
Deutsche Firmen in den MOEL-Märkten

Rezension von: Harald Zschiedrich, Wilhelm Schmeisser, Thomas R. Hummel (Hrsg.), Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas, Rainer Hampp Verlag, München und Meiring 2004, 414 Seiten, € 34,80.

Dieser Band der Schriften zum Internationalen Management, herausgegeben von der Fachhochschule Fulda, analysiert die Erschließung der mittel- und osteuropäischen Märkte durch die deutsche Wirtschaft aus der Makro- sowie Mikroperspektive. Vor dem Hintergrund der Internationalisierungstheorien sowie des wirtschaftlichen Transformationsprozesses dieser Länder zu einer Marktwirtschaft wird die Erschließung der MOEL-Märkte durch deutsche Firmen in den letzten fünfzehn Jahren betrachtet. Markterschließungsstrategien werden auf ihre Effizienz geprüft, Herausforderungen und Chancen herausgearbeitet sowie anhand von Fallbeispielen mikropolitische Prozesse in den ausländischen Tochterfirmen aufgezeigt.

Die in ihrem Inhalt wie auch Analyseansatz sehr unterschiedlichen Beiträge – vierundzwanzig an der Zahl – sollen Direktinvestitionserfahrungen transportieren, um „Lerneffekte“ zu nutzen. Gleichzeitig wollen sie insbesondere Klein- und Mittelbetriebe ermutigen, sich in der Region zu engagieren, um günstiger produzieren zu können. Hat man im Stammhaus das Kostensenkungspotenzial durch Rationalisierungsmaßnahmen ausgereizt, so kann man mit Produktionsverlagerungen in die mittelosteuropäischen Länder die

Herstellungskosten weiter senken! Hierzu wird eine Reihe von nützlichen Informationen für Unternehmen, wie u. a. Steuervergleiche, aber auch Informationsquellen und Handlungsanleitungen, gegeben.

Das Engagement deutscher Firmen in den neuen Mitgliedstaaten wird als eine für beide Seiten vorteilhafte Situation gesehen, weil sie die internationale Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Unternehmen erhöht. Dies ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht unter der Voraussetzung eines erfolgreichen Auslandsengagements gewiss unumstritten. Doch werden die volkswirtschaftlichen Kosten der Produktionsverlagerungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland in allen Beiträgen ausgeblendet!

Die Analyse der deutschen Außenhandelsstatistik macht deutlich, dass es bei der Erschließung der mittelosteuropäischen Märkte zusehends um Beschaffungs- und nicht bloß Absatzmärkte geht. Am deutlichsten zeigt sich dies beim Außenhandel mit Kraftfahrzeugen und -teilen. Aufgrund des regen branchen- und firmeninternen Warenaustausches sind nicht nur die Exporte im letzten Jahrzehnt deutlich gestiegen, sondern auch die Einfuhren. Hintergrund dafür ist das große Engagement der deutschen Automobilindustrie in Tschechien und Ungarn.

Das Engagement der großen Kfz-Hersteller hat wiederum viele mittelständische Zulieferer bewogen, mit eigenen Produktionsstätten in die Länder zu folgen. Stand Anfang der 90er Jahre die Verlagerung von lohnintensiven Fertigungsteilen im Mittelpunkt des Engagements, so ziehen jetzt Unternehmen vermehrt auch die Verlagerung anderer wissens- und kapitalbasierter Wertschöpfungsbereiche wie Forschung und Entwicklung, aber auch

der eigenen Unternehmensführung in Betracht. Diese Entwicklung wird mit der EU-Mitgliedschaft wesentlich beschleunigt. Gut qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte sind ein wichtiges Investitionsmotiv für deutsche Unternehmen. Niedrige Arbeitskosten und zudem auch niedrige Steuersätze bieten günstige Standortbedingungen vor allem für arbeitsintensive Branchen.

Deutsche Unternehmen engagieren sich überwiegend in jenen Regionen, die bereits Anfang des 20. Jahrhunderts bedeutende Industriezentren waren. Auch die gute Erreichbarkeit durch die Muttergesellschaft spielt bei der Standortwahl eine bedeutende Rolle, insbesondere wenn *Just-in-Time*-Prozesse zur Anwendung kommen sollen.

