

---

ANNALS  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN — POLONIA

VOL. XXXI

SECTIO H

1997

---

Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstw i Marketingu  
Wydziału Ekonomicznego UMCS

GENOWEFA SOBCZYK

*Marketingpragmatik vom polnischen small business*

---

Pragmatyka marketingowa polskiego małego biznesu

EINFÜHRUNG

Der Sektor der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) spielt im Transformationsprozeß der Wirtschaft in den Ländern des Mittel- und Osteuropa eine wesentliche Rolle. Er nimmt aktiven Anteil an den Demonopolisierungs- und Umstrukturierungsprozessen der Wirtschaft, an dem Aufbauen der ökonomischen Infrastruktur, die für das effektive Funktionieren der ganzen Wirtschaft notwendig sind. Die Dynamik und der Stand der bisherigen Entwicklung der KMU in den einzelnen Ländern hängen davon ab, wie weit die Reformen fortgeschritten sind, welche Regierungspolitik betrieben wird sowie von eigenen Strategien der Unternehmen.

In Polen waren die im Jahre 1989 initiierten Systemveränderungen und die Marktsituation nach der Defizitwirtschaft der Hauptimpuls der dynamischen Entwicklung der KMU. 1995 waren (außer Landwirtschaft) ca. 2 Mio solche Betriebe tätig, die 60% der berufstätigen Bevölkerung anstellten und fast die Hälfte des Bruttosozialprodukts erzeugten. Die besondere Rolle und Bedeutung der KMU beruht auf ihrem zunehmenden Anteil an der Erzeugung der Produkte, der Handelsbedienung der Käufer, der wirtschaftlichen Aktivierung der Gebiete, sowie an der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Die in den Jahren 1990–

1994 neu entstandenen Kleinbetriebe trugen zur Steigerung der Einstellungsquote um ca. 1,5 Mio Leute bei.

Man beobachtet, daß ein großer Teil der Firmen die Phase der Markt-selbstregelung erreicht, was bedeutet, daß die ökonomisch schwächsten und nicht konkurrenzfähigen Subjekte eliminiert wurden. Die so entstandene Situation ändert wesentlich die Ausrichtung der Betriebe von der Produktions- zu der Marktausrichtung. Zum wichtigsten Ziel in den Entscheidungen des Unternehmers in dieser Ausrichtung wird der Konsument, insbesondere die allerbeste Befriedigung seiner Bedürfnisse sowie das Gewinnen der Übermacht in der Konkurrenz mit anderen Subjekten. Die Formung und Realisierung der Marketingstrategie umfaßt die ständige Beobachtung und Marktforschung, die den angewandten Marketinginstrumenten je nach Umweltbedingungen und der inneren Situation des Betriebes Richtung geben, ihre Dimensionen und Kombinationen bestimmen.

Im Beitrag wurden die Handlungsstrategien der Klein- und Mittelunternehmen in Polen dargestellt, die auf den Markt und den Kunden ausgerichtet sind, die den Komplex der koordinierten Instrumente vom Marketing-mix umfassen. Die Grundlage der Analyse bilden hauptsächlich die Ergebnisse der eigenen seit 1992 kontinuierlich betriebenen Nachforschungen. Sie umfassen vorwiegend Privatbetriebe, die bis 100 Personen anstellen und welche die Produktions- und Handlungstätigkeit entfalten, sowie im Bereich der Dienstleistungen tätig sind und 1995 sich ausschließlich mit der Wirtschaftstätigkeit beschäftigten [5].

#### DIE ERZEUGNISSTRATEGIE

Eins der Hauptmerkmale der Marketingstrategie ist die Marktorientierung des Betriebs und deren wirksamstes Subsystem – die Produktstrategie. Sie umfaßt den Prozeß der Produktgestaltung, so daß das Produkt die Erwartungen der Kunden erfüllt und ihre jetzigen und künftigen Bedürfnisse befriedigt. Die Vorbereitung der Produktstrategie umfaßt vor allem:

- 1) Marktpreisbildung des Produkts,
- 2) Sortimentsgestaltung,
- 3) Einführung neuer Produkte.

Unter Marktpreisbildung des Produkts ist zu verstehen, daß jedes Produkt sowohl bestimmte von Käufern akzeptierte Eigenschaften besitzen muß, als auch solche Eigenschaften, die die Käufer beeinflussen würden. Die Qualität ist das wichtigste Attribut des Produkts. Die richtig getroffene Auswahl der Produk-

te, die das Sortimentsprogramm bilden, kann die Handlungen des Unternehmens auf dem Markt unterstützen und auf bestimmte Marktsegmente größeren Einfluß ausüben. Eine wesentliche Rolle in der Sortimentsgestaltung spielen Entscheidungen, die sich auf Innovationen sowohl im Hinblick auf die Preise der einzelnen Produkte als auch auf ihre Zusammensetzung beziehen. Der Mangel an neuen Produkten führt in Konkurrenzbedingungen zur unvermeidlichen Ausschaltung der Firma vom Markt.

