

the same time in Brno, in Plzen, in Olomouc, let alone in the small towns of Bohemia and Moravia. We have the technological means today, and the economics are so overwhelmingly favorable, that we will be forced to go that route.

## Book Reviews

*Martin Benkenstein / Hans J. Richter / Jürgen Rüländ / Jürgen Schröder (Hrsg.): Osteuropa im Umbruch, Perspektiven für die neuen Bundesländer, Gabler, Wiesbaden 1995, DM 68,-*

Die vorliegende Dokumentation stellt -um es vorneweg zu sagen- einen gut gelungenen Beitrag zur politisch-wirtschaftlichen Situation in Osteuropa dar. Den Herausgebern gelingt es, eine Reihe von kompetenten und renommierten Persönlichkeiten für acht unterschiedliche Beiträge zu gewinnen. Vorrangiges Ziel der Dokumentation ist es, die Auswirkungen der Umbrüche in Osteuropa für Westeuropa, Deutschland und dabei speziell für die neuen Bundesländer aufzuzeigen. Die Öffnung Osteuropas ist mit tiefgreifenden politischen, wirtschaftlichen und strukturellen Veränderungen verbunden, die vielfältige Auswirkungen auf den westeuropäischen Raum haben. Um die unterschiedlichen Perspektiven der politischen und wirtschaftlichen Verwerfungen in Osteuropa auszuleuchten, wird zunächst die generelle wirtschaftliche Entwicklung betrachtet. Anschließend erfolgt eine Beurteilung der möglichen betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und politischen Entwicklungen der Reformstaaten Osteuropas.

Ausgangspunkt der Dokumentation bildet ein Beitrag von Herbert Giersch über das Kern-Rand-Muster von Johann Heinrich von Thünen. Damit wird eines der Strukturmuster, die sich in der Selbstorganisation der Wirtschaft herausbilden können, beschrieben. Durch diesen Beitrag lassen sich die theoretischen Grundlagen zur Thematik des internationalen Standortwettbewerbs aufarbeiten und in einer für den Leser verständlichen Art darstellen.

Die wirtschaftspolitischen Perspektiven Osteuropas werden von Otto Graf Lambsdorff im folgenden Beitrag dargestellt: ausgehend von einem Überblick über den Status-quo, den Chancen und den Risiken des wirtschaftspolitischen Umbruchs werden Empfehlungen zu den vorrangigen Aufgaben und zu der Gestaltung der Reformen gegeben.

Heribert Meffert und Clemens Pues eröffnen die Diskussion konkreter betriebswirtschaftlicher Probleme im zweiten Teil mit einer Übersicht über Markterschließungsstrategien in Osteuropa aus der Sicht deutscher Unternehmen. Besonders interessant sind die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Instituts für Marketing in Münster zur Vorgehensweise deutscher Unternehmen in Osteuropa durch die unter anderem konkrete Hinweise zu den Ausge-

staltungsformen und Einflußfaktoren der Markterschließung Osteuropas generiert werden.

Im dritten Teil werden volkswirtschaftliche Problemstellungen behandelt. Hans-Jürgen Krupp beleuchtet verschiedene Aspekte der währungspolitischen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit mit Mittel- und Osteuropa. Insbesondere die Ausführungen zu den Voraussetzungen für eine stabile Währung sind für den Leser lehrreich. Anschließend werden die Chancen bzw. die Risiken für die deutsche Wirtschaft von Manfred Neumann erläutert. Neumann zeigt deutlich, daß die entstehenden Herausforderungen nicht als Gefahr, sondern als Chance zu sehen sind. Trotzdem warnt er davor, traditionelles Know-how in arbeitsintensiven Produktionseinrichtungen in Osteuropa zu binden. Für deutsche Unternehmen ist es auf längere Sicht vorteilhafter, auf neue Güter und neue Produktionstechniken zu setzen, die sich auf dem Weltmarkt im Wettbewerb behaupten können.

Abschließend erfolgt im vierten Teil die Diskussion der politikwissenschaftlichen Perspektiven. Karl Schmitt beginnt die Diskussion mit einem Beitrag zum Wandel der politischen Einstellungen in den neuen Bundesländern. Anschließend erläutert Jörg Kastl die Herausforderungen für die deutsche Außenpolitik im Rahmen des politischen Wandels in Osteuropa.

