

ePub^{WU} Institutional Repository

Falko Müller-Tyl

Auf der Suche nach Europas Stärken. Österreich, Tschechien, Slowakei

Book Section (Published)
(Refereed)

Original Citation:

Müller-Tyl, Falko (1995) Auf der Suche nach Europas Stärken. Österreich, Tschechien, Slowakei.
In: *Mittel- und Osteuropaforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien*. WU Wien, Wien. pp. 7-17.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/7015/>

Available in ePub^{WU}: July 2019

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

This document is the publisher-created published version.

Auf der Suche nach Europas Stärken Österreich, Tschechien, Slowakei

Falko Müller-Tyl

1 Einführung

Die hier vorliegende Studie wurde im Frühjahr 1994 in Kooperation zwischen dem Institut für Unternehmensführung (Prof. Dr. R. Eschenbach) der Wirtschaftsuniversität Wien und dem internationalen Beratungsunternehmen Roland Berger & Partner durchgeführt und soll als Fortsetzung des Buches "Auf der Suche nach Europas Stärken"¹ den Untersuchungsrahmen um die Länder Österreich, Tschechien und Slowakei vergrößern. Ziel dieser Untersuchung ist es, die Erfolgsfaktoren und Anforderungen europäischen Managements zu zeigen und spezifische Managementkulturen zu beschreiben. Hierbei sollen sowohl die Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern bzw. dem jeweiligen nationalen Management gefunden, als auch die zweifelsfrei bestehenden Unterschiede hervorgehoben werden.

Die Ausgangshypothese ist, daß sich nationale und kulturelle Rahmenbedingungen in den Organisationsstrukturen der Unternehmen abbilden.

Unternehmensinterne, -externe und kulturelle Rahmenbedingungen stehen in einer engen Wechselwirkung. Das bedeutet einerseits, daß wiederkehrende Ausprägungen innerhalb unterschiedlicher Unternehmens- und Organisationsformen auf eine spezifische Managementkultur eines Landes hinweisen. Andererseits beeinflussen aber auch historische und kulturelle Rahmenbedingungen das Verhalten des einzelnen Managers.

Die Beachtung unterschiedlicher Kulturen und unterschiedlichen Managementverhaltens ist für jede Form der Kooperation entscheidend und stellt die Basis für potentielle Synergien, aber auch Risiken dar. Insbesondere für Kooperationen in Europa ist es notwendig, sich organisatorisch auf nationale Bedingungen abzustützen und diese "europäischen Synergien" stärker zu nutzen.

Dennoch muß bei einer generellen Beurteilung von Managementkulturen festgestellt werden, daß für Unternehmen und deren internationale Zusammenarbeit neue Modelle gefunden werden müssen. In diesem Zusammenhang sind die Anpassungen von Tochtergesellschaften an die nationalen Strukturen der Zentralen statt an die Bedingungen der direkten Umgebung zu kritisieren. Diese Fehladaptation bedeutet eine Minderung der Nutzung existierender Synergien und kann im Extremfall zum Scheitern einer internationalen Kooperation führen. Insbesondere das Ostengagement vieler westeuropäischer Unternehmen ist hier zu erwähnen.

¹ Simon, H., Bauer, B., Jägeler, F., Auf der Suche nach Europas Stärken, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1993

Dies unterstreicht die Forderung, nach der Beurteilung westeuropäischer Systeme nun auch osteuropäische Managementkulturen in die Gesamtuntersuchungen europäischer Erfolgsfaktoren und Managementkulturen einzubeziehen. Die kulturellen Verständigungsprobleme und Diskrepanzen zwischen Ost- und Westeuropa aufgrund der andersartigen Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten können nur durch eine zunehmende und differenzierte Kenntnis der osteuropäischen Staaten überbrückt werden.

Mitunter sind diese Unterschiede und Unkenntnis auch ein Grund dafür, daß Joint-ventures und ähnliche Investitionen in diesen neuen Märkte nicht die erwarteten Erfolge mit sich bringen.

Im ersten Teil dieser Studie werden die wirtschaftlichen Entwicklungen Österreichs, Tschechiens und der Slowakei kurz beleuchtet. Zwei Länder der Untersuchung stellten bis vor kurzem noch eine gemeinsame Nation dar. Intranationale Unterschiede wurden zu internationalen. Aber auch die Verbindung dieser Länder zur österreichischen Republik ist von Bedeutung, nicht zuletzt, weil sie bereits unter gemeinsamer Krone innerhalb der Habsburgmonarchie existierten.