In den empirischen Forschungen wurde besonders auf die Veränderungen in der Sortimentsstruktur der Firmen im Zeitraum von 1993 bis 1995 sowie auf aktuelle Barrieren in der Entwicklung des neuen Produkts aufmerksam gemacht. In den meisten untersuchten Industriefirmen wurden in dieser Zeit keinerlei Veränderungen im Sortiment der hergestellten Produkte eingeführt. Auf Modifizierungen eines oder mehrerer in der Erzeugungstruktur vorhandener Produkte haben ca 30% der Firmen hingewiesen; fast 10% der untersuchten Firmen hingegen hat ein oder mehrere völlig neue Produkte eingeführt. Es gab aber keine Firma, die in der letzten Zeit ein völlig neues Sortiment einführen bzw. das vorhandene begrenzen würde. Firmen, die an der Sortimentsstruktur Veränderungen vorgenommen hatten, basierten ausschließlich auf eigenen Vorräten. Zu diesem Zweck wurden weder Lizenz, noch joint venture benutzt, noch hat man einen Konsulenten, einen Außenberater zu Hilfe gerufen. Situationen, wo man von außen eine Unterstützung für die Entwicklung eines Produkts bekommen hatte, bildeten eine Ausnahme. Als Quelle dieser Unterstützung galt das Hilfsprogramm STRUDER.

Was die nahen und weiteren Handlungspläne anbetrifft, so zeigen viele der untersuchten Firmen Interesse an der Entwicklung neuer Produkte und der Sortimentserweiterung. Das kann zum erwünschten Wandel der Option von Marketingstrategien vom Typ Produkt-Markt, die in der Matrix Ansoffs [2] unterschieden werden, führen. Aus den durchgeführten Untersuchungen geht hervor, daß die Marktpenetration und Marktentwicklung zu den von KMU meist angewandten Strategien gehören. Für die Dienstleistungs- und Handelsbetriebe ist die Strategie der Produktentwicklung ein immer öfter angewandtes Mittel, ihre Verkaufserträge zu vergrößern. Eine weniger verbreitete Strategie ist die Diversifikation, das heißt das Aufnehmen von Firmen neuer Handlungstätigkeiten, sowohl im Hinblick auf das Produkt als auch auf den Markt. Die Anwendung von Diversifikation stößt in polnischen Firmen auf folgende Barrieren:

- Kapitalmangel und unsichere Marktsituation,
- Mangel an Marktinformationen über gesuchte Produkte,
- Defizit an entsprechenden Maschinen und am Wissen über neue Technologien.

Eine der wichtigeren Formen der Konkurrenz ist die ins Bewußtsein der Kunden eingeprägte gute Marke des Produkts und der Firma. Sie festigt das günstige Bild der Firma, erlaubt, die Kunden zu gewinnen, die Nachfrage zu sichern und die Bedeutung auf dem Markt zu erweitern. Eine Firma, die noch nicht lange auf dem Markt tätig ist, kann den Weg zur Erlangung jener Effekte kürzen, indem sie ein Firmenzeichen gebraucht und solide arbeitet, um sich auf dem Markt guten Ruf zu verschaffen.

#### DISTRIBUTIONSSTRATEGIE

Die realisierte Distributionsstrategie der Klein- und Mittelbetriebe ist mit der Wahl der Verkaufsstellen und Formen des Verkaufs, mit der Wahl der Absatzwege, sowie mit dem Gewinnen der Gruppe fester Empfänger verbunden. Der Markt der Finalprodukte im untersuchten Sektor der Betriebe ist kleiner in der Raum- und Sacherfassung als im Falle der Großunternehmen. Für die meisten Firmen waren der örtliche und regionale Markt die wichtigste Verkaufsstelle. Auf dem Binnenmarkt und Außenmarkt verkauften ihre Erzeugnisse von 5% bis 22% aller Firmen.

Die Zahl der Exportfirmen nimmt allmählich zu und zum wichtigsten Abnehmerland gehört die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (Konfektionsartikel und Möbel), manche Firmen exportieren ihre Produkte in die westeuropäischen Länder (Lebensmittel- und Holzwirtschaftsprodukte). Ein Teil der Firmen sieht die Notwendigkeit des Exports und sucht nach Möglichkeiten, in den nächsten Jahren mit der Ausfuhr zu beginnen.

