

Jan Jeżak*

ZUR BESTIMMUNG NOTWENDIGER BEREICHE DER ZENTRALISATION
VON LEITUNGSFUNKTIONEN UNTER DEN BEDINGUNGEN
VON UNTERNEHMEN MIT VIELEN TEILBETRIEBEN
(KOMBINATSBETRIEBEN D. U.)

Die rasche Entwicklung der Industrie schafft die Notwendigkeit der ständigen Suche nach neuen Organisationsformen von Unternehmen, welche ihre weitere Entwicklung sowie eine höhere Effektivität sichern.

Der sowjetische Ökonom G. Sorokin behauptet, das ständig drei Unternehmensformen nebeneinander bestehen: das absterbende (starre /d. U.), die progressive und die Übergangsform¹.

Dies ist eine richtige Feststellung und es unterliegt keinem Zweifel, dass eine dieser Formen, welche unter gegenwärtigen polnischen Bedingungen allgemein an Bedeutung gewinnt, grosse Wirtschaftseinheiten mit vielen zugehörigen Betrieben sind. Ein solches Unternehmen entsteht am häufigsten entweder durch Vereinigung von Einzelbetrieben oder aber durch Angliederung neu entstandener Betriebe an bereits bestehende Unternehmen. Ein solches Unternehmen ist demzufolge eine Einheit, welche Betriebe unterschiedlicher Grösse, mit unterschiedlicher Produktionserfahrung und ebenso unterschiedlicher territorialer Lage vereinigt².

* Dr. adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ G. S o r o k i n, Z zagadnień teorii planowania, "Gospodarka Planowa" 1968, nr 9, s. 46.

² Funkcja i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja, red. J. K o r t a n, Warszawa 1976, s. 45-53.

Bei der Bildung eines Unternehmens des genannten Typs wird ein entsprechender Nutzen erwartet, vor allem eine Verbesserung der Struktur und Qualität der Produktion, damit auch bessere ökonomische Bedingungen in einzelnen Betrieben sowie auch des Unternehmens als Ganzes. Für die übergeordnete Einheit (Vereinigung) ist hier auch die Tatsache von Bedeutung, dass unmittelbar nur ein Unternehmen zu leiten ist, nicht z. B. vier.

Bei der Bildung solcher Unternehmen mit vielen Betrieben entstehen zugleich viele organisatorische Probleme. Als eines der wesentlichsten erscheint die Aufgabe der Aufteilung der Leitungsfunktionen zwischen der Leitung des Unternehmens (Zentrale) und den Betrieben. Es handelt sich folglich um den Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung einzelner Funktionen der Unternehmensleitung. Zu den wichtigsten Faktoren, die den Grad der Zentralisation der Leitung im Rahmen eines solchen Unternehmens bestimmen, müssen gezählt werden:

- Grösse und Charakter der Produktion des Betriebes, d. h. in Abhängigkeit davon, ob der Betrieb Finalerzeugnisse herstellt oder nur zur Versorgung anderer Betriebe der Vereinigung dient (Zulieferer/ d.U.),
- Territoriale Lage des Betriebes (Entfernung zum Sitz der Unternehmensleitung),
- Produktionserfahrung des Betriebes, damit zusammenhängend die Qualifikation seiner Leitungskader.

Als der wichtigste ist der dritte Faktor anzusehen. Es wird insbesondere in den Fällen in Betracht gezogen, wenn der Betrieb über grosse Traditionen als Unternehmen verfügt, d. h. wenn die Belegschaft des Betriebes sowie die Leitungskader an eine gewisse Selbständigkeit in ihrer Tätigkeit gewöhnt ist.

Es muss darüber hinaus festgestellt werden, dass der Grad der Zentralisation (aber auch Dezentralisation) einzelner Leitungsfunktionen im Unternehmen mit mehreren Teilbetrieben sich unterschiedlich gestaltet und gestalten müsste, nicht nur in unterschiedlichen Branchen, sondern auch in einzelnen Unternehmen- in Abhängigkeit von ihrer Produktions- und Territorialstruktur.