Der Vergleich der Länder untereinander unterstreicht die nationalen Unterschiede und zieht konkrete Abgrenzungen. Er zeigt aber auch die Gemeinsamkeiten, die in Form "europäischer Synergien" in Zukunft genutzt werden können.

Methodisch wurde folgendermaßen vorgegangen:

In der Praxis stehende Führungskräfte der Top- und Middle-Managementebene wurden im Rahmen eines Interviews mit offenen Fragen und Skalierungen von bestimmten Verhaltensmerkmalen konfrontiert. Der Gesprächsleitfaden war für alle Länder gleich gestaltet, sodaß eine direkte Vergleichbarkeit, auch mit den Ländern des ersten Buches, gewährleistet ist. Wie in der ersten Untersuchung lag die Konzentration in der Erfassung von Expertenbeurteilungen und Handlungsempfehlungen, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, die der praktischen Arbeit eines jeden Unternehmens und Managements zugute kommen. Aus Erfahrungen der qualitativen Forschung zur Ermittlung eines Meinungsspektrums reicht eine Zahl von ca. 20 Interviews aus, um die einschlägigen kulturspezifischen Managementnormen in ihrer Breite zu erfassen, zu gewichten und auf nationaler Ebene zu vergleichen. Sensationelle Umschwünge, die den Interpretationsansatz insgesamt in Frage stellen könnten, sind daher auch bei einer weiteren Quantifizierung nicht zu erwarten. Dies gilt um so mehr, als es sich bei den Befragten um eine in sich relativ homogene Bevölkerungsgruppe handelt, deren Ausbildung und Tätigkeitsfeld einen weitgehenden Überblick über wirtschaftliche und gesellschaftliche Strömungen gewährleistet. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte gemäß Stichproben unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen.

2 Wirtschaftsgeschichtlicher Überblick

2.1 Österreich

Unter den Nachfolgestaaten, die durch die politische Neuordnung nach dem 1. Weltkrieg an die Stelle der Monarchie traten, war Österreich der bevölkerungs- und flächenmäßig kleinste Staat. Die Grundlagen der neuen Republik Österreich unterschieden sich deutlich von jenen der Monarchie. Durch die Abtrennung von seinen Agrargebieten und Rohstoffvorkommen hatte der neue Staat mit erheblichen Strukturproblemen zu kämpfen.

Die Zweifel an der Lebensfähigkeit des Staates wurden durch die kriegsbedingte Hyperinflation und die depressionsbedingte Massenarbeitslosigkeit (Höhepunkt 1931) verstärkt.

Nach Ende des 2. Weltkrieges begann für Österreich ein neues, durch Kontinuität und Aufstieg gekennzeichnetes Stadium der Entwicklung. Ende Juli 1946 beschloß der österreichische Nationalrat das Erste Verstaatlichungsgesetz. Dadurch gingen die Anteilsrechte von rund 70 Unternehmen der Industrie, vor allem der Grundstoffindustrie, des Gewerbes und der drei größten Banken des Landes (Österreichische Nationalbank, Creditanstalt-Bankverein und Länderbank) in den Besitz der Republik über. Mit dem Zweiten Verstaatlichungsgesetz vom März 1947 wurde auch die Elektrizitätswirtschaft der Öffentlichen Hand überantwortet.

Eine wesentliche Lehre aus der Zwischenkriegszeit, vor allem aus dem Bürgerkrieg 1934, war die Konvergenz der politischen Parteien und der Versuch, alle politischen und wirtschaftlichen Fragen auf Basis eines breiten Konsenses zu lösen. Ein wichtiges Instrument dieser Konsenspolitik ist das österreichische Modell der Sozialpartnerschaft. Im Rahmen dieses Systems wurde die Paritätische Kommission errichtet, die im Gespräch und im friedlichen Zusammenwirken die Interessen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber einem überbetrieblichen Interessenausgleich zuführt. Die Paritätische Kommission setzt sich aus Vertretern der Sozialpartner (Arbeitnehmer und -geber) sowie aus Vertretern der Bundesregierung zusammen.