Die angewandten Absatzwege hängen im hohen Grad vom Typ der Tätigkeit der Firma, von der Produktpalette und den finanziellen Möglichkeiten ab. In der Tabelle 1 wurde die Struktur der Abnehmer der untersuchten Firmen mit der Teilung in Finalkunden, Einzelhändler, Großhändler, Zubringer und ausländische Zwischenhändler dargestellt. Es geht daraus hervor, daß die Produktionsfirmen in 38% den direkten Marketing angewandt haben, weil sie ihre Erzeugnisse an direkte Abnehmer verkauft haben.

Das übrige Angebot haben Unternehmen gekauft, die sich mit Groß- und Kleinhandel beschäftigen sowie andere Abnehmer. Dienstleistungsbetriebe verkauften vorwiegend an direkte Kunden im Hinblick auf die spezifische Art der Dienstleistungstätigkeit. Vertragspartner der Handelsfirmen waren auch Finalabnehmer, Einzelhändler und Großhändler.

Tab. 1. Struktur der Abnehmer in den untersuchten KMU (in %)  
 Struktura odbiorców w przebadanych przedsiębiorstwach (w %)

Abnehmer	Firmen				insgesamt
	Produktionsf.	Dienstleistungs-f.	Handelsf.	Mischf.	
Direkte Abnehmer	38	88	68	75	70
Einzelhändler	24	2	18	15	14
Großhändler	34	5	13	5	13
Andere	4	5	1	5	3
	100	100	100	100	100

Quelle: eigene Forschungen.

Wenn die Firma eine bestimmte Gruppe von festen Abnehmern hat, so wirkt sich diese Tatsache sehr günstig auf die Situation der Firma aus. Der größte Prozentsatz der untersuchten Firmen hat von 10% bis 30% des Gesamtverkaufs an den Hauptabnehmer gerichtet, ca. 15% der Firmen haben darauf hingewiesen, daß der Hauptabnehmer über 70% ihrer Produkte gekauft hat. In den meisten übrigen Firmen hingegen hat der Hauptabnehmer unter 10% ihres Gesamtangebots gekauft.

Die Notwendigkeit, die Distribution weiterzuentwickeln, um den Marktanteil zu vergrößern, wird besonders von größeren Firmen wahrgenommen. Einen finanziellen Zuschuß zum Verkaufnetz verbinden sie eng mit der Entwicklungsstrategie der Firma.

## PREISSTRATEGIE

Der Preis ist ein die Distributionsstrategie förderndes Instrument und eins, das erlaubt, die geplante Ertragsgröße zu realisieren und die Übermacht den Konkurrenten gegenüber zu gewinnen. In der Preisstrategie handelt es sich insbesondere um solche Methoden der Preisgestaltung, die erfolgreich die genannten Ziele des Unternehmens zu realisieren erlauben würden. Die Ziele der Preispolitik der Klein- und Mittelfirmen kann man noch um die Erhöhung der Verkaufsgröße und die Festigung des günstigen Bildes der Firma erweitern. In den empirischen Forschungen wurde besonders auf die angewandten Methoden der Preisgestaltung achtgegeben.

Wie sich aus den Angaben ergibt, die die Tabelle 2 enthält, wurden die Preise für die Erzeugnisse aufgrund der reinen Kostenmethode und der Kalkulation der getragenen Kosten im Vergleich mit den Preisen der Konkurrenten

bestimmt. Die Methode der Preisgestaltung, die auf die Konkurrenz ausgerichtet sind, verwandte kaum 20% der Gesamtfirmen, und für die volle Marktpreisgestaltung – aufgrund der Einschätzung der Nachfrage – entschieden sich wenige Offerenten, die hauptsächlich die über dem Standard stehenden Erzeugnisse und Dienstleistungen anbieten. Solche vorsichtigen Verhaltensweisen der Firmen bei den Entscheidungen hinsichtlich der Preise stehen zweifellos im Zusammenhang mit der vorkommenden Absatzbarriere, der sinkenden Rentabilität der Produktion und der Strebung nach dem Erhalten des Marktanteils auf dem bisherigen Niveau.

Tab. 2. Methoden der Preisgestaltung von den untersuchten Firmen (in %)   
 Metody kształtowania cen w przebadanych przedsiębiorstwach (w %)

Spezifizierung	Firmen				
	Produktionsf.	Dienstleistungsf.	Handelsf.	Mischf.	insgesamt
Kosten plus Profit (Marge)	55,6	29,5	51,1	59,1	46,4
Kalkulation und Vergleich mit der Konkurrenz	44,4	59,1	35,6	45,5	46,4
Vergleich mit den Konkurrenten	22,2	18,2	15,6	27,3	19,6
Aufgrund der Einschätzung der Nachfrage	11,1	15,9	13,3	13,6	13,8

Quelle: wie in Tab. 1.

