

Book Reviews

C. Steinle, H.Bruch, D.Lawa: Management in Mittel- und Osteuropa:Konzepte - Praxis - Perspektiven,, FAZ GmbH, Frankfurt am Main 1996. DM 38,-

In unerschöpflicher Menge der fach- und populär orientierten Buchpublikationen, der umfangreichen Abhandlungen und Zeitungsartikel, welche auf die Charakteristik der Wirtschaft und des Managements von den Ländern der Mittel- und Osteuropa gerichtet sind, kann man die Buchpublikation von dem internationalen Autorenteam der Ökonomen, Soziologen und Historiker "Management in Mittel- und Osteuropa" nicht übersehen.

Die Autoren haben sich ein schwieriges Ziel gesetzt. Es ist die Bestrebung, das Gebiet des Managements in verschiedenen Ländern in der komplizierten und sehr dynamischen Zeit am Ende der

80-er Jahre und Anfang der 90-er Jahre zu erfassen. Und das alles aufgrund einer Reihe der empirischen Daten, der persönlichen Erkenntnisse und Erfahrungen und soweit als möglich immer aus dem interdisziplinären Gesichtspunkt der ökonomischen, soziologischen und kulturologischen Disziplinen. Ein deutliches Ziel ist auch ein Versuch um verallgemeinernde Beschlüsse und Perspektiven.

Dieser seriöse Zutritt ermöglichte den Autoren, viele Fehler von den meisten ähnlichen Publikationen auszuweichen, die i.d.R. in einer großen Vereinfachung der wirtschaftlichen und sozialen Realität, der flachen Deskription der Lage aufgrund der einzelnen oder sogar der teilweisen Daten und Zusammenfassung "der Beschlüsse" zum Ausdruck kommen, welche die Form eines Verzeichnisses der Mängel, Fehler und Warnungen für ausländische Unternehmer haben. Man kann sich deshalb nicht wundern, daß der Leser in der Mittel- und Osteuropa die, so thematisch gerichtete Publikationen, in die Hände mit bestimmten Bedenken und Zweifeln schon vorher nimmt. Um so mehr angenehmes Lesen und willkommene Überraschung ist diese Publikation.

Ihr Inhalt bezieht folgende thematische Ganzheiten ein:

- Management in Mittel- und Osteuropa: Determinanten und Potentiale.
- Mittel- und osteuropäische Umfeldgegebenheiten-Implikationen für das Management
- Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung von Management-Knowhow.
- Managementtransfer für Mittel- und Osteuropa.
- Managementpraxis in Mittel- und Osteuropa.

Die Kapitel sind so konzipiert, daß sie i.d.R. einen Blick von innen nach außen auf die Lage in einzelnen Ländern konfrontieren. Die Probleme der

Unternehmensleitung sind vielleicht deshalb gut erfaßt und man kann mit ihnen in meisten Fällen sowie mit Erscheinungen allgemeinen Charakters übereinstimmen. Gerade dieser innere und eingeweihte Blick und seine Interpretation machen dieses Buch für die Leser aus beliebiger Ecke der Welt nicht nur lehrreich, sondern auch interessant. Für den westeuropäischen /oder auch anderen/ für den Einblick in die Lage, für das Verständnis der Grundtendenzen und Orientierung im Management, für den mittel- und osteuropäischen dann für Selbstreflexion und die Nachdenklichkeit .

Trotz den angegebenen positiven Zügen des Inhaltes und der Form der Themabearbeitung ist es notwendig, bestimmte Probleme zu erwähnen. Sie haben jedoch eher die Form der Hervorhebung, Erinnerung oder Aufmerksammachung des Lesers auf die Tatsachen, von denen ohne Zweifel auch die Autoren selbst wissen.