Ergänzt wird die Dokumentation durch die Ergebnisse einer Podiumsdiskussion, in deren Rahmen hinterfragt wurde, welche Chancen und Risiken sich durch die Entwicklung in Osteuropa für Deutschland ergeben.

Die Dokumentation ist aufgrund der unterschiedlichen behandelten Themenkomplexe jedem an der Entwicklung in Osteuropa interessierten Leser zu empfehlen. Es werden Zusammenhänge zwischen betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und politischen Aspekten aufgezeigt, die sich auch vorzüglich zur Diskussion in wirtschaftspolitischen Seminaren eignen.

*Mark Ebert, Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebslehre, TU Chemnitz-Zwickau*



*Ivan Novy / Ruzena Komarkova / Alois Surynek / Karel Pavlica / Sylvia Schroll-Machl: Interkulturalni management, Grada Publishing, Prague 1996, Kc. 170,-*

Die vorliegende Buchpublikation ist die erste original tschechische Arbeit, die sich auf fachlicher Ebene mit der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen der Kultur eines Unternehmen, seinen Führungsmethoden und einer kulturologischen Sicht auf das Unternehmen im internationalen Bereich beschäftigt. Das Buch ist in vier Kapitel unterteilt, wobei im Einleitungsteil die Schlüsselbegriffe erläutert werden und eine theoretische Basis für die

Schwerpunktt Themen gelegt wird, während im praktischen Teil Anwendungen und Lösungsanweisungen für die Unternehmungspraxis überwiegen.

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit der Erläuterung der Schwerpunktbegriffe Kultur und Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur wird als ein Phänomen dargestellt, daß aus vielen Komponenten besteht. Wenn es richtig begriffen und ausgenutzt wird, kann es zu einem wichtigen Bestandteil des Führungsprozesses eines modernen Unternehmen werden.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den kulturellen Einflüssen auf die tschechische Führungspraxis und deren nationalen Besonderheiten. Neben Beispielen aus der Geschichte, beispielsweise Tomas Bata, wird anhand des internationalen Fragebogens zu interkulturellen Differenzen „VSM 94“ die kulturologische Seite des tschechischen Management durch die gegenwärtige Charakteristik erweitert. Kenntnisse aus der Forschung haben nicht nur eine theoretische und illustrative Bedeutung, sondern stellen auch eine nützliche Orientierung für Führungskräfte in der Praxis dar. Zu den aufgeworfenen Problemen und Lösungsvorschlägen gehört auch die Frage der Position der Frauen in tschechischen Unternehmen.

Das dritte Kapitel stellt den Schwerpunkt der Publikation dar. Es beschäftigt sich mit der Verflechtung verschiedener nationaler kultureller Besonderheiten im Bereich der internationalen Unternehmungen. Weiter beinhaltet es eine Menge von Charakteristiken verschiedener nationaler Kulturen und damit verbundener Managergewohnheiten, die die allgemeinen Aussagen ergänzen und konkretisieren. Manager aus der Praxis würden wahrscheinlich eine systematisch zusammengestellte Übersicht von Führungs-, Beratungs- und Kommunikationspraktiken in verschiedenen Ländern der Welt begrüßen. Die Autoren bleiben aber nicht nur bei der Deskription und Illustration. Sie geben Anweisungen und stellen verschiedene Verfahren dar, wie man sich im interkulturellen Arbeitsmilieu verhält und handelt und wie man sich solches Verhalten und Handeln aneignet.

Im letzten Kapitel geben die Autoren einen anregenden Hinweis an die Adresse der tschechischen Führungskräfte: Sie formulieren ihre Vorstellung über die Persönlichkeit eines internationalen Managers tschechischer Ausführung. Sie hinterfragen eingelebte heimische Stereotypen über Aufgabe und Position des Managers, rufen gesunde Skepsis hervor, und geben so einen Anstoß zu Veränderungen im Sinne des interkulturellen Management.

Die Publikation stellt einen bedeutenden Beitrag zur Verbreitung theoretischer Kenntnisse über den Einfluß der Kultur auf das Unternehmen, über die Einfluß nationaler Kultur im tschechischen Management und über Interaktionen nationaler Kulturen in der Unternehmungspraxis dar. Auch für die Managerpraxis ist die vorliegende Publikation ein nützlicher Helfer, obwohl es nicht den Charakter eines Nachschlagewerkes hat und auch keine Sammelchrift

fertiger und eindeutiger Anweisungen ist. Die Publikation setzt einen gebildeten, schöpferischen und motivierten Leser voraus.