1963 wurde die Paritätische Kommission um den Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen erweitert. Seine Hauptaufgabe ist die Versachlichung der Wirtschaftspolitik, die Erarbeitung von längerfristigen Wirtschaftskonzepten sowie der Ausgleich zwischen plan- und marktwirtschaftlichen Bestrebungen. Der Vorwurf, daß die österreichische Wirtschaftspolitik nicht im Parlament, sondern in der Sozialpartnerschaft gemacht wird, ist nicht ganz von der Hand zu weisen.

Dieses Konfliktlösungsmodell der Sozialpartnerschaft ermöglichte Österreich eine ruhige wirtschaftliche Entwicklung und sozialen Frieden über mehrere Jahrzehnte hinaus. Arbeitsrechtliche Divergenzen wurden und werden in Österreich am Verhandlungstisch entschieden. Daher gilt Österreich als eines der streikärmsten Länder Europas.

Eine weitere Ursache für den wirtschaftlichen Aufschwung ("das österreichische Wirtschaftswunder") war die Finanzhilfe im Marshall-Plan. Österreichs Wirtschaft erhielt im Rahmen des European Recovery Program (ERP) rund 1,6 Mrd. US-Dollar. Diese Gelder bildeten die Grundlage für eine umfangreiche Investitionstätigkeit, die die sogenannten

„goldenen fünfziger Jahre“ einleitete.

Das erklärte oberste sozial- und wirtschaftspolitische Ziel der folgenden Jahre war die Vollbeschäftigung. Es wurde versucht, diese Zielsetzung während der Erdölkrise in den 70er Jahren und der schwierigen Wirtschaftslage zu Beginn der 80er Jahre durch eine Erhöhung der Staatsausgaben (deficit spending) zu erreichen, was zu einem ständigen Anwachsen des Budgetdefizits und somit der Staatsverschuldung führte (Austrokeynesianismus).

Angesichts der Tatsache, daß sich der größte Teil der verstaatlichten Industrie auf Branchen konzentrierte, die von der weltweiten Rezession besonders stark betroffen waren, und der immer größer werdenden Staatsverschuldung wurde eine große Privatisierungswelle eingeleitet.

Neben der verstaatlichten Industrie ist der Großteil der österreichischen Wirtschaft jedoch klein- und mittelständisch orientiert und versucht daher, vor allem durch Nischenstrategien zu reüssieren.

Seit dem 2. Weltkrieg zeichnete sich eine immer stärker werdende Westorientierung des österreichischen Außenhandels (unterstützt durch eine konsequente Hartwährungspolitik mit einer engen Bindung an die D-Mark) ab. Diese Tendenz wurde 1960 mit der Unterzeichnung des EFTA-Vertrages weiter verstärkt.

Die wirtschaftliche Entwicklung des Landes liegt seit Ende der 80er Jahre fast durchwegs sowohl über dem OECD- als auch über dem EU-Durchschnitt. Im Jahr 1992 betrug das Wirtschaftswachstum (reales BIP) + 1,5%. Weiters wies Österreich 1992 eine Inflation von 4,1% und eine Arbeitslosenrate von 5,9% auf. Das Defizit der österreichischen Leistungsbilanz betrug 3,6 Mrd. öS.

Es gelang Österreich jedoch nicht, sich vom Einbruch der internationalen Konjunktur abzukoppeln, weshalb für 1993 ein Negativwachstum von 0,8% des realen BIP zu verzeichnen ist. Jedoch prognostizierte das Wirtschaftsforschungsinstitut (WIFI) im April 1994 bereits wieder ein reales Wachstum für das Jahr 1994 von 2,0%, allerdings im Zusammenhang mit der Annahme eines zukünftigen EU-Beitrittes.

Für den 1. Jänner 1995 ist ein Beitritt Österreichs zur Europäischen Union geplant. Nachdem die Verhandlungen mit der EU abgeschlossen sind, und sich das österreichische Volk bei einer Volksabstimmung am 12. Juni 1994 für eine Mitgliedschaft bei der EU ausgesprochen hat, dürfte dieser Termin auch eingehalten werden können.

