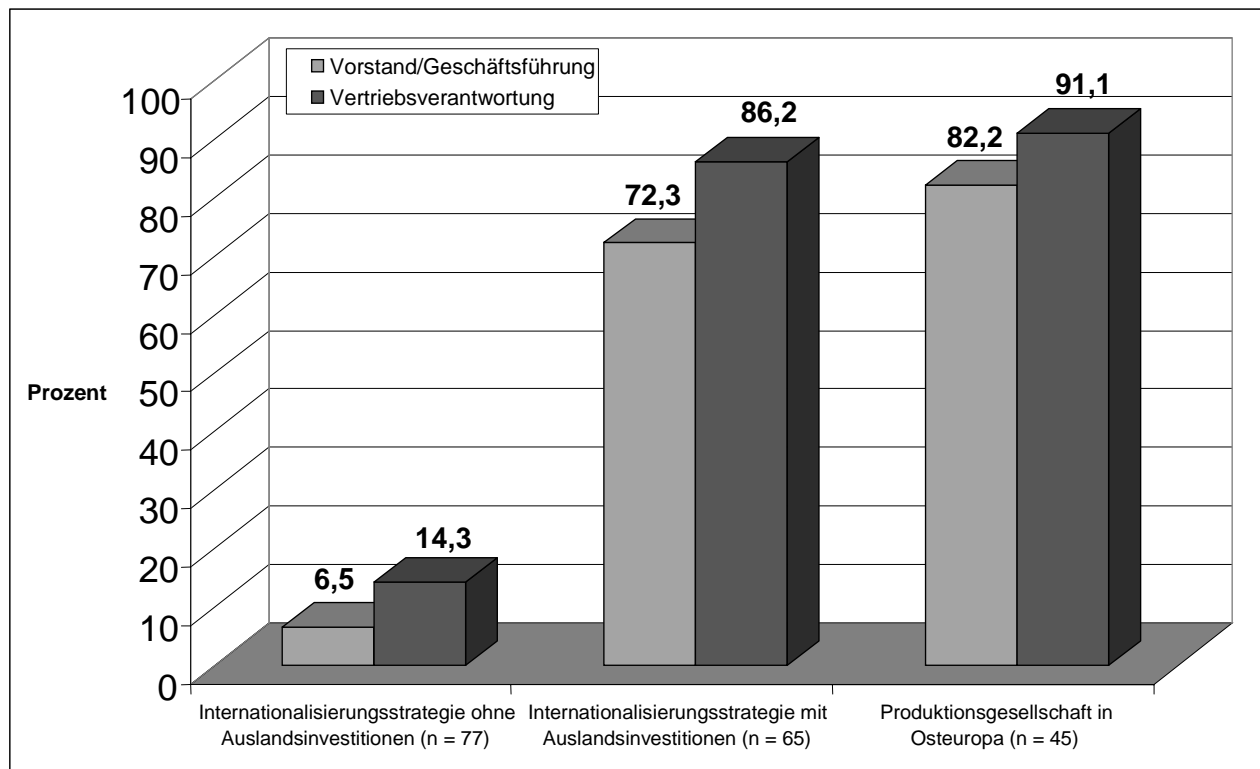


Abb. 11: Einsatz von ausländischen Managern zur Nutzung von Expertenwissen

6. Fazit

Der Bezugsrahmen mit dem integrativen Ansatz hat sich für die Untersuchung als geeignet erwiesen, um die Bedeutung der einzelnen Einflussfaktoren für die Strategiewahl herauszuarbeiten.

Durch die Untersuchung des Internationalisierungsprozess einer homogenen, von KMU geprägten Branche wie der Nahrungs- und Genussmittelindustrie konnte so aufgezeigt werden, dass die Markterschließung in Osteuropa typische Internationalisierungsmuster aufweist, wie diese bereits in westeuropäischen Märkten gefunden wurden. Somit ist die Internationalisierung als mehrstufiger, ressourcenbezogener und dynamischer Prozess zu konzipieren.

Das Konstrukt der Marktkenntnis kann als zentrale Größe des Internationalisierungsprozesses betrachtet werden. Das gilt insbesondere für dynamische Märkte, in denen die relevanten Marktkenntnisse nicht über allgemein zugängliche Informationen gewonnen werden können. Es ist festzustellen, dass mit einem steigenden Auslandsengagement das Expertenwissen über die Besonderheiten der ausländischen Märkte steigt und ein intensiveres und systematischeres Informationsmanagement betrieben wird. Dagegen spielen die unternehmensexternen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Transformationsprozess, keine bedeutende Rolle bei der Strategiewahl der untersuchten Unternehmen.