*Stefan Slavik, Fakultät für Betriebsmanagement, Wirtschaftsuniversität Bratislava*

*Peter Gunzenhauser: Unternehmenssanierung in den neuen Bundesländern - Eine Branchenuntersuchung des Werkzeugmaschinenbaus, Josef Eul, Bergisch Gladbach/ Köln 1995, DM 74.-*

Manche Bücher sind schon von ihrem Titel her verlockend - Unternehmenssanierung, ein heißes Eisen... - wenn zusätzlich noch ein Autor mit Praxishintergrund (Roland Berger & Partner) tätig gewesen ist und das ganze an einer renommierten Uni (Wuppertal) als Dissertation abgeseignet wurde, dann darf man bei der Lektüre eigentlich eine ganze Menge erwarten...

Der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist ein recht hoher: die Untersuchung des Vorgehens ostdeutscher Unternehmen zur Bewältigung des Anpassungsprozesses an die Bedingungen der Sozialen Marktwirtschaft (S. 4/5). Die Basis bilden eine Darstellung des aktuellen Stands der Sanierungstheorie (Kap. 2) und eine Beschreibung der aktuellen Situation und der Rahmenbedingungen des ostdeutschen Werkzeugmaschinenbaus (Kap. 3-5). Im Anschluß daran wird eine empirische Untersuchung vorgestellt, die auf der Basis einer Vollerhebung Ende 1992 alle 25 Nachfolgebetriebe des DDR-Werkzeugmaschinenbaus untersucht hat (Kap. 6 und 7). Ein besonderes Gewicht lag dabei auf der Frage, inwieweit die von der Sanierungstheorie entwickelten Maßnahmen und Konzepte tatsächlich angewandt und beurteilt werden und ob sich die von der Treuhandanstalt (THA) verfolgte Strategie der „Privatisierung als bestem Weg der Sanierung“ bewährt hat (S. 137).

Bei der Lektüre des Buches wird schnell klar, daß sich der Autor auf harte Fakten konzentriert hat. Bei der Analyse der Ausgangssituation steht eine „Typologisierung der Unternehmenskrisen“ (S. 64 ff.) im Vordergrund, auf eine kritische Betrachtung der betrieblichen Sozialstruktur, des Handelns zentraler Akteure oder die kulturelle Problematik wird verzichtet. Der Abschnitt über die Rahmenbedingungen des Sanierungsprozesses erschöpft sich in einer Darstellung der Treuhandanstalt und ihrer Vorgehensweise. Die Schilderung der Situation des Werkzeugmaschinenbaus bezieht sich weitgehend auf den Stand Ende 1992 - eine Aktualisierung im Sinne eines „Stand bei Redaktionsschluß“ wäre da durchaus interessant gewesen.

Aber vielleicht kann die empirische Untersuchung darüber hinwegtrösten? Das Datenmaterial gründet sich weitestgehend auf 24 Interviews (je 1 pro Betrieb) mit oberen Führungskräften auf der Grundlage eines stark standardisierten Interviewleitfadens (viele Ja/Nein-Fragen, vom Autor vorgegebene Antworten etc.)

Weitergehende methodische Überlegungen stellt der Autor nicht an, dementsprechend fällt das Ergebnis-Kapitel aus: Viele Tabellen mit aufgelisteten Antworten zu einzelnen Fragen, aber kaum Verknüpfung von verschiedenen Fragen (die Anwendung von SPSS erschöpft sich in der Berechnung von Medianen). Dafür werden immer wieder Vergleiche angestellt zwischen den 12 privatisierten und den 12 nicht-privatisierten Unternehmen (Stichdatum Ende 1992) über den Zeitraum 1990-92 (selbstverständlich ohne Berücksichtigung der unterschiedlichen Privatisierungszeitpunkte...) mit teilweise „erstaunlichen“ Erkenntnissen („In der Rangfolge der umsatzstärksten Unternehmen konnten die privatisierten Betriebe ihre Position im Durchschnitt verbessern, während die THA-Firmen zurückfielen.“, S. 163).

