

Euromarketing: ein Zwischenfazit

Prof. Dr. Christian Belz, Roland Müller, Frank Müller

■ 1. Intention des Gemeinsamen Marktes

Mit der Ratifizierung der Einheitlichen Europäischen Akte (EEA) 1987 durch die damals 12 Mitgliedstaaten wurde das Ziel der wirtschaftlichen Integration Europas durch einen Binnenmarkt politisch verbindlich. Seit dem 1.1.1993 besteht nun der Gemeinsame Markt. Ihn kennzeichnet die Freizügigkeit von Personen, Waren, Dienstleistungen und Kapital durch die Beseitigung der materiellen Schranken (Abschaffung der Waren- und Personenkontrollen an den Grenzen), der technischen Hindernisse (einheitliche technische Normen etc.) und der Steuer-schranken (angeglichene Mehrwertsteuer- und Verbrauchssteuersätze).¹ Dass die mit dem Europäischen Binnenmarkt verbundenen Hoffnungen nichts an ihrer Ausstrahlungskraft verloren haben, belegt der Mitgliederzuwachs der EU in jüngster Zeit (z.B. durch Österreich und Schweden). Als solche Erwartungen gelten

- auf *Kundenebene* die niedrigeren Konsumentenpreise und die höhere Produktqualität,

- auf *Unternehmungsebene* die Absatzbelebung (durch neue Märkte sowie der zusätzlichen Kundenkaufkraft) und die Skaleneffekte in der Beschaffung und Produktion,

- auf Ebene der *öffentlichen Haushalte* die Kostensenkungen bei staatlichen Aufträgen und schliesslich bezogen

- auf die *gesamte Wirtschaft* der Wohlfahrtszuwachs z.B. durch mehr Wettbewerb, mehr Arbeitsplätze usw.

Doch wurde bereits zum Zeitpunkt der Schaffung des Gemeinsamen Marktes auch über seine potentiellen Nebenwirkungen spekuliert:

- Verschärfter Verdrängungswettbewerb verbunden mit Betriebsstillegun-

Dieser Beitrag stellt Ergebnisse einer Umfrage zum Euromarketing in der Schweizer Industrie vor. Ziel dieser Befragung war es, drei Jahre nach der Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes ein erstes Zwischenfazit zu ziehen und zu erfragen, welche Strategien und Massnahmen mit welchem Erfolg im Marketing und Vertrieb von Schweizer Unternehmungen getroffen wurden.



Prof. Dr. Christian Belz
ordentlicher Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel. Inhaltliche Forschungsschwerpunkte sind Realisierung des Marketing, erfolgreiche Leistungssysteme, Key Account Management, strategisches Kundenmarketing und Management von Geschäftsbeziehungen.



Dipl.-Kfm. Roland Müller
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel beschäftigt sich insbesondere mit Fragestellungen des Investitionsgütermarketing.



Dipl.-Kfm. Frank Müller
freier wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel. Sein Forschungsinteresse liegt auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation.

gen und Arbeitslosigkeit in einigen Branchen

- Konzentrationstendenzen mit steigender Marktmacht für multinationale Konzerne

- Verschärfung regionaler Probleme durch Produktionsverlagerungen und Abwanderung von Unternehmungen

- Wettbewerbsnachteile durch hohe Lohn- bzw. Lohnnebenkosten und Unternehmungsbesteuerungen und Subventionen.

Das Schweizer Volk hat sich am 6.12.1994 mehrheitlich gegen einen EWR-Beitritt ausgesprochen. Nicht wenige Unternehmungen befürworteten allerdings einen Eintritt in der damaligen Diskussion um die Zukunft der Schweiz. In diesem Beitrag soll diese politische Diskussion nicht neu entfacht werden, sondern vielmehr aus Sicht der Unternehmungen ein Zwischenfazit gezogen werden, das die Folgen des Gemeinsamen Marktes auf das Marketing aufzeigt. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie haben sich durch die Integrationsentwicklung die Markt- und Wettbewerbsbedingungen für Schweizer Unternehmungen geändert?

- Wie haben die Unternehmungen auf die Veränderungen reagiert?

- Welche Vorteile hat ihnen der Gemeinsame Markt gebracht?

■ 2. Zwischenfazit Euro-Marketing: eine Untersuchung

Diese oben gestellten Fragen bildeten den Gegenstand einer vom Forschungsinstitut für Absatz und Handel durchgeführten Untersuchung. Dazu wurden 530 Unternehmungen der Schweizer Industrie, quer durch alle Branchen, im Zeitraum Oktober/November 1995 schriftlich befragt. Der Rücklauf betrug 108 Fragebögen. Dies

entsprach einer Stichprobenausschöpfung von 20,3%. Ausgangspunkt der Untersuchung war zunächst die Frage nach den **Veränderungen der Märkte** durch den Gemeinsamen Markt. Weiterhin interessierte zweitens, **mit welchen Strategien die Schweizer Unternehmungen** auf die Europäisierung, insbesondere auch im Vergleich zu ihren Konkurrenten, **reagiert haben**. Aspekte der **Sortimentspolitik, Veränderungen der Marketing- und Vertriebsorganisation, Standortfragen, Logistik und Preisveränderung auf der Beschaffungs- und Absatzseite** wurden dabei in die Befragung mit einbezogen. Drittens wurde abgefragt, welche Vorteile der Gemeinsame Markt gebracht hat. Viertens schliesslich diente die Untersuchung der Erstellung eines Europrofils Schweizer Unternehmungen.