Mit der Liberalisierung der Niederlassungsbestimmungen in den Transformationsländern dominiert als Markterschließungs- und -bearbeitungsstrategie die Gründung von hundertprozentigen Tochtergesellschaften bzw. die Akquisition bestehender Unternehmen. Kooperationen mit inländischen Partnern (*Joint Ventures*) werden immer seltener eingegangen. International tätige Unternehmen wählen diese Strategie, um ihre mittelosteuropäischen Auslandsgesellschaften bestmöglich in das Wertschöpfungsnetzwerk zu integrieren. Hierbei sind die Tochtergesellschaften nicht mehr nur verlängerte Werkbanken oder Kanäle für den Absatz veralteter Produkte. Sie stellen – immer häufiger – einen integralen Bestandteil komplexer Wertschöpfungsnetzwerke dar. Bei Direktinvestitionen „auf die grüne Wiese“ setzt die Konzernzentrale auch oft neue Managementsysteme ein, die – so sie erfolgreich sind – in der Folge auch auf die „alten“ Standorte übertragen werden. Dies war zum Beispiel der Fall bei Audi, wo mit Errichtung des Motoren- und

Fertigungswerkes Elemente des *Lean-Management*-Produktionssystems aufgebaut und später auf das Stammwerk übertragen wurde.

Ein Beitrag analysiert die Personalpolitik der in Polen engagierten deutschen Unternehmen. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen eine rein deutsche Geschäftsführung in den polnischen Tochtergesellschaften eingesetzt wurde, nur ein Fünftel der Tochtergesellschaften hatte eine polnische Geschäftsführung. Dies ist u. a. dadurch möglich, da die Führungserwartungen der MitarbeiterInnen in den mittel- und osteuropäischen Ländern (teamfähiges, kooperationsberechtigtes und administrativ kompetentes Auftreten) mit dem deutschen Führungsideal teilweise deckungsgleich sind. Eine umfassende Analyse der Anforderungen an die Führungskompetenzen aber rät, sich als Führungskraft differenziert auf die kulturellen Gegebenheiten vor Ort einzulassen, statt den MitarbeiterInnen den „deutschen Stempel“ aufdrücken zu wollen. Um die Produktivität und die Produktionsabläufe zu verbessern, ist meist eine Schulung der lokalen MitarbeiterInnen erforderlich. Da die Grundausbildung gut ist, reichen erfahrungsgemäß Produktschulungen aus. Die am häufigsten gebrauchte Form der Personalentwicklung ist ein Praktikum im Stammhaus.

Spannend zu lesen sind die einzelnen Fallbeispiele, da diese, wie im Fall Beiersdorf-Lechia S. A., den Systemwechsel von zentral gesteuerter Planwirtschaft zur Marktwirtschaft anhand des unternehmenspolitischen Wandels veranschaulichen. Nach Übernahme des Unternehmens Pollena-Lechia S. A., das die „Nivea“-Markenrechte inne hatte, wählte das neue Management

folgende Form der Transformation: Um schwierige Verhandlungen mit den Gewerkschaften, langjährigen polnischen Managern und mehr als 1.500 MitarbeiterInnen, die an der Erhaltung ihres eigenen Status interessiert waren, zu vermeiden, setzte das Management auf Personalaustausch. Zuerst etablierte es eine parallele Schattenstruktur im Unternehmen, die den Anforderungen der neuen, marketingorientierten Strategie gerecht wurde. Die duale Struktur bestand solange, bis die neue Markenstrategie implementiert war, die der kulturellen Neuorientierung des Unternehmens diene. Dann ließ man die Blase platzen und legte Freisetzungsprogramme vor. Überraschend aber war, dass anstelle der geplanten 350 gar 1.000 MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen wollten. Mit dem Austausch des Personals wurde der organisatorische und kulturelle Wandel im Unternehmen vollzogen.

Wie ein roter Faden zieht sich die Aufforderung an die deutschen Unternehmen, ihre Produktion in die mittelosteuropäischen Ländern zu verlagern, um faktorkostengünstiger zu produzieren, durch alle Beiträge des Sammelbandes. Gleichzeitig wird aber auch an einer Stelle beklagt, dass die heimischen Absatzmärkte stagnieren und durch hohen Preisdruck gekennzeichnet sind. Allerdings werden keinerlei Zusammenhänge hergestellt oder Ursachen und Wirkungen analysiert. Doch eines hat die deutsche Wirtschaftswissenschaft der österreichischen voraus: In Deutschland werden die Produktionsverlagerung und deren Folgen für den Standort – wenn auch an anderer Stelle als in diesem Sammelband – breit diskutiert. In der österreichischen wirtschaftspolitischen Diskussion werden Direktinvestitionen in die mittelosteuropäischen Länder ausschließlich positiv gesehen.

Elisabeth Beer