

BUCHBESPRECHUNGEN

LUTZ KAUFMANN / DIRK PANHANS (Hrsg.): *Managementhandbuch Mittel- und Osteuropas*, Gabler Verlag, 2006, 350 Seiten, ISBN 10 3-8349-0392-2

Mit dem Managementhandbuch Mittel und Osteuropas legen Autoren und Herausgeber eine bemerkenswerte Arbeit vor, die die neueren Erfahrungen und Ergebnisse insbesondere deutscher Konzerne sowie mittelständischer Unternehmen vor allem in Ungarn und Tschechien umfassend analysieren. Der Vorzug dieser Publikation liegt vor allem in der großen Praxisnähe (Experteninterviews mit über 100 Top-Managern deutscher Tochtergesellschaften) und der Fülle an Fallstudien aus den verschiedenen Branchen, die immer wieder veranschaulichen, dass und wie Produkt- und Branchenspezifika (Chemie, Automobil- und Maschinenbau sowie Elektronik) die Internationalisierungsstrategien in den Bereichen F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb beeinflussen und modifizieren.

Im Zentrum der Analyse steht die Tochtergesellschaft – eine Markteintrittsform, die immer mehr von den deutschen Unternehmen in dieser Region in den letzten Jahren bevorzugt wird. Dabei werden nicht nur strategische Aspekte erörtert (Konfiguration der Wertschöpfungskette, Möglichkeiten der Aus- und Verlagerungen usw.), sondern die Autoren rücken Erfordernisse des operativen, lokalen Tagesgeschäfts ins Zentrum ihrer Darlegungen. Es ist ihrer These zuzustimmen, dass gerade in Osteuropa eine gute Strategie allein noch kein Garant für den Unter-

nehmenserfolg ist, weil vielfach die konkrete Umsetzung sich als große Herausforderung erweist. Das Buch gliedert sich insgesamt in drei Teile: Teil I befasst sich mit ausgewählten Geschäftsstrategien deutscher Unternehmen in dieser Region sowie einigen noch vorhandenen Handels- und Investitionshemmnissen, auf die deutsche Firmen noch stoßen. Teil II und Teil III untersuchen jeweils die Rolle Ungarns bzw. Tschechiens als Markt und Standort für Produktion, F&E und Beschaffung deutscher Unternehmen.

Im Kapitel 1 unterscheiden die Autoren zunächst zwischen drei Basisstrategien: Exportorientierung (Wertschöpfung in Deutschland), Geschäftstransfer (Tochtergesellschaft ist vollständig autark, nur Kontrolle und Steuerung von der Zentrale aus) sowie der globalen Integration (hoher Anteil der Wertschöpfung im Ausland, intra-firm trade, starke Dezentralisierung). Es wird sichtbar, dass und wie sich diese drei Strategien in ihrem Anteil lokaler Wertschöpfung sowie im Ausmaß grenzüberschreitender Integration von Wertschöpfungsaktivitäten unterscheiden (*Economies of scope* und *Economies of scale* vgl. S. 50).

Im Teil II wird mit Ungarn eine Wirtschaft analysiert, wo vergleichsweise ein beträchtlicher Teil der Wertschöpfung im Lande stattfindet und der europäische Markt stark von Ungarn aus bedient wird (vgl. S. 201). Die Autoren zeigen, dass „Unternehmen dann Wertschöpfung in Ungarn lokalisieren, wenn sie sich für die Strategien des Geschäftstransfers bzw. der globalen Integration entschieden haben.“ (S. 60). Es ist vor allem auch die geographische Nähe zu Deutschland (Audi in Győr), die sowohl Verbundvorteile als auch einen