■ 3. Ergebnisse der empirischen Erhebung

3.1 Veränderung der Wettbewerbssituation

Aus Sicht der Unternehmungen hat die Intensität des Wettbewerbs **allgemein betrachtet** erheblich zugenommen. 82,4% der Befragten bewerten die Zunahme der Wettbewerbsintensität im

Vergleich zu 1992 als hoch oder viel höher (Mittelwert 4,05 auf einer fünfpoligen Skala von 1 = viel niedriger und 5 = viel höher). Auch die Komplexität des Wettbewerbs sowie seine Internationalität haben erheblich zugenommen. Der Grund dafür liegt nach Meinung der Befragten in der Zunahme der Konkurrenten (Mittelwert 3,61).

Eine wesentliche Veränderung der allgemeinen Marktbedingungen stellen die gesunkenen Verkaufspreise der Produkte und Dienstleistungen (Mittelwert 2,20) dar, während gleichzeitig die Grösse des Marktvolumens und die Anzahl der potentiellen Kunden konstant blieben (3,24/3,23). Das bedeutet, dass Unternehmungen heute weniger Umsatz bei gleichzeitig höherer Wettbewerbsintensität realisieren. Als entlastend wird dagegen die Entwicklung der Beschaffungskosten gesehen, die im Vergleich zu 1992 niedriger sind (2,60).

Erstaunlich ist, dass die Veränderungen der allgemeinen Wettbewerbsbedingungen in den letzten 3 Jahren kaum zu gravierenden Anpassungen in den **eigenen Unternehmungen** geführt haben. Die Befragung zeigt, dass die Unternehmungen heute im Durchschnitt (3,29; 1 = Aussage trifft gar nicht zu – 5 = Aussage trifft voll zu) kaum stärker als 1992 in Europa tätig sind. Insgesamt

«Aus konjunkturellen Gründen ist unser Markt geschrumpft. Gleichzeitig wurde die Konkurrenz zahlreicher und stärker. Momentan herrscht Verdrängungswettbewerb.»

Broggi Mario, OWL AG, Logistik Systeme

«Geringe Veränderungen, leichte Wettbewerbsverschärfung, Handelshemmnisse juristischer Natur.»

Märki, Friedrich; Helvetia Patria Versicherungen St. Gallen

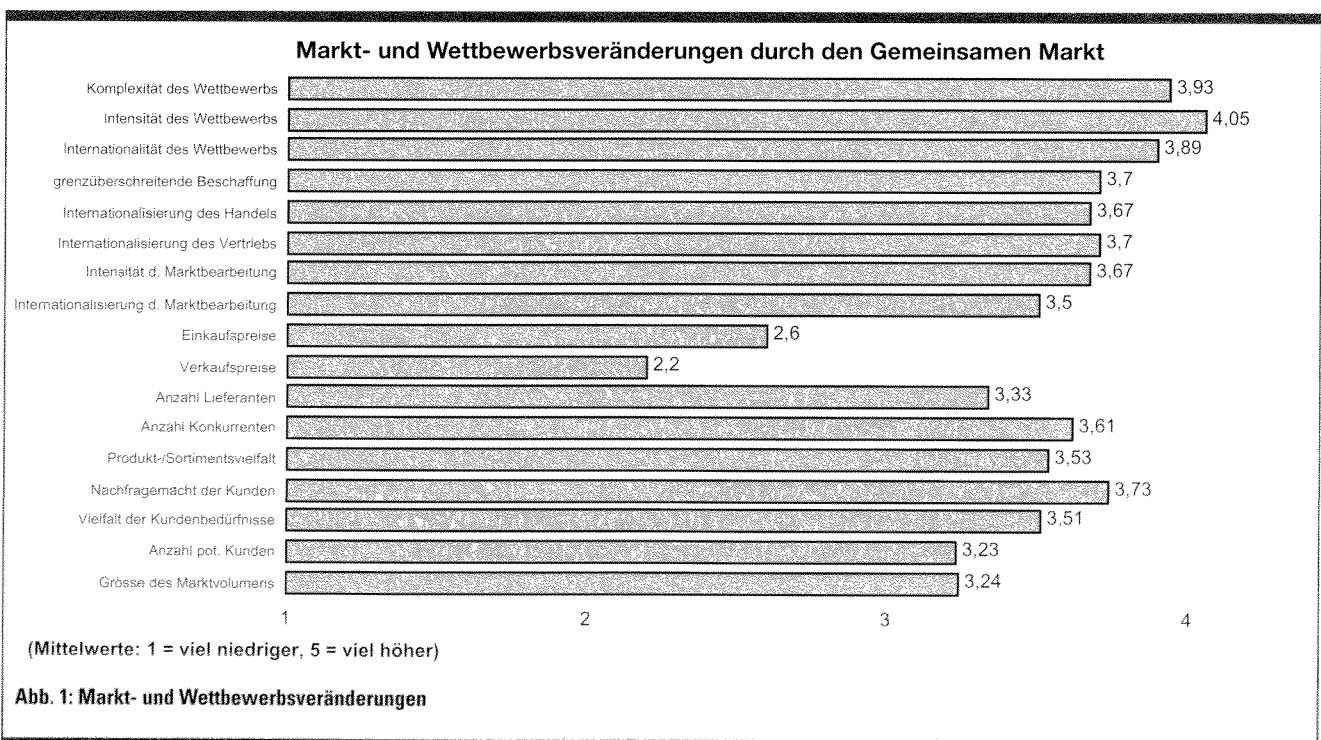
«Der Wettbewerb hat sich aus Schweizer Sicht nochmals verschärft.»

ohne Angaben

«Euromarketing hat unserem Unternehmen nicht viel gebracht, ausser dass der Wettbewerb härter geworden ist und dadurch der «Inlandbonus» dahingeschmolzen ist.»