In der Preispolitik der KMU bemerkte man nicht volle Ausnutzung der Möglichkeiten und kleinere Wirksamkeit der Einwirkung auf die Konkurrenten und finale Käufer mittels der Preise im Vergleich mit den übrigen Marketinginstrumentenarten. Insbesondere bedeutet es Mangel an bewußter Differenzierungspolitik, der Preisdiskriminierung je nach den Bedingungen des Kaufsvertrags, der Marktsituation, der Strategie der Firma und dergleichen.

#### VERKAUFSFÖRDERUNGSSTRATEGIE

In der Strategie des Sich-Kommunizierens des Unternehmens mit dem Markt geht es um die Anwendung solcher Mittel der Förderung, die erlauben, den Käufer zu erreichen, ihn über die Existenz der Firma, den Wert des angebotenen Produktes und den Nutzen, der mit seinem Kauf verbunden ist, zu informieren. Die Einstellung der Besitzer der untersuchten Industriefirmen zu der

Rolle und Bedeutung der Förderung kann man allgemein ziemlich positiv einschätzen, weil die Mehrheit die bestimmten Förderungsmethoden anwandte (Tab. 3). Am häufigsten nützte man verschiedene Formen der Werbung aus, und besonders die Presse-, Rundfunk-, und Fernsehwerbung mit dem regionalen Wirkungsbereich, aber auch die Straßenwerbung. An den weiteren Plätzen hinsichtlich der Allgemeinheit befinden sich Eigenveröffentlichungen, direkte Förderung (eigene Vertreter des Verkaufs, mündliche Überlieferung), Teilnahme an den Messen und Ausstellungen, und folglich die ergänzende Förderung. Ein Teil der Firmen wandte zwei, drei oder mehrere der Förderungsweisen eigener Tätigkeit auf dem Markt an. Man nützte aber im Prinzip nicht solche Förderungsformen wie: Darstellung der Angebote auf dem Post-, und Telefonwege, Sponsoring, Wettbewerbsverkauf und andere Mittel der zusätzlichen Förderung aus.

Tab. 3. Förderungsmethoden, die von den untersuchten Firmen angewandt wurden (in %, im Verhältnis zur Gesamtheit der Firmen entsprechender Art)  
Rodzaje promocji stosowane w badanych przedsiębiorstwach (w %, w stosunku do ogółu firm tej branży)

Spezifizierung	Firmen				
	Produktionsf.	Dienstleistungsf.	Handelsf.	Mischf.	insgesamt
Werbung	48,1	52,3	60,0	77,3	58,0
Eigenveröffentlichung	14,8	34,1	24,4	13,6	23,9
Direkte Förderung	14,8	20,4	26,7	18,2	21,1
Ergänzende Förderung	11,1	11,4	35,6	22,7	21,1
Teilnahme an Messen und Ausstellungen	22,2	18,2	22,2	13,6	19,6
Andere Methoden	18,5	9,1	11,1	13,6	12,3

Quelle: wie in Tab. 1.

Das Förderungsbudget der Industriefirmen im Vergleich mit den Handels-, und Dienstleistungsfirmen ist ziemlich klein. Fast die Hälfte der Firmen gab für die Förderung von 0,01% bis 2% des laufenden Verkaufswertes aus. Einige zehn Prozent der Dienstleistungsfirmen und der mit der gemischten Form der Tätigkeit nützten für den Zweck über 5% des Verkaufswertes aus. Ca. 35% der untersuchten Firmen wiesen keine mit der Förderung verbundenen Ausgaben auf. Solche Verhaltensweisen der Firmen kann man ausschließlich mit ihren finanziellen Möglichkeiten, und nicht mit den nicht existierenden Bedürfnissen im Bereich der Marktkommunikation begründen.

## FÜHRUNG DER MARKTFORSCHUNG

Die Beobachtung, die systematische Sammlung und Verarbeitung der Informationen über ihre Konkurrenten und Resultate der angewandten Instrumente sind ein wichtiger Bestandteil der Marketingverwaltung des Unternehmens. Solche Forschungen sind eine der wichtigeren Bedingungen für das Erscheinen der Firma auf dem Markt, die Erhaltung der Stellung und Entwicklung in der variablen Konkurrenzumgebung. Es stellt sich nämlich heraus, daß in den gegenwärtigen Bedingungen der Erfolg des Unternehmens nicht mehr direkt als Ergebnis der Allokation der Bestände, aber als Fähigkeit der Anpassung an die komplexe Umgebung [1]. Ein besonders wichtiges Element der Umgebung der Firma, das einen Einfluß auf ihren Markt hat, bilden die Konkurrenten.