Mit Rücksicht darauf, daß das Mittel- und Osteuropa es nie war und kein homogenes Organ ist /weder wirtschaftlich, kulturell, noch politisch/, gelten die einzelnen Beschlüsse immer nur für das Land oder die Region, von denen man im Text spricht. Der Leser darf keine Vorstellung haben, daß alles, was in einzelnen Ländern oder Regionen erfaßt und beschrieben ist, vorbehaltlos für das, im Titel des Buches angegebene ganze Gebiet gilt.

Wirtschaftliche und soziale Realität, die zum Gegenstand der Interessen der Autoren ist, wurde durch sie in den Jahren vom 1989 bis 1993 erfaßt. Eben dieser Zeitraum war sehr hektisch, in dem sich vergangene, situationsmäßige /revolutionäre/, aktuell übernommene und zukünftige, qualifizierte und sehr laienhafte, einheimische und ausländische, politische, wirtschaftliche und kulturelle u.i.ä. Einflüsse und Tatsachen gemischt haben. Das alles komplizierte selbstverständlich die Anwendung der standartmäßigen methodischen Fortgangsweisen, und deshalb widerspiegelte es nicht immer und alles wirklich die Hauptrichtungen der Entwicklung und überwiegende Einstellungen. Ich denke, daß erst jetzt für solche empirische Erfassung der Realität die Zeit bevorsteht, die eine langfristige Gültigkeit und grundsätzliche Bedeutung haben wird.

Deshalb empfehle ich allen Interessenten für die Problematik des Managements in dieser bedeutenden Region diese Publikation schnell zu lesen und gleich die Erkenntnisse auszunutzen. Demnächst kann schon manches anders sein.

Ivan Novy, University of Economics Prague



Alfred Zänker: Die Zukunft liegt im Osten. Zwischen Warschau und Wladiwostok - von der Krise zum Großen Boom, Wien 1995. DM 56,-

Im Mittelpunkt der Überlegungen von Alfred Zänker, der als Korrespondent der Neuen Zürcher Zeitung, FAZ und Welt viele Jahre in Skandinavien, Nordamerika und Genf tätig war, steht die These, daß nach dem Zerfall der bipolaren Weltordnung eine Epoche des Übergangs begonnen hat, in der sich ein multipolares Weltsystem mit anderen Machtverhältnissen und neuen Spielregeln herausbildet. Für Westeuropa besteht dabei die größte Chance darin, Rußland und die anderen mittel- und osteuropäischen Staaten nicht länger als „Problem“ zu betrachten, sondern sich nach Osten zu öffnen und diese Staaten in eine „Eurasische Gemeinschaft“ zu integrieren. Nur durch die Ausnutzung der niedrigen Arbeitskosten und bedeutenden Produktivitätsreserven, so Zänker, können westeuropäische Unternehmungen wieder an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen und langfristig gegenüber der zunehmenden Konkurrenz aus Ostasien und China bestehen

Um diese zentrale These zu belegen, holt Zänker sehr weit aus. Nach der Skizzierung des „weltpolitischen Szenenwechsels“ wendet er sich im 2. Kapitel Amerika, Rußland, China, Japan und Europa als den fünf „Kraftzentren von morgen“ zu. Im Mittelpunkt des 3. Kapitels steht die Darstellung der gegenwärtigen „Dynamik der Weltwirtschaft“, die Zänker als „Wettstreit der Großregionen“ begreift. Das abschließende 4. Kapitel ist dann den aktuellen Entwicklungen und Perspektiven des wirtschaftlichen Transformationsprozesses in Mittel - und Osteuropa gewidmet.