Ginter, Hans-Peter; Aluminium Laufen AG

ist nach Meinung der Führungskräfte das Marketing in der eigenen Unternehmung nicht europäischer geworden. Allerdings ist festzustellen, dass die Antworten der Unternehmungen, übrigens unabhängig von ihrer Grösse, stark um diesen Mittelwert schwanken. Es sind zwei Gruppen auszumachen. 28,8% der Befragten geben an, dass die Aussage heute stärker als 1992 in Eu-



		Märkte	
		bisherige	neue
Leistungen	bisherige	Marktdurchdringung 28	Marktentwicklung 53
	neue	Produktentwicklung 5	Diversifikation 22

Abb. 2: Strategische Stossrichtungen Schweizer Unternehmungen im Gemeinsamen Markt, n = 108

ropa tätig zu sein, gar nicht oder kaum zutrifft. Diese erste Gruppe kennzeichnet weiterhin (25,3% aller Befragten), dass ihr Marketing-Management nicht oder weniger europäischer geworden ist. Bei der zweiten Gruppe hingegen machen 52,9% resp. 44,6% jene Antworten aus, die den zwei Statements zur verstärkten Tätigkeit in Europa und der Europäisierung des Marketing-Management etwas oder voll zustimmen. Es ist also unter den schweizerischen Unternehmungen eine Polarisierung in bezug auf den Einfluss der europäischen Integration festzustellen.

3.2 Aktivitäten der letzten drei Jahre

Von Interesse ist, mit welchen strategischen Überlegungen und dann in der Folge mit welchen Aktivitäten die Unternehmungen auf den Gemeinsamen Markt reagiert haben. Legt man als mögliche strategische Stossrichtungen die Ansoff-Matrix zugrunde, so zeigt sich als **dominante Strategie** der Schweizer Unternehmungen im Zuge

der Europäisierung eine Marktentwicklungsstrategie (Zahl der Nennungen absolut 53), das heisst, mit bestehenden Marktleistungen neue Märkte zu erschliessen (vgl. Abb. 2). An zweiter Stelle kommt die Marktdurchdringung (28 Nennungen), gefolgt von der Diversifikationsstrategie (22 Nennungen). Insgesamt 74,1% der Unternehmungen reagierten also mit neuen Konzepten auf die Herausforderung Europa.

Es verwundert in diesem Zusammenhang nicht, dass sich 46,3% der Befragten im Vergleich zur Konkurrenz als Pioniere und 33,3% als schnelle Verfolger fühlen. Lediglich 20,4% bezeichnen sich selbst als Späteinsteiger oder Nichtverfolger. Überraschend ist hingegen, mit welchen **konkreten Aktivitäten** die Unternehmungen ihre Anpassungen vornahmen. Im Vorfeld der Verwirklichung eines vereinigten Europa wurde viel über die Auswirkungen des Wegfalls der Grenzen und anderer Barrieren spekuliert. Stichworte wie Eurologistik, Eurokommunikation, Euro-

marken etc. standen im Mittelpunkt des Interesses und der Diskussion, und grosse Effizienzreserven wurden identifiziert. Was verwirklichten Schweizer Unternehmungen tatsächlich? Der weit-aus bedeutsamste – und hinsichtlich der Managementleistung am einfachsten zu realisierende **Internationalisierungsansatz** ist der Export. Im Durchschnitt der Antworten auf die Frage nach dem Vorgehen ergab sich für den Export ein Wert von 3,32 (1 = nicht verfolgt, 5 = sehr stark verfolgt). Die Marktentwicklung und Diversifikation erfolgte darüber hinaus noch verstärkt über lose Kooperationen und – soweit vorhanden – Tochterunternehmungen (2,95/2,68). Eine untergeordnete Rolle spielen Lizenzverträge (2,05), Joint-Ventures (1,98) und insbesondere Franchising (1,42). Die Reihenfolge dieser Ansätze wird voll bestätigt, wenn man nur jene Gruppe von Unternehmungen betrachtet, die auch seit 1992 stärker in Europa tätig sind.

Die Bedeutung des Exports zeigt sich implizit auch dadurch, dass unternehmungsspezifische Massnahmen als Reaktion auf den Gemeinsamen Markt bisher sehr verhalten bis gar nicht erfolgt sind. Dazu einige Ergebnisse:

Die Verlegung von Produktionsstandorten ins europäische Ausland spielt mit einem Mittelwert von 2,0 nur eine untergeordnete Rolle, für 75% der Unternehmungen hat sie keine oder kaum eine Bedeutung. Dasselbe gilt für die Ausnutzung des innereuropäischen Lohngefälles in der Fertigung mit einem