2.2 Tschechien

Bereits in den letzten Jahrzehnten des vorigen Jahrhunderts setzte in den böhmischen Ländern die Industrialisierung ein. Der Reichtum an natürlichen Ressourcen, vor allem der Kohlen- und Erzvorkommen, begünstigte die Entwicklung der Eisenindustrie, die böhmischen Länder wurden zum industriellen Zentrum der Monarchie. „Um die Jahrhundertwende waren die Tschechen längst kein Volk der Bauern und Domestiken mehr. Tschechische

Unternehmen, in der Anfangsphase meist noch auf die Lebensmittelindustrie beschränkt (Zuckerfabriken, Brauereien, Mühlenbetriebe), eroberten sich immer weitere Bereiche der industriellen Produktion.“

Die nach dem Zusammenbruch des Habsburg-Reiches 1918 entstandene Tschechoslowakei war die reichste Nation unter den Nachfolgestaaten. Das Land umfaßte zwei Drittel der Industrie der Monarchie, jedoch nur ein Viertel der Bevölkerung und ein Fünftel der Fläche. Da die Wirtschaft im ersten Weltkrieg nicht in Mitleidenschaft gezogen worden war, waren die Bedingungen für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung günstig. Das Land hatte einen hohen Grad der ökonomischen Entwicklung erreicht und gehörte in den 30er Jahren zu den zehn hochentwickeltesten Staaten dieser Zeit.

Die Tschechoslowakei überstand den zweiten Weltkrieg relativ unbeschadet, die Mehrzahl der Fabriken und Infrastruktureinrichtungen war intakt geblieben und im Jahr 1948 hatte das Bruttonationalprodukt bereits wieder das Vorkriegsniveau erreicht. Eine radikale Änderung des Wirtschaftskurses erfolgte durch die Übernahme der Macht durch die Kommunistische Partei im Februar 1948. Anstatt am Marshall-Plan teilzunehmen, wurde die Tschechoslowakei ein Gründungsmitglied des RGW (Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe). Im Jahre 1952 waren bereits nahezu alle Bereiche der Wirtschaft verstaatlicht. Zur selben Zeit wurde auch das sowjetische System der zentralen Planwirtschaft implementiert.

In den nächsten 4 Dekaden war vor allem die Position, die die Tschechoslowakei innerhalb des RGW einnahm, ausschlaggebend für die Wirtschaftspolitik. Die Hauptaufgabe des Landes lag in der Erzeugung von Industriegütern, vor allem in der Rüstungs- und Schwerindustrie.

Die interne Verwaltung der Wirtschaft basierte auf einer sehr detaillierten zentralen Verteilung der Ressourcen mit dem Ziel, die innerhalb des RGW bestimmte Rolle zu erfüllen. Die Preise wurden zentral festgelegt, der Außenhandel oblag staatlichen Monopolen und die Auswahl der Manager erfolgte nach dem Kriterium der politischen Zuverlässigkeit, und weniger nach deren Fähigkeiten.

Das Ergebnis von 40 Jahren Planwirtschaft konnte man 1989, dem Jahr der Sanften Revolution, deutlich sehen. Technologisch veraltete, unproduktive Unternehmen mit mangelhafter Kapitalausstattung prägten das Bild der Wirtschaft. Aufgrund der sicheren und wenig anspruchsvollen Märkte in der UdSSR und in den anderen osteuropäischen Staaten fehlte der Anreiz für Innovationen. Auf den internationalen Märkten waren die erzeugten Produkte nicht mehr wettbewerbsfähig.

Der seit dem politischen Umschwung im Jahre 1989 stattfindende Übergang von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft hat tiefgreifende Änderungen des Wirtschaftssystems sowohl in der Makrosphäre (Volkswirtschaft), als auch in der Mikrosphäre (Betriebe) erfordert.

Nach dem politischen Neubeginn im Jahre 1990 begann der eigentliche ökonomische Transformationsprozeß im Jänner 1991 mit der Implementierung eines radikalen Reformkonzepts, das die schnelle und möglichst vollständige Einführung marktwirtschaftlicher Institutionen beabsichtigte.

Als Grundlage für weitere Schritte wurde eine makroökonomische Stabilisierungspolitik eingeleitet, die mit einer restriktiven Lohn-, Geld- und Fiskalpolitik verbunden war.

Zu Jahresbeginn 1991 wurden dann in der Tschechoslowakei wichtige Maßnahmen des Übergangs zur Marktwirtschaft in Kraft gesetzt: Neben der Freigabe der Preise erfolgte eine Liberalisierung des Außenhandels. Darüber hinaus wurde die Währungskonvertibilität hergestellt und neue gesetzliche und institutionelle Grundlagen geschaffen, die mit den Erfordernissen einer Marktwirtschaft in Einklang stehen.