Eine solche umfassende geopolitische und geökonomische Projektion enthält neben vielen interessanten Ideen und Denkanstößen zwangsläufig auch viele Verallgemeinerungen, Ungenauigkeiten und Widersprüche. So wird die Rolle des Internationalen Währungsfonds, dessen „Druck (...) die Reformländer (...) auf den rechten Weg der Privatisierung, Liberalisierung und Stabilisierung drängt“ (S. 205), stark idealisiert. Auch die Thesen, daß eher ethnisch - kulturelle Gegensätze und weniger ökonomische Mißstände viele in Osteuropa zum Verlassen ihrer Heimat getrieben haben (S. 208) und daß „die meisten nicht - russischen Völkerschaften (..) nie Eigenstaatlichkeit und ökonomische Selbständigkeit besessen (haben)“ (S. 98), sind zumindest zweifelhaft. Fragwürdig erscheint auch die Einschätzung Zänklers, wonach sich die „Bevölkerung (Weißrußlands) im Mai 1995 massiv für den Anschluß an Rußland ausgesprochen hat“ (S. 98). Wie die zunehmende und immer entschiedenerere Formen annehmende Opposition gegen den weißrussischen Präsidenten Lukaschenka unterstreicht, war die Zustimmung der Bevölkerung bei den vier Referenden im Mai 1995 keineswegs auch eine Zustimmung zur Aufgabe der staatlichen Unabhängigkeit, sondern lediglich Ausdruck des Wunsches nach Normalisierung der Beziehungen zu einem kulturell und auf der Ebene persönlicher Kontakte eng verbundenen Nachbarn.

Trotz dieser und anderer Ungenauigkeiten im Detail ist es der unbestreitbare Verdienst des Autors, die im Westen vielfach vertretene einseitige Sicht auf Mittel- und Osteuropa als hilfebedürftiges Armenhaus zu überwinden. Dazu trägt vor allem die anschauliche Darstellung der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in Rußland und den anderen mittel- und osteuropäischen Staaten im letzten Kapitel bei, die zurecht positiver bewertet werden, als dies in vielen westlichen Katastrophenszenarien der Fall ist. Vor allem für Leser, deren Bild von Rußland immer noch durch negative Emotionen und Vorurteile geprägt ist, dürfte das Buch deshalb ein Gewinn sein.

Dirk Holtbrügge, Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Dortmund



Hannes Androsch: Investitionsleitfaden Osteuropa - Eine Jahrhundertchance, Ueberreuter-Verlag, Wien 1996, DM 98,-

Androsch greift in seinem Werk die gesellschaftspolitische, soziale und wirtschaftliche Umstrukturierung des gesamten osteuropäischen, ehemals kommunistischen Staatenbundes auf und versucht diesen Markt für interessierte Investoren zu charakterisieren und als wirtschaftliche Chance darzustellen. Als Ausgangspunkt und als sicheres Fundament für seine nachfolgenden Aussagen wählt Androsch die Geschichte unseres Jahrhunderts, greift aber auch gern auf weitaus ältere Geschichtsdaten und auf die in ihrer Zeit wirkenden Philosophen zurück. Dieser historische Abriß wird sowohl im ersten als auch im zweiten Kapitel sehr ausführlich und umfangreich dargestellt und ist damit zunächst themenbestimmend. Entsprechend bezieht Androsch den Standpunkt des außenstehenden Beobachters.

Aus dieser Perspektive leitet er dann zum Kapitel „Die Implementierung der Marktwirtschaft“ über, in welchem er die abgelaufenen gesellschaftlichen Transformationsprozesse in den osteuropäischen Staaten beschreibt. Damit arbeitet Androsch den eigentlichen Ausgangspunkt für seine weiteren Betrachtungen heraus. Jedoch stellt er in diesem Kapitel noch keine direkte Beziehung zum eigentlich interessanten Investitionsvorgang, welcher durch Unternehmungen zu vollziehen wäre, her. Selbst durch eine genaue Beschreibung der notwendig zu vollziehenden Veränderungen im gesamtgesellschaftlichen Gefüge, kann Androsch keinen Hinweis darauf geben, ob und wie die Investitionstätigkeit förderlich beeinflußt werden kann. Die interessierte Unternehmung findet daher keine Ansatzpunkte dafür, wie sie

selbst agieren oder reagieren sollte, sondern muß dem Beschreibungen nach eine Hab-Acht-Stellung beziehen.