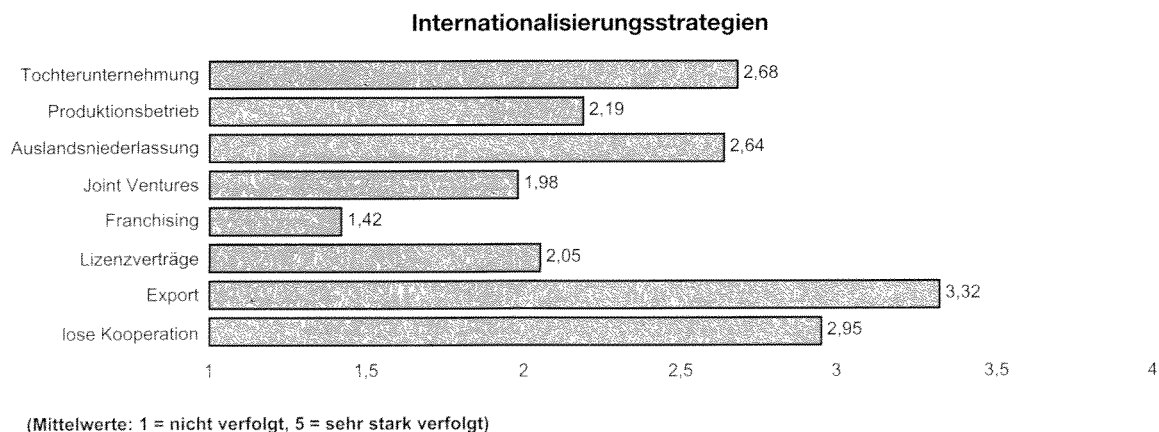
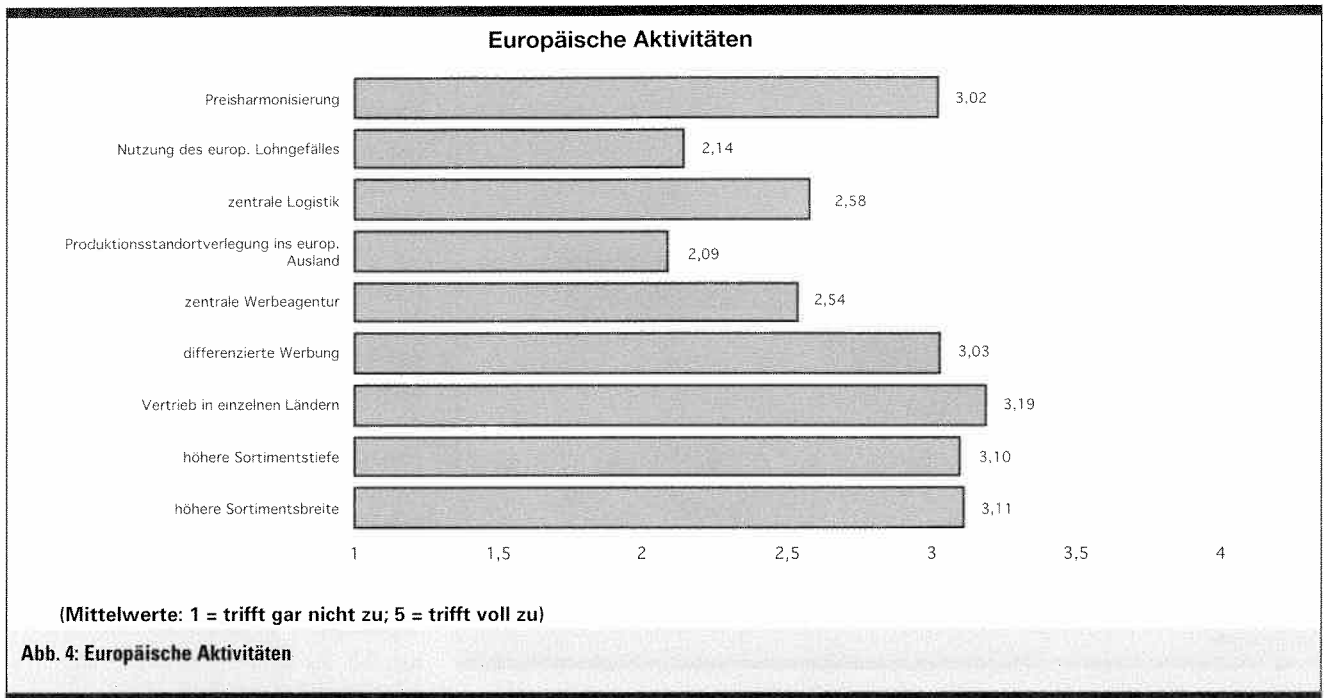


Abb. 3: Internationalisierungsstrategien in den Gemeinsamen Markt



Mittelwert von 2,1. Die Verlagerung von Schweizer Mitarbeitern ins europäische Ausland stellt für 87,9% der Unternehmungen kein Thema dar. Die Europäisierung hat sich auch nicht in einer höheren Sortimentsbreite und -tiefe niedergeschlagen. Eine Zentralisation der Logistik fand bisher kaum statt.

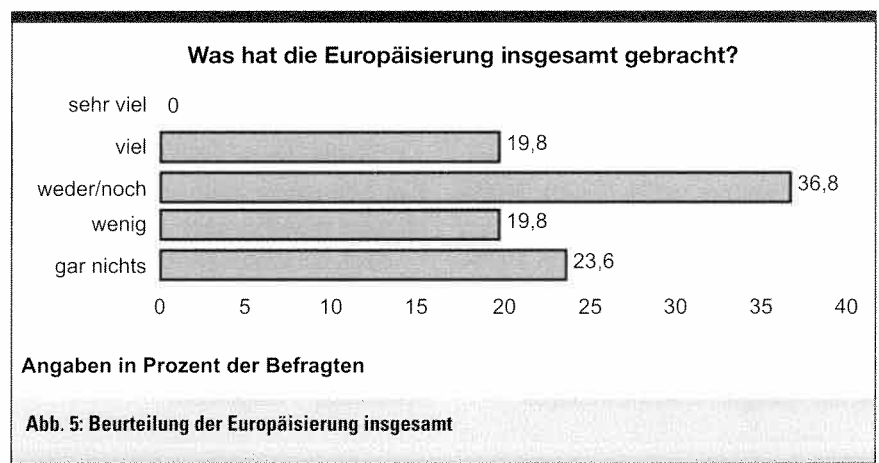
Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich eine Mehrheit der Schweizer Unternehmungen der europäischen Entwicklung gestellt hat. Es wurde versucht, schnell neue Märkte zu entwickeln. Die Aktivitäten dafür waren allerdings von eher vorsichtiger Natur. Durch den Export wurden die bisherigen Massnahmen ohne euro-spezifische Anpassungen quasi nur in die geographische Breite extrapoliert.