Die Analyse und Erkennung von den Bedürfnissen der Kunden, der Konkurrenz, den die Nachfrage beeinflussenden Faktoren, der Wirksamkeit der auf den Markt wirkenden Marketinginstrumente sind eine unentbehrliche Bedingung der Existenz und Planung der Entwicklung der Firma. Die Benutzung der Marktforschungen vor dem Beginn der Wirtschaftstätigkeit als auch während der Funktionierungszeit der Firma gaben von 22% bis 27% der Gesamtheit der untersuchten Firmen an. Es läßt sich schwer aktive Marktforschung nennen, wenn die Firmbesitzer die Informationen darüber, was auf dem Binnen-, bzw. Außenmarkt läuft, den folgenden Quellen entnehmen:

- den gegenwärtigen Empfängern,
- auf die illegale Weise den anderen Firmen oder Fachkollegen,
- der Presse und anderen Massenmedien,
- Teilnahme an den Messen, Ausstellungen und Warenbörsen.

Wie bisher nehmen die Unternehmen, die zum small business gerechnet werden, selten die Dienstleistungen der professionellen Institutionen im Bereich der Nachfrageforschung, Nachforschung der Marktlücken, Wirksamkeit der Anwendung von Marketing-mix und dgl. an. Vielen Subjekten reicht Monitoring des Marktes aus, das eher intuitiv von den Besitzern oder eigenem Marketingdienst geführt wird. Das einzige Bedürfnis, mit dem sich die Firmen nach außen melden, ist die Hilfe bei der Vorbereitung vom business-Plan, wenn sie sich um die Einräumung eines Bankkredits bewerben oder eigene Entwicklungsstrategie bearbeiten.

## SCHLUSSBEMERKUNGEN

Aus den mehrjährigen im privaten Sektor der Klein- und Mittelbetriebe geführten Eigenforschungen ergibt sich, daß diese Subjekte verschiedene Formen der Anpassungsweisen an die Forderungen der Marktwirtschaft und schwierige Bedingungen der Übergangsperiode (entstandene Konkurrenz, geteilter Markt, verteilte und unterdrückte Nachfrage, Möglichkeiten der Wahl der Kontrahenten und dgl.) aufwiesen. Aufgrund der erreichten Ergebnisse und der Situation der untersuchten Klein- und Mittelbetriebe kann man jedoch nicht einschätzen, daß es Subjekte sind, die hinsichtlich des Marktes reif sind. Die verhältnismäßig größten Mängel der von ihnen gebildeten Marketingausrichtung betreffen:

- im Bereich der Produktstrategie – planmäßige Innovationspolitik, Bemühungen um die Verleihung der Marke den Produkten und der Firma, als auch um die Qualität und Musterung der Produkte, derer Einschätzung von den Kunden nicht zu hoch ist,

- im Bereich der Distribution – Finanzierung und Entwicklung des Distributionsnetzes, als auch Vervollkommnung der Kontakte mit den Lieferanten und den Handelseinheiten, hauptsächlich zwecks der Erniedrigung der Distributionskosten,

- im Bereich der Preispolitik – kleinen Bereich der Einwirkung der elastischen Preispolitik der Kontrahenten und der finalen Käufer, Analyse und Prognose für den Markt – der Zielmarkt fehlt Verhaltensweisen und Erkennung der Bedürfnisse der potentiellen Käufer, ungenügende Information über die Konkurrenten und andere Elemente der Umgebung.

## LITERATUR

- [1] Baugier J. M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993.
- [2] Becker J., *Marketing – Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, München 1988.
- [3] Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall International Inc., Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [4] Meffert H., *Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986.
- [5] Sobczyk G. (red.), *Funkcjonowanie małych firm w warunkach zmian systemowych*, Wyd. UMCS, Lublin 1995.

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono strategię działania małych i średnich firm w Polsce ukierunkowaną na rynek i klienta, obejmującą zespół skoordynowanych instrumentów marketingowych. W prezentacji strategii produktu, dystrybucji, cen i promocji wykorzystano własne wyniki badań empirycznych prowadzone w latach 1992–1995. Na tej podstawie stwierdzono, że polski *small business* wykazuje różne formy zachowań dostosowawczych do warunków rynkowych. W zakończeniu zwrócono uwagę na główne potrzeby w dalszym rozwoju strategii marketingowych małych i średnich firm.