Androsch geht in seinen Ausführungen soweit, daß in seinem Abschnitt „Unternehmensreform“ die Zweifel darüber dominieren, ob Investitionstätigkeit in osteuropäischen Staaten überhaupt sinnvoll ist. Er stellt eine Situation dar, welche die gesamte, in Osteuropa zu erwartende Aufgabenumwelt der Unternehmung als funktionsunfähig widerspiegelt. Ähnlich stellt sich der Abschnitt „Materielle und Immaterielle Hilfe“ dar. Hier muß der Leser unwillkürlich zu dem Eindruck gelangen, daß das vorliegende Buch „Investitionsleit-faden Osteuropa“ von seinem, im Titel benannten Ziel weg orientiert. Allerdings lenkt Androsch dann auch wieder ein, was die sich an S. 78 anschließenden Abschnitte beweisen. Die hier beschriebenen Methoden und Möglichkeiten zur Einflußnahme auf die Transformationsprozesse sind sicherlich umfassend benannt und historisch sicher fundiert, jedoch wenig praktikabel für eine, an einer Investition interessierten Unternehmung.

Den für die Unternehmung interessantesten Anhaltspunkt schafft Androsch in seinen Länderbeschreibungen. Diese sehr detailliert und ausführlich beschriebenen Wandlungen, die sich auf gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichem Gebiet vollzogen haben, verschaffen den zunächst nur interessiert Lesenden eine sehr gute und nützliche Informationsgrundlage über das speziell für eine Investition ausgewählte Land. Hier versteht es Androsch die getroffenen Aussagen durch beeindruckendes Zahlenmaterial zu untermauern. Auch die sich anschließenden Abschnitte des Buches greifen noch einige interessante Momente des Reformprozesses auf und geben Erläuterungen dazu. Diese von Androsch aufgegriffenen Aspekte bestärken den Investor wieder in seinem Vorhaben Investitionen zu tätigen bestärkt. Allerdings stehen einige dieser Aussagen im Widerspruch zu Stellen früherer Kapitel (bspw. Aufgabenumwelt S. 62 und Länderanalyse / Bankenlandschaft S. 242).

In dem nachfolgenden Abschnitt geht Androsch auch auf die Agrarwirtschaft ein, was in einer Vielzahl anderer Abhandlungen unterbleibt, obwohl die Landwirtschaft in einigen dieser osteuropäischen Länder eine dominante Rolle spielte. Er versucht hier, über die zunächst erfolgte Situationsdarstellung, eine Lösung der Reformprobleme zu finden. Jedoch sind auch in diesem Abschnitt widersprüchliche Aussagen zu finden.

Für Investorenwiederum interessant gestaltet sich das daran anschließende Kapitel „Investieren in Osteuropa“, werden doch hier europäische, deutsche und österreichische Hilfsprogramme für Investitionen vorgestellt. Die Beschreibungen der einzelnen Programme ist sicherlich wenig ausführlich, was jedoch sinnvoll ist, da solche Programme meist eine Anzahl von Unter- oder Teilprogrammen einschließen. Zur Orientierung sind die vorgenommenen Beschreibungen jedoch zweckdienlich. Gleiches gilt auch für den Abschnitt über die Unternehmensbewertung, Rechnungslegung und Besteuerung. Diese

Aussagen haben durchaus nur beratenden Charakter, denn die Investition einer Unternehmung führt notwendigerweise dazu, daß sich die investierende Unternehmung tiefer und vor allem speziell auf die Unternehmung ausgerichtete mit solchen genannten Problemen beschäftigen muß.

Die makroökonomische Sicht der Problematik macht dieses Buch von Androsch für einen interessierten Investor sehr eingeschränkt nutzbar. Die Beschreibungen zu den Reformprozessen gelangen dagegen brillant.