«Für ein international tätiges Unternehmen, das schon vorher mit Tochtergesellschaften im EU-Raum vertreten war, hat sich im sog. Euro-marketing nicht viel geändert.»

Oertle, Heinz; Benninger AG

3.3 Benefit Europa?

Welchen Vorteil hatten die Schweizer Unternehmungen bisher durch die Realisierung des Gemeinsamen Marktes? Insgesamt beurteilen die Schweizer Unternehmungen den Nutzen der Europäisierung mit einem Mittelwert von 2,5 eher



«Nicht-EWR-Beitritt verhindert optimales Beschaffungsmarketing. Nicht EWR-Beitritt erhöht die Kosten (Zölle, Verfahren, Vorschriften, Registrierung unserer Abnehmer im EWR-Raum).»

Jüstrich Michel, Nahrin AG

«Liberalisierung und Deregulierung in der europäischen Wirtschaft führen zu einem stärkeren Wettbewerbs- und Preisdruck. Als Nicht-EWR/EU-Mitglied zunehmend Erschwernisse wie z. B. Einfuhrsperren und Zollkontrollen.»

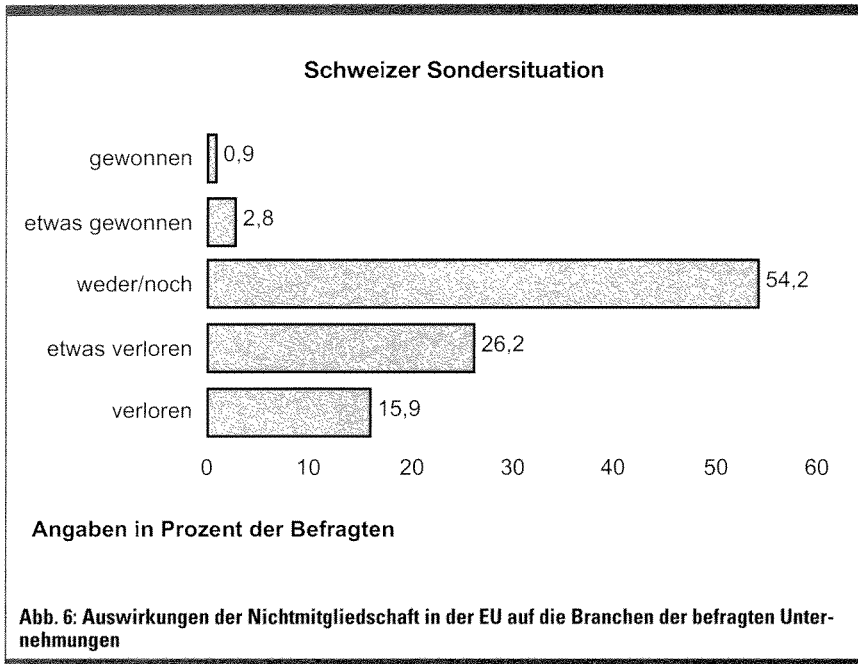
Agner, Theo; BLS Lötschbergbahn

«Vor allem logistische Nachteile gegenüber Standorten in der EU. Bei Investitionsprojekten im Konzern fällt die Schweiz schon zu Beginn aus dem Rennen, weil wir ausserhalb der EU sind, und weil die Schweiz als zu teuer gilt.»

Zihlmann, Josef; Fluka Chemie AG

«Aufgrund Nicht-EU-Mitgliedschaft und zu starkem Franken sind gravierende Handelshemmnisse und sukzessiver Abbau des Standorts Schweiz! Wir müssen mit bisher 95% Exportanteil im EU-Raum produzieren können, um eine Zukunftschance in dieser (Struktur-)Krisenindustrie (Textil) zu haben!