Wie unterschiedlich auch die Gliederung der Leitungsfunktionen zwischen Unternehmen und Betrieb aussehen muss, so erscheint doch als Zielstellung eine Präzisierung bestimmter Grundsätze oder Regeln für die Lokalisierung dieser Funktionen.

Wir meinen hier vor allem dem Sachverhalt der gegenseitigen Überdeckung einiger Leitungsfunktionen und der gleichzeitigen Vernachlässigung anderer, wie das in der Praxis häufig vorkommt, zu entgehen. Man kann allgemein annehmen, dass zur Unternehmensleitung folgende Funktionen gehören: die strategische, die taktische und operative³. Weiterhin kann angenommen werden, dass strategische und zum Teil taktische Funktionen (und die damit zusammenhängenden Entscheidungen) auf der Ebene der Unternehmensleitung liegen sollten, die operativen dagegen beim Betrieb.

Das Grundproblem ist nun die Entscheidung, welche Funktionen gehören zur Gruppe der "strategischen", welche zur Gruppe der "taktischen" und welche schliesslich zu den "operativen". Der Autor der vorliegenden Ausarbeitung hatte die Gelegenheit, dieses Problem in den Unternehmen der polnischen Schuh- und Lederindustrie zu untersuchen. Die Analyse der in diesem Industriezweigen angewandten Lösungen erbrachte, dass neben der Investitionstätigkeit (die immer zentralisiert ist) alle anderen Funktionen sehr unterschiedlich aufgeteilt sind. Diese Differenziertheit ist selbstverständlich erforderlich. Die Schwierigkeit besteht nur darin, dass damit nicht immer die Zuordnung der Hauptfunktionen - der strategischen - zur Ebene der Unternehmensleitung und der operativen Funktionen der Leitungsebene des Betriebes gesichert ist. Man findet z.B. oft den Versuch der Zentralisation solcher Funktionen, wie Versorgung, Transport, Grundmittelwirtschaft (Reparaturen) bei gleichzeitiger Dezentralisation des Absatzes oder von Problemen des technischen Fortschritts vor.

Erfahrungen grosser westeuropäischer und amerikanischer

³ Unter dem Begriff "strategische Funktionen" werden in der Regel diese Funktionen verstanden, die Entwicklung und Bestimmung langfristiger Ziele des Unternehmens betreffen, unter "taktischen Funktionen" - Bestimmung der laufenden wirtschaftli-

Firmen zeigen dagegen, dass zu den Hauptfunktionen der zentralen Leitung vor allem solche Funktionen, wie die Leitung der Entwicklung des Unternehmens, die Programmierung der Produktion und Investitionsprobleme gehören sollten. Ferner die breitgefassten Probleme des Absatzes, der Marktforschung, in weiterer Reihenfolge Fragen der Kaderpolitik und Finanzpolitik⁴.

Selbst bei der Berücksichtigung der Verschiedenheit wirtschaftlicher Grundlagen sowie einer anderen Unternehmensskala, ist es so, dass die obenerwähnten Funktionen in der Struktur der Leitungstätigkeit des Unternehmens in irgend einer Weise dominieren müssen. Das Anliegen dieser Darlegungen erlaubt es aber nicht, auf diesen Standpunkt tiefer einzugehen. Es muss aber hinzugefügt werden, dass in der Leitung der untersuchten Unternehmen solche Funktionen wie z.B. die des Absatzes, der Bedarfsforschung, aber auch die Funktion der Innovation (techn. Fortschritt) deutlich unterentwickelt sind.

Es werden auch eine Reihe anderer Möglichkeiten, welche diese Form wirtschaftender Einheiten (Unternehmen) bietet, nicht genutzt. Es handelt sich z.B. um die Senkung der Produktionskosten sowie die Erhöhung ihrer Qualität, z.B. durch die Schaffung sogenannter Zentraler Zuschnittsabteilungen in Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie oder auch gemeinsamer Rechenzentren, welche eine Art Informationszentrale für die Unternehmensleitung darstellen. Beim Übergang zur Bestimmung des notwendigen und - wie wir zugleich meinen hinreichenden Bereiches der Zentralisation der Leitung in Unternehmen mit vielen Teilbetrieben waren der Ausgangspunkt unserer Betrachtungen die Suggestionen der Leitungen der untersuchten Unternehmen sowie der ihnen unterstellten Betriebe in den untersuchten Branchen - der Leder - sowie der Textil - und Bekleidungsindustrie. Diese Suggestionen zielten generell in Richtung einer Erhöhung der Leitungsbefugnisse der Unternehmen, wobei es sich nicht nur um die Über-

chen Ziele, und unter "operativen Funktionen" - Aufsicht über Realisierung der laufenden wirtschaftlichen Ziele und Aufgaben.