Eine zentrale Stellung bei der Strukturreform der tschechoslowakischen Wirtschaft nimmt die Privatisierung staatlicher Betriebe ein. Generell kann zwischen der kleinen und der großen Privatisierung unterschieden werden. Die kleine Privatisierung, die 1991 abgeschlossen wurde, umfaßte die Versteigerung kleinerer und mittlerer Einheiten (Hotels, Restaurants etc.) Die große Privatisierung findet seit 1992 in zwei Wellen auf Grundlage eines von den einzelnen Unternehmen, aber auch von anderen Interessenten ausgearbeiteten und vom Privatisierungsministerium genehmigten Privatisierungsprojektes statt. Neben der Kuponmethode, die zumeist nur auf einen Teil des Kapitals angewendet wird, sind andere Privatisierungsformen vorgesehen, so u.a. der direkte Verkauf an eine bestimmte Person, Mitarbeiterbeteiligungen, Verkauf im Zuge von Auktionen sowie Beteiligungen des Auslands.

Während die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der Tschechischen Republik in den Jahren 1990 bis 1992 ständig rückläufig war, ist der Schrumpfungsprozeß 1993 zum Stillstand gekommen. Nach dem Einschnitt durch die Trennung von der Slowakei – das BIP fiel im ersten Quartal 1993 real um 2,4% – hat in der zweiten Jahreshälfte eine Konjunkturerholung eingesetzt. Für das Jahr 1994 wird nun bereits ein reales Wachstum der Wirtschaft von rund 2% prognostiziert. Die erwartete Inflationsrate für 1994 beträgt ca. 11% (1993 noch 18%), die Arbeitslosenquote wird voraussichtlich von 4% 1993 auf 5% im Jahr 1994 ansteigen. Die Nähe zu wichtigen westlichen Exportmärkten, die niedrigen Löhne, die Qualifikation der tschechischen Arbeitskräfte und die hochindustrialisierte Infrastruktur untermauern die guten Zukunftsaussichten für die tschechische Wirtschaft.

2.3 Slowakei

Die Slowakei war bis zur Zwischenkriegszeit hauptsächlich landwirtschaftlich orientiert. Im Gegensatz zu den stark industrialisierten Ballungszentren in Böhmen und Mähren hatte in der Slowakei vor der kommunistischen Ära lediglich die Waffenproduktion eine bescheidene Tradition aufzuweisen.

1948, mit Beginn der kommunistischen Herrschaft wurde die landwirtschaftliche Struktur zugunsten einer industriellen abgeändert, da diese den Bedürfnissen des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) entsprach. Das bedeutete den Ausbau der Schwer-, Grundstoff-, Halbzeug- und Rüstungsindustrie. Die Halbzeuge wurden größtenteils nach Tschechien und in die Sowjetunion geliefert. In der Slowakei waren vorwiegend Branchen mit folgenden Merkmalen konzentriert: große Ostorientierung, geringe internationale Wettbewerbsfähigkeit und große Energieintensität, so daß große ökologische Schäden entstanden.

Mit dem Zusammenbruch des RGW (ab 1989) entfiel auch der Abnehmermarkt im Osten, was infolge der bestehenden Wirtschafts- und Industriestruktur zu einer äußerst ungünstigen Ausgangsposition führte.

1989 war die CSSR weltweit noch der siebentgrößte Waffenproduzent, die Produktion lag zu 70% in der Slowakei. Laut Regierungsvorhaben sollte die Rüstungsproduktion innerhalb eines Jahres auf 1/10 gedrosselt und auf die Erzeugung ziviler Produkte umgestellt werden (Konversionsprogramm). Durch diese Umstrukturierung stieg die Arbeitslosenrate in der Slowakei weit stärker als in Tschechien. Dies begründete auch das Ergebnis einer Meinungsumfrage vom Juni 1992, in der 60% der Bevölkerung für separatistische Parteien stimmten, die viel Staat und weniger Markt versprachen. Davon erhofften sie sich mehr Arbeit und Wohlstand. Seit 1991 wurden 15.000 Geschäfte, Gaststätten und kleine Betriebe entweder versteigert oder auf fünf Jahre an Private vermietet.