Meyer-Dorr, Detlev; RP-Visco-Suisse



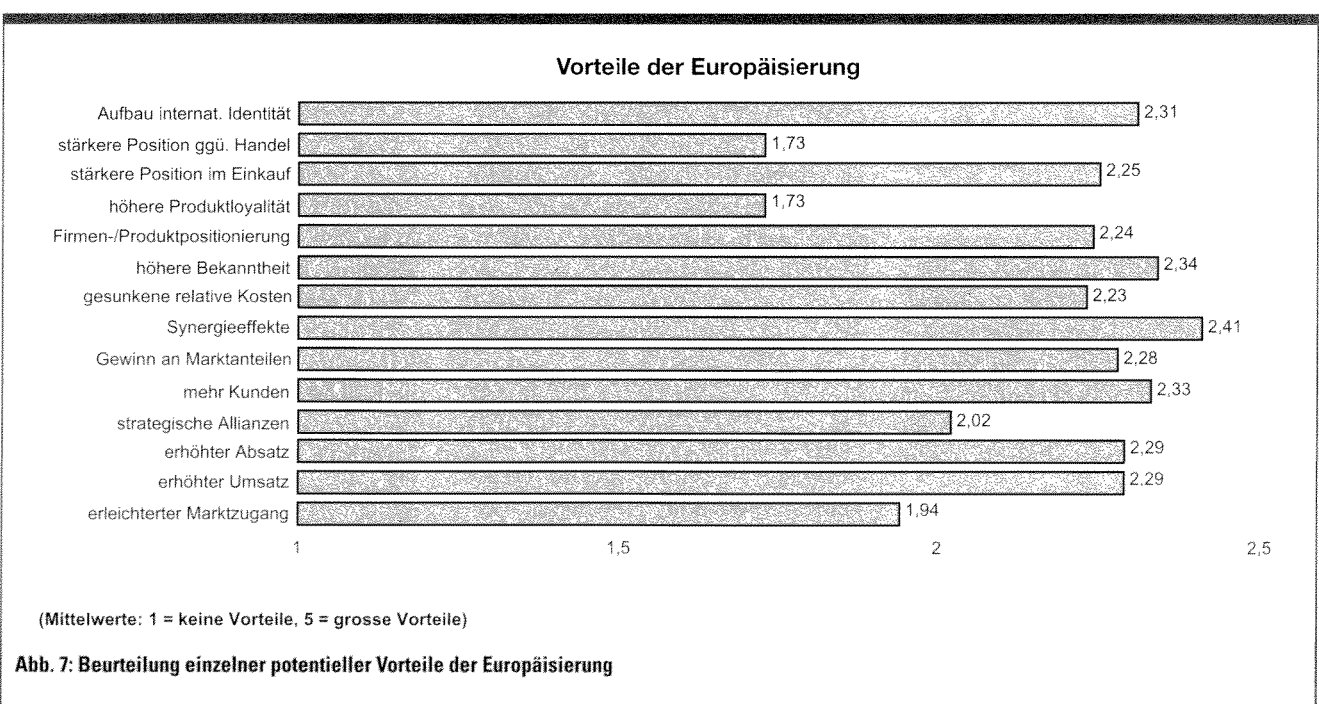
verhalten. Dieses interessante Ergebnis bedarf jedoch einer eingehenden Betrachtung. 23,6% der Befragten beurteilen die Schaffung des Gemeinsamen Marktes als Flop und sehen darin keinen Nutzen für die eigene Unternehmung, 19,8% sehen nur wenig Nutzen, 36,8% können weder einen Vorteil noch einen Nachteil darin sehen. Lediglich 19,8% der Befragten hat die Europäisierung viel gebracht. Dass das vereinigte Europa sehr viel gebracht hat, äusserte allerdings keine der befragten Unternehmungen.

Fragt man nach den Auswirkungen der Nichtmitgliedschaft der Schweiz in der EU auf die jeweilige Branche der befragten Unternehmungen, zeigt sich folgendes Ergebnis: Mit einem Mittelwert von 2,47 beurteilen die Führungskräfte, dass ihre Unternehmungen in den entsprechenden Branchen eher verloren haben.

Auch die Beurteilung einzelner Vorteile, die sich aus der Europäisierung ergeben könnten, bestätigt die Skepsis. Die einzelnen Ergebnisse werden in der Abbildung 7 dargestellt.

Worin begründet sich die Ernüchterung? Als wesentlichstes Hemmnis für eine Europäisierung werden die unterschiedlichen Kaufkräfte in den verschiedenen Märkten angeführt (Mittelwert 3,75; 1 = Hemmnis trifft gar nicht zu, 5 = Hemmnis trifft voll zu). Es ist anzunehmen, dass Schweizer Produkte aufgrund ihrer hohen Preise noch nicht in jenem Masse ihre Abnehmer finden konnten, wie das die Anfangseuphorie der Europäisierung hat vermuten lassen. Darüber hinaus erschweren verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen den Zugang zum Europäischen Markt (3,36). Schliesslich spielen die uneinheitlichen Konsumgewohnheiten eine wichtige Rolle (3,24). Von untergeordneter Bedeutung sind die sogenannten not-invented-here-Syndrome, d.h. die Reaktanzen des lokalen Managements gegen Entscheidungen aus den Konzernleitungen (2,47) sowie die unterschiedlichen Positionen der Märkte in ihren Reifezyklen (2,60).

Während diese Probleme des europäischen Marketing gesamthaft betrachtet nicht stark hemmend wirken, ergibt sich ein anderes Bild auf politischer Ebene. Danach haben 15,9% der Unternehmungen in ihrer Branche durch die Nichtmitgliedschaft der Schweiz verloren oder 26,2% etwas verloren. Auf 54,2% der Unternehmungen hat die Nichtmitgliedschaft keine Auswirkung.



gen. Lediglich 3,7% glauben, dass sie durch die derzeitige Konstellation etwas gewonnen oder viel gewonnen haben.

3.4 Das Europrofil Schweizer Unternehmungen

Aufgrund der Antworten und Statements der Befragten können die Schweizer Unternehmungen grob in drei Kategorien eingeteilt werden:

Die **«Traditionell Internationalen»**: Für diese Unternehmungen hatte die Schaffung des Gemeinsamen Marktes keine grossen Anpassungen bzw. Auswirkungen nach sich gezogen. Diese Unternehmungen sind traditionell international respektive global tätig und verfügen daher auch über die entsprechenden Infrastrukturen.

«Da wir schon seit eh und je ca. 80% exportieren, hat sich bei uns nicht viel geändert, lediglich der Wettbewerb ist stärker geworden. Service und Dienstleistungen sind wichtiger geworden.»

Wellmann, Petra; Lawson Mardon Neher AG

«Als klassisches exportorientiertes Unternehmen hat sich an der Aufgabenstellung des Marketing – nämlich Internationalisierung – nichts geändert ausser den Rahmenbedingungen.»

Bachstein, Klaus; Gallus Ferd. Rüsch AG

«Da wir seit vielen Jahren international tätig sind (Export ca. 80%) und unsere direkten Mitbewerber eine ähnliche Ausgangslage vorfinden, sind die Auswirkungen der EU geringer als erwartet.»