7. Literaturverzeichnis

Aharoni, Y.: The Foreign Direct Investment Process, Boston, 1966

Andersen, O.: On the internationalisation process of firms: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, 24, 2, 1993

Bamberger, I. / Evers, M.: Internationalisierungsverhalten von Klein- und Mittelunternehmen - empirische Ergebnisse, in: Engelhard, J. / Rehkugler, H. (Hrsg.): *Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung*, Wiesbaden, 1994

Cummins, D., Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A.: Innovative marketing in SMEs: a conceptual and de-scriptive framework, in: *New Product Development and Innovation Management*, 2, 3, 2000

Cyert, R.M. / March, J.G.: *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, 1963

Cyert, R.M. / March, J.G.: *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Stuttgart, 1995

Dichtl / Leibold / Köglmayr / Müller in: Köglmayr: *Auslandsorientierung von Managern als strategischer Erfolgsfaktor*, Berlin, 1990

Johanson, J. / Vahlne, J.E.: The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977

Johanson, J. / Vahlne, J.E.: The Mechanism of Internationalisation, in: Johanson, J. et al. (Hrsg.): *Internationalisation, Relationships and Networks*, Uppsala, 1994

Koller, H. et al.: Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68. Jg., Heft 2, 1998

Kutschker, M. / Schmid, S. : *Internationales Management*, München / Wien, 2002

Kutschker, M.: Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J. / Rehkugler, H. (Hrsg.): *Strategien für nationale und internationale Märkte - Konzepte und praktische Gestaltung*, Wiesbaden, 1994

Lloyd-Reason, L. / Mughan, T.: Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 9 No. 2, 2002

Luo, Y. / Peng, M.: Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment and Performance, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, 1999

McAuley, A.: Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector, in: *Journal of International Marketing*, 7, 4, 1999

Meffert, H. / Poes, C.: Marketing im West-Ost-Handel: eine Bestandsaufnahme, in: *Arbeitspapiere der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.* (Hrsg. Meffert, H. / Wagner, H.), Arbeitspapier Nr. 57, 1990

Meffert, H.: Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, in: *Die Betriebswirtschaft*, 49. Jg., Heft 4, 1989

Meissner, H. / Gerber, S.: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32. Jg., Nr. 3, 1980

Necker, T.: Politische und wirtschaftliche Entwicklung in Osteuropa 1989-1999: Auswirkungen auf die neuen Bundesländer, in: Benkenstein, M. et al. (Hrsg.): *Politische und wirtschaftliche Transformation Osteuropas -Chancen und Potentiale für die neuen Bundesländer*, Wiesbaden, 2001

- Perlitz, M.: Internationales Management, 2. Aufl., Stuttgart, 1995
- Piazolo, D.: Eastern Europe between Transition and Accession: an Analysis of Reform Requirements, Kiel Working Paper No. 991, Kiel Institute of World Economics, Kiel, 2000
- Pichler, J.H. / Pleitner, H.J. / Schmidt, K.H. (Hrsg.): Management in KMU, 2. Aufl., Bern et al., 1996
- Porter, M.: Der Wettbewerb auf globalen Märkten: ein Rahmenkonzept, in Porter, E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989
- Root, F.: Entry Strategies for International Markets, Toronto, 1987
- Setzer, M.: Institutionelle Marktanpassung deutscher KMU an veränderte Rahmenbedingungen in der EU: eine empirische Analyse, Hamburg, 2001
- Tübke, A.: Patterns of Industrial Change in the Post-Communist EU Candidate Countries, in: Post-Communist Economies, Vol. 15 Issue 2, 2003
- von Beyme, K.: Die Transformation Ostdeutschlands im Vergleich der postkommunistischen Systeme, in: Benkenstein, M. et al. (Hrsg.): Politische und wirtschaftliche Transformation Osteuropas -Chancen und Potentiale für die neuen Bundesländer, Wiesbaden, 2001, S. 14;
- Yli-Renko, H. et al.: Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology-based Firms, in: International Business Review, Vol. 11, No. 3, 2002
- Young, S. et al. : International Market Entry and Development: Strategies and Management, Englewood Cliffs, 1989
- Zanger, C. / Setzer, M.: Zum institutionellen Anpassungsverhalten von KMU aus Deutschland an veränderte Marktbedingungen in der Europäischen Union. in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, Verlag Franz Vahlen, München 2000