Die große Privatisierung sollte in zwei Wellen erfolgen. Eine erste Tranche wurde über Kupons oder direkt verkauft. Sie umfaßte 832 Betriebe im Werte von rund 65 Mrd. Schilling. In der zweiten Phase (Volumen: 520 Betriebe mit einem Wert von insgesamt 75 Mrd. Schilling) wurde die, in Tschechien erfolgreich angewandte Kuponmethode, welche Manipulationen bei der Privatisierung ausschloß, in der Slowakei kaum verwendet. Die Regierung bestimmte Preise und Bedingungen bei den Direktverkäufen, so daß vor allem Begünstigte zum Zug kamen.

Zusammen mit Tschechien, Polen und Ungarn ist die Slowakei in der Visegrad-Gruppe oder Zentraleuropäische Freihandelszone (CEFTA), die geschlossen der EU beitreten will. Mit der EFTA besteht seit 1. Jänner 1993 ein Assoziierungsabkommen.

Per Jahresende 1993 war Österreich der größte ausländische Investor (26% des ausländischen Kapitals), Deutschland lag an zweiter Stelle. Probleme bereiten heute die Arbeitslosigkeit, die laut Schätzung für 1993 14% beträgt, sowie die Inflationsrate von 27%.

3 Die Ländervergleiche

Die Vergleiche zwischen den drei Ländern sind nach vier Themenschwerpunkten gegliedert:

- * Management
- * Unternehmen
- * Strategie
- * Internationalisierung.

Die folgenden Ausführungen fassen die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

3.1 Management

Der Vergleich der Zugangskriterien für das Middle- bzw. Top-Management in Tschechien und in der Slowakei läßt bis auf wenige Ausnahmen kaum nennenswerte Unterschiede erkennen.

Hohe Fachkompetenz der Top-Manager wird in der Slowakei am wichtigsten eingestuft.

Tschechen und Slowaken bewerten gute gesellschaftliche Kontakte und gute Beziehungen in der Gesamtbranche wichtiger als Österreicher.

Ein häufiger Firmenwechsel wird von Managern aller drei Staaten als negativ bewertet.

Tschechen und Slowaken haben einen beträchtlichen Aufholbedarf bei westlichen Sprachen, weshalb Auslandsaufenthalten bereits die selbe Wichtigkeit wie in Österreich zuerkannt wird. Allerdings dauern diese Firmenbesuche nur wenige Monate, während österreichische Unternehmen ihre Mitarbeiter oft ein bis zwei Jahre im Ausland Erfahrung sammeln lassen.

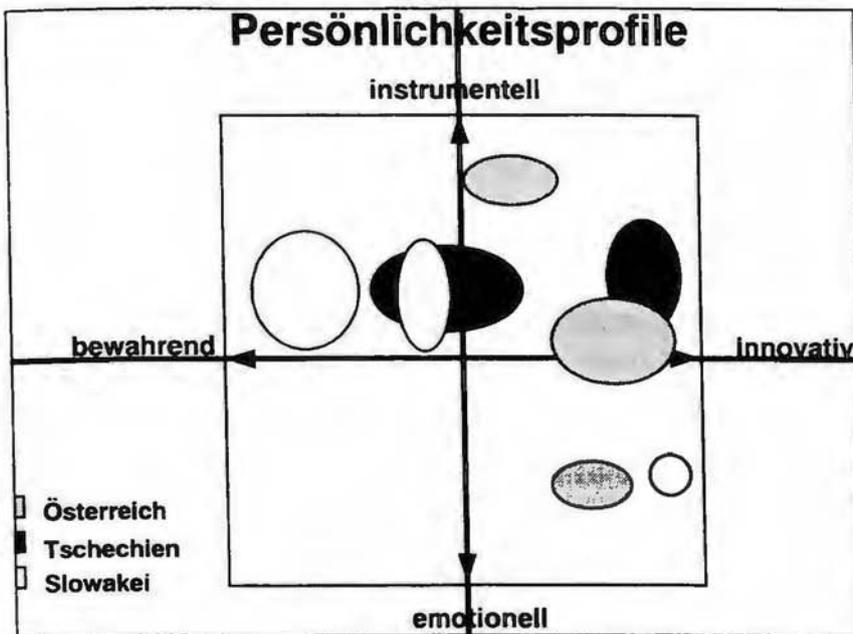
Managereigenschaften wie methodische Arbeitsweise, Organisationsvermögen oder fachliche Kompetenz kommt in der Slowakei die größte Bedeutung zu.

Karriere- und Aufstiegschancen sind für die österreichischen Führungskräfte besonders wichtig.