Bucheli, Albert; Interelectric AG

«Wir sind stark exportorientiert. Euromarketing war für uns schon immer ein Muss.»

Sonderegger, Rolf; Kistler Instrumente AG
Winterthur

Die **«Neu-Internationalen»**: Diese Unternehmungen waren zwar vor der Schaffung des Gemeinsamen Marktes bereits teilweise international tätig, haben aber den Anlass Gemeinsamer Markt dazu genutzt, ihre Orientierung nach Europa zu intensivieren. In dieser

Gruppe herrschten die grössten Erwartungen an die Konsequenzen der Integration, aber auch die grösste Ernüchterung.

«Markante Verschlechterung des Marktzutrittes seit dem EWR-Nein am 6.12.1992.» Hasen, Hermann; Migros-Genossenschafts-Bund

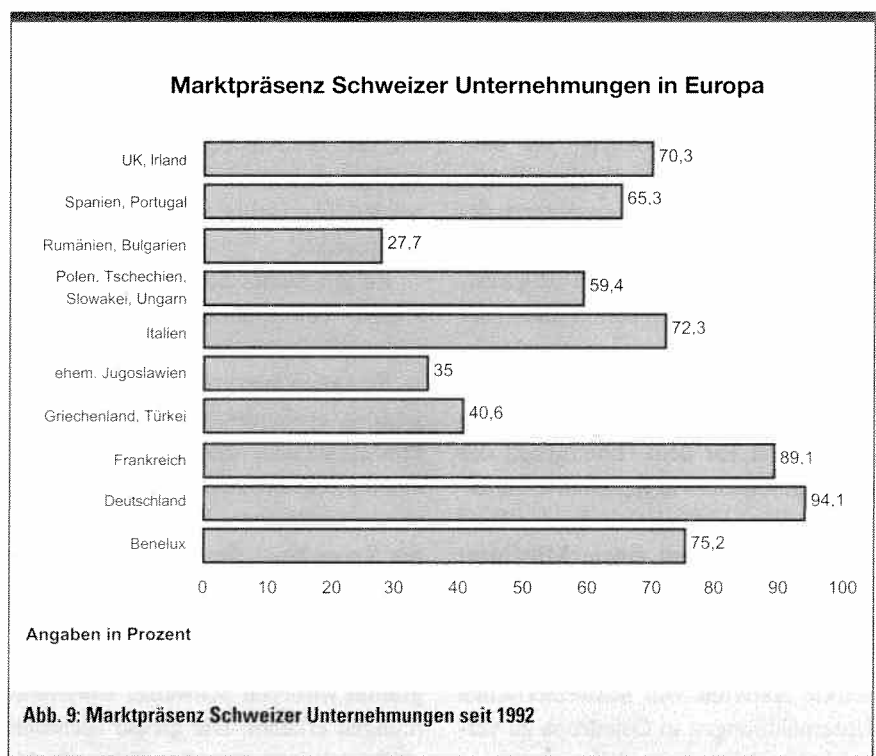
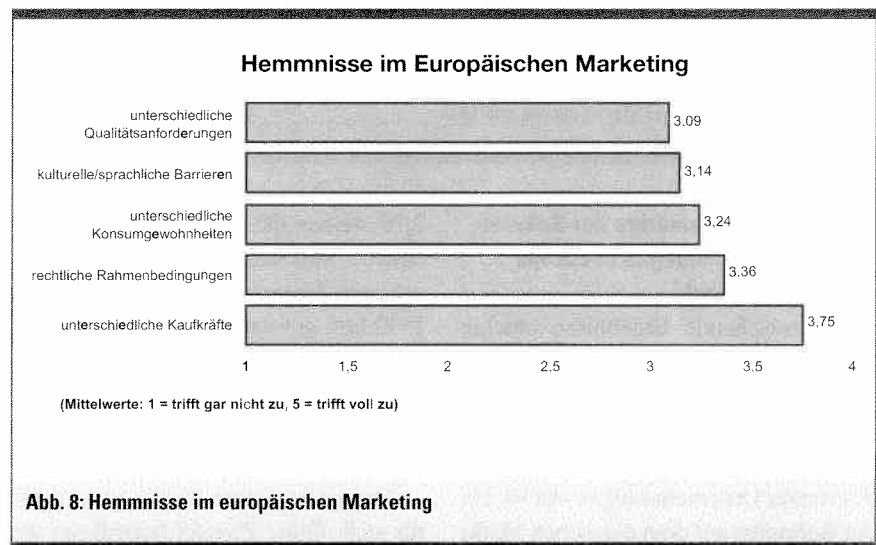
«Die Exportmärkte sind härter geworden. Die Regelung des passiven Veredelungsverkehrs ist fast unerträglich geworden.»

Franzi, Kurt; Weber Textilwerke

Die **«Lokalen»**: Diese Unternehmungen sind hauptsächlich lokal, regional bzw. national tätig. Daher erklärt sich auch in dieser Kategorie nur ein geringer Anpassungsbedarf in bezug auf ein Euromarketing. Allerdings sind diese Unternehmungen mit den allgemeinen Markt- und Wettbewerbsveränderungen konfrontiert.