Beate Müller, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz-Zwickau



Georg Brunner (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa, Arno Spitz, Berlin 1996, DM 64,-

Der Sammelband enthält 8 überarbeitete Beiträge, die ursprünglich als Vorträge auf Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Osteuropakunde in den Jahren 1994 und 1995 gehalten wurden.

Ihr Gegenstand sind politische, rechtliche, ökonomische und soziokulturelle Aspekte des Wandels in Osteuropa. Dabei wird diese Region durchaus räumlich differenziert behandelt, wobei die Besonderheiten in der ehemaligen DDR weithin ausgeblendet sind. Mit Ausnahme der Untersuchung von *Schweisfurth/Alleweldt* über neue Verfassungsstrukturen sind die einzelnen Beiträge nur sparsam, zuweilen überhaupt nicht mit wissenschaftlichem Apparat versehen. Schon dieser Umstand läßt daran zweifeln, ob die im Vorwort geäußerte Zielsetzung einer "laufenden wissenschaftlichen Beobachtung und Analyse" tatsächlich realisiert wird. Auch in ihren Inhalten sind die einzelnen Beiträge, wiewohl durchweg wohlwollend-kritisch, recht unterschiedlich. Sie stimmen allerdings weithin darin überein, daß die Anpassungsprozesse noch längere Zeit andauern werden und hierbei die ostmitteleuropäischen Staaten am frühesten wirtschaftlich und politisch den Anschluß an westeuropäische Verhältnisse erreichen dürften. Insoweit wäre eine nähere Befassung mit den Problemen eines Beitritts zur Europäischen Union wünschenswert gewesen.

Andererseits verdeutlichen insbesondere *Brezinski* und *Welfens*, daß eine Schaffung bzw. Öffnung von Märkten durchaus auch staatlicher Industriepolitik als (jedenfalls zeitweiliger) Unterstützung bedarf, so daß in diesem Punkt auch ein umgekehrter Wissenstransfer sinnvoll sein mag.

Insbesondere die auf wirtschaftliche Fragen der Transformation ausgerichteten Beiträge liefern ziemlich aktuelle, aufschlußreiche Tabellen und Zahlen über die Phasen der Umwandlung. Freilich lassen sich einzelne Informationen nur schwer erschließen, da dem Buch kein Sachregister beigegeben ist.

Auch wenn so dem Herausgeber darin bei zu pflichten ist, "daß der Systemwandel das zentrale Phänomen im Osteuropa der Gegenwart ist und daß von seinem Gelingen die Zukunft ganz Europas maßgeblich abhängt", trägt der Sammelband zur weiteren Erkenntnis und Bewältigung der hierdurch aufgeworfenen Fragen zwar viele einzelne Mosaiksteine, jedoch wohl kaum wesentliche neue Gesichtspunkte bei.

Ludwig Gramlich, Professur für Öffentliches Recht und Öffentliches Wirtschaftsrecht, TU Chemnitz-Zwickau

CALL FOR PAPERS

MERGERS&ACQUISITIONS IN EAST EUROPEAN COUNTRIES

For a special issue (edited by **Miklós Dobák**) of the **Journal for East European Management Studies**

Mergers&Acquisitions play an important role in the transformation process of East European economies. A high level of public attention goes with a large diversity of problematic aspects within this subject.

Therefore this special issue of JEEMS deals with different aspects of Mergers&Acquisitions such as (cross-) cultural problems, joint ventures, foreign direct investments or the development of legal and financial institutions in the region.

Well-written, empirical and theoretical manuscripts - especially by authors living in East European countries - which are related to the above subject are invited contribute to this issue.

Please send two copies of your manuscript and a disc version to: JEEMS, Postfach 964, 09107 Chemnitz (Germany). For any comments, questions, or suggestions, contact Thomas Steger (phone: +49-371-531 41 56 or fax: +49-371-531 39 87)