Für österreichische und tschechische Manager stellt die Höhe des Gehalts bei der Auswahl des Unternehmens nur einen geringen Anreiz dar.

In allen drei Staaten gibt der überwiegende Teil der Befragten an, zu einem Wohnortwechsel aus beruflichen Gründen innerhalb des eigenen Landes bereit zu sein. Tschechische und slowakische Manager lehnen eine Verlegung des Wohnorts in außereuropäische Länder mehrheitlich ab.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutliche Unterschiede in den Persönlichkeitsprofilen der Manager der einzelnen Länder. Während sich der typische österreichische Manager durch eine aufgeschlossene, innovative Denkhaltung auszeichnet, nimmt der Großteil der tschechischen und slowakischen Führungskräfte eine risikoaverse und bewahrende Haltung gegenüber Neuerungen ein (vgl. Abbildung). Jedoch sind auch in diesen Staaten Zeichen des Umdenkens und der Übernahme westlicher Führungsmethoden zu erkennen.



Die aufgezeigten Divergenzen erklären sich größtenteils aus der unterschiedlichen historischen Entwicklung der Länder. Eine weitere wichtige Rolle spielt das Faktum, daß die Führung der meisten tschechischen und slowakischen Unternehmen Managern, die sich aus technischen Bereichen emporgearbeitet haben, obliegt.

Das Selbstbild des österreichischen Managers ist vor allem durch Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit geprägt, seine tschechischen und slowakischen Kollegen stellen Eigenschaften wie Lernbereitschaft oder westliche Orientierung in den Vordergrund.

3.2 Unternehmen

Im Bereich der Personalentwicklung zeigen sich große Unterschiede zwischen Österreich auf der einen und Tschechien und der Slowakei auf der anderen Seite. Die Instrumente der Personalentwicklung sind in den beiden Reformländern noch nicht so stark im Bewußtsein der Führungskräfte verankert. Incentives im Bereich der Mitarbeiterführung sind in Tschechien und der Slowakei von geringerer Bedeutung als in Österreich. Während in Österreich nichtmonetäre Leistungsanreize dominieren, werden slowakische und tschechische Nachwuchskräfte von monetären Anreizen stärker angesprochen.

Der länderübergreifende Vergleich des Organisationsbereiches ergibt, daß in Österreich und in Tschechien divisionale Strukturen häufig anzutreffen sind, während in der Slowakei funktionale Merkmale die Struktur bestimmen. Matrixorganisationen sind in Österreich verbreitet, von slowakischen Befragten jedoch überhaupt nicht genannt worden. Österreichische und tschechische Unternehmen befinden sich überwiegend im Bereich der Dezentralisations- und Koordinationsphase, während slowakische Unternehmen tendenziell Organisations- und Dezentralisationsbedarf aufweisen. Zur Bearbeitung der wachsenden Märkte in allen drei Ländern werden vor allem direkte Vertriebskanäle eingesetzt.

3.3 Strategie

In der Slowakei sind die Strategien, im Gegensatz zu den beiden anderen Vergleichsländern, stärker an operativen Tätigkeiten orientiert.

Einer EU-Integration stehen alle Länder positiv gegenüber, wobei in Österreich eine genauere Abwägung der Vor- und Nachteile vorgenommen wird.

Ausgeprägte und dokumentierte Leitbilder bezüglich der Strategie bestehen nur in Österreich.

Im Bereich der Strategie ergeben sich die wohl größten Unterschiede zwischen den Managern der befragten Länder. Der österreichische Manager, der immer einer relativ stabilen politischen und wirtschaftlichen Ebene gegenüberstand, konnte sukzessive Erfahrung in der Strategieentwicklung sammeln. Die früheren Oststaaten hingegen sehen sich nach jahrzehntelanger strategischer Fremdbeherrschung nun erstmals mit dem Problem einer eigenständigen Strategieentwicklung konfrontiert – eine Aufgabe, welche durch politische Instabilitäten noch erschwert wird. So steckt die Strategieentwicklung vorerst noch in den Kinderschuhen und beschränkt sich auf produktorientierte Erfolgsfaktoren wie Qualitätssicherung oder Forschung und Entwicklung. Diese Produktnähe ist auch als Ergebnis der technischen Orientierung der Manager in den früheren Oststaaten zu sehen.

Große Schwierigkeiten bereitet in der Tschechei und in der Slowakei auch der unterentwickelte Kapitalmarkt. Österreichische Manager haben hingegen vor allem mit hohen Lohnkosten zu kämpfen.