⁴ Z. L e s k i e w i c z, Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim. Kierunki i tendencje, Warszawa 1973, s. 81-87.

nahme von Befugnissen untergeordneter Betriebe handelt, als vielmehr um eine Beschreibung eines Teils der Leitungsfunktionen und der damit verbundenen Entscheidungen von der Ebene der Vereinigung.

Indem wir Stellung nehmen zu dieser Suggestion, gleichzeitig die Komplexität dieser Unternehmensform und die Notwendigkeit der Anwendung eines einheitlichen Systems der Leitung solcher Unternehmen (mit vielen Teilbetrieben) in Betracht ziehen, möchten wir feststellen, dass das Anwachsen der Rolle der Leitungen dieser Unternehmen, die deutliche Erweiterung ihrer Funktionen, als ein über alle Massen richtiges Postulat anzusehen ist.

Die Verwirklichung unserer Vorschläge stellen wir uns so vor, dass wir zur Entscheidung stellen, die Umwandlung oder Zentralisation einzelner Leitungsfunktionen auf der Ebene der Unternehmensleitung, überlassen aber gleichzeitig den Betrieben die Selbständigkeit und die daraus entstehende Verantwortlichkeit (letzteres muss unterstrichen werden) auf anderen Gebieten. Wichtig ist dabei, dass der Bereich der Selbständigkeit in Abhängigkeit vom entsprechenden Betrieb, von seiner Tradition sowie Qualifikation der Leitung unterschiedlich gross ist. Wir schätzen auch ein, dass die Leitungen bei der Produktion von Finalerzeugnissen grösseres Befugnisse erhalten sollten, als die Leitungen der übrigen Betriebe.

Zurückkehrend zu früher auf diesem Gebiet getroffenen Festlegungen möchten wir zum Ausdruck bringen, dass zu den Aufgaben der Unternehmensleitung vor allem solche Probleme gehören sollten, wie: Erkennung und Formung der Bedürfnisse der Abnehmer, ferner die Programmierung und Vorbereitung der Produktion, Fragen der Finanzwirtschaft (insbesondere Fragen der Verteilung der finanziellen Ergebnisse) schliesslich auch die wichtigsten Kaderentscheidungen. Die genannten Funktionen sollten teilweise auf Kosten der gegenwärtigen Befugnisse der Betriebe konzentriert (vereinigt werden), in grösserer Masse aber - und das wurde schon unterstrichen - durch Einschränkung einer übermässigen und eingehenden Einmischung durch die Vereinigung.

Wenn wir die Organisationsstruktur des Unternehmens ändern

(vom Einzelbetrieb zur Vereinigung), vergrössern wir seine Skala, müssen aber gleichzeitig von der bisherigen Leitungsmethoden abgehen und uns neuen Bedingungen anpassen, unter denen das Unternehmen funktioniert.

Anders wird der neu geschaffene Wirtschaftsorganismus nur zur Fiktion und von den untergeordneten Betrieben als zusätzliche, häufig überflüssige Organisationsebene angesehen. Zum Schluss möchten wir unterstreichen, dass der von uns formulierte Vorschlag weniger ein fertiges Rezept zur Steigerung der Leitungsfähigkeit des gegenwärtigen Modells der Leitung unter Bedingungen von Unternehmen mit vielen Teilbetrieben ist, als vielmehr eine Richtung für erforderliche Veränderungen. Konkrete Lösungen können nämlich einzig und allein auf dem Wege der Analyse von Bedingungen des betreffenden Unternehmens und seiner laufenden und zukünftigen Aufgaben sein.