«Auswirkungen auf die Baubranche sind noch sehr wenige spürbar.»

o. V.; Basler Baugesellschaft AG



Veränderung der Marktpräsenz

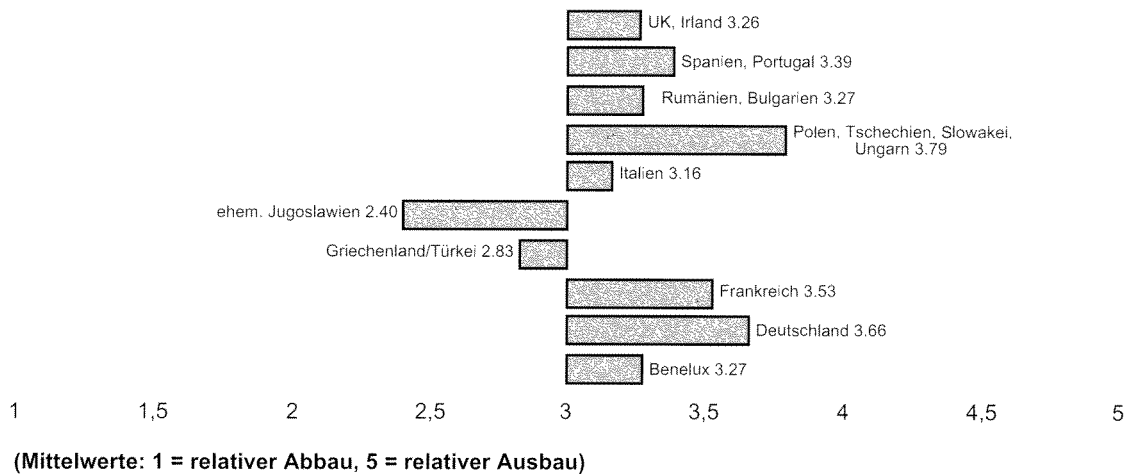


Abb. 10: Veränderung der Marktpräsenz seit 1992

■ 4. Hauptländermärkte der Schweizer Unternehmungen in Europa (nach Präsenz)

Überraschende Ergebnisse brachte die Abfrage nach den europäischen Märkten, in denen Schweizer Unternehmungen vorwiegend aktiv sind. Als traditionell starke Exportnation sind die Schweizer Unternehmungen mit 94,1% der Befragten auf dem deutschen Markt tätig, gefolgt von Frankreich mit 89,1%, Benelux mit 55,2% und Italien mit 72,3%. Nur 27,7% der Befragten Unternehmungen sind in Rumänien/Bulgarien tätig und nur 35% im ehemaligen Jugoslawien. Überraschend ist, dass 59,4% der befragten Schweizer Unternehmungen in einem oder mehreren der osteuropäischen Länder Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn tätig sind.

Zu den eindeutigen Verlierern seit der Realisierung des Gemeinsamen Marktes zählt das ehemalige Jugoslawien mit einem Mittelwert von 2,4. Jedoch muss dieser Wert vor dem Hintergrund des Kriegsgeschehens in Jugoslawien interpretiert werden. Auch Griechenland und die Türkei sind mit einem Mittelwert von 2,83 mit schwindenden Marktaktivitäten von Schweizer Unternehmungen konfrontiert. Eindeutig ist eine verstärkte Aktivität von schweizerischen Unternehmungen in Osteuropa zu verzeichnen. Mit einem Mittelwert von

3,79 weisen die Länder Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn den grössten Zuwachs an Marktpräsenz seit 1992 auf, gefolgt von Deutschland mit 3,66, Frankreich 3,53 und Spanien/Portugal mit 3,39.

■ 5. Fazit

Der gemeinsame Markt wirkt nicht für sich. Ohne Zweifel beeinflusst die Währungssituation mit dem starken Schweizer Franken die Möglichkeiten, wie sich schweizerische Unternehmungen international engagieren. Die gegenwärtigen Prognosen gehen davon aus, dass die schweizerische Wirtschaft weniger als weitere europäische Länder wächst. Die Herausforderung wird damit deutlich!

Es gilt auch, die situativen Unterschiede von Branchen und einzelnen Unternehmen zu beachten. Erstens ist es für viele Unternehmungen sehr aufwendig, ausländische Stützpunkte für Produktion oder Marketing aufzubauen und die Schwerpunkte international neu zu setzen. Zweitens bleiben die Kosten, der Know-how-, Personal- und Zeitbedarf enorm, um neue Märkte zu erschliessen.

Die Einfluss der europäischen Integration wird von Schweizer Unternehmungen erkannt. Die grosse Mehrheit stellt sich pro-aktiv den Herausforde-

rungen, die durch den Gemeinsamen Markt aufgeworfen werden. Dies geschieht hauptsächlich durch das Instrument Export. Spezifische Anpassungen im Marketing wurden nur beschränkt durchgeführt. Beim Zwischenfazit nach drei Jahren ist eine Ernüchterung zu konstatieren. Insbesondere Kaufkraftunterschiede und die politische Situation der Schweiz werden als Begründung für ausbleibende Europäisierungsvorteile herangezogen. Für die Zukunft stellt sich die Frage, ob die bisherigen Marketing-Massnahmen von Schweizer Unternehmungen ausreichen, um im intensivierten Wettbewerb bestehen zu können? Die Ergebnisse der Studie deuten zwei Tendenzen an: Eine Europäisierung des Marketings ist nicht notwendig, um zusätzliche Umsätze, Erträge etc. zu realisieren, sondern vielmehr Voraussetzung um das bisherige Niveau überhaupt sichern zu können. Zweitens ist aber auch festzustellen, dass in den Unternehmungen noch Potential für weitere europäische Aktivitäten vorhanden ist.

Literaturquelle

Utterwedde, H. (1990):
Die Europäische Gemeinschaft: Entwicklung, Zwischenbilanz und Perspektiven zum Binnenmarkt, Opladen 1989. T