Bei der Frage nach den Auswirkungen der Internationalisierung wird in allen 3 Staaten eine allgemeine Zunahme des Wohlstands erwartet, obwohl sich die Manager bewußt sind, daß gewisse Branchen durch den verstärkten Wettbewerb in Schwierigkeiten geraten können.

3.4 Internationalisierung

Herausragendes Verkaufsargument für die beiden Reformstaaten ist auf internationaler Ebene das niedrige Preis- und Kostenniveau. Viele westliche Länder vergeben Lohnfertigungen und Veredelungsarbeiten nach Tschechien und in die Slowakei. Neben dem Preisvorteil können die beiden Staaten mittlerweile auch einen relativ hohen Qualitätsstandard vorweisen.

Die Chancen Österreichs liegen im Technologiebereich. Hier muß jedoch der Vorsprung gehalten werden, wenn die österreichischen Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen, da sich tschechische und slowakische Unternehmen über Zulieferaufträge westliches Know-how rasch aneignen.

Bezüglich der Arbeitsanforderungen ist die Kenntnis von Fremdsprachen besonders hervorzuheben. Sprachkenntnisse werden in ihrer Bedeutung für die Karriere in den zunehmend exportorientierten Unternehmen besonders hoch eingeschätzt.

4 Resümee und Ausblick

Ziel dieser Studie war es, die Ausgangshypothese, daß sich nationale und kulturelle Rahmenbedingungen in den Organisationsstrukturen der einzelnen Nationen widerspiegeln, zu bestätigen.

Es hat sich gezeigt, daß politische Umbruchprozesse sowie gesellschaftliche Denkweisen sehr wohl das Managerverhalten beeinflussen und daß sich daraus in Summe bestimmte Managementkulturen ableiten. Aus diesen müssen nun die Erfolgsfaktoren für jeden einzelnen Fall ermittelt werden, damit diese in Form "europäischer Synergien" in den allgemeinen Internationalisierungsprozeß eingehen können.

Insbesondere an den Beispielen Tschechien und Slowakei hat sich gezeigt, daß nationale Gegebenheiten eine bestimmte Managementkultur hervorbringen. Diese beiden Länder stellten bis vor kurzem noch eine gemeinsame Nation dar. Nun gehen sie jedoch unterschiedliche Reformwege und sind mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen konfrontiert. Obwohl beide Länder zwar einen mangelhaft ausgeprägten Kapitalmarkt und gering verbreitetes betriebswirtschaftliches Know-how haben, hat die Slowakei mehr mit der Trennung zu kämpfen als Tschechien, welches sich in einer viel stabileren Situation befindet. Diese auch politisch sehr brisante Umbruchphase führt zu einem sehr dynamischen Umfeld, das derzeit das Managementverhalten stark beeinflusst.

Österreich sieht sich als westeuropäisches Land und war in den letzten Jahrzehnten vornehmlich nach Westen orientiert. Moderne betriebswirtschaftliche Techniken, wie entsprechende Strategieformulierungen sowie dokumentierte Ziele und Leitbilder werden größtenteils eingesetzt.

Da diese Untersuchung die Länder Österreich, Tschechien und Slowakei zum Gegenstand hat, ist insbesondere die Frage nach der Internationalisierung sowie Globalisierung der heutigen Märkte berechtigt. Auf die Gemeinsamkeiten geschichtlicher Art ist bereits im entsprechenden Kapitel hingewiesen worden. Dennoch wiesen fast alle befragten österreichischen Manager darauf hin, daß die Wirtschaft wesentlich von den Ergebnissen der Umbruchprozesse in den osteuropäischen Ländern abhängt. Allein aufgrund der geographischen Lage Österreichs – Wien liegt wesentlich östlicher als Prag – bietet dieses Land für international agierende Unternehmen einen optimalen Standort als "Gateway" zum Osten. Insbesondere Wien als wirtschaftliches und kulturelles Zentrum dieses Landes wird von den international agierenden Unternehmen als wichtige Stadt angesehen und soll diese Stellung in Zukunft behaupten.

Aufgabe jeder Tochtergesellschaft internationaler Unternehmen, die sich in einem der drei untersuchten Länder ansiedelt, ist es, die nationalen Gegebenheiten in die Unternehmensführung einzubeziehen, um daraus Synergien zu nutzen.