„Brückenkopf“ zu anderen südosteuropäischen Wirtschaften (z. B. Rumänien) ermöglichen. Besonders attraktiv erscheint „Offshoring“ nach Ungarn; das heißt personalintensive Dienstleistung nach Ungarn auszulagern. Es ist ein Verdienst der Autoren, dass sie sehr differenziert an die Untersuchung der Wertschöpfungsketten in einzelnen Branchen herangehen: Während Unternehmen der Chemie und Pharmaindustrie überwiegend eine Exportstrategie verfolgen, setzen Firmen aus dem Fahrzeugbau, der Elektronikindustrie und dem Maschinenbau eher auf die globale Integration: „Sie fertigen Produkte in Ungarn und exportieren diese – und mit ihnen die internen Dienstleistungen, die die Fertigung in Ungarn unterstützt haben“ (S.90). In diesem Zusammenhang (Beschaffung) erwägen es viele deutsche Unternehmen, Produkte für die Fertigung in Ungarn auch lokal einzukaufen. (Ausnutzung von Standortfaktoren auch bei Vorprodukten) Allerdings betonen die Verfasser einschränkend, dass die Wettbewerbsfähigkeit vieler lokaler Lieferanten in puncto Verfügbarkeit und Qualität noch als mittelmäßig gilt, wobei die Zulieferfirmen in direkten Vergleich mit Tschechien schlechter abschneiden (S. 90). Diese Bewertung resultiert aus Mängeln an Kapital, an Managementkapazitäten sowie bei der Liefer- und Termintreue (Automobilbranche). Daraus erwächst die Aufgabe, die Lieferanten im Rahmen von Werkschöpfungspartnerschaften zu stärken. Nicht zu übersehen ist in Ungarn das noch vorhandene große regionale Gefälle; das heißt die unterschiedliche Attraktivität der Standorte (starke Differenzen bei Verfügbarkeit von Arbeitskräften, die

Höhe der Lohnkosten und Qualifikationsniveau sowie Infrastruktur).

Im Teil III befassen sich die Autoren mit analogen Fragestellungen – nur im Unterschied zu Kapitel 2 dominiert hier die Betrachtungsweise aus der Sicht der vorzufindenden Standortbedingungen in der tschechischen Wirtschaft. Tschechien ist nicht groß genug, um alle Geschäfte mit sämtlichen Werkschöpfungsstufen zu rechtfertigen (vgl. S. 226). Wie in Ungarn unterscheiden sich die angewandten Strategien stark zwischen den einzelnen Branchen (Exportorientierung in der Chemie und globale Integration im Autosektor). Von Interesse ist der dargestellte Zusammenhang zwischen gewählter Internationalisierungsstrategie und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens: Exportorientierte Unternehmen scheinen bei der Umsatzrendite als auch bei der Kapitalrendite erfolgreicher zu sein als global integrierte Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in Tschechien (Ausnahme Maschinenbau !). Die Verfasser liefern auch eine Erklärung für ihre Beobachtung: „Profitabilität stellt bei nicht börsenorientierten Unternehmen ein gut gehütetes Geheimnis dar. Ferner werden unternehmensinterne Lieferungen zu Vollkosten abgerechnet, was dazu führt, dass die Gewinne für die in Tschechien erbrachte Wertschöpfung im Empfängerland realisiert werden“ (S. 229). Insgesamt arbeiten die Autoren gut heraus, dass die MOE-Länder deutliche Unterschiede in den Bedingungen als Beschaffungs-, Fertigungs-, Vertriebsstandorte aufweisen. Häufig – so die Meinung der Herausgeber – befindet sich dabei die tschechische Wirtschaft in einer großen Zahl von Fällen in einer Art

„Lehrmeisterrolle“ für andere MOE-Ländermärkte: „Von den Tschechen lernen bedeutet, auftretende Barrieren in MOE schneller und effizienter zu überwinden“ (S. 223). Allerdings sind die Möglichkeiten, voneinander zu lernen, wiederum stark von der einzelnen Branchen abhängig. Häufig (Auto- und Maschinenbausektor) hat sich Tschechien zum Koordinator für das gesamte Osteuropageschäft profiliert (Beispiel Skoda und Aufbau des neuen Werkes in der Nähe von Moskau). Es ist zu erwarten, dass Tschechien seiner Rolle als Motor der aufstrebenden MOE-Region weiter gerecht wird. Bleibt abschließend zu hoffen, dass diese anregende und sehr informative Publikation einen breiten Leserkreis in Theorie und Praxis findet.

HARALD ZSCHIEDRICH (Berlin)