Tiefer in sein Datenmaterial einsteigen wollte der Autor offensichtlich nicht. Auch die Rückbindung der Empirie auf die Theorie („...bestätigt die Vermutung der Sanierungstheorie, daß Unternehmenskrisen auf eine Multikausalität von Ursachen zurückzuführen sind.“, S. 185) fällt eher bescheiden aus. Die Empfehlungen für anstehende Transformationsprozesse in Osteuropa sind weitestgehend Plausibilitätsüberlegungen („...von Bedeutung, verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die Investitionen aus dem Ausland fördern.“, S. 195), deren Bezug zur Literatur oder zur eigenen Untersuchung ziemlich im Dunkeln bleibt.

Bemerkenswert auch die wiederkehrenden Apologie-Ansätze: So liegt für den Autor auf der Hand, daß der unerwartete Zusammenbruch der Ostmärkte für die THA nicht voraussehbar war (S. 192), bei den Betrieben aber „für gravierende Schwächen in der Detailanalyse“ (S. 190) spricht. Sein eigener Berufsstand - die Unternehmensberater - entgehen durchwegs einer kritischen Betrachtung, auch bei den Antwortvorschlägen zur Frage nach den Schwierigkeiten für den Sanierungsprozeß tauchen sie nicht auf. Gut meint es der Autor auch mit der vielkritisierten THA: Der Leitungsausschuß wird als „unabhängige Expertenkommission“ (S. 196) gelobt, die Verantwortung und Gestaltung der Sanierungsprozesse klar den Unternehmen zugeordnet (die THA griff angeblich nicht in das operative Geschäft ein, S. 126), der Erfolg der THA-Maßnahmen an der Tatsache (noch) nicht vorgenommener Liquidationen festgemacht (S. 127).

Der Kulminationspunkt der Arbeit ist auf S. 199/200 erreicht, wo auf 1½ Seiten die „wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit“ zusammenfasst werden: Unter einer Menge reiner Plausibilitätsaussagen erfährt der Leser, daß „die Strategien und Maßnahmen der Krisenbewältigung in den untersuchten Betrieben überwiegend zur Anwendung kamen“, die Sanierungsaktivitäten in allen betrieblichen Funktionsbereichen erfolgten, „was auf den umfassenden Anpassungsbedarf der Unternehmen deutet“ und „der Ansatz des erweiterten Sanierungsbegriffs für die Situation der untersuchten Betriebe“ bestätigt wurde. Ist dies der Wissensstand von 1994?

Da vermag es nicht zu verwundern, daß sich das Literaturverzeichnis durch eine Flut von Wirtschaftsberichten und Statistiken aus amtlichen und halbamtlichen (THA, Verbände) Quellen einerseits und einem geradezu frapierenden Mangel an einschlägiger kritischer Fachliteratur (Albach „Zerrissene Netze“, Pieper „Personalmanagement“ und „Managementtraining in Osteuropa“, Heidenreich, Marz, Schmidt R., Steinle/Bruch, Stratemann etc.) auszeichnet.

Fazit: Der Hauptzweck der vorliegenden Schrift (Promotion zum Dr. rer. oec.) ist offensichtlich erreicht worden. Der Rest ist Schweigen...

*Thomas Steger, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz-Zwickau*

BUCKINGHAMSHIRE BUSINESS SCHOOL  
**Centre for Research into East European Business**  
**-CREEB-**  
**THIRD ANNUAL CONFERENCE**  
**24 and 25 June 1997**  
*Central and Eastern Europe in a Global Context*

**CALL FOR PAPERS**

The theme of the 1997 conference is Central and Eastern Europe in a Global Context and will include topics such as

- The Integration of CEE countries in the European/global economy
- FDI
- Alternative models of transformation and their relevance to CEE
- Research issues: philosophy, methodology and practice

Venue: Newland Park, Chalfont St Giles, Bucks, UK

Abstracts of proposed papers should be submitted by Monday, 24 February 1997

Completed papers for publication in the conference proceedings must be submitted by Monday, **19 May 1997**

For further details, contact:

Conference Support International Limited  
 The Old Granary, 27-29 Chester Road  
 Castle Bromwich, Birmingham, B36 9DA, UK  
 Phone: +44(0)121 776 7799 Fax. +44(0)121 776 7447